



กลยุทธ์การพัฒนาระบบที่ยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม

วิทยานิพนธ์

ของ

ธีระนันต์ โมธรรม

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

สิงหาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

วิทยานิพนธ์

ของ

ธีระนันต์ โมธรรม

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

สิงหาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

SUSTAINABLE LEADERSHIP DEVELOPMENT STRATEGIES OF SCHOOL  
ADMINISTRATORS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE NAKHON PHANOM

BY

THEERANAN MOTHAM

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
The Doctor of Philosophy Degree in Educational Administration and  
Development at Sakon Nakhon Rajabhat University

August 2023


All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University





ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์      กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา นครพนม  
ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์      อีระนันต์ โมธรรม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


 ..... ประธานกรรมการสอบ ..... กรรมการสอบและ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลาด จันทรมบัติ) และผู้ทรงคุณวุฒิ (รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์) ประธานที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์

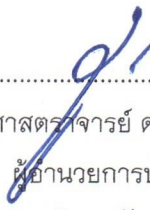
 ..... กรรมการสอบ ..... กรรมการสอบและ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วันเพ็ญ นันทะศรี) แต่งตั้งเพิ่มเติม (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา) กรรมการที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์

 ..... กรรมการสอบ  
(ดร.ทรัพย์หิรัญ จันทักษ์) แต่งตั้งเพิ่มเติม

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

 .....  
(ดร.พรเทพ เสถียรนพเก้า)  
ประธานหลักสูตร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

 .....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 4 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2566  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ ความช่วยเหลือ ความร่วมมือ และกำลังใจอย่างยิ่งจาก คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คณาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มตัวอย่าง และโรงเรียนต่าง ๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทุกประการ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้เมตตา ดูแล เอาใจใส่และให้กำลังใจผู้วิจัยด้วยดีตลอดเวลา โดยการให้แนวคิดให้คำปรึกษาคำแนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์ตามหลักวิชาการ

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ร่วมในการสนทนากลุ่มซึ่งประกอบไปด้วย เป็นนักวิชาการทางการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ช่วยตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยและกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ซึ่งให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความเมตตากรุณาในการสอบวิทยานิพนธ์จนลุล่วงด้วยดี คำแนะนำ ข้อควรพิจารณาต่าง ๆ ที่ได้รับจากการสอบถือเป็นกำไรที่ข้าพเจ้าได้นำมาศึกษาเพิ่มเติมและเป็นประโยชน์ ทำให้งานวิจัยฉบับนี้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดามารดา ที่คอยเป็นกำลังใจและแรงใจอันสำคัญยิ่งในการทำวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนคุณครู อาจารย์ เพื่อนและผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้ชีวิตอันดีงามและเสริมสร้างสติปัญญาแก่ผู้วิจัย

ธีระนันต์ โมธรรม

<b>ชื่อเรื่อง</b>	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม
<b>ผู้วิจัย</b>	ธีระนันต์ โมธรรม
<b>กรรมการที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา
<b>ปริญญา</b>	ปร.ด. (การบริหารและพัฒนาการศึกษา)
<b>สถาบัน</b>	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
<b>ปีที่พิมพ์</b>	2566

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน และยืนยันองค์ประกอบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน ดำเนินการโดยสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ ดำเนินการโดยเก็บข้อมูลกับผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 84 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน และระยะที่ 4 การจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์ ดำเนินการโดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

- ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่
  - 1) ความหลากหลาย
  - 2) การกระจาย
  - 3) การมีวิสัยทัศน์ และ
  - 4) การรู้เท่าทันสื่อ โดยทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
2. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย
  - 1) วิสัยทัศน์ 6 พันธกิจ 6 เป้าประสงค์ 7 กลยุทธ์ 61 วิธีดำเนินการ และ 25 ตัวชี้วัด

3. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวม มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

4. คู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน กลยุทธ์การพัฒนา วิสัยทัศน์ การรู้เท่าทันสื่อ  
การมอบอำนาจ

<b>TITLE</b>	Sustainable Leadership Development Strategies of School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Phanom
<b>AUTHOR</b>	Theeranan Motham
<b>ADVISORS</b>	Assoc. Prof. Dr. Waro Phengsawat Asst. Prof. Dr. Akkaluck Pheasa
<b>DEGREE</b>	Ph.D. (Educational Administration and Development)
<b>INSTITUTION</b>	Sakon Nakhon Rajabhat University
<b>YEAR</b>	2023

## **ABSTRACT**

The objectives of this mixed–method study was to develop strategies for sustainable leadership development for school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Phanom. The study was divided into four phases. Phase 1 was to identify the components of sustainable leadership of school administrators by interviewing five experts and confirm the components by another group of five experts. Phase 2 was to develop strategies for sustainable leadership development using focus group included seven experts and scholars. Phase 3 was to validate the appropriateness, feasibility and utility of sustainable leadership development. The data was collected from 84 school administrators who were selected using multi–stage random sampling. Phase 4 was to produce a user manual of the strategies by validating for the appropriateness from five experts. The instruments used in this study included document synthesis forms, interview forms and a 5–level rating scale questionnaire. Statistics used in data analysis were frequency, percentage, mean, and standard deviation.

The findings were as follows.

1. The sustainable leadership of school administrators comprised four components, namely 1) diversity 2) distribution 3) vision and 4) media literacy. All components obtained the suitability at the highest level and feasibility at high level.

2. The strategies of sustainable leadership development of school administrators comprised vision, 6 missions, 6 objectives, 7 strategies, 61 operational approaches and 25 indicators.

3. The appropriateness, feasibility and utility of the strategies of sustainable leadership development of school administrators was at the highest level.

4. The user manual of the strategies of sustainable leadership development of school administrators obtained the overall appropriateness at the highest level.

**Keywords:** Sustainable Leadership, Development Strategies, Vision, Media Literacy, Authorization

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามของการวิจัย .....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	4
ความสำคัญของการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	15
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน .....	16
ความหมายของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน .....	16
ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน .....	17
องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร .....	18
องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร .....	30
แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์ SOAR .....	54
ความหมายของการวิเคราะห์ SOAR .....	54
กระบวนการวิเคราะห์ SOAR .....	55
กลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์ .....	57
ความหมายของกลยุทธ์ .....	57
ความสำคัญของกลยุทธ์ .....	58
การพัฒนากลยุทธ์ .....	59
องค์ประกอบของกลยุทธ์ .....	64
การสร้างคู่มือ .....	70
ความหมายของคู่มือ .....	70

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ขั้นตอนการสร้างคู่มือ .....	71
องค์ประกอบของคู่มือ .....	73
ลักษณะของคู่มือที่ดี .....	74
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	75
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืน .....	75
ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์ .....	79
ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ .....	84
ระยะที่ 4 การจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์ .....	90
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	97
ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืน .....	97
ระยะที่ 2 ผลการพัฒนากลยุทธ์ .....	104
ระยะที่ 3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ .....	157
ระยะที่ 4 ผลการจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์ .....	189
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	193
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	193
วิธีการดำเนินการวิจัย .....	194
สรุปผลการวิจัย .....	195
อภิปรายผลการวิจัย .....	197
ข้อเสนอแนะ .....	207
บรรณานุกรม .....	209

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก .....	225
ภาคผนวก ก คู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของ ผู้บริหารโรงเรียน .....	227
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	271
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ .....	303
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	311
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	349



## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืน .....	19
2 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความหลากหลาย .....	31
3 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการกระจาย .....	37
4 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการมีวิสัยทัศน์ .....	44
5 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการรู้เท่าทันสื่อ .....	50
6 สังเคราะห์การพัฒนากลยุทธ์จากแนวคิดนักวิชาการและนักการศึกษา .....	61
7 สังเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์จากแนวคิดนักวิชาการและ นักการศึกษา .....	66
8 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	85
9 แผนการดำเนินการวิจัย .....	95
10 ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน .....	98
11 การยืนยันองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร .....	104
12 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม .....	105
13 ผลการวิเคราะห์โอกาส ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม .....	110
14 ผลการวิเคราะห์แรงบันดาลใจ ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม .....	116
15 ผลการวิเคราะห์ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม .....	120
16 ผลการวิเคราะห์ SOAR Analysis .....	124

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
17 จับประเด็นรายคู่ (SO) ที่ได้จากจุดแข็ง และโอกาส จากสิ่งที่ยากให้เกิด ขึ้นกับองค์กร ของการพัฒนากภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม .....	131
18 จับประเด็นรายคู่ (AR) ที่ได้จากแรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ จากการศึกษา หากกลยุทธ์ที่ต้องการ/กลยุทธ์การค้นหา ของการพัฒนากภาวะผู้นำแบบ ยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครพนม .....	134
19 (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม .....	139
20 กลยุทธ์การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม .....	148
21 จำนวนและข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ ระดับ การศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน .....	157
22 แสดงระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของ กลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม .....	159
23 แสดงระดับความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำ แบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครพนม .....	189

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	9
2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร .....	30
3 องค์ประกอบย่อยของความหลากหลาย .....	35
4 องค์ประกอบย่อยของการกระจาย .....	43
5 องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์ .....	48
6 องค์ประกอบย่อยของการรู้เท่าทันสื่อ .....	54
7 แผนภาพแสดงระยะการดำเนินการวิจัย .....	95
8 แผนภาพกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน .....	156

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นพื้นฐานสำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนา ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ตลอดจนด้านสังคมและวัฒนธรรม การจะพัฒนา ประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าขึ้น สิ่งสำคัญยิ่งที่จะต้องพัฒนาประการหนึ่ง คือ ทรัพยากร มนุษย์ เพราะการศึกษาจะช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นกลไกการพัฒนาอันจะเป็นพลัง ผลักดันให้ชาติเจริญก้าวหน้าไปในทิศทางอันพึงประสงค์ โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่ทำหน้าที่ จัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในชาติ ผู้บริหารโรงเรียนเปรียบเสมือนหัวใจของการศึกษาที่ จะสามารถบันดาลให้การปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนเกิดขึ้นได้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ ครบถ้วนในกระบวนการ เพราะผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้นำที่จะชี้แนะ สั่งการและวางกรอบ ทิศทางการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมายและแนวนโยบายของรัฐ ครอบคลุมใหม่ที่กำลังทำการปฏิรูปการเรียนรู้ยอมรับารณาผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่ที่มีแนว การบริหารตอบสนองต่อการปฏิรูปการเรียนรู้เช่นเดียวกัน ผู้บริหารยุคใหม่จึงมีบทบาท อย่างสำคัญในการบริหารโรงเรียนตามแนวการบริหารแบบใหม่ มีปรัชญา แนวคิด วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (พระมหาสมบุญ สุธมฺโม, 2557, หน้า 89)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนด ความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อ หน่วยงาน เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาได้ ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในโรงเรียนประกอบด้วย บุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานบุคคลต่าง ๆ ช่วยให้นม่น้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่โรงเรียนและจะต้องมี ปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ และเป็นหลัก ยึดให้แก่บุคลากรเมื่อโรงเรียนเผชิญสภาวะคับขันเมื่อใดก็ตามที่โรงเรียนต้องเผชิญกับ สภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด (ภารดี อนันต์นาวิ, 2555, หน้า 77)

ในสถานการณ์ปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ขณะที่ภาวะผู้นำสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นขึ้นภายในสถานศึกษาได้ แต่ภาวะผู้นำในปัจจุบันแทบจะไม่สามารถตอบโจทย์ความสามารถในการดำรงไว้ซึ่งการพัฒนาที่ยาวนาน อันจะทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อสถานศึกษาในระยะยาวได้ ดังนั้นสิ่งที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญไม่ใช่เพียงแค่การมองหาผู้นำที่ถูกต้องหรือการฝึกรอบรมให้พวกเขาเหล่านั้นมีสมรรถนะ แต่เป็นการสร้างระบบและสภาพแวดล้อมของความเป็นภาวะผู้นำที่ยั่งยืนซึ่งจะทำให้ผู้นำสามารถนำสถานศึกษาไปสู่การพัฒนาและการประสบความสำเร็จในวงกว้างอย่างยาวนาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อนักเรียนทุกคนในโรงเรียน (Hargreaves, 2005, p. 122) ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน เป็นภาวะผู้นำที่รักษาและพัฒนาการเรียนรู้ในเชิงลึกที่แผ่ขยายและยั่งยืนสำหรับทุกคนในวิถีทางที่มีสร้างผลประโยชน์หรือไม่ สร้างผลเสียให้กับผู้อื่นไม่ว่าจะในขณะนี้หรือในอนาคต โดยพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ได้แก่ มีความลุ่มลึก มีความทนทาน มีการกระจาย มีความยุติธรรม มีความหลากหลาย มีความพร้อมด้านทรัพยากร และ มีการอนุรักษ์

(Hargreaves, 2006, unpage) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุนทรินทร์ อัมพลพร (2565, หน้า 244) กล่าวว่า กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีการสื่อสาร ได้ส่งผลทำให้สภาพภายในประเทศเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะในด้านการบริหารและจัดการศึกษา ซึ่งเน้นการกระจายอำนาจการบริหารทั้งเรื่องบุคลากร การเงิน วิชาการ และการบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมได้นั้น จึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานในโรงเรียน อันเป็นนวัตกรรมใหม่ของการศึกษาไทยที่รองรับการกระจายอำนาจ ทั้งนี้ต้องอาศัยภาวะผู้นำสูง เหมาะสมและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนให้กับผู้บริหารโรงเรียนอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้สามารถดำเนินกิจกรรมสนองนโยบายและบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนเป็นภาวะผู้นำที่กำลังได้รับความสนใจจากวงการต่าง ๆ ทั่วโลก เพราะผู้นำทุกคนต่างมีเป้าหมายว่าจะบริหารเพื่อนำองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา แต่เหนือขึ้นไปกว่านั้นคือการต้องการให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนและยังคงอยู่เมื่อเวลาผ่านไป ทำอย่างไรให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จเช่นเดิมเมื่อสถานศึกษาต้องเปลี่ยนผู้นำคนใหม่ (ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์, 2558,

หน้า 60) จากการศึกษาของ Avery and Bergsteiner (2011, unpage) ถึงหลักปฏิบัติของสถานศึกษาที่ยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable leadership: Honeybee leadership ซึ่งเป็นแนวคิดที่คำนึงถึงการบริหารงานในระยะยาว เชื่อว่าความสำเร็จขององค์กรมาจากการช่วยเหลือเกื้อกูลจากทุกฝ่าย ซึ่งการศึกษาในยุคปัจจุบันมีความต้องการภาวะผู้นำแบบยั่งยืนมากกว่าภาวะผู้นำแบบฉาบฉวยที่เป็นที่นำอัจฉริยะหรือปาฏิหาริย์ ต้องการมากกว่าเพียงแค่กระบวนการบริหารจัดการทั่วไป แต่ต้องการแสวงหาหนทางที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำแบบยั่งยืน เพื่อที่จะสร้างอิทธิพลและพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ในวงการศึกษาอย่างกว้างขวาง และเกิดประโยชน์แก่มวลมนุษยชาติอย่างหลากหลาย (ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์, 2558, หน้า 60)

ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน เป็นรูปแบบการบริหารจัดการแนวใหม่ที่ได้รับอิทธิพลมาจากกระแสการพัฒนาของโลกที่มุ่งไปสู่ความยั่งยืน โดยมีองค์การสหประชาชาติเป็นองค์กรแรก ๆ ที่กำหนดให้เป็นวาระที่สำคัญขององค์กรและมุ่งรณรงค์ให้ทุกประเทศทั่วโลกให้ความสำคัญกับการพัฒนาแบบยั่งยืน รวมทั้งทางด้านการศึกษาโดยได้กำหนดให้ปี พ.ศ.2548-2558 เป็นทศวรรษแห่งการพัฒนาการศึกษาสู่ความยั่งยืน ซึ่งจากการรณรงค์ให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ได้สนับสนุนให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนนโยบายตามการปรับเปลี่ยนผู้บริหาร ส่งผลให้สิ่งที่เป็นอยู่ไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครพนม, 2566, หน้า 70)

จากเหตุผลดังกล่าว การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่โลกกำลังเผชิญภาวะย่ำแย่ในโลกระหว่างมุมมองสุดขีดในการบริหารจัดการองค์กรซึ่งส่งผลต่อการจัดการศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจทำวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครพนม เพื่อจะช่วยเหลือเสริมสร้างให้ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคปัจจุบันและสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม มีอะไรบ้าง
2. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม มีลักษณะอย่างไร
3. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับใด
4. คู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม มีลักษณะอย่างไร

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม
3. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม
4. เพื่อจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

## ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ด้านวิชาการ

1.1 ได้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 ได้คู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้านพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม

## 2. ด้านการนำไปประยุกต์ใช้

2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และหน่วยงานอื่นทางการศึกษาที่มีสภาพและบริบทใกล้เคียงกันสามารถนำกลยุทธ์ไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีศักยภาพสูงขึ้น

2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และหน่วยงานอื่นทางการศึกษาสามารถนำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน ไปจัดทำเป็นเนื้อหาการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนโดยบรรจุไว้ในหลักสูตรการฝึกอบรมได้

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

1.1 ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

### 1.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1.2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน โดยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนมากกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง เพื่อสัมภาษณ์ในการหาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

1.2.2 ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบไปด้วย 1) นักวิชาการ จำนวน 2 คน 2) ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม จำนวน 1 คน และ 3) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 2 คน เพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม



ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาระบบงานแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

2.1 ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาระบบงานแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

## 2.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 5 คน ทำการสัมภาษณ์ เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของระบบงานแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน

2.2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 7 คน ทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของระบบงานแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน

2.2.3 ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย 1) นักวิชาการ จำนวน 2 คน 2) ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม จำนวน 2 คน และ 3) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 3 คน ทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อตรวจสอบร่างกลยุทธ์การพัฒนาระบบงานแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาระบบงานแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

3.1 ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาระบบงานแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

## 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ปีการศึกษา 2566 จำนวน 106 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ข้อมูล ณ 23 พฤษภาคม 2566)

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ปีการศึกษา 2566 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (วาริ พึ่งสวัสดิ์, 2551, หน้า 191) จำนวน 84 คน การได้มาของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling)

ระยะที่ 4 การจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

4.1 ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

4.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารหรือการพัฒนากลยุทธ์ โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย 1) นักวิชาการ จำนวน 2 คน 2) ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม จำนวน 1 คนและ 3) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 2 คน เพื่อประเมินคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน

## กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ แล้วนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ได้ดังนี้

### 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

1.1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแนวคิดและงานวิจัยของคิลป์ชัย สุวรรณมณี (2555); ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์ (2557); ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ (2558); วาราดา ปวีณวัชร (2561); พา อักษรเสื่อ (2562); สุนทรีพร อัมพลพร (2565); Lambert (2011); Kross and Kitazume (2013); Norlia Goolamally (2014); Stanekzai (2016)

1.2 ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนแล้วนำข้อมูลที่ได้อามาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ประกอบด้วย

- 1.2.1 ความหลากหลาย ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมองค์กร  
2) การจัดการทรัพยากร และ 3) การทำงานร่วมกัน
- 1.2.2 การกระจาย ประกอบด้วย 1) การจัดโครงสร้าง 2) ความเป็นเอกภาพ และ 3) การมีส่วนร่วม
- 1.2.3 การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์  
2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และ 4) การมอบอำนาจ
- 1.2.4 การรู้เท่าทันสื่อ ประกอบด้วย 1) การเข้าถึงสื่อ 2) การเข้าใจสื่อ 3) การวิเคราะห์สื่อ และ 4) การประเมินค่า

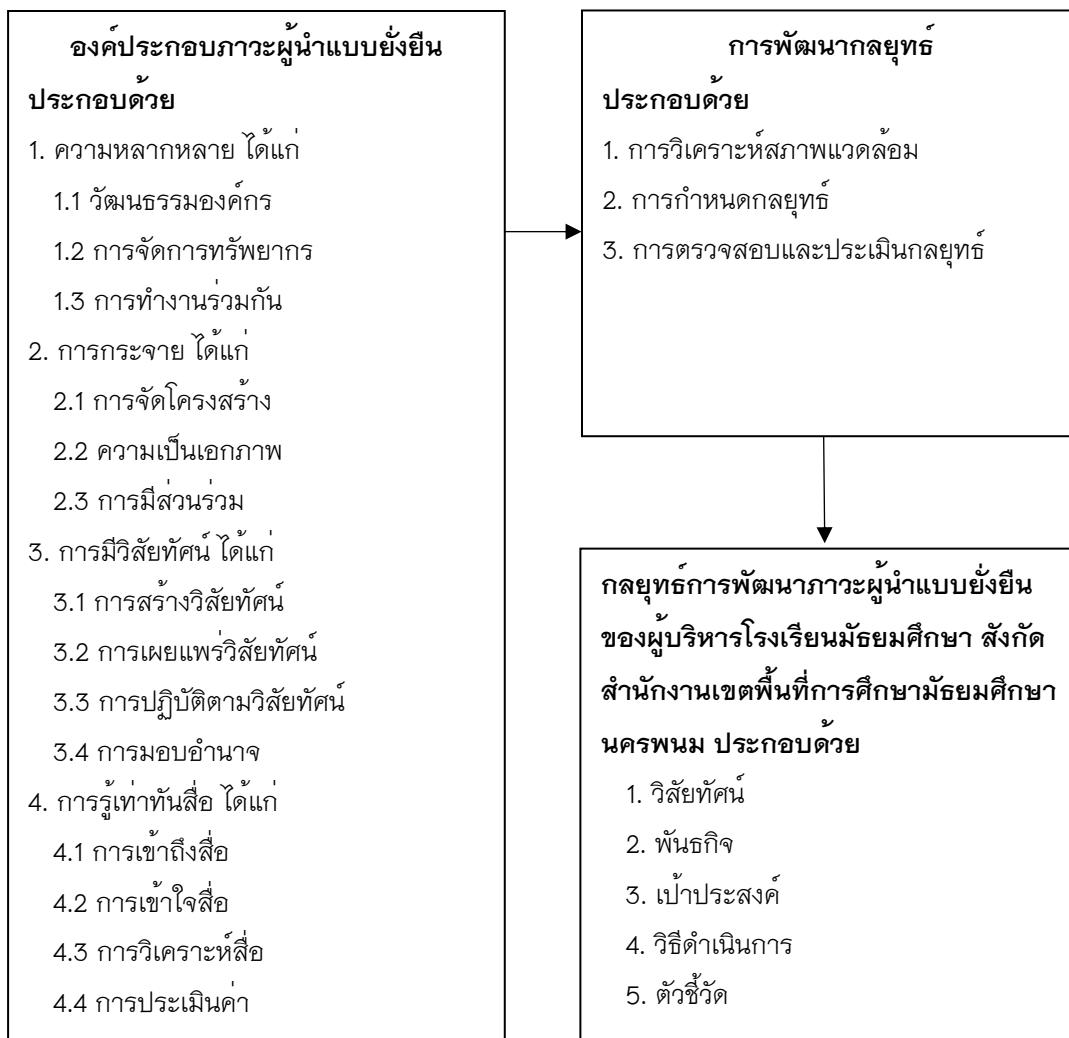
## 2. องค์ประกอบของกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของพิสมัย แก้วเจริญผล (2559); วิสูตร ชลนิตี (2559); ปิยนันท์ ปิตุโต (2560); รมณี เหลี่ยมแสง (2561); วัฒนา สายเชื้อ (2561); ประทีป ทับโพน (2563); มานะ ครุฑาโรจน์ (2563); จันทร์จิรา บุญมี (2564); จิราภรณ์ จันทา (2564); Glickman Gordon and Ross-Gordon (2010) แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การพัฒนาการะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) วิธีดำเนินการ และ 5) ตัวชี้วัด

## 3. การพัฒนากลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556); วัชรภรณ์ ทีสุกะ (2557); จารุวรรณ เบ็งมล (2558); บัณฑิต พัฒเย็น (2558); สุชาติ ธาดาธำรงเวช (2558); นงครักษ์ เคนไชยวงศ์ (2561); ประทีป ทับโพน (2563); Hitt, Ireland and Hoskisson (2007); David (2009); Wheelen and Hunger (2012) แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ และ 3) การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์

ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นแผนภาพกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะ ไว้ดังนี้

1. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางสำคัญในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เริ่มตั้งแต่การวางแผน การหาทางเลือกที่ดีที่สุด การระดมและจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติงานให้ได้เปรียบคู่แข่งชั้น โดยคำนึงถึงองค์ประกอบด้าน

สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย

1.1 วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเห็นต้องการจะเป็นตามระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นเป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง วิสัยทัศน์จึงเป็นภาพความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผลซึ่งหน่วยงานสามารถบรรลุได้ เมื่อมีการพัฒนาองค์กรและมีการดำเนินการเต็มศักยภาพของบุคลากร

1.2 พันธกิจ หมายถึง ขอบเขตของงาน หรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรจะต้องทำเป็นคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น แสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อที่ว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

1.3 เป้าประสงค์ หมายถึง ภาพความสำเร็จของการดำเนินงาน ซึ่งใช้เป็นแนวทางที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุดที่มีผลเป็นไปตามพันธกิจที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต การกำหนดช่วงเวลาอาจแตกต่างกัน อาจกำหนดเป็นระยะ ๆ ก็ได้

1.4 วิธีดำเนินการ หมายถึง แนวทางสำคัญในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เริ่มตั้งแต่การวางแผน การหาทางเลือกที่ดีที่สุด การระดมและจัดสรรทรัพยากร

1.5 ตัวชี้วัด หมายถึง ดัชนีที่แสดงถึงลักษณะของสถานภาพที่ต้องการศึกษา สะท้อนความสำเร็จของการปฏิบัติงานซึ่งกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ซึ่งสามารถนำมาวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จองค์กรได้

2. ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อคนและผลลัพธ์ที่ทำให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กรผ่านการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนจะมองถึงความสำเร็จในระยะยาว โดยพิจารณาตั้งแต่อดีตไปยังอนาคต ไม่สนใจเพียงผลลัพธ์ในระยะสั้น แต่มองถึงแนวทางการพัฒนาองค์กรที่คงทนต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 ความหลากหลาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการส่งเสริมให้มีความหลากหลายในทางการคิด ความหลากหลายทางความสามารถ และความหลากหลายทางทักษะ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันในทางปฏิบัติ มีการบ่มเพาะสร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.1.1 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างค่านิยมร่วม ความเชื่อ แบบแผนการปฏิบัติ ซึ่งมีอิทธิพลต่อโครงสร้างและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ซึ่งการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสิ่งที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรต่างให้การยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

2.1.2 การจัดการทรัพยากร หมายถึง พฤติกรรมการวางแผนการใช้ทรัพยากรของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งด้านการบริหารจัดการบุคคล งบประมาณ และกระบวนการ เพื่อการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพเกิดความคุ้มค่า เหมาะสม เป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีปฏิทินกำหนดการใช้ทรัพยากร

2.1.3 การทำงานร่วมกัน หมายถึง พฤติกรรมการสร้างทีมในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสียแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานตั้งแต่การวางแผนการดำเนินการตรวจสอบการประเมินผล และปรับปรุงแก้ไข

2.2 การกระจาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการกระจายความรับผิดชอบในการดำเนินงานภายในโรงเรียน มีการกระจายอำนาจและการกระจายผลประโยชน์ โดยการให้โอกาสบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อหาวิธีการหรือแนวทางที่เหมาะสมที่สุด

2.2.1 การจัดโครงสร้าง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการกำหนดรูปแบบหน้าที่ของกิจกรรมองค์กร โดยกำหนดการบริหารงานในแต่ละส่วนขององค์กรภายในอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีความครอบคลุมในด้านรูปแบบของการแบ่งงานกันทำ การแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายใน ช่วงการควบคุม การมอบหมายอำนาจและหน้าที่

2.2.2 ความเป็นเอกภาพ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กร โดยการมีแผนงานหลักเพียงแผนงานเดียว อาจมีแผนสำรองไว้รองรับแต่ก็ควรยึดตามแผนงานหลักเป็นอันดับแรกก่อน มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน สิ่งสำคัญคือการมีเป้าหมายร่วมกัน

2.2.3 การมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของเขามาร่วมในการตัดสินใจ การสนับสนุน การปฏิบัติงาน กำหนดนโยบาย มีการติดตามผลและประเมินผลร่วมกัน เพื่อปรับปรุงพัฒนางานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.3 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายของการบริหารการศึกษาโดยการวิเคราะห์แนวโน้มอนาคต มีวิสัยทัศน์แน่วแน่ที่จะมุ่งมั่นทำให้สำเร็จ กำหนดแนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามทิศทางที่วางไว้ กำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นจริง และแสดงวิสัยทัศน์ที่สื่อสารให้ชุมชนหรือสังคมทราบถึงการบริหารโรงเรียน

2.3.1 การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการสร้างเป้าหมายในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน โดยการศึกษาขององค์กรอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร เวลา กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และคิดนอกกรอบในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียนอย่างแท้จริง

2.3.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถสื่อสารให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เข้าใจในวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้อย่างถูกต้องและชัดเจน โดยการกล่าวปราศรัย การพูด การพบปะ สังสรรค์ การบันทึก จดหมายแจ้งข่าว การอุปมา คำขวัญ ป้ายประกาศ เล่าเรื่องและพิธีการต่าง ๆ ซึ่งบุคลากรสามารถยอมรับและลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลในวิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้น

2.3.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมาย โดยการกำหนดกรอบการทำงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและให้นโยบายต้องอาศัยการแสดงความคิดเห็นที่กว้างขวาง และชัดเจน

2.3.4 การมอบอำนาจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการมอบอำนาจ สั่งการ อนุญาต อนุมัติ หน้าที่และความรับผิดชอบดำเนินการให้แก่ผู้อื่น เป็นผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวแทน หรือการปฏิบัติราชการของผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ที่จะพึงปฏิบัติหรือดำเนินการตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ หรือคำสั่งใดหรือมติคณะรัฐมนตรีในเรื่องใดดังกล่าว

2.4 การรู้เท่าทันสื่อ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการตีความออกมาได้อย่างหลากหลาย วิเคราะห์เนื้อหาของสื่อที่น่าเสนอ แยกแยะข้อเท็จจริงและความคิดเห็น มีการตอบโต้กับสื่ออย่างมีสติและรู้ตัว รวมถึงการตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากสื่อ ทั้งสื่อดั้งเดิม เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อใหม่ เช่น เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์

2.4.1 การเข้าถึงสื่อ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมสำหรับตนเอง โดยอาศัยทักษะด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ เป็นทักษะทางเทคนิคที่จำเป็น เพื่อที่จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่าง มีประสิทธิภาพ ทักษะการสืบค้นข้อมูล และทักษะการรวบรวมและจัดการข้อมูล

2.4.2 การเข้าใจสื่อ หมายถึง พฤติกรรมการตีความสื่อหลังจากเปิดรับสื่อของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อทำความเข้าใจในสิ่งที่สื่อนำเสนอ ซึ่งผู้รับสารแต่ละคนจะมีความเข้าใจสื่อได้ไม่เหมือนกัน

2.4.3 การวิเคราะห์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการแยกแยะสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในสื่อ ตีความนัยยะที่แฝงอยู่ในสาร ว่ามีวัตถุประสงค์อะไร ตั้งแต่กระบวนการผลิต เทคนิค ภาษา การใส่ความหมาย

2.4.4 การประเมินค่า หมายถึง พฤติกรรมการประเมินคุณค่าสื่อของผู้บริหารโรงเรียน หลังการวิเคราะห์และทำความเข้าใจสื่อแล้ว โดยมีการประเมินทั้งด้านเนื้อหา วิธีนำเสนอ เทคนิคที่ใช้ เป็นต้น

3. การพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ และการตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การจัดทำกลยุทธ์ ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรค ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก

3.2 การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติ โดยที่วิเคราะห์เลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดโดยเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับภารกิจของโรงเรียน และทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จมากที่สุด

3.3 การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยกำหนดมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

4. การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค SOAR หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์เชิงบวกที่เกิดขึ้น ซึ่งจะทำการเน้นจุดแข็ง และโอกาสให้ได้มากที่สุด เพื่อนำมาสร้างแรงบันดาลใจ ที่จะนำมาสู่ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ประกอบด้วย



4.1 จุดแข็ง หมายถึง การค้นหาเรื่องราวดี ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรอาจจะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมานานมาแล้ว หรือเพิ่งเกิดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้แม้จะเป็นเพียงเรื่องราวลึก ๆ น้อย ๆ โดยในทุก ๆ เรื่องราวจะมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นการสร้างผลลัพธ์เชิงบวกให้กับองค์กร

4.2 โอกาส หมายถึง การนำประโยชน์จากปัจจัยด้านต่าง ๆ มาสนับสนุนองค์กรให้เกิดการพัฒนามากขึ้น โดยเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการค้นหาจุดแข็งขององค์กรมาทำการพัฒนาองค์กรให้เป็นโอกาส

4.3 แรงบันดาลใจ หมายถึง การกระตุ้นให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดแรงจูงใจโดยเป็นการนำจุดแข็งและโอกาสมาทำการสร้างแรงจูงใจในการขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เสริมสร้างความผูกพันภายในองค์กร ทั้งในแง่ของความภาคภูมิใจ และการรักองค์กรแต่ถ้าหากทำการประเมินแล้วไม่เกิดแรงบันดาลใจ นั้นแสดงว่าจุดแข็งและโอกาสดังกล่าวอาจกว้างเกินอำนาจและขอบเขตของผู้ทำ SOAR Analysis ดังนั้น จึงจะต้องมีการกลับไปทบทวนการประเมินใหม่อีกครั้ง

4.4 ผลลัพธ์ หมายถึง การประเมินผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างแรงบันดาลใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ หรือไม่โดยสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายหลักเข้ารวมกับ KPI ขององค์กรได้และเกณฑ์ที่ใช้วัดผล ความสำเร็จอาจรวมกันกำหนดขึ้นหรือเป็นข้อตกลงร่วมกันที่เกิดขึ้นมาจากผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร

5. คู่มือการใช้กลยุทธ์ หมายถึง เอกสารหรือหนังสือที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติได้ โดยใช้ภาษาที่อ่านเข้าใจง่ายต่อการรับรู้ มีแนวทางการละเอียดสามารถปฏิบัติได้เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะของคู่มือที่ดีประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้ 1) ด้านรูปเล่มของคู่มือ 2) ด้านเนื้อหาของคู่มือ และ 3) ด้านการนำไปใช้

6. ผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม ปีการศึกษา 2566

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม โดยสามารถสรุปสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน
  - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน
  - 1.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร
  - 1.4 องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร
2. แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์ SOAR
  - 2.1 ความหมายของการวิเคราะห์ SOAR
  - 2.2 กระบวนการวิเคราะห์ SOAR
3. กลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์
  - 3.1 ความหมายของกลยุทธ์
  - 3.2 ความสำคัญของกลยุทธ์
  - 3.3 การพัฒนากลยุทธ์
  - 3.4 องค์ประกอบของกลยุทธ์
4. การสร้างคู่มือ
  - 4.1 ความหมายของคู่มือ
  - 4.2 ขั้นตอนการสร้างคู่มือ
  - 4.3 องค์ประกอบของคู่มือ
  - 4.4 ลักษณะของคู่มือที่ดี

## 1. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ (2558, หน้า 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้อิทธิพลกับสมาชิกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานที่ตั้งไว้ โดยมีพฤติกรรมแสดงออกใน 6 คุณลักษณะ ดังนี้ 1) ความลุ่มลึกในองค์ความรู้ 2) ความหลากหลายในวิธีการเพื่อให้ประสบความสำเร็จ 3) การมีนวัตกรรม 4) การมีพันธะสัญญาในการเสริมสร้างชุมชน สังคม 5) การสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน 6) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

นภัสสร บันทา (2561, หน้า 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน หมายถึง การสร้างสมดุลระหว่างคน ผลลัพธ์ และสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กรผ่านการจัดการ โดยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนจะมุ่งถึงความสำเร็จในระยะยาว ไม่สนใจเพียงผลลัพธ์ในระยะสั้นและมองอย่างรอบด้านถึงสิ่งที่มีผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งสุดท้ายจะส่งผลให้องค์กรสามารถทนต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

Hargreaves & Fink (2004, pp. 8-13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน หมายถึง การวางแผนและเตรียมความพร้อมสำหรับการสืบทอดตำแหน่ง ไม่ใช่เป็นการคิดในภายหลัง แต่เป็นการคิดที่นับจากวันแรกของการแต่งตั้งเป็นผู้นำ และได้เสนอหลักภาวะผู้นำที่ยั่งยืน 7 ประการ (The Seven Principles of Sustainable Leadership) ไว้ดังนี้ 1) ตระหนักถึงการเรียนรู้ (Realize in learning) 2) การสืบสานความสำเร็จ (Endurance) 3) การกระจาย (Breadth) 4) การมีความยุติธรรม (Justice) 5) การมีความพร้อมด้านทรัพยากร (Resourcefulness) 6) การส่งเสริมความหลากหลาย (Diversity) 7) การอนุรักษ์ (Conservation)

Hargreaves (2007, p. 226) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน หมายถึง การพิจารณาเกี่ยวกับเหตุการณ์ในอนาคต ปัจจุบัน และอดีต โดยได้ศึกษาเรื่องราวในอดีต เพื่อพัฒนาองค์กรในอนาคตที่ดีกว่า ทฤษฎีและการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในอดีต ถูกนำมาเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงทิศทางการศึกษาข้างหน้า

Jack T. McCann (2010, p. 209) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน หมายถึง การสร้างผลประโยชน์ให้องค์กรในปัจจุบันรวมถึงอนาคต และต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรตลอดเวลา

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อคนและผลลัพธ์ที่ทำให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กรผ่านการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนจะมองถึงความสำเร็จในระยะยาว โดยพิจารณาตั้งแต่อดีตไปยังอนาคต ไม่สนใจเพียงผลลัพธ์ในระยะสั้น แต่มองถึงแนวทางการพัฒนาองค์กรที่คงทนต่อการเปลี่ยนแปลง

## 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

จากการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญไว้ดังนี้

ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ (2558, หน้า 60) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนเป็นภาวะผู้นำที่กำลังได้รับความสนใจจากวงการต่าง ๆ ทั่วโลก เพราะผู้นำทุกคนต่างมุ่งเป้าหมายว่าจะบริหารเพื่อนำองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เหนือขึ้นไปกว่านั้นคือการต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนและยังคงอยู่เมื่อเวลาผ่านไป ทำอย่างไรให้องค์กรประสบผลสำเร็จเช่นเดิมเมื่อองค์กรต้องเปลี่ยนผู้นำคนใหม่

สุนทรียพร อ่ำพลพร (2564, หน้า 4) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน เป็นรูปแบบการบริหารจัดการแนวใหม่ที่ได้รับอิทธิพล มาจากกระแสการพัฒนาของโลกที่มุ่งไปสู่ความยั่งยืน โดยมีองค์การสหประชาชาติเป็นองค์กรแรก ๆ ที่กำหนดให้เป็นวาระที่สำคัญขององค์กรและมุ่งรณรงค์ให้ทุกประเทศทั่วโลกให้มีความสำคัญกับการพัฒนาแบบยั่งยืน รวมทั้งทางด้านการศึกษาโดยได้กำหนดให้ปี พ.ศ. 2548-2558 เป็นทศวรรษแห่งการพัฒนาการศึกษาสู่ความยั่งยืน จากกระแสดังกล่าวนักการศึกษาจึงได้ตื่นตัวและเริ่มทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความยั่งยืนทางด้านการศึกษารวมถึงภาวะผู้นำแบบยั่งยืนซึ่งถือเป็นฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนพันธกิจด้านการศึกษา

Phillip Hallinger (2018, unpage) กล่าวว่า “จากการศึกษาวิจัยด้านภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่ยั่งยืนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากขาดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน” โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่โลกกำลังเผชิญภาวะย่ำแย่ในโลกร ะหว่างมุมมองสุดขั้วในการบริหารจัดการองค์กร องค์กรที่จะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนส่วนใหญ่ ผู้นำต้องมี “ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน”

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน เป็นรูปแบบการบริหารแนวใหม่ที่กำลังได้รับความสนใจ มีเป้าหมายเพื่อนำองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เหนือขึ้นไปกว่านั้นคือการต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนและยังคงอยู่เมื่อเวลาผ่านไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันที่ทุกประเทศทั่วโลกให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ยั่งยืนซึ่งถือเป็นพันธกิจหลักในการขับเคลื่อนพันธกิจด้านการศึกษา

### 1.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร

การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน มีนักวิชาการที่ดำเนินการวิจัยและได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ดังนี้

คิลป์ชัย สุวรรณมณี (2555, หน้า 81-82) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ประกอบไปด้วย 1) ความมุ่งมั่น 2) ความทนทาน 3) การกระจาย 4) ความยุติธรรม 5) ความหลากหลาย 6) ความพร้อมด้านทรัพยากร และ 7) การอนุรักษ์

ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์ (2557, หน้า 1500) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ประกอบไปด้วย 1) ส่งเสริมความหลากหลาย 2) กระจายภาวะผู้นำ 3) คำมั่นถึงความเป็นธรรม 4) มีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร 5) สืบสานความสำเร็จ 6) ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต 7) กระตือรือร้น 8) เผื่อระวังสภาพแวดล้อม 9) ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และ 10) อดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง

ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ (2558, หน้า 60-61) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ประกอบด้วย 1) ความมุ่งมั่นในองค์ความรู้ 2) ความหลากหลายในวิธีการ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ 3) การมีนวัตกรรม 4) การมีพันธะสัญญาในการเสริมสร้างชุมชนสังคม 5) การสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงาน และ 6) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

วาราดา ปวีณวัชร (2561, หน้า 27) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ประกอบด้วย 1) ความหลากหลาย 2) มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 3) ผู้นำทางจริยธรรม และ 4) ผู้นำทางการพัฒนา

พา อักษรเสื่อ (2562, หน้า 635) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ประกอบด้วย 1) ความมุ่งมั่นในองค์ความรู้ 2) การมีจุดยืนที่มั่นคง 3) ความกว้างขวางครอบคลุมสมบูรณ์แบบ 4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเกื้อกูลกัน และ 5) ความหลากหลายวิธีสู่ความสำเร็จ

สุนทรืพร อ่ำพลพร (2564, หน้า 203) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ประกอบด้วย 1) ความลุ่มลึก 2) ความหลากหลาย 3) ความยืดหยุ่น 4) การกระจายอำนาจ 5) ความยุติธรรม 6) ความพร้อมด้านทรัพยากร 7) มีวิสัยทัศน์ 8) สร้างความไว้วางใจ 9) ความอดทน และ 10) ความกล้าหาญและเด็ดขาด

Lambert (2011, p. 113) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ประกอบด้วย 1) การสร้างขีดความสามารถของบุคลากร 2) การกระจายเชิงกลยุทธ์ 3) การสร้างความมั่นคง 4) มองเป้าหมายระยะยาวจากเป้าหมายระยะสั้น 5) ความหลากหลาย และ 6) การอนุรักษ์

Kross and Kitazume (2013, unpage) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ประกอบด้วย 1) มีประสบการณ์ที่หลากหลาย 2) มีความเชี่ยวชาญ 3) ความสามารถในการแก้ปัญหา 4) สร้างความเปลี่ยนแปลง และ 5) มีไหวพริบในเชิงบริหาร

Norlia Goolamally (2014, หน้า 129) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ประกอบด้วย 1) การมองไปข้างหน้า 2) ความสามารถ 3) ความซื่อสัตย์ และ 4) ประสิทธิภาพของตนเอง

Stanezkai (2016, unpage) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ประกอบด้วย 1) มีวิสัยทัศน์ 2) ความหลากหลาย 3) ผู้นำทางการพัฒนา และ 4) ผู้นำทางจริยธรรม

ตาราง 1 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

นักการศึกษา	ศึกษาจากเอกสาร									สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ					องค์ประกอบที่ศึกษา			
	ดิลปชัย สุวรรณเมณี (2555)	ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์ (2557)	ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ (2558)	วาราดา ปรีณวัชร (2561)	พา อักษรเลื้อ (2562)	สุนทรืพร อ่ำพลพร (2564)	Lambert (2011)	Kross and Kitazume (2013)	Norlia Goolamally (2014)	Stanezkai (2016)	ความถี่	พนมศักดิ์ ไชยธงยศ	ประทัยดี วงวร	ทิพวรรณ แสนจันทร์ดิษฐ์		ภาณุมาศ สุวรรณมาใจ	ไกรศรี ภิรมย์	ความถี่
องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืน											4							
1. ความลุ่มลึก																		
- ความลุ่มลึกในองค์ความรู้			✓		✓													
- ความลุ่มลึก	✓					✓												
2. ความหลากหลาย											8						3	✓



ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำ แบบยั่งยืน	ศึกษาจากเอกสาร										สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ					องค์ประกอบที่ศึกษา	
	คิลป์ชัย สุวรรณเมณี (2555)	ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์ (2557)	ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ (2558)	วาราดา ปวีณวัชร (2561)	พา อักษรเลื้อ (2562)	สุนทรินทร์ อ่ำพลพร (2564)	Lambert (2011)	Kross and Kitazume (2013)	Norlia Goolamally (2014)	Stanekzai (2016)	ความถี่	พนมศักดิ์ ไชยธงยศ	ประสิทธิ์ งามวร	ทิพวรรณ เสน่จันทร์ดิษฐ์	ภามมาศ สุวรรณมาโจ		ไกรศรี ภิรมย์
-การสร้าง เครือข่ายความ ร่วมมือ			✓														
-การสร้าง เครือข่ายความ ร่วมมือเกื้อกูลกัน					✓												
7. ความทนทาน										3							
-ความยั่งยืนยาว						✓											
-ความทนทาน	✓																
-การสืบสาน ความสำเร็จ		✓															
8. การกระจาย										5						4	✓
-การกระจาย	✓																
-การกระจาย อำนาจ						✓					✓		✓		✓		
-การกระจาย เชิงกลยุทธ์							✓										
-กระจายภาวะ ผู้นำ		✓											✓				
-ความกว้างขวาง ครอบคลุมสมบูรณ์ แบบ					✓												
9. ความยุติธรรม										3							
-ความยุติธรรม	✓					✓											
-คำนึงถึงความ เป็นธรรม		✓															
10. ความพร้อม ด้านทรัพยากร										3							





ตาราง 1 (ต่อ)

นักศึกษา	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำ แบบยั่งยืน	ศึกษาจากเอกสาร										สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ					องค์ประกอบที่ศึกษา		
		คิลป์ชัย สุวรรณมณี (2555)	ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์ (2557)	ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ (2558)	วาราดา ปรีณวัชร (2561)	พา อักษรเสื่อ (2562)	สุนทรินทร์ อ่ำพลพร (2564)	Lambert (2011)	Kross and Kitazume (2013)	Norlia Goolamally (2014)	Stankzai (2016)	ความถี่	พนมศักดิ์ ไชยชงยศ	ประสิทธิ์ วงวร	ทิพวรรณ เสนอจันทร์ดิษฐ์	ภานุมาศ สุวรรณมาใจ		ไกรศรี ภิรมย์	ความถี่
	-ให้ความสำคัญ ต่อประสบการณ์ ในอดีต	✓																	
	15. กระตือรือร้น	✓										1							
	16. เผื่อระวัง สภาพแวดล้อม	✓										1							
	17. มีความ เชี่ยวชาญ								✓										
	18. มี ความสามารถใน การแก้ปัญหา								✓										
	19. สร้างความ เปลี่ยนแปลง								✓										
	20. มีไหวพริบใน การบริหาร								✓										
	21. ตระหนักถึง ความสำคัญของ การเรียนรู้	✓										1							
	22. ผู้นำทาง จริยธรรม			✓							✓	2							
	23. ผู้นำทางการ พัฒนา			✓							✓	2							
	24. ความซื่อสัตย์											2							
	-ความซื่อสัตย์								✓										
	-สร้างความ ไว้วางใจ						✓												
	25. ประสิทธิภาพ ของตนเอง								✓			1							

## ตาราง 1 (ต่อ)

นักการศึกษา	ศึกษาจากเอกสาร										สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ					องค์ประกอบที่ศึกษา	
	คิลป์ชัย สุวรรณเมณี (2555)	ปภาวี พัฒนลักษณ์ (2557)	ทิวกานต์ ศรีสวัสดิ์ (2558)	วาราดา ปรีณวัชร (2561)	พา อักษรเลื้อ (2562)	สุนทรินทร์ อ่ำพลพร (2564)	Lambert (2011)	Kross and Kitazume (2013)	Norlia Goolamally (2014)	Stanekzai (2016)	ความถี่	พนมศักดิ์ ไชยธงยศ	ประสิทธิ์ วรรณ	ทิพวรรณ เสนจินทรดีชัย	ภานุมาศ สุวรรณมาโจ		ไกรศรี ภิรมย์
องค์ประกอบ ภาวะผู้นำ แบบยั่งยืน											2						
26. ความอดทน																	
- อดทนเพื่อ ผลสำเร็จที่แท้จริง		✓															
- ความอดทน						✓											
27 ความกล้าหาญ และเด็ดขาด						✓					1						
28. การรู้เท่าทัน สื่อ											-						2
- การรู้เท่าทันสื่อ														✓			
- การเข้าใจสื่อ สมัยใหม่												✓					
รวม	7	10	6	4	4	10	6	5	4	4		3	2	3	2	3	

จากตาราง 1 จากการสังเคราะห์เอกสาร พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารมีทั้งหมด 28 แบบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร ที่มีค่าความถี่สูงตั้งแต่ 5 ขึ้นไป หรือร้อยละ 50 ขึ้นไป จะได้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความหลากหลาย 2) การกระจาย และ 3) การมีวิสัยทัศน์

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารเพิ่มเติมจากการสังเคราะห์เอกสาร จำนวน 1 ด้าน คือ การรู้เท่าทันสื่อ

โดยสรุป องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความหลากหลาย 2) การกระจาย 3) การมีวิสัยทัศน์ และ 4) การรู้เท่าทันสื่อ

ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนบางตัว มีความหมาย คล้ายกัน แต่นักวิชาการและนักการศึกษาเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงรวมองค์ประกอบ ที่มีความหมายคล้ายกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกัน แล้วตั้งชื่อใหม่ที่เป็นกลางหรือเลือกใช้ชื่อ ขององค์ประกอบใดขององค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความหลากหลาย ได้รวมองค์ประกอบที่นักวิชาการและ นักวิจัยได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ ความหลากหลายในวิธีการเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ความหลากหลาย ความหลากหลาย วิธีสู่ความสำเร็จและเป้าหมาย และส่งเสริมความหลากหลาย ความถี่เท่ากับ 8 คิดเป็น ร้อยละ 80 โดยใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “ความหลากหลาย”

องค์ประกอบที่ 2 การกระจาย ได้รวมองค์ประกอบที่นักวิชาการและนักวิจัย ได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ การกระจาย การกระจายอำนาจ ความกว้างขวางครอบคลุมสมบูรณ์แบบ การกระจายเชิงกลยุทธ์ และกระจายภาวะผู้นำ ความถี่เท่ากับ 5 คิดเป็นร้อยละ 50 โดยใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “การกระจาย”

องค์ประกอบที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ ได้รวมองค์ประกอบที่นักวิชาการและ นักวิจัยได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ มี วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การมีจุดยืนที่มั่นคง มีจุดก้าวเดินที่ยาวไกล การมองไปข้างหน้า และมี วิสัยทัศน์ ความถี่เท่ากับ 6 คิดเป็นร้อยละ 60 โดยใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “การมีวิสัยทัศน์”

องค์ประกอบที่ 4 การรู้เท่าทันสื่อ ได้รวมองค์ประกอบที่ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ การรู้เท่าทัน สื่อ และการเข้าใจสื่อสมัยใหม่ โดยใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “การรู้เท่าทันสื่อ”

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนที่สังเคราะห์ได้ทั้ง 4 องค์ประกอบ มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายดังต่อไปนี้

### 1.3.1 ความหลากหลาย

ความหลากหลาย ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมาย ไว้ดังต่อไปนี้

ศิโรตม์ สุวรรณมณี (2555, หน้า 82) กล่าวว่า ความหลากหลาย หมายถึง การให้ความสำคัญกับเรื่องของความหลากหลายซึ่งผู้นำจะต้องบ่มเพาะและสร้าง สภาพแวดล้อมที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสร้างบรรยากาศให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

และการแนะนำซึ่งกันและกัน รวมทั้งการเรียนรู้ร่วมกันและการเรียนรู้จากความหลากหลายอื่น ๆ

ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์ (2557, หน้า 9) กล่าวว่า ความหลากหลาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ตระหนักถึงความสามารถและทักษะที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครู รวมถึงการสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรครูเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความสามารถและทักษะที่หลากหลายเหล่านั้นร่วมกัน

ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ และ กนกอร สมปราษฎณ์ (2558, หน้า 60-63) กล่าวว่า ความหลากหลาย หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้มีความหลากหลายในการคิดและสอดคล้องกันในทางปฏิบัติเพื่อขยายขีดความสามารถในการเรียนรู้ให้เต็มตามศักยภาพของผู้เรียน และได้เสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ด้านความหลากหลายในวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1) ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะความสามารถในการติดต่อประสานงานเพื่อจัดหางบประมาณเพิ่มเติม 2) การค้นหาต้นทุนเดิมที่สถานศึกษามีอยู่และนำทรัพยากรเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3) ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเพื่อทบทวนการจัดสรรงบประมาณในปีต่อไปให้เหมาะสมและเพียงพอ 4) สถานศึกษาควรเอา Best Practice มาเป็นจุดดึงดูดหน่วยงานภายนอกให้เข้ามามีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร 5) สถานศึกษาควรจัดรูปแบบการบริหารงบประมาณให้ชัดเจน 6) สถานศึกษาควรมีการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการใช้จ่ายงบประมาณต่าง ๆ ให้เหมาะสม

วาราดา ปวีณวัชร (2561, หน้า 9) กล่าวว่า ความหลากหลาย หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สังเกตได้จาก การสร้างความร่วมมือ การบูรณาการ การจัดการทรัพยากร และการมีความรับผิดชอบ

วสันต์ ศักดาศักดิ์ (2565, หน้า 7) กล่าวว่า ความหลากหลาย หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาความเป็นเลิศขององค์การในหลายรูปแบบ สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อสร้างความร่วมมือ และประเมินศักยภาพของบุคลากรเป็นระยะ เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนบริหารความหลากหลายได้อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า ความหลากหลาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการส่งเสริมให้มีความหลากหลายในทางการคิด ความหลากหลายทางความสามารถ และความหลากหลายทางทักษะ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันทางปฏิบัติ มีการบ่มเพาะสร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### 1.3.2 การกระจาย

การกระจาย ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมาย ไว้ดังต่อไปนี้

คิลป์ชัย สุวรรณมณี (2555, หน้า 82) กล่าวว่า การกระจาย หมายถึง การกระจายความรับผิดชอบ กระจายอำนาจและกระจายผลประโยชน์ เพราะการเป็นผู้นำที่นั่งยี่นนั้นไม่ได้เป็นเพียงความรับผิดชอบของบุคคลหนึ่งภายใต้สังคมโลกซึ่งมีความซับซ้อนสูง ไม่มีผู้นำคนใดที่จะสามารถควบคุมทุกอย่างได้โดยไม่ต้องได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่น ดังนั้นความเป็นผู้นำอย่างยั่งยืนจะต้องกระจายความรับผิดชอบร่วมกัน

ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์ (2557, หน้า 9) กล่าวว่า การกระจาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้บุคลากรครูทุกคนสามารถแสดงออกถึงการใช้ภาวะผู้นำร่วมกันได้ โดยการให้โอกาสบุคลากรครูได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพครูด้วยชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

เรืองเดช ภูโบราณ (2562, หน้า 8) กล่าวว่า การกระจาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารเกี่ยวกับการเปิดโอกาสให้บุคลากรครูทุกคนสามารถแสดงออกถึงภาวะผู้นำร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

วสันต์ ศักดาศักดิ์ (2565, หน้า 7) กล่าวว่า การกระจาย หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กระจายอำนาจในการรับผิดชอบร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อม สามารถกำหนดทิศทางการบริหารงานด้วยตนเอง โดยมีกลไกการกำกับดูแล และประเมินผลการกระจายอำนาจส่งผลให้เกิดความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการทำงาน

สรุปได้ว่า การกระจาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการกระจายความรับผิดชอบในการดำเนินงานภายในโรงเรียน มีการกระจายอำนาจและการกระจายผลประโยชน์ โดยการให้โอกาสบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อหาวิธีการหรือแนวทางที่เหมาะสมที่สุด

### 1.3.3 การมีวิสัยทัศน์

การมีวิสัยทัศน์ ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมาย ไว้ดังต่อไปนี้

สายทอง ไตรยะวิภาค (2558, หน้า 11) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับงานในหน้าที่ปฏิบัติตามภารกิจของโรงเรียน สามารถวิเคราะห์สถานการณ์การกำหนดอนาคต การนำเทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้พัฒนาอย่างสร้างสรรค์

นิรุฒ มีพันธ์ (2559, หน้า 48) ได้กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดทิศทางของโรงเรียนว่าจะมีอะไรใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นบ้างและจะสร้างอนาคตของโรงเรียนอย่างไร ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตเป็นผู้ปรารถนาให้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม พยายามสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความปรารถนาที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน สิ่งสำคัญของวิสัยทัศน์ต้องระบุงานให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน สะท้อนให้เห็นเป้าหมายหลัก กำหนดเป็นพันธกิจและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ดี ต้องอยู่บนพื้นฐานขององค์กรและบ่งบอกถึงความสามารถที่คงทนขององค์กร สิ่งแรกๆ ที่ผู้นำต้องทำคือการสร้างการยอมรับพร้อมทั้งชักนำผู้ร่วมงานเข้ามาร่วมกันทำวิสัยทัศน์ เพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้นำได้ตั้งความหวังไว้กับผู้ร่วมงานไว้สูง พร้อมสร้างความชัดเจนแก่ผู้ร่วมงานให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน กล่าวได้ว่า ผู้นำควรมีความชัดเจนในด้านวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ร่วมงานให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคต วิสัยทัศน์ที่ดีต้องให้เห็นงานที่ทำอย่างชัดเจน และต้องเป็นผู้กระตุ้นผู้ร่วมงานให้ทุ่มแรงทุ่มใจทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง

วาราดา ปวีณวัชร (2561, หน้า 9) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สังเกตได้จากการมีจินตนาการ การวางแผน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการสร้างแรงบันดาลใจ

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายของการบริหารการศึกษาโดยการวิเคราะห์แนวโน้มอนาคต มีวิสัยทัศน์แน่วแน่ที่จะมุ่งมั่นทำให้สำเร็จ กำหนดแนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามทิศทางที่วางไว้ กำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นจริง และแสดงวิสัยทัศน์ที่สื่อสารให้ชุมชนหรือสังคมทราบถึงการบริหารโรงเรียน

### 1.3.4 การรู้เท่าทันสื่อ

การรู้เท่าทันสื่อ ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

มานะ ตันตรีรยาภิวัดมัน (2556, หน้า 7) กล่าวว่า การรู้เท่าทันสื่อ หมายถึง ทักษะหรือความสามารถในการ "ใช้สื่ออย่างรู้ตัว" และ "ใช้สื่ออย่างตื่นตัว" คำว่าการใช้สื่ออย่างรู้ตัว จะสามารถอธิบายหรือขยายความได้ว่า สามารถตีความ วิเคราะห์ แยกแยะ เนื้อหาสาระของสื่อ สามารถโต้ตอบได้อย่างมีสติและรู้ตัว และสามารถตั้งคำถามกับสื่อได้ และคำว่าการใช้สื่ออย่างตื่นตัว สามารถอธิบายได้ว่าแทนที่เราจะเป็นฝ่ายตั้งรับอย่างเดียว เราต้องเปลี่ยนมาเป็นฝ่ายรุกบ้าง โดยการแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติม เข้าถึงข้อมูลข่าวสาร เข้าถึงสื่อที่หลากหลายและมีคุณภาพ สามารถใช้สื่อให้เกิดประโยชน์ รวมไปถึงการพัฒนาสื่อต่าง ๆ ให้ดีขึ้นได้

แพรวพรรณ อัครกะประสา (2557, หน้า 35) กล่าวว่า การรู้เท่าทันสื่อ หมายถึง การมีทักษะการรู้เท่าทันสื่ออย่างรู้ตัวการที่บุคคลจะรับสื่ออย่างตื่นตัวนั้น ต้องมีความสามารถตีความ วิเคราะห์ แยกแยะเนื้อหาสาระของสื่อ และสามารถตอบโต้กับสื่อได้อย่างมีสติและรู้ตัว ตลอดจนสามารถตั้งคำถามว่าสื่อถูกสร้างขึ้นอย่างไร

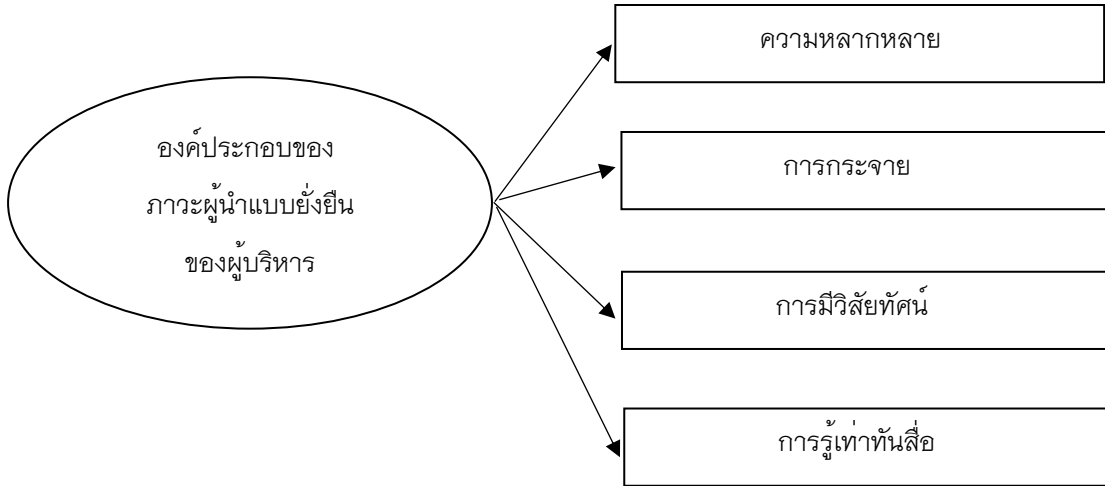
ศตพล เกิดอยู่ (2558, หน้า 22) กล่าวว่า การรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) หมายถึง ความสามารถที่แต่ละบุคคลจะเปิดรับสื่อ มีความเข้าใจ และสามารถวิพากษ์ ไตร่ตรอง รู้ว่าคำ ภาพ กราฟฟิก หรือเสียงที่ถ่ายทอดออกมาผ่านสื่อ เกิดการทำงานร่วมกันอย่างไร และตีความเนื้อหาออกมาได้หลากหลาย ด้วยความตระหนักถึงผลกระทบของสื่อ เพื่อให้บุคคลนั้น ๆ ไม่ตกอยู่ภายใต้การครอบงำ และใช้งานสื่ออย่างเป็นประโยชน์ในชีวิตประจำวันอย่างเท่าทัน

พิทักษ์ศักดิ์ ทิศภาคย์ (2562, หน้า 153) กล่าวว่า การรู้เท่าทันสื่อ หมายถึง สมรรถนะในการใช้สื่อสารมวลชนประเภทต่าง ๆ ทั้งสื่อดั้งเดิม เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อใหม่ เช่น เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ รวมถึงการเข้าใจในรูปแบบของสื่อสารมวลชนและเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่ผู้ผลิตสื่อใช้ในการสร้างผลต่อผู้รับสื่อ ตลอดจนความสามารถในการอ่าน วิเคราะห์ ประเมิน และสร้างสื่อในหลากหลายรูปแบบได้

สรุปได้ว่า การรู้เท่าทันสื่อ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการตีความ ออกมาได้อย่างหลากหลาย วิเคราะห์เนื้อหาของสื่อที่น่าเสนอ แยกแยะข้อเท็จจริงและความคิดเห็น มีการตอบโต้กับสื่ออย่างมีสติและรู้ตัว รวมถึงการตระหนักถึงผลกระทบที่



เกิดจากสื่อ ทั้งสื่อดั้งเดิม เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อใหม่ เช่น เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร

#### 1.4 องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร

การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน มีนักวิชาการที่ดำเนินการวิจัยและได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ดังนี้

##### 1.4.1 องค์ประกอบย่อยของความหลากหลาย

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความหลากหลายไว้ดังนี้

นพดล เดชประเสริฐ (2561, หน้า 16) กล่าวว่า องค์ประกอบของความหลากหลาย ประกอบไปด้วย 1) รูปแบบค่านิยมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานในองค์กร 2) ปฏิกริยาย้อนกลับและความคาดหวังกับรางวัลและชีวิตครอบครัว 3) รูปแบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร และ 4) รูปแบบการจัดการความหลากหลายในองค์กร

วาราดา ปวีณวัชร (2561, หน้า 44) กล่าวว่า องค์ประกอบของความหลากหลาย ประกอบไปด้วย 1) การทำงานเป็นทีม 2) การบูรณาการ 3) การจัดการทรัพยากร และ 4) ความรับผิดชอบ

พัฒนกร ปานทสุตร (2564, หน้า 38) กล่าวว่า องค์ประกอบของความหลากหลาย ประกอบไปด้วย 1) การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน 2) การพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคล 3) การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก

4) การสร้างโอกาสและความเสมอภาค และ 5) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงาน เป็นทีม

Lambert (2011, p. 143) กล่าวว่า องค์ประกอบของความหลากหลาย ประกอบไปด้วย 1) การเรียนรู้จากความแตกต่าง 2) การสร้างสังคมแห่งการมีส่วนร่วม และ 3) การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

Bourke and Dillon (2016, unpage) กล่าวว่า องค์ประกอบของความหลากหลาย ประกอบไปด้วย 1) การทำงานร่วมกัน 2) การทำข้อตกลง 3) ความกล้าหาญ 4) มีความรู้ความเข้าใจ 5) มีความสนใจใคร่รู้ และ 6) มีความเข้าใจในวัฒนธรรม

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความหลากหลาย

นักการศึกษา	นพดล เดชประเสริฐ (2561)	วาราดา ปรีณวัชร (2561)	พัฒนกร ปานทูลสูตร (2564)	Lambert (2011)	Bourke and Dillon (2016)	ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่ศึกษา
องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ด้านความหลากหลาย								
1.วัฒนธรรมองค์กร						4	80	✓
-การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงาน เป็นทีม			✓					
-รูปแบบค่านิยมและจริยธรรมในการ ปฏิบัติงานในองค์กร	✓							
-การสร้างสังคมแห่งการมีส่วนร่วม				✓				
-มีความเข้าใจในวัฒนธรรม					✓			
2.รูปแบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร	✓					1	20	
3.การจัดการทรัพยากร						3	60	✓
-การจัดการทรัพยากร		✓						
-รูปแบบการจัดการความหลากหลายใน องค์กร	✓							
-การพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคล			✓					
4.การทำงานร่วมกัน						4	80	✓
-การทำงานร่วมกัน		✓			✓			

ตาราง 2 (ต่อ)

นักรการศึกษา	นพดล เดชประเสริฐ (2561)	วาราดา ปวีณวัชร (2561)	พัฒน์กร ปานชูสูตร (2564)	Lambert (2011)	Bourke and Dillon (2016)	ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่ศึกษา
องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ด้านความหลากหลาย								
-การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน			✓					
-การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน				✓				
5.การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก			✓			1	20	
6.การสร้างโอกาสและความเสมอภาค			✓			1	20	
7.ความรับผิดชอบ		✓				1	20	
8.การบูรณาการ		✓				1	20	
9.ปฏิภิกิริยาอันกลับและความคาดหวังกับ รางวัลและชีวิตครอบครัว	✓					1	20	
10.การเรียนรู้จากความหลากหลาย				✓		1	20	
11.ความกล้าหาญ					✓	1	20	
12.มีความรู้ความเข้าใจ					✓	1	20	
13.มีความสนใจใคร่รู้					✓	1	20	
14.การทำข้อตกลง					✓	1	20	
รวม	4	4	5	3	6			

จากตาราง 2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของความหลากหลาย พบว่า มีองค์ประกอบย่อยของความหลากหลาย ทั้งหมด 14 แบบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาองค์ประกอบย่อยของความหลากหลายที่มีค่าความถี่สูงตั้งแต่ 3 ขึ้นไป หรือร้อยละ 60 ขึ้นไป จะได้องค์ประกอบย่อยของความหลากหลาย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) การจัดการทรัพยากร และ 3) การทำงานร่วมกัน

ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบย่อยของความหลากหลายบางตัว มีความหมายคล้ายกัน แต่นักวิชาการและนักรการศึกษาเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงรวม องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกัน แล้วตั้งชื่อใหม่ที่เป็นกลางหรือ เลือกใช้ชื่อขององค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 วัฒนธรรมองค์กร ได้รวมองค์ประกอบที่นักวิชาการและนักวิจัย ได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม รูปแบบค่านิยมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานในองค์กร สร้างวัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วม และ มีความเข้าใจในวัฒนธรรม ความถี่เท่ากับ 4 คิดเป็นร้อยละ 80 โดยใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “วัฒนธรรมองค์กร”

องค์ประกอบที่ 2 การจัดการทรัพยากร ได้รวมองค์ประกอบที่นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ การจัดการทรัพยากร รูปแบบการจัดการความหลากหลายในองค์กร และการพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคลความถี่เท่ากับ 3 คิดเป็นร้อยละ 60 โดยใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “การจัดการทรัพยากร”

องค์ประกอบที่ 3 การทำงานร่วมกัน ได้รวมองค์ประกอบที่นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ การทำงานร่วมกัน และ การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน ความถี่เท่ากับ 3 คิดเป็นร้อยละ 60 โดยใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “การทำงานร่วมกัน”

องค์ประกอบย่อยของความหลากหลายที่สังเคราะห์ได้ทั้ง 3 องค์ประกอบ มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายดังต่อไปนี้

#### 1.4.1.1 วัฒนธรรมองค์กร

อภิชชยา บุญเจริญ (2556, หน้า 4) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมร่วม ความเชื่อและอุปนิสัยภายในองค์กรที่มีผลต่อโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กรและกำหนดบรรทัดฐานของพฤติกรรม

สิริกร สุขสุดไพศาล (2556, หน้า 7) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมา

วัลลภ บุตรเกตุ (2562, หน้า 12) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนการปฏิบัติ ขอบเขตของค่านิยม สัญลักษณ์ขององค์กร ระเบียบแบบแผน ความเชื่อและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อโครงสร้างและพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสิ่งที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรต่างให้การยอมรับและยึดถือปฏิบัติกันและเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติของคนรุ่นหลังสืบต่อกันมาจากรุ่นสู่รุ่นเพื่อให้ทุก

คนทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ อันจะทำให้แต่ละองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปตามเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนในการสร้างค่านิยมร่วม ความเชื่อ แบบแผนการปฏิบัติ ซึ่งมีอิทธิพลต่อโครงสร้าง และพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ซึ่งการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสิ่งที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรต่างให้การยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

#### 1.4.1.2 การจัดการทรัพยากร

วาราดา ปวีณวัชร (2561, หน้า 48) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากร หมายถึง การวางแผนการใช้ทรัพยากรทั้งด้านการบริหารจัดการบุคคล งบประมาณ และ กระบวนการ เพื่อการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพเกิดความคุ้มค่า เหมาะสม และ สมดุล สามารถประเมินตรวจสอบได้ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้หรือสาระหลัก เพื่อการวัดตัวบ่งชี้ คือ 1) มีการวางแผนการใช้ทรัพยากร 2) มีการจัดสรรทรัพยากรที่มี ประสิทธิภาพ 3) มีการประเมิน ตรวจสอบการใช้ทรัพยากร

Trammell (2013, p. 45) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากร หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณเป้าหมายขององค์กรในการดำเนินงาน ดังนั้นการดำเนินงานขององค์กรไม่เพียงแต่จะมีแผนปฏิบัติงานประจำปีแต่ ควรจะมีแผนระยะ 3-5 ปี เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรถึงผลประโยชน์และการเจริญเติบโตขององค์กร ดังนั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการและการจัดสรรทรัพยากรที่มี ประสิทธิภาพ มีความสามารถในการจัดวางตัวบุคคลและความสามารถในการจัดสรร ทรัพยากรที่มีอยู่ ให้มีประสิทธิภาพ

Harrin (2015, unpage) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากร หมายถึง กระบวนการ บริหารจัดการเพื่อความสำเร็จ และความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรที่มี ประสิทธิภาพและเหมาะสมกับงาน กระบวนการของการจัดสรรทรัพยากรประกอบด้วย การใช้ทรัพยากรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ การมีปฏิทินกำหนดการใช้ทรัพยากร การใช้ ซอฟต์แวร์ในการเก็บและบริการข้อมูลการใช้ทรัพยากร การตรวจสอบจัดทำการใช้ ทรัพยากร และการแบ่งหมวดหรือประเภทของทรัพยากรเพื่อสะดวกในการใช้

สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากร หมายถึง พฤติกรรมการวางแผนการใช้ ทรัพยากรของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งด้านการบริหารจัดการบุคคล งบประมาณ และ

กระบวนการ เพื่อการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพเกิดความคุ้มค่า เหมาะสม เป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีปฏิทินกำหนดการใช้ทรัพยากร

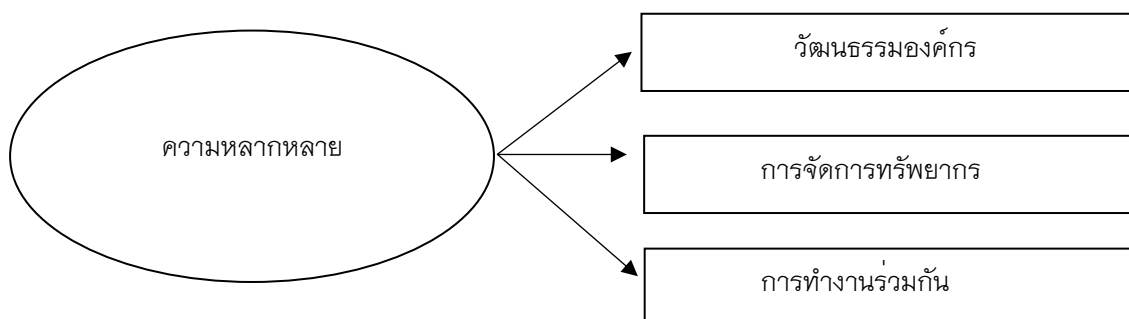
#### 1.4.1.3 การทำงานร่วมกัน

วาราดา ปวีณวัชร (2561, หน้า 45) กล่าวว่า การทำงานร่วมกัน หมายถึง การสร้างทีมในการทำงาน โดยการใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อการประสานงานจากทุกภาคส่วนภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงาน

ลำเทียน เพ้าอาจ (2559, หน้า 8) กล่าวว่า การทำงานร่วมกัน หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสียแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานตั้งแต่การวางแผนการดำเนินการตรวจสอบการประเมินผล และปรับปรุงแก้ไข

Maynard (2016, unpage) กล่าวว่า การทำงานร่วมกัน หมายถึง กระบวนการกลุ่มในการสร้างหรือค้นหาแนวคิดใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดแนวคิดหรือมุมมองที่แตกต่าง ความร่วมมือนำมาซึ่งนวัตกรรมและความสำเร็จขององค์กร การสร้างความร่วมมือในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญดังนั้นผู้นำจึงต้องมีศักยภาพในการสื่อสารแนวคิด ยุทธวิธีในการดำเนินงานที่ชัดเจน และพร้อมที่จะยอมรับฟังแนวคิดหรือข้อเสนอแนะในการดำเนินงานจากผู้ร่วมงาน

สรุปได้ว่า การทำงานร่วมกัน หมายถึง พฤติกรรมการสร้างทีมในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสียแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานตั้งแต่การวางแผนการดำเนินการตรวจสอบการประเมินผล และปรับปรุงแก้ไข



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบย่อยของความหลากหลาย

#### 1.4.2 องค์ประกอบย่อยของการกระจาย

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการกระจายไว้ดังนี้

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550, หน้า 35) กล่าวว่า องค์ประกอบของการกระจาย ประกอบด้วย 1) บริหารในรูปคณะกรรมการ 2) มีเอกภาพทางการบริหาร 3) ผู้แทนประชาชนมีส่วนร่วม และ 4) การกระจายงาน

อำนาจ วงศ์สิงห์ (2552, หน้า 42) กล่าวว่า องค์ประกอบของการกระจาย ประกอบด้วย 1) การจัดโครงสร้าง 2) การให้อิสระ 3) การมีส่วนร่วม 4) คุณภาพ และ 5) ตรวจสอบได้

เทพวรินทร์ เชื้อนปัญญา (2553, หน้า 112) กล่าวว่า องค์ประกอบของการกระจาย ประกอบด้วย 1) ความสอดคล้อง 2) ความเป็นเอกภาพ 3) ความเป็นอิสระ 4) การมีส่วนร่วม 5) มุ่งผลสำเร็จ และ 6) ความรับผิดชอบ

วรรณสิริ สร้างเอี่ยม (2562, หน้า 75) กล่าวว่า องค์ประกอบของการกระจาย ประกอบด้วย 1) หลักของการนิยามหน้าที่ 2) หลักความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา 3) หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติ 4) หลักของความรับผิดชอบต่อผู้มอบอำนาจ 5) หลักของสายบังคับบัญชา 6) หลักของข้อยกเว้น และ 7) หลักการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565, ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวว่า องค์ประกอบของการกระจาย ประกอบด้วย 1) ระบบหลักการและกระบวนการ 2) ความมีเอกภาพ 3) ศูนย์เครือข่าย 4) การประสานงาน 5) การสร้างสรรค์งาน 6) การกำกับดูแลและติดตาม 7) การทำงานเป็นทีม 8) การฝึกอบรม 9) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ 10) การใช้อำนาจ 11) ภาวะผู้นำ 12) แหล่งองค์ความรู้ 13) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 14) ความเข้าใจเห็นพ้องต้องกัน 15) การแบ่งปันทรัพยากร 16) การส่งเสริมสนับสนุน 17) กลยุทธ์ และ 18) ความยั่งยืน

ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
ด้านการกระจาย

นักการศึกษา	องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนด้านการกระจาย					ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่ศึกษา
	รุ่งชัชดาพร เวระชาติ (2550)	อำนาจ วงศ์สิงห์ (2552)	เทพวิรินทร์ เชื้ออนุปริญญา (2553)	วรรณสิริ สร้างเยี่ยม (2562)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565)			
1.การจัดโครงสร้าง						5	100	✓
-การจัดโครงสร้าง		✓						
-ความสอดคล้อง			✓					
-ระบบหลักการและกระบวนการ					✓			
-บริหารในรูปแบบกรรมการ	✓							
-หลักของการนิยามหน้าที่				✓				
2.ความเป็นเอกภาพ						4	80	✓
-ความเป็นเอกภาพ			✓					
-ความมีเอกภาพ					✓			
-หลักความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา				✓				
-มีเอกภาพทางการบริหาร	✓							
3.ความเป็นอิสระ						2	40	
-ความเป็นอิสระ			✓					
-การให้อิสระ		✓						
4.การมีส่วนร่วม						3	60	✓
-การมีส่วนร่วม		✓	✓					
-ผู้แทนประชาชนมีส่วนร่วม	✓							



ตาราง 3 (ต่อ)

นักรการศึกษา องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ด้านการกระจาย	รัฐชัชดาพร เวระชาติ (2550)	อำนาจ วงศ์สิงห์ (2552)	เทพวรินทร์ เตือนับัญญา (2553)	วรรณสิริ สร้างเยี่ยม (2562)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565)	ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่ศึกษา
5. มุ่งผลสำเร็จ						2	40	
- มุ่งผลสำเร็จ			✓					
- หลักของการคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติ				✓				
6. คุณภาพ		✓				1	20	
7. ความรับผิดชอบ						2	40	
- ความรับผิดชอบ			✓					
- หลักของความรับผิดชอบของผู้มอบอำนาจ				✓				
8. ตรวจสอบได้		✓				1	10	
9. หลักของสายบังคับบัญชา				✓		1	10	
10. หลักของข้อยกเว้น				✓		1	10	
11. ศูนย์เครือข่าย					✓	1	10	
12. การประสานงาน						2	40	
- การกระจายงาน	✓							
- การประสานงาน					✓			
13. การสร้างสรรคงาน					✓	1	20	
14. การกำกับดูแลและติดตาม					✓	1	20	
15. การทำงานเป็นทีม					✓	1	20	
16. การฝึกอบรม					✓	1	20	
17. ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ					✓	1	20	
18. การใช้อำนาจ						2	40	
- การใช้อำนาจ					✓			
- หลักการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ				✓				
19. ภาวะผู้นำ					✓	1	20	

ตาราง 3 (ต่อ)

นักรการศึกษา	องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืน					ด้านการกระจาย		องค์ประกอบที่ศึกษา
	รัฐชาติพร เวระชาติ (2550)	อำนาจ วงศ์สิทธิ์ (2552)	เทพวรินทร์ เชื้ออนุปฎิญา (2553)	วรรณสิริ สร้างเยี่ยม (2562)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565)	ความถี่	ร้อยละ	
20.แหล่งองค์ความรู้					✓	1	20	
21.การแลกเปลี่ยนเรียนรู้					✓	1	20	
22.ความเข้าใจเห็นพ้องต้องกัน					✓	1	20	
23.การแบ่งปันทรัพยากร					✓	1	20	
24.การส่งเสริมสนับสนุน					✓	1	20	
25.กลยุทธ์					✓	1	20	
26.ความยั่งยืน					✓	1	20	
รวม	4	5	6	7	18			

จากตาราง 3 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการกระจาย พบว่ามีองค์ประกอบย่อยของการกระจาย ทั้งหมด 26 แบบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาองค์ประกอบย่อยของการกระจาย ที่มีค่าความถี่สูงตั้งแต่ 3 ขึ้นไป หรือร้อยละ 60 ขึ้นไป จะได้องค์ประกอบย่อยของการกระจาย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดโครงสร้าง 2) ความเป็นเอกภาพ และ 3) การมีส่วนร่วม

ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบย่อยของการกระจายบางตัว มีความหมายคล้ายกัน แต่นักวิชาการและนักรการศึกษาเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงรวมองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกัน แล้วตั้งชื่อใหม่ที่เป็นกลางหรือเลือกใช้ชื่อขององค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การจัดโครงสร้าง ได้รวมองค์ประกอบที่นักวิชาการและนักวิจัย ได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ การจัดโครงสร้าง ความสอดคล้อง ระบบหลักการและกระบวนการ บริหารในรูป

คณะกรรมการ และหลักของการนิยามหน้าที่ ความถี่เท่ากับ 5 คิดเป็นร้อยละ 100 โดยใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “การจัดโครงสร้าง”

องค์ประกอบที่ 2 ความเป็นเอกภาพ ได้รวมองค์ประกอบที่นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ ความเป็นเอกภาพ ความมีเอกภาพ หลักความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา และมีเอกภาพทางการบริหารความถี่เท่ากับ 4 คิดเป็นร้อยละ 80 โดยใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “ความเป็นเอกภาพ”

องค์ประกอบที่ 3 การมีส่วนร่วม ได้รวมองค์ประกอบที่นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ การมีส่วนร่วม และผู้แทนประชาชนมีส่วนร่วม ความถี่เท่ากับ 3 คิดเป็นร้อยละ 60 โดยใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “การมีส่วนร่วม”

องค์ประกอบย่อยของการกระจายที่สังเคราะห์ได้ทั้ง 3 องค์ประกอบ มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายดังต่อไปนี้

#### 1.4.2.1 การจัดโครงสร้าง

อำนาจ วงศ์สิงห์ (2552, หน้า 7) กล่าวว่า การจัดโครงสร้าง หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการ บริหารงานงบประมาณและคณะกรรมการดำเนินงาน การมอบหมายงาน การกำหนดอำนาจหน้าที่ และขอข่ายความรับผิดชอบให้คณะกรรมการในการบริหารและดำเนินงาน

เกษวลี สังข์พิชัย (2556, หน้า 18) กล่าวว่า การจัดโครงสร้าง หมายถึง กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ที่ทำงาน บุคลากร และปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ ขององค์กร หลักการที่สำคัญของการจัดการประกอบด้วย การกำหนดหน้าที่ที่ทำงาน การแบ่งงาน หน่วยงานสำคัญขององค์กร สายบังคับบัญชา อำนาจการบังคับบัญชา ช่วงการควบคุม เอกภาพในการบังคับบัญชา และแผนภูมิองค์กร

สมณทิพย์ สามิภักดิ์ (2557, หน้า 10) กล่าวว่า การจัดโครงสร้าง หมายถึง การจัดการความสัมพันธ์ของบุคคลและทรัพยากรภายในอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีความครอบคลุมในด้านรูปแบบของการแบ่งงานกันทำ (Division of labor) การแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายใน (Departmentalization) ช่วงการควบคุม (Span of Control) การมอบหมายอำนาจและหน้าที่ (Delegated of Authority) การสื่อสาร (Communication) และการทำงานเป็นทีม (team)

อัจฉิมา ศุภจริยาวัตร (2562, หน้า 87) กล่าวว่า การจัดโครงสร้าง หมายถึง การกำหนดรูปแบบหน้าที่ของกิจกรรมองค์การ โดยกำหนดการบริหารงานในแต่ละส่วนขององค์การ ซึ่งจะเห็นได้ชัดตามรูปแบบแผนผังขององค์การ ทั้งนี้ การออกแบบโครงสร้างองค์การจะสามารถ สนับสนุนการดำเนินงานขององค์การให้ไปสู่เป้าหมาย ซึ่งผู้บริหารอาจเลือกรูปแบบองค์การที่เหมาะสมในการดำเนินงานและขนาดขององค์การ

สรุปได้ว่า การจัดโครงสร้าง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ในการกำหนดรูปแบบหน้าที่ของกิจกรรมองค์การ โดยกำหนดการบริหารงานในแต่ละส่วนขององค์การภายในอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีความครอบคลุมในด้านรูปแบบของการแบ่งงานกันทำ การแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายใน ช่วงการควบคุม การมอบหมายอำนาจและหน้าที่

#### 1.4.2.2 ความเป็นเอกภาพ

Henri Fayol (อ้างถึงใน พระปลัดสมเกียรติ อัมสุโร, 2564, หน้า 34-35) ความเป็นเอกภาพ หมายถึง การมีแผนงานหลักเพียงแผนงานเดียว อาจมีแผนสำรองไว้รองรับแต่ก็ควรยึดตามแผนงานหลักเป็นอันดับแรกก่อน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการทำงาน มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน แล้วการทำงานที่เป็นกลุ่มหน่วยงาน หรือแม้แต่องค์กร สิ่งสำคัญคือการมีเป้าหมายร่วมกัน การที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกันนั้นจะทำให้ทุกคนเห็นแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน มีหลักยึด มีเส้นทางเดินที่ไปสู่ทิศทางเดียวกัน และมีแรงผลักดันร่วมกันในการก้าวไปสู่จุดหมาย ทำให้แผนงานประสบผลสำเร็จได้ง่ายและมีพลัง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565, ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวว่า ความเป็นเอกภาพ หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์ประกอบในการบริหารจัดการกลุ่ม “CLUSTERS” ทั้งด้านโครงสร้าง รูปแบบวิธีการดำเนินงานหรือการจัดระเบียบให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวเพื่อผลรวมและการเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ให้มาสัมพันธ์กันและประโยชน์การศึกษาจากการแบ่งงานกันทำ (Specialization) และเน้นถึงความสำคัญที่ว่าอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต้องเท่ากัน คือ ความเป็นระเบียบ ความมั่นคง ความคิดริเริ่ม และความสามัคคี และมีคุณลักษณะพร้อมความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ การศึกษาหาความรู้ เทคนิคในการทำงานและประสบการณ์ต่าง ๆ คุณสมบัติทางด้าน เทคนิควิธีการทำงาน ความสามารถทางด้านบริหาร จะเพิ่มความสำคัญตามลำดับ และมีความสำคัญมากที่สุดในระดับผู้บริหารชั้นสูงสุด

(Top Executive) ควรจะได้มีการอบรม (Training) ความรู้ทางด้านบริหารควบคู่กันไปกับความรู้ทางด้านเทคนิคในการทำงาน

สรุปได้ว่า ความเป็นเอกภาพ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กร โดยการมีแผนงานหลักเพียงแผนงานเดียว อาจมีแผนสำรองไว้รองรับแต่ก็ควรยึดตามแผนงานหลักเป็นอันดับแรกก่อน มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน สิ่งสำคัญคือการมีเป้าหมายร่วมกัน

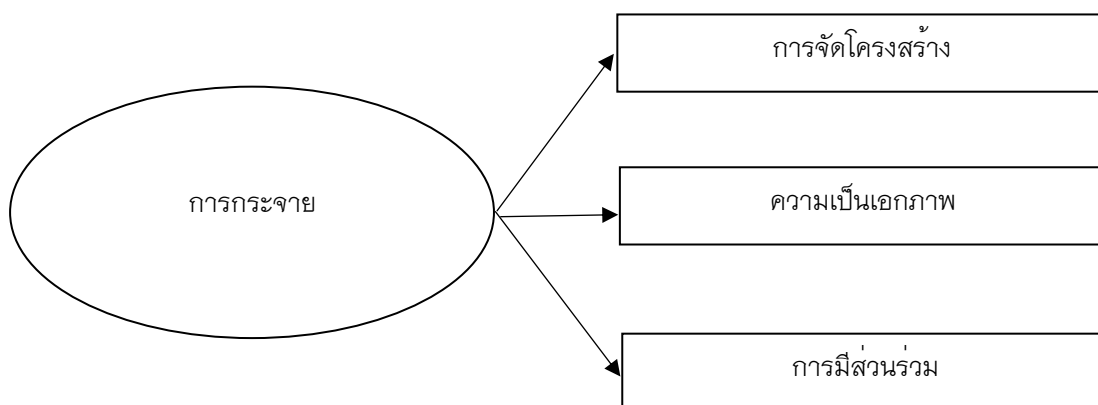
#### 1.4.2.3 การมีส่วนร่วม

อำนาจ วงศ์สิงห์ (2552, หน้า 7) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของเขามามีส่วนร่วมในการบริหารงานงบประมาณ โดยการแสดงความคิดเห็น การเข้าร่วมประชุม เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ลลิตา ปวะบุตร (2555, หน้า 8) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจการต่าง ๆ สนับสนุน ตัดสินใจกำหนดการวางแผนอย่างมีระบบ กำหนดนโยบาย มีการติดตามผลและประเมินผลร่วมกัน นำผลการปฏิบัติไปปรับปรุงพัฒนางานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไป

จุฑามาศ พันสวรรค์ (2562, หน้า 11) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสนับสนุน การปฏิบัติงาน การพัฒนาการศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการศึกษาดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับการรวมพลังที่จะผลักดันให้ภารกิจประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายดังที่ทุกคนคาดหวัง

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของเขามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสนับสนุน การปฏิบัติงาน กำหนดนโยบาย มีการติดตามผลและประเมินผลร่วมกัน เพื่อปรับปรุงพัฒนางานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไป



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบย่อยของการกระจาย

#### 1.4.3 องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้

ทองคำ พิมพา (2556, หน้า 32) กล่าวว่า องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

วัชรินทร์ จันทร์หอม (2560, หน้า 46) กล่าวว่า องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

วาราดา ปรีณวัชร (2561, หน้า 79) กล่าวว่า องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) มีจินตนาการ 2) มีการวางแผน 3) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 4) สร้างแรงบันดาลใจ

มาลัยพร สาวิสัย (2563, หน้า 23) กล่าวว่า องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์ ประกอบไปด้วย 1) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และ 5) ด้านการมอบอำนาจ

Westley and Mintzberg (1989, unpage) กล่าวว่า องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์ ประกอบไปด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 3) การมอบอำนาจ 4) การคิดเชิงกลยุทธ์ 5) ความคิดสร้างสรรค์ 6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 7) การยึดมั่นในอุดมการณ์

ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
ด้านการมีวิสัยทัศน์

นักการศึกษา	ทองคำ พิมพ์า (2556)	วัชรินทร์ จันทพรหอม (2560)	วาราดา ปภินันท์ (2561)	มาลัยพร สวัสดิ์ (2563)	Westley and Mintzberg (1989)	ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่ศึกษา
องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ด้านการมีวิสัยทัศน์								
1.การสร้างวิสัยทัศน์						5	100	✓
-การสร้างวิสัยทัศน์	✓	✓			✓			
-ด้านการสร้างวิสัยทัศน์				✓				
-มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน			✓					
2.การเผยแพร่วิสัยทัศน์						3	60	✓
-การเผยแพร่วิสัยทัศน์	✓	✓						
-ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์				✓				
3.การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์						4	80	✓
-การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	✓	✓			✓			
-ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์				✓				
4.ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี				✓		1	20	
5.การมอบอำนาจ						2	40	
-การมอบอำนาจ					✓			
-ด้านการมอบอำนาจ				✓				
6.การคิดเชิงกลยุทธ์					✓	1	20	
7.ความคิดสร้างสรรค์						2	40	
-ความคิดสร้างสรรค์					✓			
-มีจินตนาการ			✓					
8.ผู้นำการเปลี่ยนแปลง					✓	1	20	
9.การยึดมั่นในอุดมการณ์					✓	1	20	
10.มีการวางแผน			✓			1	20	
11.สร้างแรงบันดาลใจ			✓			1	20	
รวม	3	3	4	5	7			

จากตาราง 7 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์ พบว่ามีองค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์ทั้งหมด 11 แบบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาองค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์ ที่มีค่าความถี่สูงตั้งแต่ 3 ขึ้นไป หรือร้อยละ 60 ขึ้นไป จะได้องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์บางตัว มีความหมายคล้ายกัน แต่นักวิชาการและนักการศึกษาเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงรวมองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกัน แล้วตั้งชื่อใหม่ที่เป็นกลางหรือเลือกใช้ชื่อขององค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ ได้รวมองค์ประกอบที่นักวิชาการและนักวิจัย ได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ความถี่เท่ากับ 5 คิดเป็นร้อยละ 100 โดยใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “การสร้างวิสัยทัศน์”

องค์ประกอบที่ 2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ได้รวมองค์ประกอบที่นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ความถี่เท่ากับ 3 คิดเป็นร้อยละ 60 โดยใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “การเผยแพร่วิสัยทัศน์”

องค์ประกอบที่ 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ได้รวมองค์ประกอบที่นักวิชาการและนักวิจัย ได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ความถี่เท่ากับ 5 คิดเป็นร้อยละ 100 โดยใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์”

องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์ที่สังเคราะห์ได้ทั้ง 3 องค์ประกอบ มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายดังต่อไปนี้

#### 1.4.3.1 การสร้างวิสัยทัศน์

ทองคำ พิมพ์า (2556, หน้า 7) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึงผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างความฝันที่เป็นจริงให้กับโรงเรียน มีความเป็นเลิศในอนาคตโดยต้องอาศัยทักษะ การเก็บรวบรวมข้อมูลของโรงเรียน จุดเด่น จุดด้อยของบุคลากรในโรงเรียน สถานที่ ทรัพยากร เวลา ให้มีความสอดคล้องกันประสานความร่วมมือภายในโรงเรียนเพื่อช่วยระดมความคิดในการสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมา



ภานุวัฒน์ กาศแก้ว (2559, หน้า 38) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การรวบรวมข้อมูลความรู้ ความสามารถของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร เพื่อกำหนดและสร้างภาพในอนาคต เป็นมวลความคิด คำพูด การกระทำ หรือโลกทัศน์ที่ สมองของบุคคลรับรู้และถ่ายทอดออกไป การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างความฝันที่เป็น จริง หรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียว (blue print) ขององค์กรที่มีความเป็นเลิศในอนาคต เป็น การสร้างภาพอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์กรของตนเป็นอย่างนั้น การสร้างวิสัยทัศน์ นั้นจะต้องศึกษาองค์กร อย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร และเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ ดำเนินงานภายใต้เงื่อนไขของความเป็นไปได้และปฏิบัติได้จริง

มาลัยพร สาวิสัย (2563, หน้า 6) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้างภาพในอนาคตของโรงเรียนที่ต้องการให้เป็นไปได้อย่าง ชัดเจน ประสิทธิภาพที่ดีที่สุดของโรงเรียนที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร ทั้งนี้โดยอาศัย ทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรของ ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และคิดนอกกรอบในการทำงาน

สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการสร้างเป้าหมายใน อนาคตของผู้บริหารโรงเรียน โดยการศึกษาขององค์กรอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับ จุดเด่นและจุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร เวลา กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และคิดนอกกรอบในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียนอย่างแท้จริง

#### 1.4.3.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์

ทองคำ พิมพ์พา (2556, หน้า 7) กล่าวว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสื่อสารให้คณะครูได้มีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของตนเองได้ อย่างชัดเจน ก่อให้เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุ วิสัยทัศน์นั้น โดยการใช้คำพูด สัญลักษณ์ การกระทำ และการให้รางวัล

ภานุวัฒน์ กาศแก้ว (2559, หน้า 39) กล่าวว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง การกล่าวปราศรัย การพูด การพบปะ สังสรรค์ การบันทึก จดหมายแจ้งข่าว การอุปมา คำขวัญ ป้ายประกาศ เล่าเรื่องและพิธีการต่าง ๆ ซึ่งเน้นให้เห็นถึงความสำคัญ ในวิสัยทัศน์ของตนทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรหรือสมาชิกในองค์กรได้รับทราบและนำเอา วิสัยทัศน์ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

มาลัยพร สวัสดิ์ (2563, หน้า 6) กล่าวว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสื่อสารให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้อย่างถูกต้องและชัดเจน สามารถยอมรับและลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลในวิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้น โดยการใช้ทักษะการพูด การฟัง การเขียน การแสดงภาษาท่าทาง การกระทำตนเป็นแบบอย่าง และการให้รางวัล และเป็นผู้ที่อุทิศตนเพื่อการเปลี่ยนแปลง บทบาทของผู้นำจึงขึ้นอยู่กับการเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน ผู้นำต้องมีความคิดดีเป็นที่ศรัทธาของทุกคนที่เกี่ยวข้อง และมีการกระตุ้นให้สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยอาศัยเทคโนโลยี

สรุปได้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถสื่อสารให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เข้าใจในวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้อย่างถูกต้องและชัดเจน โดยการกล่าวปราศรัย การพูด การพบปะ สังสรรค์ การบันทึก จดหมายแจ้งข่าว การอุปมา คำขวัญ ป้ายประกาศ เล่าเรื่องและพิธีการต่าง ๆ ซึ่งบุคลากรสามารถยอมรับและลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลในวิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้น

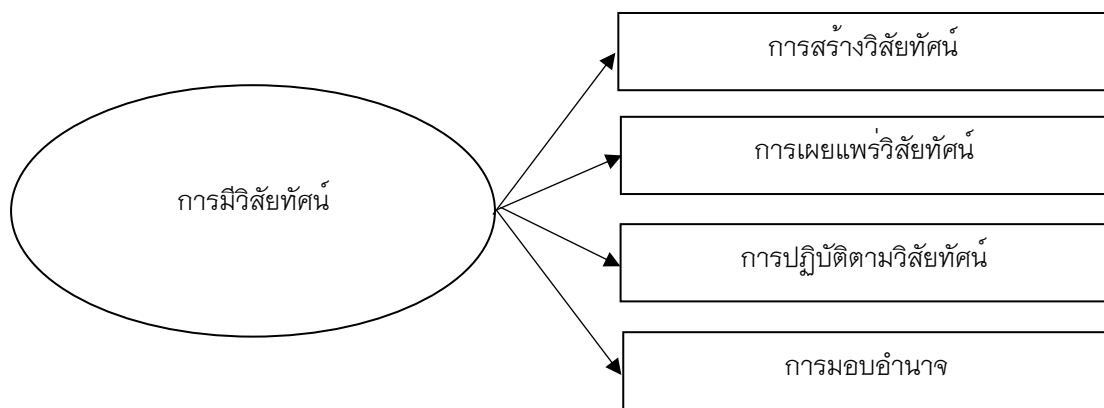
#### 1.4.3.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

ทองคำ พิมพา (2556, หน้า 8) กล่าวว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมาย โดยการใช้ปฏิบัติที่แท้จริง โดยอาศัยความร่วมมือ ทুমเทกำลังกายความคิดและความพยายามของสมาชิกในโรงเรียน เพื่อทำให้วิสัยทัศน์นั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาณุวัฒน์ กาศแก้ว (2559, หน้า 42-43) กล่าวว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง การเรียนรู้และเข้าใจในงานและสิ่งที่สามารถกำหนดกรอบการทำงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและให้นโยบายต้องอาศัยการแสดงความคิดเห็นที่กว้างขวาง และชัดเจน แต่ในเวลาเดียวกันนำไปสู่สิ่งที่ไกลออกไปได้ มองหาจุดอ่อนจุดเด่นของตนเอง ค้นหาความสามารถของตนเอง ในจุดเด่นหรือจุดแข็งนำมาคิดทบทวนและหาวิธีการให้เด่นและเป็นประโยชน์ทางด้านการพัฒนาตนเอง ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์มาผลักดันให้เกิดผลสู่การปฏิบัตินำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการตามวิสัยทัศน์วิสัยทัศน์จึงเป็นการชี้แนวทางการพัฒนาองค์กรและในทำนองเดียวกันก็จะสะท้อนถึงผู้นำด้วยจากวิสัยทัศน์นี้เอง

มาลัยพร สวัสดิ์ (2563, หน้า 6) กล่าวว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่จะดำเนินการนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติจริง กำหนดเป็นเป้าหมาย นโยบาย แผนงาน โครงการขององค์การ แผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติการ ด้วยการชักนำ ส่งเสริม ริเริ่มและเพิ่มอำนาจให้บุคลากรสามารถนำวิสัยทัศน์นั้นไปปฏิบัติใช้ได้จริงตามภาระหน้าที่และบริบทของแต่ละบุคคล

สรุปได้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมาย โดยการกำหนดกรอบการทำงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและให้นโยบายต้องอาศัยการแสดงความคิดเห็นที่กว้างขวาง และชัดเจน



ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์

#### 1.4.4 องค์ประกอบย่อยของการรู้เท่าทันสื่อ

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการรู้เท่าทันสื่อไว้ดังนี้

กฤษณา ชาวไชย (2556, หน้า 20) กล่าวว่า องค์ประกอบของการรู้เท่าทันสื่อ ประกอบด้วย 1) การเข้าถึงสื่อ 2) การตระหนักถึงผลกระทบของสื่อ 3) ความรู้เกี่ยวกับสื่อสารจากสื่อ และสภาพแวดล้อมรอบตัว 4) ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของสื่อ กระบวนการสื่อสาร ผลกระทบของสื่อ 5) การวิเคราะห์สื่อและสารจากสื่อ 6) การประเมินคุณค่า สื่อและสารจากสื่อ 7) การสร้างสารใหม่ในรูปแบบของตนเอง 8) การสื่อสารเพื่อการโต้ตอบหรือวิจารณ์ไปยังสื่อหรือผู้รับสารอื่น

สำนักศูนย์เรียนรู้สุขภาวะ (2558, ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวว่า องค์ประกอบของการรู้เท่าทันสื่อ ประกอบด้วย 1) การเปิดรับสื่อ หมายถึง การเปิดรับสื่อของประสาทสัมผัส หู ตา จมูก ลิ้น ซึ่งเมื่อเปิดรับแล้วสมองจะสั่งการให้คิดและปรุงแต่งให้เกิดอารมณ์ต่าง ๆ ตามมา การรู้เท่าทันสื่อในขั้นของการรับรู้อารมณ์ตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องแยกความคิด และอารมณ์ออกจากกัน และความคิดจะทำให้เรารับรู้ความจริงว่าอะไรเป็นสิ่งที่สื่อสร้างขึ้น 2) การวิเคราะห์สื่อ หมายถึง การแยกแยะองค์ประกอบในการนำเสนอของสื่อว่ามีวัตถุประสงค์อะไร 3) การเข้าใจสื่อ หมายถึง การตีความสื่อหลังจากเปิดรับสื่อไปแล้ว เพื่อทำความเข้าใจในสิ่งที่สื่อนำเสนอ ซึ่งผู้รับสารแต่ละคนจะมีความเข้าใจสื่อได้ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ พื้นฐานการศึกษา คุณสมบัติในการเรียนรู้ ตลอดจนการรับรู้ข้อมูลของแต่ละบุคคลที่ไม่เท่ากันมาก่อน 4) การประเมินค่า หมายถึง กระบวนการที่เกิดหลังการวิเคราะห์และทำความเข้าใจสื่อแล้ว ควรประเมินค่าสิ่งที่สื่อนำเสนอว่ามีคุณภาพและคุณค่ามากน้อยเพียงใด ทั้งด้านเนื้อหา วิธีนำเสนอ เทคนิคที่ใช้ เป็นต้น และ 5) การใช้สื่อให้เกิดประโยชน์ หมายถึง แม้ว่าเราจะสามารถวิเคราะห์ เข้าใจ และประเมินค่าสื่อได้ แต่เราไม่สามารถออกไปจากโลกของสื่อได้ ดังนั้น เราจึงจำเป็นต้องปฏิบัติ ดังนี้ คือ นำสิ่งที่เราวิเคราะห์ไปใช้ประโยชน์ การเลือกรับสื่อให้สามารถส่งสารต่อได้และมีปฏิริยาตอบกลับสื่อได้

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (2560, ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวว่า องค์ประกอบของการรู้เท่าทันสื่อ ประกอบด้วย 1) การเปิดรับสื่อ 2) การวิเคราะห์สื่อ 3) การเข้าใจสื่อ 4) การประเมินค่า และ 5) การใช้สื่อให้เกิดประโยชน์

ธีรพัฒน์ วงศ์คุ้มสิน (2562, หน้า 139-142) กล่าวว่า องค์ประกอบของการรู้เท่าทันสื่อ ประกอบด้วย 1) การเข้าถึงสื่อ 2) การวิเคราะห์ 3) การประเมินค่า และ 4) การสร้างสรรค์

อังคณา แวซอเหาะ (2564, หน้า 46-47) กล่าวว่า องค์ประกอบของการรู้เท่าทันสื่อ ประกอบด้วย 1) การเข้าถึงสื่อ 2) การประเมินผล และ 3) การสร้างสื่อ



จากตาราง 5 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์ พบว่า มีองค์ประกอบย่อยของการรู้เท่าทันสื่อทั้งหมด 12 แบบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ พิจารณาองค์ประกอบย่อยของการรู้เท่าทันสื่อ ที่มีค่าความถี่สูงตั้งแต่ 3 ขึ้นไป หรือร้อยละ 60 ขึ้นไป จะได้องค์ประกอบย่อยของการรู้เท่าทันสื่อ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเข้าถึง สื่อ 2) การเข้าใจสื่อ 3) การวิเคราะห์สื่อ และ 4) การประเมินค่า

ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบย่อยของการรู้เท่าทันสื่อบางตัว มีความหมายคล้ายกัน แต่นักวิชาการและนักการศึกษาเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงรวม องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกัน แล้วตั้งชื่อใหม่ที่เป็นกลางหรือ เลือกใช้ชื่อขององค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การเข้าถึงสื่อ นักวิชาการและนักวิจัยได้ ใช้คำเดียวกัน ความถี่เท่ากับ 3 คิดเป็นร้อยละ 60 โดยใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “การเข้าถึงสื่อ”

องค์ประกอบที่ 2 การเข้าใจสื่อ ได้รวมองค์ประกอบที่นักวิชาการและ นักวิจัย ได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของสื่อ กระบวนการสื่อสาร ผลกระทบของสื่อ และ การเข้าใจสื่อ ความถี่เท่ากับ 3 คิดเป็นร้อยละ 60 โดยใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “การเข้าใจสื่อ”

องค์ประกอบที่ 3 การวิเคราะห์สื่อ ได้รวมองค์ประกอบที่นักวิชาการและ นักวิจัย ได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ การวิเคราะห์สื่อและสารจากสื่อ และการวิเคราะห์สื่อ ความถี่เท่ากับ 4 คิดเป็นร้อยละ 80 โดยใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “การวิเคราะห์สื่อ”

องค์ประกอบที่ 4 การประเมินค่า ได้รวมองค์ประกอบที่นักวิชาการและ นักวิจัย ได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ การประเมินคุณค่าสื่อและสารจากสื่อ และการประเมินค่า ความถี่เท่ากับ 5 คิดเป็นร้อยละ 100 โดยใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “การประเมินค่า”

องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์ที่สังเคราะห์ได้ทั้ง 4 องค์ประกอบ มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายดังต่อไปนี้

#### 1.4.4.1 การเข้าถึงสื่อ

เอมิการ์ ศรีธาตุ (2559, หน้า20) กล่าวว่า การเข้าถึงสื่อ หมายถึง ทักษะ ที่บุคคลสามารถรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมสำหรับตนเอง รวมถึงสามารถ

ทำความเข้าใจในความหมายของข้อมูลข่าวสารที่ได้มาอย่างมีประสิทธิภาพ

รินทร์ลภัส เกตุวีระพงศ์ (2564, หน้า 145) กล่าวว่า การเข้าถึงสื่อ หมายถึง ความสามารถที่บุคคลจะเข้าถึงสื่อต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ โดยจะต้องรับรู้และเข้าใจในความหมายได้ ซึ่งถือว่าเป็นจุด แรกที่จะทำให้เกิดทักษะการรู้เท่าทันสื่อ

อังคณา แวซอเหาะ (2564, หน้า 46) กล่าวว่า การเข้าถึงสื่อ หมายถึง ทักษะด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ เป็นทักษะทางเทคนิคที่จำเป็น เพื่อที่จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่าง มีประสิทธิภาพ ทักษะการสืบค้นข้อมูล และทักษะการรวบรวมและจัดการข้อมูล ซึ่งจะช่วยให้บุคคลสามารถรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้อง เหมาะสม และมีประโยชน์ รวมทั้งสามารถทำความเข้าใจต่อความหมายของเนื้อหาจากสื่อที่นำเสนอ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแสดงออกมาจากความสามารถที่บุคคลรับรู้และเข้าใจเนื้อหาของสื่อประเภทต่าง ๆ ได้อย่างเต็มความสามารถ มีกระบวนการสืบค้นข้อมูล ข่าวสาร จากสื่อหลากหลายประเภท และไม่ถูกจำกัดอยู่กับสื่อประเภทใดประเภทหนึ่งมากเกินไป มีความสามารถในการเก็บและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และเป็นประโยชน์อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งทำความเข้าใจความหมายโดยการอ่าน และทำความเข้าใจ จดจำ และเข้าใจ ความหมายของคำศัพท์ สัญลักษณ์ และเทคนิคที่ใช้ในการสื่อสาร รวมทั้งสามารถพัฒนากลยุทธ์การสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่หลากหลาย และสามารถคัดกรองข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการใช้ได้

สรุปได้ว่า การเข้าถึงสื่อ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมสำหรับตนเอง โดยอาศัยทักษะด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ เป็นทักษะทางเทคนิคที่จำเป็น เพื่อที่จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่าง มีประสิทธิภาพ ทักษะการสืบค้นข้อมูล และทักษะการรวบรวมและจัดการข้อมูล

#### 1.4.4.2 การเข้าใจสื่อ

นิธิตา วิวัฒน์พาณิชย์ (2558, หน้า 19) กล่าวว่า การเข้าใจสื่อ หมายถึง การที่บุคคลเข้าใจธรรมชาติสภาพความเป็นสื่อและเข้าใจว่าข้อมูลต่าง ๆ ถูกสร้างขึ้นด้วยการนำเสนอจากความเจตนาเสมอ

สำนักศูนย์เรียนรู้สุขภาวะ (2558, ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวว่า การเข้าใจสื่อ หมายถึง การตีความสื่อหลังจากเปิดรับสื่อไปแล้ว เพื่อทำความเข้าใจในสิ่งที่สื่อนำเสนอ ซึ่งผู้รับสารแต่ละคนจะมีความเข้าใจสื่อได้ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์

พื้นฐานการศึกษา คุณสมบัติในการเรียนรู้ ตลอดจนการรับรู้ข้อมูลของแต่ละบุคคลที่ไม่เท่ากันมาก่อน

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (2560, ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวว่า การเข้าใจสื่อ หมายถึง การตีความสื่อหลังจากเปิดรับสื่อไปแล้ว เพื่อทำความเข้าใจในสิ่งที่สื่อนำเสนอ ซึ่งผู้รับสารแต่ละคนก็จะมีคามเข้าใจสื่อได้ไม่เหมือนกัน ตีความไปคนละแบบ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ พื้นฐานการศึกษา คุณสมบัติในการเรียนรู้ ตลอดจนการรับรู้ข้อมูลของแต่ละบุคคลที่ไม่เท่ากันมาก่อน

สรุปได้ว่า การเข้าใจสื่อ หมายถึง พฤติกรรมการตีความสื่อหลังจากเปิดรับสื่อของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อทำความเข้าใจในสิ่งที่สื่อนำเสนอ ซึ่งผู้รับสารแต่ละคนจะมีความเข้าใจสื่อได้ไม่เหมือนกัน

#### 1.4.4.3 การวิเคราะห์สื่อ

นิธิตา วิวัฒน์พาณิชย์ (2558, หน้า 20) กล่าวว่า การวิเคราะห์สื่อ หมายถึง การที่บุคคลสามารถแยกแยะสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในสื่อ ตีความนัยยะที่แฝงอยู่ในสาร ทราบจุดประสงค์ และกลุ่มเป้าหมายของสารสื่อ นั้น

สำนักศูนย์เรียนรู้สุขภาวะ (2558, ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวว่า การวิเคราะห์สื่อ หมายถึง การแยกแยะองค์ประกอบในการนำเสนอของสื่อว่ามีวัตถุประสงค์อะไร

รินทร์ภัส เกตุวีระพงศ์ (2564, หน้า 145) กล่าวว่า การวิเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์สื่อและความหมายที่ถูกประกอบสร้างจากสื่อได้ ตั้งแต่กระบวนการผลิต เทคนิค ภาษา การใส่ความหมาย

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ในการแยกแยะสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในสื่อ ตีความนัยยะที่แฝงอยู่ในสาร ว่ามีวัตถุประสงค์อะไร ตั้งแต่กระบวนการผลิต เทคนิค ภาษา การใส่ความหมาย

#### 1.4.4.4 การประเมินค่า

นิธิตา วิวัฒน์พาณิชย์ (2558, หน้า 22) กล่าวว่า การประเมินค่า หมายถึง การที่บุคคลสามารถประเมินคุณค่าของสื่อ ความน่าเชื่อถือของข้อมูล สามารถเชื่อมโยงเนื้อความในสื่อกับบริบทอื่น ๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง

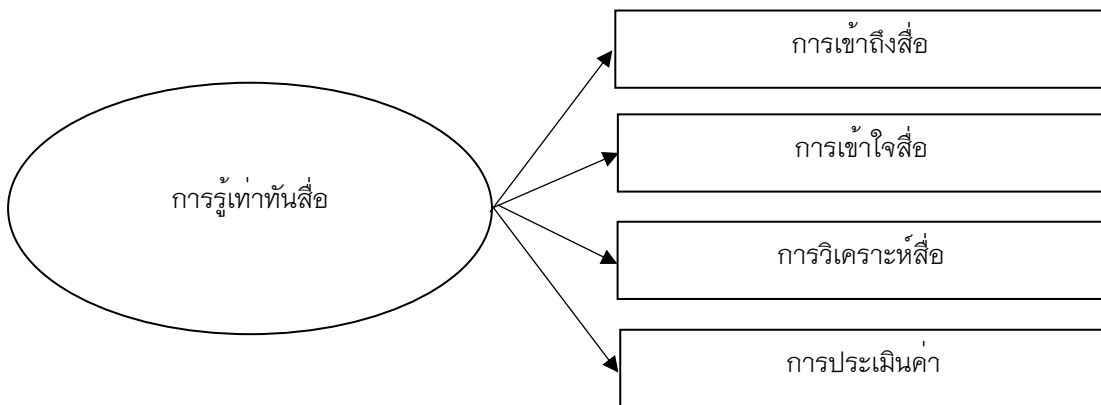
สำนักศูนย์เรียนรู้สุขภาวะ (2558, ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวว่า การประเมินค่า หมายถึง หลังการวิเคราะห์และทำความเข้าใจสื่อแล้ว เราควรประเมินค่า



สิ่งที่สื่อนำเสนอว่ามีคุณภาพและคุณค่ามากน้อยเพียงใด ทั้งด้านเนื้อหา วิธีนำเสนอ เทคนิคที่ใช้ เป็นต้น

อังคณา แวซอเหาะ (2564, หน้า 47) กล่าวว่า การประเมินค่า หมายถึง ทักษะการทำความเข้าใจถึงผลกระทบของสื่อและสารสนเทศที่มีต่อบุคคลและสังคม และยอมรับว่าสื่อและสารสนเทศส่วนใหญ่ก็มีความหมายแอบแฝงนัยทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม รวมทั้งทำความเข้าใจในรูปแบบของสื่อและ สารสนเทศ พร้อมทั้งชื่นชมเนื้อหาและรูปแบบของสื่อและสารสนเทศ

สรุปได้ว่า การประเมินค่า หมายถึง พฤติกรรมการประเมินคุณค่าสื่อของผู้บริหารโรงเรียน หลังการวิเคราะห์และทำความเข้าใจสื่อแล้ว โดยมีการประเมินทั้งด้านเนื้อหา วิธีนำเสนอ เทคนิคที่ใช้ เป็นต้น



ภาพประกอบ 6 องค์ประกอบย่อยของการรู้เท่าทันสื่อ

## 2. แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์ SOAR

### 2.1 ความหมายของการวิเคราะห์ SOAR

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์ SOAR ไว้ดังนี้  
 ภิญโญ รัตนพันธ์ (2556, หน้า 7) กล่าวว่า กล่าว SOAR Analysis หมายถึง สำหรับการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อเป็นฐานสำหรับการพัฒนา และการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ SOAR เป็นคำย่อของ Strengths (จุดแข็ง) Opportunities (โอกาส) Aspiration (แรงบันดาลใจ) และ Result (ผลลัพธ์) ทั้งนี้ SOAR Analysis ถูกพัฒนาต่อยอดมาจากสุนทรียศาสตร์หรือ Appreciative Inquiry (AI) โดยสุนทรียศาสตร์ คือกระบวนการค้นหาสิ่งที่ดีอยู่แล้วโดย SOAR Analysis ไม่เพียงแต่ สามารถนำมาใช้

ในการวางแผนกลยุทธ์เท่านั้นแต่ยังนำมาใช้ในการวางแผนการตลาด การพัฒนา องค์กร เป็นต้น

พลอยนิชชา จารุหิรัญสกุล (2565, ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวว่า SOAR Analysis หมายถึง เครื่องมือวิเคราะห์องค์กรที่คล้ายคลึงกับ SWOT แต่ต่างกันตรงที่ SOAR เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยซึ่งเป็นมุมมองเชิงบวกทั้งหมด (Positive Factors) และยังบอกถึง วิธีการหรือขั้นตอนที่นำไปสู่เป้าหมาย

Stavos and Hinrichs (2009, unpage) กล่าวว่า SOAR Analysis หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ที่ผู้บริหารภายในองค์กรสามารถนำมาใช้ แทนการวิเคราะห์ SWOT ได้โดย SWOT Analysis คือการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และ ภัยคุกคาม ซึ่งแตกต่างกับ SOAR Analysis คือการวิเคราะห์เพื่อจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจและผลลัพธ์ในเชิงบวกที่จะเกิดขึ้น โดย SOAR Analysis ถูกพัฒนาและต่อยอดมาจาก Appreciative Inquiry (AI) หรือ สุนทรียะสาธก

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ SOAR หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์เชิงบวกที่เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้การเน้นจุดแข็ง และโอกาสให้ได้มากที่สุด เพื่อนำมาสร้างแรงบันดาลใจ ที่จะนำมาสู่ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

## 2.2 กระบวนการวิเคราะห์ SOAR

นักวิชาการและนักการศึกษาได้อธิบายกระบวนการวิเคราะห์ SOAR ไว้ดังนี้

ภิญโญ รัตนพันธ์ (2556, หน้า 9) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่สุด คือ องค์กรควรเชิญและให้โอกาสผู้มีส่วนได้เสียทุกคนในองค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วม จากนั้นแต่งตั้งกลุ่มผู้สัมภาษณ์ เพื่อค้นหาเรื่องราวดี ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยใช้คำถามเชิงบวก จากนั้นให้เริ่มถามทุกคน คำตอบที่เป็นเรื่องราวดี ๆ ไม่ว่าจะเริ่มต้นไหนก็ตาม ให้ถามรายละเอียดที่มาที่ไปของ เหตุการณ์ให้ชัดเจน รายละเอียดที่ได้ของทุกเรื่องราวจากผู้มีส่วนได้เสียทุกคน ล้วนแล้วแต่เป็นจุดแข็งทั้งสิ้น เราสามารถสร้างโอกาสได้จากจุดแข็งเรื่องใด เรื่องหนึ่งก็ได้ หรือนำจุดแข็งหลาย ๆ จุดมาสร้างโอกาสพร้อม ๆ กันไปเลยก็ได้ โดยสรุปเมื่อได้เรื่องดี ๆ หรือจุดแข็ง (Strengths)ให้นำมาพิจารณาร่วมกันว่าโอกาส คืออะไร (Opportunities) และเกิดแรงบันดาลใจอะไร (Aspiration) และถ้าเอาเรื่องดังกล่าวไปขยายผลแล้วอะไรดี ๆ จะเกิดขึ้นได้บ้าง (Results) ในตอนต่อไป

Stavos and Hinrichs (2009, unpage) กล่าวว่า หลักการของ SOAR Analysis สามารถแบ่งข้อมูลได้เป็น 4 กลุ่ม คือ Strength (S), Opportunity (O), Aspiration (A) และ Result (R)

1. การค้นหาจุดแข็ง (Strengths) หมายถึง การค้นหาเรื่องราวดี ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรอาจจะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมานานมาแล้ว หรือเพิ่งเกิดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ แม้จะเป็นเพียงเรื่องราวเล็ก ๆ น้อย ๆ โดยในทุก ๆ เรื่องราวจะมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นการสร้างผลลัพธ์เชิงบวกให้กับองค์กร

2. การค้นหาโอกาส (Opportunities) หมายถึง การนำประโยชน์จากปัจจัยด้านต่าง ๆ มาสนับสนุนองค์กรให้เกิดการพัฒนามากขึ้น โดยเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการค้นหาจุดแข็งขององค์กรมาทำการพัฒนาองค์กรให้เป็นโอกาส

3. การค้นหาแรงบันดาลใจ (Aspiration) หมายถึง การกระตุ้นให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดแรงจูงใจโดยเป็นการนำจุดแข็งและโอกาสมาทำการสร้างแรงจูงใจในการขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เสริมสร้างความผูกพันภายในองค์กร ทั้งในแง่ของความภาคภูมิใจ และการรักองค์กร แต่ถ้าหากทำการประเมินแล้วไม่เกิดแรงบันดาลใจ นั้นแสดงว่าจุดแข็งและโอกาสดังกล่าวอาจกว้างเกินอำนาจและขอบเขตของผู้ทำ SOAR Analysis ดังนั้น จึงจะต้องมีการกลับไปทบทวนการประเมินใหม่อีกครั้ง

4. ผลลัพธ์ที่ดีที่เกิดขึ้น (Result) หมายถึง การประเมินผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างแรงบันดาลใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ หรือไม่โดยสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายหลักเข้ารวมกับ KPI ขององค์กรได้และเกณฑ์ที่ใช้วัดผล ความสำเร็จอาจร่วมกันกำหนดขึ้นหรือเป็นข้อตกลงร่วมกันที่เกิดขึ้นมาจากผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร

สรุปได้ว่า กระบวนการวิเคราะห์ SOAR เป็นกระบวนการที่มีข้อมูลมาจากประสบการณ์จริงในการวิเคราะห์ ซึ่งแบ่งข้อมูลได้เป็น 4 กลุ่ม คือ Strength (S), Opportunity (O), Aspiration (A) และ Result (R)

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการวิเคราะห์ SOAR เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็ง Strength (S), โอกาส Opportunity (O), แรงบันดาลใจ Aspiration (A), และผลลัพธ์ Result (R) ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

### 3. กลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์

#### 3.1 ความหมายของกลยุทธ์

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553, หน้า 1) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้จามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งชั้นหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

วิเชียร วิทย์อุดม (2553, หน้า 1-7) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การกระทำและการตัดสินใจในการกำหนดการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้เปรียบเทียบการแข่งขันกับองค์กรต่าง ๆ สามารถเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่สูงได้และสามารถที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย เพื่อให้เกิดการกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้

สุคดี วันอุดมเดชาชัย (2556, หน้า 10) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนการหรือวิธีการในการดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ต่างจากคู่แข่งชั้น โดยกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัตินั้น ผู้บริหารต้องเลือกกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องระหว่างทรัพยากรภายในองค์กรและความสามารถหลักขององค์กร พร้อมทั้งคำนึงถึงโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

จันทร์ฤทัย พานิชศุภผล (2557, หน้า 48) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

เศกสรร สกนธวัฒน์ (2560, หน้า 64-65) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรด้วยวิธีดำเนินการที่มุ่งไปข้างหน้าหรือเชิงรุก เริ่มตั้งแต่การวางแผน การหาทางเลือกที่ดีที่สุด การระดมและจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติงานให้ได้เปรียบคู่แข่งชั้น การลดความเสี่ยงต่อองค์กรให้น้อยที่สุด สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและตลาด และมีการคำนึงถึงปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งองค์กรการวางแผนในภาพรวมขององค์กรที่เป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาองค์กรที่ต่อเนื่องในช่วงเวลาต่าง ๆ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ดำเนินการสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้

Rothaermel (2013, p. 9) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติที่ประกอบด้วยการดำเนินงานเชิงแข่งขันและแนวทางในการทำธุรกิจสำหรับผู้จัดการทั้งหลาย เพื่อสามารถนำไปดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางสำคัญในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เริ่มตั้งแต่การวางแผน การหาทางเลือกที่ดีที่สุด การระดมและจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติงานให้ได้เปรียบคู่แข่ง โดยคำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร

### 3.2 ความสำคัญของกลยุทธ์

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความสำคัญของกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

วรรณารถ แสงมณี (2553, หน้า 10-6) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ไว้ว่า ผู้นำจะต้องพัฒนาทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรที่สามารถกำหนดภาพพจน์และคุณลักษณะของเป้าหมายที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ซึ่งในการดำเนินการเช่นนี้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องประเมินด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในเงื่อนไขของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมรวมอยู่ด้วย อีกทั้งสามารถกระตุ้นให้สมาชิกภายในองค์กรได้เห็นถึงทิศทางที่เป็นเป้าหมาย ร่วมกันทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

พัชรินทร์ รุจิชีพ (2558, หน้า 32) สรุปไว้ว่า กลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กรเพราะเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ที่มุ่งพยายามจะให้มีการใช้กำลังภายในและแรงผลักดันจากภายนอกที่จะก่อให้เกิดผลที่ดีที่สุด เพื่อผลักดันให้องค์กรเดินไปสู่เป้าประสงค์ของตนได้ เป็นเป้าประสงค์องค์กรที่มีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน เหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงหรือการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าผู้รับบริการ

สรญา วัชรสังกัส (2564, หน้า 67) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้สมาชิกทั้งองค์กรทราบถึงทิศทางที่ทุกคนจะดำเนินไปอย่างชัดเจน ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคม ได้เปรียบทางการแข่งขัน ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่จะส่งผลให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

Pearce and Robinson (2000, pp. 9–10) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของ กลยุทธ์ ไว้ดังนี้ การใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ไปดำเนินงานจะช่วยให้ผู้จัดการทุกระดับของบริษัทได้เข้ามาทำงานร่วมกัน ทั้งด้านการวางแผนและการนำแผนงานไปปฏิบัติ การให้ ผู้จัดการทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดผลประโยชน์ ในเชิง พฤติกรรมในแง่ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ ทำให้ผู้บริหาร ทุกระดับเกิดความรัก ความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมทั้งจะอุทิศตน อุทิศ เวลา มุ่งมั่นทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสิ่งดังกล่าวเหล่านี้ ไม่ สามารถวัดเป็นตัวเงินได้แต่มีความหมายอย่างยิ่งในเชิงการจัดการ

สรุปได้ว่า กลยุทธ์มีความสำคัญต่อการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของ องค์การเพื่อให้สมาชิกทั้งองค์การราบถึงทิศทางที่ทุกคนจะดำเนินไปอย่างชัดเจน ทั้งด้าน การวางแผนและการนำแผนงานไปปฏิบัติ รวมถึงจะทำให้้องค์การสามารถพัฒนาตนเองได้ ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคม ได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

### 3.3 การพัฒนากลยุทธ์

นักวิชาการและนักการศึกษาได้อธิบายขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ ไว้ดังนี้ เนตรพัฒน์ ยาวีราช (2556, หน้า 55–57) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์มี ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นกระบวนการแรกของการ จัดพัฒนากลยุทธ์ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สำคัญจะทำให้้องค์การได้รับ ความสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการ ดำเนินงานของ้องค์การ 2) การกำหนดทิศทางของ้องค์การ เป็นกระบวนการที่สองของ กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ที่ผู้บริหารต้องกระทำ คือ การวิเคราะห์ภารกิจของ้องค์การ และการกำหนดข้อความภารกิจ เป็นการเขียนข้อความขึ้นมาเพื่ออธิบายถึงภารกิจที่ต้อง ปฏิบัติ เพื่อให้สมาชิกเกิดความเข้าใจและมีความมุ่งมั่นที่จะทำภารกิจให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) การควบคุม กลยุทธ์ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ และประเมินผลของกลยุทธ์ การควบคุมเชิงกลยุทธ์ กิจกรรมที่เน้นคือการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทิศทางของ้องค์การ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ การควบคุมกลยุทธ์เป็นไปอย่าง เหมาะสม

วัชรารมณ์ ทีสุกะ (2557, หน้า 43) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การติดตามประเมินและ พัฒนากลยุทธ์

จารุวรรณ เบ็ญมล (2558, หน้า 19) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์ มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การประเมินและ ควบคุมกลยุทธ์

บัณฑิต พัดเย็น (2558, หน้า 56) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 3) การประเมินผล

สุชาติ ธาดาธำรงเวช (2558, หน้า 4) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 3) การจัดทำกลยุทธ์ และ 4) การควบคุมและการปฏิบัติตามกลยุทธ์

ณรงค์ชัย เคนไชยวงศ์ (2561, หน้า 50) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์มี ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย การมอบหมาย งานรับผิดชอบให้แก่บุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และงบประมาณ และ การดำเนินงาน ตามกลยุทธ์ 4) การประเมินผลงานและการควบคุมกลยุทธ์

ประทีป ทับโพน (2563, หน้า 25) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การประเมินและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทาง 3) การกำหนด กลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) การประเมินผลงานและควบคุมกลยุทธ์

Hitt, Ireland and Hoskisson (2007, p. 80) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์มี ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การสร้างทิศทางขององค์กรหรือกำหนด แนวรุกขององค์กร และ 3) การกำหนดกลยุทธ์

David (2009, p. 36) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนของการกระทำที่เกี่ยวข้อง กับการจูงใจบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์การ และ 3) การประเมินกลยุทธ์

Wheelen and Hunger (2012, p. 62) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์





ตาราง 6 (ต่อ)

นักการศึกษา	การพัฒนามาตรฐาน												
	เนตรพัฒนามา ยาริราช (2556)	วัชรภรณ์ ที่สูง (2557)	จากรุวรรณ เบ็งมเล (2558)	บัณฑิต พัฒเนน (2558)	สุชาติ ชกตการณ์ราช (2558)	นงศรีภัส เตนไชยวงศ์ (2561)	ประทีป ทับโพน (2563)	Hitt, Ireland and Hoskisson (2007)	David (2009)	Wheelen and Hunger (2012)	ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่ศึกษา
-การประเมินกลยุทธ์									✓				
-การประเมินและควบคุมกลยุทธ์			✓										
-การควบคุมและปฏิบัติตามกลยุทธ์					✓								
5.การกำหนดทิศทาง											4	40	
-การกำหนดทิศทาง								✓					
-การกำหนดทิศทางขององค์กร	✓												
-การสร้างทิศทางขององค์กรหรือกำหนดแนวรุกขององค์กร									✓				
-การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์					✓								
6.การวางแผนกลยุทธ์			✓								1	10	
7.การกำหนดวัตถุประสงค์											1	10	
รวม	5	3	3	3	4	4	5	3	3	4			

จากตาราง 6 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนามาตรฐาน พบว่า มีองค์ประกอบการพัฒนามาตรฐานทั้งหมด 7 แบบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ พิจารณาองค์ประกอบการพัฒนามาตรฐาน ที่มีค่าความถี่สูงตั้งแต่ 5 ขึ้นไป หรือร้อยละ 50 ขึ้นไป จะได้องค์ประกอบการพัฒนามาตรฐาน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์

ในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำการพัฒนามาตรฐาน ทั้งหมด 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ และ 3) การตรวจสอบและ ประเมินกลยุทธ์

### 3.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556, หน้า 55) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการของโรงเรียน เพื่อให้กำหนดกลยุทธ์ได้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องตระหนักถึงโครงสร้างสภาพแวดล้อม

บัณฑิต พัดเย็น (2558, หน้า 72) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบไปเผยแพร่ให้บุคคลในองค์การทราบ

พินิจ มีคำทอง (2562, หน้า 114) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การประเมินศักยภาพของการ ดำเนินงานของโรงเรียนที่ผ่านมาในอดีต (Post experiences) และในปัจจุบันว่าประสบผลสำเร็จ มีผลสัมฤทธิ์ หรือมีปัญหา หรือจุดแข็ง ตรวจสอบสภาวะเสี่ยงของ การดำเนินงานภายในโรงเรียน หรือมีศักยภาพ การดำเนินงานในโรงเรียนเป็นอย่างไบบ้าง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรค ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก

### 3.3.2 การกำหนดกลยุทธ์

บัณฑิต พัดเย็น (2558, หน้า 75-76) การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอก ก่อนที่จะมีการจัดทำโครงการ โดยใช้เครื่องมือ และเทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในทำให้กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์การได้ดีขึ้น

พิชิต โกพล (2559, หน้า 50) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ เข้ามากำหนดกลยุทธ์ พัฒนากลยุทธ์ โดยกำหนดตัวชี้วัดแล้ววิเคราะห์เลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด เหมาะสมกับภารกิจขององค์การ

สุปรียา ชินพะวอ (2562, หน้า 49) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติในแต่ละพันธกิจขององค์การที่มีความเป็นไปได้ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ

สรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติ โดยที่วิเคราะห์เลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดโดยเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับภารกิจของโรงเรียน และทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จมากที่สุด

### 3.3.3 การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์

ณัฐนันท์ พิทยะภัทร์ (2557, หน้า 9-10) กล่าวว่า การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบและวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานเพื่อกำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง

บัณทิต พัดเย็น (2558, หน้า 75-76) กล่าวว่า การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กรเพื่อเปรียบเทียบว่าผลการปฏิบัติงานจริงกับผลการดำเนินงานที่มุ่งหวังบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่

ศิริณี ปราบหลอด (2558, หน้า 34) กล่าวว่า การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

สรุปได้ว่า การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

## 3.4 องค์ประกอบของกลยุทธ์

นักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของกลยุทธ์ ดังนี้

พิสมัย แก้วเจริญผล (2559, หน้า 133) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การจัดการชั้นเรียนของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) ประเด็นกลยุทธ์ 5) วิธีดำเนินการ 6) ตัวชี้วัด และ 7) มาตรการ

วิสูตร ชลนิตี (2559, หน้า 40) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามหลักไตรสิกขาของโรงเรียนบ้านสะพานสี่ อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) วิธีดำเนินการ และ 5) ตัวชี้วัด

ปิยนันท์ ปิตุโต (2560, หน้า) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) วัตถุประสงค์ และ 4) วิธีดำเนินการ

รมณี เหลี่ยมแสง (2561, หน้า 85) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหาร การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางสะเต็มศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) กลยุทธ์หลัก 5) กลยุทธ์ย่อย และ 6) ตัวชี้วัด

วัฒนา สายเชื้อ (2561, หน้า 8) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การใช้ หลักธรรมาภิบาลในงานวิชาการของโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) เป้าประสงค์ 3) พันธกิจ 4) วิธีดำเนินการ 5) โครงการ/กิจกรรม และ 6) ตัวชี้วัด

ประทีป ทับโพน (2563, หน้า 21) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนสังกัดเทศบาล กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) ประเด็นกลยุทธ์ และ 5) แนวทางปฏิบัติ

มานะ ครุฑาโรจน์ (2563, หน้า 11) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0 กล่าวว่า องค์ประกอบของ กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) วิธีดำเนินการ 5) มาตรการ และ 6) แนวทางปฏิบัติ

จันทร์จิรา บุญมี (2564, หน้า 57) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์ การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) ประเด็นกลยุทธ์ 5) วิธีดำเนินการ 6) มาตรการ และ 7) ตัวชี้วัด

จิราภรณ์ จันทา (2564, หน้า 1997) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนา คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) วัตถุประสงค์ 5) ตัวชี้วัด และ 6) แนวดำเนินการในแต่ละกลยุทธ์

Glickman Gordon and Ross-Gordon (2010) กล่าวว่า องค์ประกอบของ กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) ปรัชญาขององค์การ 2) วิสัยทัศน์ 3) พันธกิจ 4) นโยบาย

- 5) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก 6) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน 7) วัตถุประสงค์  
8) กลยุทธ์ และ 9) การกำหนดแผนปฏิบัติการ

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้นำมา

สังเคราะห์และสรุป ดังตาราง 7

ตาราง 7 สังเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์จากแนวคิดนักวิชาการและนักการศึกษา

องค์ประกอบกลยุทธ์	นักการศึกษา										รวม	ร้อยละ	องค์ประกอบที่ศึกษา
	พิลล์มัย แกวเจริญผล (2559)	วิสูตร ชลนิธิ (2559)	ปิ่นนันท รัตโต (2560)	รณณี เหลี่ยมแสง (2561)	วัฒนา ลายเชื้อ (2561)	ประทีป ทัพโพน (2563)	มานะ คุรุภาโรจน์ (2563)	จันทร์จิรา บุญลี (2564)	จิราภรณ์ จันทร์ทา (2564)	Glickman Gordon and Ross-Gordon (2010)			
1.วิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	100	✓
2.พันธกิจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	100	✓
3.เป้าหมาย		✓						✓			2	20	
4.วิธีดำเนินการ	✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓	7	70	✓
5.ตัวชี้วัด	✓	✓		✓	✓			✓	✓		6	60	✓
6.วัตถุประสงค์			✓						✓	✓	3	30	
7.เป้าประสงค์	✓			✓	✓	✓	✓	✓			6	60	✓
8.มาตรการ	✓						✓	✓			3	30	
9.กลยุทธ์หลัก				✓							1	10	
10.กลยุทธ์ย่อย				✓							1	10	
11.ประเด็นกลยุทธ์	✓					✓		✓			3	30	
12.แนวทางปฏิบัติ											3	30	
-แนวทางปฏิบัติ						✓	✓						
-แนวทาง													
-แนวดำเนินการในแต่ละกลยุทธ์								✓					
13.ปรัชญาขององค์การ									✓		1	10	
14.นโยบาย									✓		1	10	

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบกลยุทธ์	นักการศึกษา										องค์ประกอบที่ศึกษา		
	พิสมัย แก้วเจริญผล (2559)	วิสูตร ชลนันธ์ (2559)	ปริญนท์ ปิติโต (2560)	รมณี เหลี่ยมแสง (2561)	วัฒนา สายเชื้อ (2561)	ประทีป ทับโพน (2563)	มานะ ศุภศิริโรจน์ (2563)	จันทร์สุภา บุญมี (2564)	จิราภรณ์ จันทร์ทา (2564)	Glickman Gordon and Ross-Gordon (2010)		ความถี่	ร้อยละ
15.การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก										✓	1	10	
16.การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน										✓	1	10	
17.การกำหนดแผนปฏิบัติการ										✓	1	10	
18.โครงการ/กิจกรรม					✓						1	10	
รวม	7	5	4	6	6	5	6	7	6	9			

จากตาราง 7 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบกลยุทธ์ พบว่า มีองค์ประกอบกลยุทธ์ทั้งหมด 18 แบบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาองค์ประกอบกลยุทธ์ที่มีค่าความถี่สูงตั้งแต่ 5 ขึ้นไป หรือร้อยละ 50 ขึ้นไป จะได้องค์ประกอบกลยุทธ์ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) วิธีดำเนินการ และ 5) ตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 3.4.1 วิสัยทัศน์

วัฒนา สายเชื้อ (2561, หน้า 16) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งมุ่งหวังจะให้ มี หรือให้เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเป็นการกำหนดทิศทางของภารกิจให้เป็นที่ไปตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้

นฤมล ทัดสา (2564, หน้า 16) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดภาพแห่งความสำเร็จในอนาคตขององค์กรให้เป็นที่ไปตามระยะเวลาที่กำหนด โดยมีทิศทางดำเนินงานเป็นที่ไปตามภารกิจขององค์กร

สรณฯ วัชระสังกาศ (2564, หน้า 16) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การตั้งเป้าหมายให้เป็นไปในทิศทางที่สถานศึกษามุ่งไปสู่การพัฒนาให้นักเรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมที่ดีกว่าในปัจจุบันและมีความยั่งยืนในระยะยาว

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเห็น ต้องการจะเป็นตามระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นเป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง วิสัยทัศน์จึงเป็นภาพความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผลซึ่งหน่วยงานสามารถบรรลุได้ เมื่อมีการพัฒนาองค์กรและมีการดำเนินการเต็มศักยภาพของบุคลากร

#### 3.4.2 พันธกิจ

วัฒนา สายเชื้อ (2561, หน้า 16) กล่าวว่า พันธกิจ หมายถึง การกำหนดกรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานให้ครอบคลุมหน้าที่ของการบริหารงานในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545

นฤมล ทัดสา (2564, หน้า 16) กล่าวว่า พันธกิจ หมายถึง การกำหนดภารกิจ ขอบเขตของการปฏิบัติงานในองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อที่ว่า วิสัยทัศน์ จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สรณฯ วัชระสังกาศ (2564, หน้า 16) กล่าวว่า พันธกิจ หมายถึง บทบาทหน้าที่ของโรงเรียนที่จะต้องทำเพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่น ความตั้งใจที่จะบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

สรุปได้ว่า พันธกิจ หมายถึง ขอบเขตของงาน หรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรจะต้องทำเป็นคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น แสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อที่ว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

#### 3.4.3 เป้าประสงค์

วัฒนา สายเชื้อ (2561, หน้า 16) กล่าวว่า เป้าประสงค์ หมายถึง สิ่งที่คาดหวังว่าให้บรรลุผลสำเร็จจากการปฏิบัติตามภารกิจในทุกหน้าที่ของการบริหาร การจัดการ การสั่งการ การบริหารบุคคล การกำกับควบคุม การวางแผน และกำติดตามประเมินผลงานของโรงเรียน

นฤมล ทัดสา (2564, หน้า 16) กล่าวว่า เป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละกลยุทธ์ตามเวลาที่กำหนดขององค์กร

สรญา วัชรสังกาศ (2564, หน้า 16) กล่าวว่า เป้าประสงค์ หมายถึง สิ่งที่โรงเรียนกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุดที่มีผลเป็นไปตามพันธกิจที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

สรุปได้ว่า เป้าประสงค์ หมายถึง ภาพความสำเร็จของการดำเนินงาน ซึ่งใช้เป็นแนวทางที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุดที่มีผลเป็นไปตามพันธกิจที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต การกำหนดช่วงเวลาอาจแตกต่างกัน อาจกำหนดเป็นระยะ ๆ ก็ได้

#### 3.4.4 วิธีดำเนินการ

วัฒนา (2559, หน้า 16) กล่าวว่า วิธีดำเนินการ หมายถึง วิธีการหรือแผนงาน การดำเนินงานโรงเรียนที่กำหนดขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยผ่านการวิเคราะห์จากบริบทของโรงเรียน ผ่านการคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบและคัดเลือกอย่างเหมาะสม

วิสูตร ชลนิตี (2559, หน้า 40) กล่าวว่า วิธีดำเนินการ หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

สรญา วัชรสังกาศ (2564, หน้า 16) กล่าวว่า วิธีดำเนินการ หมายถึง แนวปฏิบัติที่ต้องใช้เทคนิคและวิธีการที่หลากหลายในการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า วิธีดำเนินการ หมายถึง แนวทางสำคัญในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เริ่มตั้งแต่การวางแผน การหาทางเลือกที่ดีที่สุด การระดมและจัดสรรทรัพยากร

#### 3.4.5 ตัวชี้วัด

วัฒนา สายเชื้อ (2561, หน้า 10) กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึง การกำหนดตัวบ่งบอกหรือหน่วยวัดที่สะท้อนความสำเร็จของการปฏิบัติงานซึ่งกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์

นฤมล ทัดสา (2564, หน้า 16) กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึง ดัชนีที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งจะวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้



สรญา วัชรสังกาศ (2564, หน้า 16) กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึง สิ่งที่โรงเรียนกำหนดขึ้นเพื่อบ่งบอกว่าการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัด หมายถึง ดัชนีที่แสดงถึงลักษณะของสถานภาพที่ต้องการการศึกษา สะท้อนความสำเร็จของการปฏิบัติงานซึ่งกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ซึ่งสามารถนำมาวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จองค์กรได้

## 4. การสร้างคู่มือ

### 4.1 ความหมายของคู่มือ

คู่มือเป็นสื่อที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือเพิ่มความสะดวก ดังนั้นการผลิตคู่มือจึงต้องมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ นักการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของคู่มือ ดังนี้

บังอร เทพโกมุท (2555, หน้า 27) กล่าวว่า คู่มือ หมายถึง หนังสือหรือเอกสารที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใช้คู่มือได้ศึกษาทำความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของตน

กัลยาณี ชุ่มชื่น (2560, หน้า 76) กล่าวว่า คู่มือ หมายถึง เอกสารที่เขียนขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใช้คู่มือได้ศึกษาทำความเข้าใจและง่ายต่อการปฏิบัติตามได้ ในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง สามารถนำไปใช้ในการส่งเสริมพัฒนา และแก้ไขนักเรียนอย่างถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ชลธาร สมานธิ (2560, หน้า 28) กล่าวว่า คู่มือ หมายถึง หนังสือหรือเอกสารที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งแก่ผู้อ่าน โดยมุ่งหวังให้ผู้อ่านหรือผู้ใช้มีความเข้าใจสามารถดำเนินการในเรื่องนั้นด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม หรือหนังสือ หรือเอกสารที่ใช้ประกอบควบคุมเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

นพภัสสร ศิริวัฒน์มิชัย (2562, หน้า 48-49) กล่าวว่า คู่มือ หมายถึง เอกสารหรือหนังสือที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ผู้ใช้สามารถศึกษาเรียนรู้ และเป็นกรอบทิศทางในการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ

กอกนิษฐ์ คำมะลา (2563, หน้า 193) กล่าวว่า คู่มือ หมายถึง เอกสาร ตำรา สมุด เป็นรูปเล่มเล็กกะทัดรัด ขนาดพกพา มีความสวยงาม ที่ใช้ควบคู่กับการกระทำ สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ตามวัตถุประสงค์ โดยใช้ภาษาที่อ่านเข้าใจง่ายต่อการรับรู้ มีภาพประกอบ และมีแนวทางรายละเอียดสามารถปฏิบัติได้เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องและควร เป็นคู่มือที่ดีที่ประกอบไปด้วย รูปแบบ เนื้อหา และการนำไปทดลองใช้ปฏิบัติเกิดทักษะและ เข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติ

สรุปได้ว่า คู่มือ หมายถึง เอกสารหรือหนังสือที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการนำไปปฏิบัติได้ โดยใช้ภาษาที่อ่านเข้าใจง่ายต่อการรับรู้ มีแนวทางรายละเอียด สามารถปฏิบัติได้เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมี ประสิทธิภาพ

#### 4.2 ขั้นตอนการสร้างคู่มือ

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างคู่มือ ไว้ดังนี้

พิเศษ บัณฑิต (2556, หน้า 15) กล่าวว่า ขั้นตอนและแนวทางการจัดทำ คู่มือว่ามีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. กำหนดหัวข้อเรื่องที่จะทำ ค้นคว้า จัดหา รวบรวม และศึกษา รายละเอียดเอกสารที่เกี่ยวข้อง

2. จัดทำกระบวนการ /ขั้นตอนงาน Work Flow

3. เขียนรายละเอียดในแต่ละกระบวนการงาน /ขั้นตอนงาน

4. ทดสอบ

5. ปรับปรุง เผยแพร่ใช้งานจริง

6. ประเมิน ปรับปรุง พัฒนาให้เป็นปัจจุบันและใช้เป็นมาตรฐาน

สรรรณ จินตภวัต (2557, หน้า 18) กล่าวว่า ขั้นตอนการจัดทำคู่มือ ปฏิบัติงานประกอบด้วย 12 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษารายละเอียดของงานจากเอกสาร

2. สังเกตการณ์ปฏิบัติงานจริงจากหน่วยงาน

3. จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Flow)

4. จัดทำรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยละเอียด

5. ตรวจสอบรายละเอียดขั้นตอน (ทำความเข้าใจ)

6. ตรวจสอบในประเด็นกฎหมาย/กฎระเบียบ

7. ขออนุมัติการประกาศบังคับใช้คู่มือปฏิบัติงาน
8. บันทึกเข้าระบบการควบคุมเอกสาร
9. เผยแพร่คู่มือปฏิบัติงาน
10. ฝึกอบรมและให้ความรู้วิธีการใช้งานคู่มือปฏิบัติงาน
11. ทดสอบความเข้าใจของผู้ใช้งาน
12. รวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงคู่มือ

ชลธาร สมานธิ (2560, หน้า 28) กล่าวว่า ขั้นตอนการจัดทำคู่มือ

มีดังต่อไปนี้

1. กำหนดหัวข้อเรื่องที่จะศึกษา
2. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง
3. จัดทำตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน
4. ตรวจสอบและทดสอบเนื้อหา
5. ปรับปรุงคู่มือและใช้งาน
6. ประเมินผล รวบรวมข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงคู่มือ และจัดทำคู่มือที่

สมบูรณ์เหมาะสมต่อการใช้งาน

สุวีพร ประภาพาร (2560, หน้า 43) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการจัดทำคู่มือ

ไว้ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตำราต่าง ๆ
2. สัมภาษณ์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหลักสูตร
3. วิเคราะห์ผู้ใช้คู่มือ
4. จัดทำคู่มือโดยการนำข้อมูลพื้นฐานดำเนินการจัดทำคู่มือ
5. ทดสอบคู่มือ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของผู้ทรงคุณวุฒิ

ไปปรับปรุงแก้ไข

6. ประเมินคุณภาพของคู่มือ
7. นำคู่มือไปใช้

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการสร้างคู่มือ มีขั้นตอนการจัดทำที่สำคัญ คือ

- 1) กำหนดหัวข้อเรื่องที่จะทำ ค้นคว้า จัดหา รวบรวม และศึกษารายละเอียดเอกสารที่เกี่ยวข้อง
- 2) จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 3) ตรวจสอบและทดสอบเนื้อหา
- และ 4) ปรับปรุงคู่มือและใช้งาน

### 4.3 องค์ประกอบของคู่มือ

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของคู่มือ ไว้ดังนี้

สุนทรสา แสงรัตนกุล (2558, หน้า 154) กล่าวว่า คู่มือมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ คำชี้แจงหรือคำแนะนำในการใช้คู่มือ เนื้อหาสาระ ขั้นตอนและวิธีการ ปฏิบัติงาน การวัดผลและประเมินผล แหล่งอ้างอิง เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้ในการ ค้นคว้าและศึกษาเพิ่มเติม รวมทั้งแบบฝึกหัดและแบบฝึกปฏิบัติเพื่อช่วยให้ผู้ใช้คู่มือได้ ทบทวนความรู้ ความเข้าใจ สามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ชลธาร สมานธิ (2560, หน้า 28) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของคู่มือ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คำชี้แจงการใช้คู่มือและวัตถุประสงค์คู่มือ ส่วนที่ 2 เนื้อหาสาระแบบฝึกกิจกรรม และการวัดประเมินผล ส่วนที่ 3 แหล่งอ้างอิง ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของคู่มือนั้นจะต้องง่ายต่อการทำความเข้าใจ มีวิธีการใช้ไม่ สลับซับซ้อน การนำเสนอแหล่งความรู้สื่ออุปกรณ์มีความสอดคล้องกับเนื้อหาหรือ กิจกรรม

สุรีพร ประภาหาร (2560, หน้า 35) กล่าวว่า คู่มือมีประกอบ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) คำชี้แจง วัตถุประสงค์ วิธีการใช้ คำแนะนำ 2) เนื้อหาที่จะจัด ประสพการณ์ 3) การเตรียมการจัดประสพการณ์ 4) แผนการจัดประสพการณ์ ซึ่ง ประกอบด้วย กระบวนการ วิธีการ กิจกรรมการจัดประสพการณ์ การวัดและประเมินผล ความรู้เสริม ปัญหาและคำแนะนำ เกี่ยวกับการป้องกันและการแก้ไขปัญหา และ แหล่งข้อมูลอ้างอิงต่าง ๆ

สุเทพ ไชยวุฒิ (2560, หน้า 16) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญ คือ วิธีการใช้คู่มือหรือคำแนะนำในการใช้คู่มือ เนื้อหาสาระ คำชี้แจงเกี่ยวกับการจัดเตรียม วัสดุ อุปกรณ์ การจัดกิจกรรม แหล่งข้อมูลอ้างอิง เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้ คู่มือ ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์

ณรงค์รักษ์ เคนไชยวงศ์ (2561, หน้า 441) ได้พัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์การจัดการ การศึกษาแบบเรียนรวมอย่างมีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) คำนำ 2) สารบัญ 3) คำชี้แจง 4) วัตถุประสงค์ 5) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 6) ประเด็นกลยุทธ์ 7) กิจกรรม 8) วิธีการ บริหารตามกลยุทธ์

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของคู่มือ ประกอบด้วย 1) คำชี้แจงการใช้คู่มือ  
2) กลยุทธ์ 3) วัตถุประสงค์ และ 4) แหล่งข้อมูลอ้างอิงต่าง ๆ

#### 4.4 ลักษณะของคู่มือที่ดี

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงลักษณะของคู่มือที่ดี ไว้ดังนี้

สิริกร ประสพสุข (2555, หน้า 40) ได้สรุปว่าคู่มือที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ด้านรูปแบบ มีขนาดรูปเล่มเหมาะสม ตัวอักษรอ่านง่าย ชัดเจน  
รูปประกอบเหมาะสมกับเนื้อหา และการนำเสนอกิจกรรมแต่ละขั้นตอนมีความชัดเจน
2. ด้านเนื้อหา วัตถุประสงค์ของคู่มือกำหนดไว้ชัดเจน เหมาะสม ระบุ  
ขอบข่ายเนื้อหาเนื้อหาครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ คำแนะนำการศึกษาคู่มือเขียนได้  
ชัดเจน เข้าใจง่าย เนื้อหาความรู้มีความเหมาะสมตรงกับความต้องการและความจำเป็น
3. ด้านการนำไปใช้ กำหนดขั้นตอนการศึกษาคู่มือไว้ชัดเจน กำหนด  
กิจกรรม เนื้อหาและแบบฝึกได้สัมพันธ์ มีกิจกรรมประเมินผลเหมาะสมกับเนื้อหาของคู่มือ  
ชลธาร สมานธิ (2560, หน้า 28) กล่าวว่า คู่มือที่ดีนั้น ควรประกอบด้วย  
เนื้อหาที่ชัดเจน เข้าใจง่าย มีรูปเล่มกระทัดรัด ตัวอักษรอ่านง่าย ชัดเจน มีการจัดลำดับ  
ข้อมูลนำเสนอเป็นขั้นตอนที่เข้าใจง่าย ในด้านของเนื้อหาควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้  
อย่างชัดเจน มีการระบุขอบข่ายเนื้อหาที่ครอบคลุม มีคำแนะนำในการศึกษาคู่มือ ซึ่งเขียน  
ไว้ชัดเจน มีความเหมาะสมตรงกับความต้องการและความจำเป็น

วัฒนา สายเชื้อ (2561, หน้า 111) กล่าวว่า คู่มือที่ดีต้องเป็นแนวปฏิบัติที่  
สำคัญ วิธีการจัดกิจกรรมมีความละเอียด อ่านแล้วสามารถนำไปปฏิบัติได้ ควรแสดง  
แผนภาพ แผนภูมิ แผนผัง เพื่อช่วยให้ปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้ง่าย และรูปแบบของ  
คู่มือควรน่าสนใจ มีแหล่งอ้างอิงที่สามารถค้นคว้าเพิ่มเติมได้

สรญา วัชระสังกาศ (2564, หน้า 102) กล่าวว่า คู่มือที่ดี จะต้องประกอบไป  
ด้วย 1) เนื้อหาหรือรายละเอียดควรตรงกับเรื่องที่ศึกษา และไม่ยากจนเกินไป 2) รูปแบบ  
น่าสนใจ ชัดเจนอ่านง่าย มีรูปภาพหรือตัวอย่างประกอบเพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น  
3) การนำไปใช้ควรระบุขั้นตอนวิธีการใช้ให้ชัดเจนเข้าใจตรงกัน 4) ความเชื่อมั่นใน  
การทำงาน ทุกคนอ่านคู่มือแล้วปฏิบัติได้จริง

สรุปได้ว่า ลักษณะของคู่มือที่ดี ต้องมีรูปแบบน่าสนใจ ชัดเจนอ่านง่าย  
โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1) ด้านรูปเล่มของคู่มือ 2) ด้านเนื้อหาของคู่มือ และ  
3) ด้านการนำไปใช้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม เป็นรูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน แบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

ระยะที่ 4 การจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

**ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม**

การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ดังนี้

**1.1 สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม**

การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีขั้นตอน ดังนี้

1.1.1 กำหนดกรอบเนื้อหาในการวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.1.2 กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบ สัมภาษณ์เอกสาร ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัย

1.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นเป็นกรอบในการ วิเคราะห์เนื้อหา เพื่อนำไปสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร โรงเรียน

1.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

## 1.2 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 5 คน โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.1 ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.2 มีประสบการณ์ในการบริหารงานไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือวิทยฐานะ

เชี่ยวชาญ

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างองค์ประกอบ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ แบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

### 2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

2.2.1 ผู้วิจัยจัดร่างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับประเด็น องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และนำร่างแบบ สัมภาษณ์ให้ประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของการใช้ภาษาและความสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์

2.2.2 ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะ ของประธาน กรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และจัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ดังนี้

3.1 ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยนำเครื่องมือได้แก่ แบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยมีการนัดหมายล่วงหน้า เพื่อชี้แจงแนะนำเบื้องต้น กำหนดนัดหมาย และสถานที่ก่อนที่ผู้วิจัยจะไปสัมภาษณ์ พร้อมทั้งจัดส่งเอกสารโครงร่างและแบบสัมภาษณ์ล่วงหน้า ไม่น้อยกว่า 5 วัน

3.3 ดำเนินการเก็บข้อมูลในโรงเรียนที่ได้นัดหมายไว้ จากการสัมภาษณ์ด้วยการจดบันทึกและบันทึกเทป โดยผู้วิจัยจะต้องได้รับอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลในการบันทึกเทป และชี้แจงว่าจะทำลายเทปบันทึก เมื่อได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จสิ้นแล้ว

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

1.3 ยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

#### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน ตามคุณสมบัติที่กำหนด ดังนี้

1.1 นักวิชาการ ได้แก่ ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านหลักการบริหารการศึกษา เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 15 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน

1.2 ผู้บริหารการศึกษา มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท หรือมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ หรือมีประสบการณ์ในการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม จำนวน 1 คน



1.3 ผู้อำนวยการโรงเรียน ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามในการตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ตามวิธีของเรนซิสไลเคอร์ท (Rensis Likert Method) มีความหมายและค่าน้ำหนัก ดังนี้

5 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ในระดับมาก

3 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ในระดับน้อย

1 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ในระดับน้อยที่สุด

### 2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

2.2.1 ผู้วิจัยนำองค์ประกอบที่สังเคราะห์ได้จากเอกสาร และจากการสัมภาษณ์ มาร่างแบบสอบถามเพื่อหาความเหมาะสมและความเป็นไปได้

2.2.2 นำร่างแบบสอบถามให้ประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของการใช้ภาษาและความสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์

2.2.3 ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และจัดพิมพ์แบบสอบถาม

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ดังนี้

- 3.1 ขอนหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสกลนคร เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.2 ผู้วิจัยนำเครื่องมือได้แก่ แบบสอบถามไปมอบให้ผู้ตอบแบบสอบถาม  
ด้วยตนเอง
- 3.3 ดำเนินการเก็บแบบสอบถาม จากผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อนำมา  
วิเคราะห์ข้อมูล

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความเหมาะสมด้วยการวิเคราะห์  
ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด,  
2553, หน้า 65)

4.51 – 5.00 หมายถึง องค์กรประกอบมีความเหมาะสม/ความเป็นไป  
ได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง องค์กรประกอบมีความเหมาะสม/ความเป็นไป  
ได้ อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง องค์กรประกอบมีความเหมาะสม/ความเป็นไป  
ได้ อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง องค์กรประกอบมีความเหมาะสม/ความเป็นไป  
ได้ อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง องค์กรประกอบมีความเหมาะสม/ความเป็นไป  
ได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

องค์กรประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่า 3.51 ขึ้นไป แสดงว่า  
มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้

### ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาระบบยั่งยืนของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาระบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

**2.1 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส  
แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม**

การวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบ  
ยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
นครพนม มีขั้นตอน ดังนี้

2.1.1 นำองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่  
ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

2.1.2 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ  
และผลลัพธ์รวม

**1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล**

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม จำนวน 5 คน ทำการสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์  
จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
ผู้ทรงคุณวุฒิได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง ตามคุณสมบัติที่กำหนด ดังนี้

1.1 ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.2 มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือวิทยฐานะ  
เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

**2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล**

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดแข็ง โอกาส  
แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์แบบสัมภาษณ์จุดแข็ง โอกาส  
แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

**2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ**

2.2.1 ผู้วิจัยนำองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่สังเคราะห์จาก  
เอกสาร และสัมภาษณ์ มาใช้เป็นกรอบในการตั้งคำถามเชิงบวกรในการหาจุดแข็ง โอกาส

แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

2.2.2 ผู้วิจัยจัดร่างแบบสัมภาษณ์ และนำร่างแบบสัมภาษณ์ให้ประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของการใช้ภาษาและความสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์

2.2.3 ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และจัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ดังนี้

3.1 ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยนำเครื่องมือได้แก่ แบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยมีการนัดหมายล่วงหน้า เพื่อชี้แจงแนะนำเบื้องต้น กำหนดนัดหมาย และสถานที่ก่อนที่ผู้วิจัยจะไปสัมภาษณ์ พร้อมทั้งจัดส่งเอกสารโครงร่างและแบบสัมภาษณ์ล่วงหน้า ไม่น้อยกว่า 5 วัน

3.3 ดำเนินการเก็บข้อมูลในโรงเรียนที่ได้นัดหมายไว้ จากการสัมภาษณ์ด้วยการจดบันทึกและบันทึกเทป โดยผู้วิจัยจะต้องได้รับอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลในการบันทึกเทป และชี้แจงว่าจะทำลายเทปนั้นทิ้ง เมื่อได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จสิ้นแล้ว

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2.2 สันทนา กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ตามคุณสมบัติที่กำหนด ดังนี้

1.1 ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.2 มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือวิทยฐานะเชี่ยวชาญ

### 2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ขออนุญาตราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขอความอนุเคราะห์เรียนเชิญผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

2.2 ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ทั้งนี้ก่อนการสนทนากลุ่มผู้วิจัยได้นำเสนอถึงที่มา และความสำคัญของการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และนำเสนอประเด็นคำถามเกี่ยวกับจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนต่อวงสนทนาเพื่อขอรับข้อเสนอแนะ รวมถึงขออนุญาตบันทึกเทปและจะทำลายเทปนั้น เมื่อผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูลแล้ว

2.3 สรุปผลการสนทนากลุ่ม เสนอต่อประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.4 ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะที่ได้จากการสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ได้จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนที่สมบูรณ์

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาฉันทามติ และจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนที่สมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

2.3 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้น 2.1 และ 2.2 มากำหนดเป็นร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาตอนต้น และผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์ที่ได้เสนอประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์อีกครั้ง

## 2.4 พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาระบบงานแบบยั่งยืนของผู้บริหาร

โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น

### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ทำการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบร่างกลยุทธ์การพัฒนาระบบงานแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ทรงคุณวุฒิได้มาโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ตามคุณสมบัติที่กำหนด ดังนี้

1.1 นักวิชาการ ได้แก่ ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านหลักการบริหาร การศึกษา เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 10 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน

1.2 ผู้บริหารการศึกษา มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท หรือมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ หรือมีประสบการณ์ในการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 2 คน

1.3 ผู้อำนวยการโรงเรียน ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน

### 2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ขออนุญาตราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขอความอนุเคราะห์เรียนเชิญผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

2.2 ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ทั้งนี้ก่อนการสนทนากลุ่มผู้วิจัยได้นำเสนอถึงที่มา และความสำคัญของการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และนำเสนอร่างกลยุทธ์ให้ ผู้ทรงคุณวุฒิวิพากษ์แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม ในแต่ละประเด็นของร่างกลยุทธ์การพัฒนาระบบงานแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วิธีดำเนินการ และตัวชี้วัด ต่อบริษัทเพื่อขอรับข้อเสนอแนะ รวมถึงขออนุญาตบันทึกเทปและจะทำลายเทปนั้น เมื่อผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูลแล้ว

2.3 สรุปผลการสนทนากลุ่ม เสนอต่อประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.4 ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะที่ได้จากการสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยาลัย เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่มีความสมบูรณ์

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาฉันทามติ และปรับปรุงร่างกลยุทธ์การพัฒนาระบบแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม

## ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาระบบแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม

### 1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ปีการศึกษา 2566 จำนวน 106 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ข้อมูล ณ 23 พฤษภาคม 2566)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ปีการศึกษา 2566 จำนวน 84 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (วาโร เฟิงส์วัตต์, 2551, หน้า 191) การได้มาของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling)

วิธีการวิจัยได้มาของกลุ่มตัวอย่าง มีขั้นตอน ดังนี้

1.2.1 ผู้วิจัยกำหนดใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น (State) โดยแบ่งตามขนาด ดังนี้

1.2.1.1 โรงเรียนขนาดเล็ก	35	โรงเรียน
1.2.1.2 โรงเรียนขนาดกลาง	9	โรงเรียน
1.2.1.3 โรงเรียนขนาดใหญ่	7	โรงเรียน

1.2.2 ใช้โรงเรียนเป็นหน่วยการสุ่ม โดยการสุ่มอย่างง่าย และจับสลากแบบใส่คืนตามขนาดโรงเรียน โดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 70 ของโรงเรียนแต่ละขนาดตามข้อ 1.2.1 ดังนั้นจะได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 36 โรงเรียน ดังนี้

1.2.2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก	25	โรงเรียน
1.2.2.2 โรงเรียนขนาดกลาง	6	โรงเรียน
1.2.2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่	5	โรงเรียน

1.2.3 ผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยศึกษาทุกโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างในข้อ 1.2.2 โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งจะได้ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 84 คน รายละเอียดดังแสดงในตาราง 8

ตาราง 8 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดโรงเรียน	รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้บริหารโรงเรียน	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
โรงเรียนขนาดเล็ก	1. คำเตยอุปถัมภ์	2	2
	2. ศรีโคตรบูรณ์	2	2
	3. ศรีบัวบานวิทยาคม	2	2
	4. วังกระแสวิทยาคม	1	1
	5. กุดตาแก้ววิทยาคม	2	2
	6. ธรรมโฆษิตวิทยา	2	2
	7. โคกสว่างประชาสรรค์	2	2
	8. มหาชัยวิทยาคม	2	2
	9. กุดฉิมวิทยาคม	1	1
	10. นาถอนพัฒนา	2	2
	11. ดงดาวแจ้พัฒนาศึกษา	2	2
	12. พระซองสามัคคีวิทยา	2	2
	13. ธรรมากรวิทยานุกูล	1	1
	14. วังยางวิทยาคม	1	1
	15. ไชยบุรีวิทยาคม	2	2



ตาราง 8 (ต่อ)

ขนาด โรงเรียน	รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้บริหารโรงเรียน	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
	16. รามราชพิทยาคม	2	2
	17. เชียงยืนวิทยา	2	2
	18. สามผงพิทยาคม	1	1
	19. สนธิราษฎร์พิทยาคม	2	2
	20. ค้อพิทยาคม	2	2
	21. หนองชนพิทยาคม	1	1
	22. หนองแวงวิทยานุกูล	1	1
	23. ท่าจำปาวิทยา	2	2
	24. นาคำราษฎร์รังสรรค์	2	2
	25. ภูลังกาพิทยาคม	1	1
	รวม	42	42
โรงเรียน ขนาด กลาง	1. บ้านผึ้งพิทยาคม	2	2
	2. ปลาปากวิทยา	3	3
	3. มัชฌิมพัชรกิตติยาภา 1 นครพนม	2	2
	4. นาแกพิทยาคม	2	2
	5. บ้านแพงพิทยาคม	4	4
	6. โพนสวรรค์ราษฎร์พัฒนา	4	4
	รวม	17	17

ตาราง 8 (ต่อ)

ขนาด โรงเรียน	รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้บริหารโรงเรียน	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
โรงเรียน ขนาดใหญ่	1. นครพนมวิทยาคม	5	5
	2. เรณูนครวิทยานุกูล	5	5
	3. นาแกสามัคคีวิทยา	5	5
	4. อุเทนพัฒนา	5	5
	5. สหราษฎร์รังสฤษดิ์	5	5
รวม		25	25

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบ

ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามวิธีของเรนซิสไลเคอร์ท (Rensis Likert Method) มีความหมายและค่าน้ำหนัก ดังนี้

5 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์  
ในระดับมาก

3 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์  
ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์  
ในระดับน้อย

1 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์  
ในระดับน้อยที่สุด

## 2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

2.2.1 นำข้อมูลที่ได้จากการพัฒนาหลักสูตรในระยะที่ 2 มาจัดทำเป็น  
แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมเพื่อตรวจสอบ

2.2.2 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวม  
ข้อมูลต่อไป

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาดำเนินการ  
ตามลำดับ ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยทำหนังสือเรียนผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาสกลนครพนม เพื่อให้ออกหนังสือแจ้งขอความร่วมมือจากโรงเรียนที่เป็น  
กลุ่มตัวอย่างให้ช่วยอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามด้วยตนเองสำหรับโรงเรียนที่  
สามารถดำเนินการได้ และส่งทางออนไลน์ พร้อมทั้งใส่ซองเปล่าติดแสตมป์ เพื่อให้ผู้ตอบ  
แบบสอบถามส่งกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์

3.3 ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียน  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนครพนม จำนวน 84 ฉบับ  
ได้รับกลับคืนทั้งหมด 84 ฉบับ ได้ตรวจความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามมี  
ความสมบูรณ์ 84 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม มาวิเคราะห์ ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ความถี่ และร้อยละ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็น ประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีเกณฑ์ การพิจารณา ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 65)

4.51 – 5.00 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

กลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่า 3.51 ขึ้นไป แสดงว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

## ระยะที่ 4 การจัดทำคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ

ศึกษาแนวทางการจัดทำคู่มือและจัดทำร่างคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนภาวะ  
ผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
นครพนม

### 1. แหล่งข้อมูล

1.1 ศึกษา เอกสาร ขั้นตอนวิธีการสร้างคู่มือ

1.2 ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพคู่มือการใช้กลยุทธ์การ  
พัฒนภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา นครพนม จำนวน 5 คน โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง มีเกณฑ์การพิจารณา  
ดังนี้

1.2.1 นักวิชาการ ได้แก่ ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านหลักการ  
บริหารการศึกษา เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 10 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือมี  
ตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน

1.2.2 ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือ  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท  
หรือมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ หรือมีประสบการณ์ในการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม จำนวน 1 คน

1.2.3 ผู้อำนวยการโรงเรียน ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานไม่  
น้อยกว่า 10 ปี หรือวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความ  
เหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็น  
แบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามวิธีของเรนซิสไลเคอร์ท (Rensis Likert Method) มีความหมายและค่าน้ำหนัก ดังนี้

- 5 หมายถึง ความเหมาะสม ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความเหมาะสม ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ความเหมาะสม ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ความเหมาะสม ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ความเหมาะสม ในระดับน้อยที่สุด

## 2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

2.2.1 ผู้วิจัยนำรายละเอียดคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม มาเป็นประเด็นคำถาม

2.2.2 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

2.2.3 ผู้วิจัยนำร่างแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม เสนอประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษา

2.2.4 ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะของประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม ดำเนินการดังนี้

3.1 ขอบหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 จัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดเป้าหมายในการเก็บ 5 ฉบับ และขอความอนุเคราะห์ในการตอบกลับ

3.3 รวบรวมเก็บแบบสอบถามที่ได้รับคืนให้ได้ตามจำนวนที่ต้องการ และนำมาตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของการตอบแบบสอบถามเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือ การใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ และร้อยละ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 65)

4.51 – 5.00 หมายถึง คู่มือการใช้กลยุทธ์มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง คู่มือการใช้กลยุทธ์มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง คู่มือการใช้กลยุทธ์มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง คู่มือการใช้กลยุทธ์มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

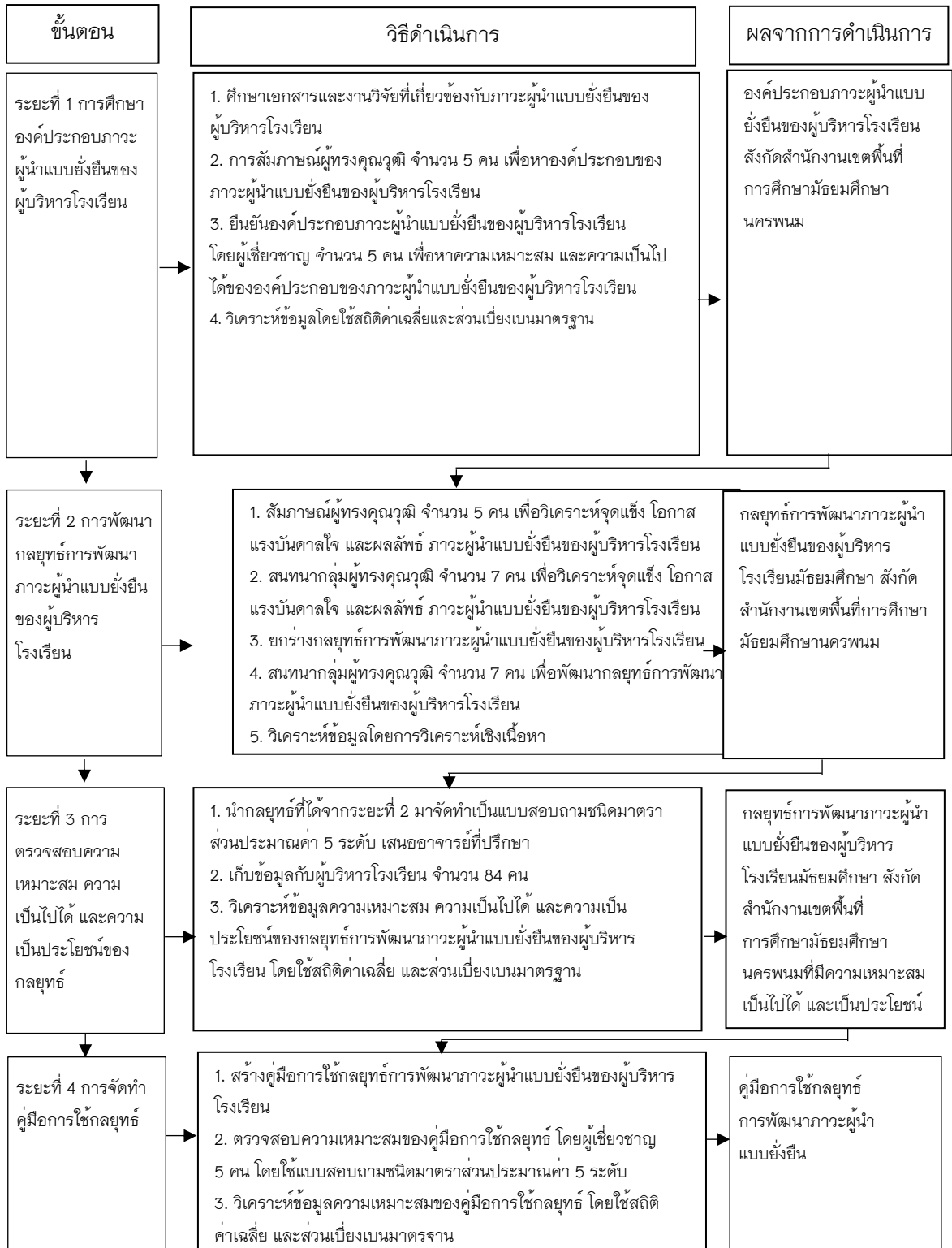
1.00 – 1.50 หมายถึง คู่มือการใช้กลยุทธ์มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

คู่มือการใช้กลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่า 3.51 ขึ้นไป  
แสดงว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะ  
ผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
นครพนม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

การดำเนินการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น สามารถแสดงดังภาพประกอบ 7 ดังนี้





ภาพประกอบ 7 แผนภาพแสดงระยะการดำเนินการวิจัย

ตาราง 9 แผนการดำเนินการวิจัย

ระยะการดำเนินการ	วิธีดำเนินการวิจัย	ผู้ให้ข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล	ระยะเวลาที่ดำเนินการ	ผลที่ได้
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน	1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน	1. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	1. วิเคราะห์เชิงเนื้อหา	พฤษภาคม 2565 ถึง พฤศจิกายน 2565	องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น
	2. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	2. ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน	2. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา		
	3. ยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้เชี่ยวชาญ	3. ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน	3. วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน		
ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน	1. สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน	ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน	วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา	ธันวาคม 2565 ถึง กุมภาพันธ์ 2566	ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น
	2. สนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน	ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน	วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา		
	3. ยกร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	-	-		
	4. สนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน	ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน	วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา		

ตาราง 9 (ต่อ)

ระยะการ ดำเนินการ	วิธีดำเนินการวิจัย	ผู้ให้ข้อมูล	การวิเคราะห์ ข้อมูล	ระยะเวลาที่ ดำเนินการ	ผลที่ได้
ระยะที่ 3 การ ตรวจสอบ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็น ประโยชน์ของ กลยุทธ์	1. นำกลยุทธ์ที่ได้จาก ระยะที่ 2 มาจัดทำเป็น แบบสอบถามชนิดมาตรา ส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เสนออาจารย์ที่ปรึกษา 2. เก็บข้อมูลกับกลุ่ม ตัวอย่าง ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 84 คน 3. วิเคราะห์ข้อมูลความ เหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์การพัฒนา ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของ ผู้บริหารโรงเรียน	ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 84 คน	วิเคราะห์ ข้อมูลโดยใช้ สถิติค่าเฉลี่ย และส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	มีนาคม 2566 ถึง พฤษภาคม 2566	กลยุทธ์การพัฒนา ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษานครพนม
ระยะที่ 4 การ จัดทำคู่มือการใช้ กลยุทธ์	1. จัดทำคู่มือการใช้กล ยุทธ์ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน 2. ตรวจสอบความ เหมาะสมของคู่มือการใช้ กลยุทธ์ โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน โดยใช้แบบสอบถาม ชนิดมาตราส่วนประมาณ ค่า 5 ระดับ 3. วิเคราะห์ข้อมูลความ เหมาะสมของคู่มือการใช้ กลยุทธ์ โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย และส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน	ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน	วิเคราะห์ ข้อมูลโดยใช้ สถิติค่าเฉลี่ย และส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	มิถุนายน 2566 ถึง กรกฎาคม 2566	คู่มือการใช้กลยุทธ์

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

ระยะที่ 3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

ระยะที่ 4 ผลการจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ยในกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม มีดังนี้

### 1.1 การศึกษาคำประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม จากเอกสาร งานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการศึกษาคำประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร ซึ่งได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยได้นำเอาข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารและผลของการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมาประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร ดังนี้

#### ตาราง 10 ผลการศึกษาคำประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน

นักการศึกษา	ศึกษาจากเอกสาร										สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ					องค์ประกอบที่ศึกษา		
	คิลป์ชัย สุวรรณมณี (2555)	ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์ (2557)	ทิวกานันต์ ศรีสวัสดิ์ (2558)	วาราดา ปริญวัชร (2561)	พา อักษรเสื่อ (2562)	สุนทรินทร์ อำพลพร (2564)	Lambert (2011)	Kross and Kitazume (2013)	Norlia Goolamally (2014)	Stankzai (2016)	ความถี่	พนมศักดิ์ ไชยธงยศ	ประยุทธ์ วงวร	ทิพวรรณ เสนุเจนทร์ดิษฐ์	ภาณุมาศ สุวรรณมาใจ		ไกรศรี ภิรมย์	ความถี่
องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืน											4						3	✓
1. ความมุ่งมั่น																		
- ความมุ่งมั่นในองค์ความรู้			✓		✓													
- ความมุ่งมั่น	✓					✓												
2. ความหลากหลาย											8							
- ความหลากหลายในวิธีการเพื่อให้ประสบความสำเร็จ			✓															
- ความหลากหลาย	✓			✓		✓	✓			✓								
- ความหลากหลายวิธีสู่ความสำเร็จ					✓													



ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำ แบบยั่งยืน	นักรการศึกษา										ศึกษาจากเอกสาร						สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ						องค์ประกอบที่ศึกษา
	คิตบชัย สุวรรณเมณี (2555)	ปภาวี พัฒนลักษณ์ (2557)	ทิวกานันต์ ศรีสวัสดิ์ (2558)	วาราดา ปรีณวัชร (2561)	พา อักษรเลื้อ (2562)	สุนทรินทร์ อภพลพร (2564)	Lambert (2011)	Kross and Kitazume (2013)	Norlia Goolamally (2014)	Stanekezai (2016)	ความถี่	พนมศักดิ์ ไชยธงยศ	ประยุทธ์ งามวร	ทิพวรรณ เสน่ห์จันทร์ดิษฐ์	ภาณุมาศ สุวรรณมาใจ	ไกรศรี ภิรมย์	ความถี่						
8. การกระจาย											5						4	✓					
-การกระจาย	✓																						
-การกระจาย						✓						✓		✓		✓							
อำนาจ																							
-การกระจาย							✓																
เชิงกลยุทธ์																							
-กระจายภาวะ		✓													✓								
ผู้นำ																							
-ความ					✓																		
กว้างขวาง																							
ครอบคลุม																							
สมบูรณ์แบบ																							
9. ความยุติธรรม											4												
-ความยุติธรรม	✓					✓			✓														
-คำนึงถึงความ		✓																					
เป็นธรรม																							
10. ความพร้อม											3												
ด้านทรัพยากร																							
-ความพร้อม	✓					✓																	
ด้านทรัพยากร																							
-มีความ		✓																					
สามารถในการ																							
พัฒนาทรัพยากร																							
11. การอนุรักษ์	✓						✓				1												
12. การมีวิสัยทัศน์											6						5	✓					
-มีวิสัยทัศน์ที่				✓																			
ชัดเจน																							





ตาราง 10 (ต่อ)

นักการศึกษา องค์ประกอบ ภาวะผู้นำ แบบยั่งยืน	ศึกษาจากเอกสาร										สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ					องค์ประกอบที่ศึกษา	
	ดิลปชัย สุวรรณเมณี (2555)	ปภาวี พัฒนลักษณ์ (2557)	ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ (2558)	วาราดา ปรีณวัชร (2561)	พา อักษรเสื่อ (2562)	สุนทรินทร์ อ่ำพลพร (2564)	Lambert (2011)	Kross and Kitazume (2013)	Norlia Goolamally (2014)	Stanekzai (2016)	ความถี่	พนมศักดิ์ ไชยทองยศ	ประทีปต์ วงวร	ทิพวรรณ เสนจินทรดีชัย	ภาณุมาศ สุวรรณมาโจ		ไกรศรี ภิรมย์
19. สร้างความเปลี่ยนแปลง								✓									
20. มีไหวพริบในการบริหาร								✓									
21. ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้		✓									1						
22. ผู้นำทางจริยธรรม				✓							1						
23. ผู้นำทางการพัฒนา				✓							1						
24. ความซื่อสัตย์											2						
- ความซื่อสัตย์																	
- สร้างความไว้วางใจ						✓											
25. ประสิทธิภาพของตนเอง									✓		1						
26. ความอดทน											3						
- อดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง		✓															
- ความอดทน						✓				✓							
27. มีการสื่อสารที่ดี										✓	1						
28. ให้คุณค่าบุคลากรทุกคน										✓	1						
29 ความกล้าหาญและเด็ดขาด						✓					1						

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำ แบบยั่งยืน	ศึกษาจากเอกสาร										สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ					องค์ประกอบที่ศึกษา		
	คิตปชัย สุวรรณเมณี (2555)	ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์ (2557)	ทิวกานันต์ ศรีสวัสดิ์ (2558)	วารวตา ปวีณวัชร (2561)	พา อักษรเสือ (2562)	สุนทรพร อภพลพร (2564)	Lambert (2011)	Kross and Kitazume (2013)	Norlia Goolamally (2014)	Stanekezai (2016)	ความถี่	พนมศักดิ์ ไชยฉงยศ	ประสิทธิ์ อังวร	ทิพวรรณ เสนจินทรดิษฐ์	ภาณุมาศ สุวรรณเมณี		ไกรศรี ภิรมย์	ความถี่
30. การรู้เท่าทัน สื่อ											1						2	✓
-การรู้เท่าทัน สื่อ														✓				
-การเข้าใจสื่อ สมัยใหม่												✓						
รวม	7	10	6	4	4	10	6	5	4	7		3	2	3	2	3		

จากตาราง 10 จากการสังเคราะห์เอกสาร พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารมีทั้งหมด 30 แบบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร ที่มีค่าความถี่สูงตั้งแต่ 5 ขึ้นไป หรือร้อยละ 50 ขึ้นไป จะได้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความหลากหลาย 2) การกระจาย และ 3) การมีวิสัยทัศน์

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารเพิ่มเติมจากการสังเคราะห์เอกสาร จำนวน 1 ด้าน คือ การรู้เท่าทันสื่อ

โดยสรุป องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความหลากหลาย 2) การกระจาย 3) การมีวิสัยทัศน์ และ 4) การรู้เท่าทันสื่อ

## 1.2 การยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร ได้ยืนยันองค์ประกอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ดังแสดงในตารางที่ 11

ตาราง 11 การยืนยันองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร

ที่	ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ของผู้บริหาร	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ความหลากหลาย	4.87	0.67	มากที่สุด	4.13	0.75	มาก
2	การกระจาย	4.73	0.67	มากที่สุด	4.40	0.72	มาก
3	การมีวิสัยทัศน์	5.00	0.73	มากที่สุด	4.47	0.79	มาก
4	การรู้เท่าทันสื่อ	5.00	0.69	มากที่สุด	4.40	0.73	มาก
	รวม	4.90	0.66	มากที่สุด	4.35	0.72	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม มีความเหมาะสมในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.90$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การรู้เท่าทันสื่อ ( $\bar{X} = 5.00$ ) การมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 5.00$ ) และ ความหลากหลาย ( $\bar{X} = 4.87$ ) สำหรับความเป็นไปได้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.47$ ) การกระจาย ( $\bar{X} = 4.40$ ) การรู้เท่าทันสื่อ ( $\bar{X} = 4.40$ ) และความหลากหลาย ( $\bar{X} = 4.13$ ) ตามลำดับ

## ระยะที่ 2 ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

### 2.1 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน	ผลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน	สรุปผล
<b>ความหลากหลาย</b>			
1. วัฒนธรรม องค์กร	1. คุณครูมีความรู้ ความสามารถ 2. ยึดหลักคนสำคัญ งานสำเร็จ ทำงานอย่าง มีความสุข 3. มีการเสริมสร้าง กำลังใจในโรงเรียน 4. มีการสร้างความ ตระหนักร่วมกันใน โรงเรียน	1. การกำหนดวัฒนธรรม องค์กรแบบมีส่วนร่วม 2. เรียนรู้วัฒนธรรมเดิม แล้วนำมาต่อยอด 3. การสร้างการรับรู้และ เป้าหมายร่วมกัน	1. การกำหนด วัฒนธรรมองค์กรแบบ มีส่วนร่วม 2. การสร้างการรับรู้ และการมีเป้าหมาย ร่วมกัน 3. การเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจ
2. การจัดการ ทรัพยากร	1. ใช้หลักคุ้มค่า ประหยัดในการจัดการ ทรัพยากร 2. ใช้หลักความโปร่งใส มีส่วนร่วมในการบริหาร ทรัพยากร	1. มีแผนการใช้ ทรัพยากร 2. มีการประเมินความ คุ้มค่า 3. มีการเสริมแรง ให้ ขวัญและกำลังใจ 4. มีการบำรุงรักษา ทรัพยากร 5. มีการกำกับ ติดตาม การใช้ทรัพยากร	1. มีแผนการใช้ ทรัพยากร 2. มีการจัดการ ทรัพยากร โดยใช้หลัก ความโปร่งใส คุ้มค่า ประหยัด และการมี ส่วนร่วม 3. มีการบำรุงรักษา ทรัพยากร 4. มีการกำกับ ติดตามการใช้ ทรัพยากร
3. การทำงาน ร่วมกัน	1. มีการสื่อสารพูดคุย เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ ตรงกัน 2. ยึดหลักของกฎหมาย	1. ความสามัคคี 2. มีส่วนร่วมในการ วางแผนตัดสินใจ	1. การกำหนด เป้าหมายร่วมกัน โดยใช้การสื่อสาร

ตาราง 12 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน	ผลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน	สรุปผล
	3. กำหนดเป้าหมายรวม 4. ให้ความสำคัญกับทุก คน	3. ร่วมชื่นชม ความสำเร็จ 4. การทำงานด้วยความ เป็นกัลยาณมิตร มีการ สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี 5. การยอมรับในการ ทำงานหลายที่มีความ แตกต่างด้านช่วงวัย	และการมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ 2. ทำงานด้วยความ สามัคคี มีความเป็น กัลยาณมิตร และร่วม ชื่นชมความสำเร็จ 3. ยึดหลักของ กฎหมาย 4. ผู้บริหารให้ ให้ความสำคัญกับครู และบุคลากรใน โรงเรียนทุกคน 5. การเปิดรับความ หลากหลายในการ ทำงานร่วมกัน ด้าน ช่วงวัย
<b>การกระจาย</b>			
4. การจัด โครงสร้าง	1. แบ่งโครงสร้างการ บริหารตามระเบียบ 2. มีการจัดคนให้ เหมาะสมกับงาน 3. ควรมีหน่วยงานต้น สังกัดเป็น partner ใน การทำงาน	1. ผู้บริหารต้องรู้จักครู และบุคลากรในโรงเรียน เพื่อที่จะมองคนบอก บอกคนได้ ใช้งานคนเป็น	1. แบ่งโครงสร้างการ บริหารงานตาม ระเบียบ 2. ผู้บริหารรู้จักครู และบุคลากรใน โรงเรียน มีการจัดคน ให้เหมาะสมกับงาน 3. มีหน่วยงานต้น สังกัดเป็นหน่วยงานที่ คอยให้คำปรึกษาใน การทำงาน

ตาราง 12 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน	ผลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน	สรุปผล
5. ความเป็น เอกภาพ	1. มีความเสมอภาค และ ความเป็นธรรม 2. มีการสื่อสารเพื่อ เป้าหมายร่วมกัน 3. ผู้บริหารต้องรู้จักครู และบุคลากรทุกคนใน โรงเรียน 4. พิจารณาเสียงส่วน ใหญ่เป็นหลัก	1. มีเป้าหมายเดียวกัน 2. คำนึงถึงประโยชน์ของ โรงเรียนเป็นหลัก 3. มีการสร้างจุดร่วม	1. มีการสื่อสาร วางเป้าหมาย และสร้าง จุดร่วม โดยคำนึงถึง ประโยชน์ของโรงเรียน เป็นหลัก 2. ผู้บริหารต้องรู้จักครู และบุคลากรในโรงเรียน ทุกคน ใช้ความเสมอ ภาค และความเป็น ธรรมในการบริหารงาน 3. พิจารณาเสียงส่วน ใหญ่เป็นหลัก
6. การมีส่วนร่วม	1. การมีจิตอาสาในการ ทำงานร่วมกัน 2. การแสดงให้เห็นถึง ความร่วมมือ โดยเริ่ม จากผู้บริหารก่อน เพื่อ เป็นตัวอย่าง	1. การกำหนดเป้าหมาย ร่วมกัน	1. การมีจิตอาสาในการ ทำงานร่วมกัน 2. การกำหนดเป้าหมาย ร่วมกัน 3. ผู้บริหารเป็นตัวอย่าง ในการให้ความร่วมมือ
7. การสร้าง วิสัยทัศน์	1. วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ต้องสามารถจับต้องได้ 2. สร้างวิสัยทัศน์ตาม นโยบาย 3. สร้างวิสัยทัศน์ให้ สอดคล้องกับบริบทของ โรงเรียน 4. ผู้บริหาร ครูและ บุคลากรทางการศึกษามี	1. การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมตาม บริบท 2. การมีส่วนร่วมของทุก ภาคส่วน 3. การสร้างวิสัยทัศน์ โดยวิเคราะห์จุดรวม ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นโยบายของสำนักงาน	1. มีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมตาม บริบทของโรงเรียน 2. สร้างวิสัยทัศน์ตาม นโยบายและสามารถ ปฏิบัติตามได้ 3. ผู้บริหาร ครูและ บุคลากรในโรงเรียนมี

ตาราง 12 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน	ผลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน	สรุปผล
<b>การมีวิสัยทัศน์</b>			
	ส่วนร่วมในการสร้าง วิสัยทัศน์	คณะกรรมการการศึกษา ชั้นพื้นฐาน และนโยบาย ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา	ส่วนร่วมในการสร้าง วิสัยทัศน์
8. การเผยแพร่ วิสัยทัศน์	1. มีการเผยแพร่ วิสัยทัศน์ผ่านช่องทาง เว็บไซต์โรงเรียน 2. การจัดทำแผนพัฒนา การศึกษา 3 ปี หรือ 5 ปี เป็นการเผยแพร่เอกสาร	1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้อง เข้าใจและยอมรับใน วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดขึ้น	1. มีการจัดทำ แผนพัฒนาการศึกษา โดยมีการเผยแพร่ผ่าน ช่องทางเว็บไซต์ โรงเรียน หรือช่องทาง อื่น ๆ 2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้าใจและยอมรับใน วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนด ขึ้น
9. การปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์	1. สร้างความเข้าใจ ร่วมกัน 2. ผู้บริหารเป็นแกนหลัก ในการดำเนินการตาม วิสัยทัศน์	1. มีการดำเนินการตาม วงจรการบริหารงาน คุณภาพ PDCA	1. ผู้บริหารเป็นแกน หลักในการดำเนินการ ตามวิสัยทัศน์ 2. มีการดำเนินการ ตามวงจรคุณภาพ PDCA
10. การมอบ อำนาจ	1. มีการมอบอำนาจตาม ระเบียบ 2. มีการยึดผลประโยชน์ ของโรงเรียนเป็นหลัก	1. มอบอำนาจโดยให้ อำนาจในการตัดสินใจ 2. มีการมอบอำนาจตาม ระเบียบ	1. มีการมอบอำนาจ ตามระเบียบ โดยให้ อำนาจในการตัดสินใจ เป็นของผู้รับมอบ อำนาจ

ตาราง 12 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน	ผลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน	สรุปผล
			2. มีการคำนึงถึง ผลประโยชน์ของ โรงเรียนเป็นหลัก
<b>การรู้เท่าทันสื่อ</b>			
11. การเข้าถึงสื่อ	1. ใช้สื่อในการบริหารจัดการ เพื่อความสะดวก รวดเร็ว 2. อำนวยความสะดวก ในการเข้าถึงสื่อของครู และบุคลากรทางการ ศึกษา	1. มีแหล่งเรียนรู้ในการ เข้าถึงสื่อ	1. ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการ เข้าถึงสื่อให้ครูและ บุคลากรในโรงเรียน 2. มีแหล่งเรียนรู้ใน การเข้าถึงสื่อ
12. การเข้าใจสื่อ	1. มีการตกลงหลักใน การเข้าใจสื่อร่วมกันใน โรงเรียน 2. มีฝ่ายให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการทำ ความเข้าใจสื่อ	1. การไตร่ตรองอย่าง รอบคอบจากผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง 2. การอบรมการรู้เท่า ทันสื่อ	1. มีการจัดอบรมการ รู้เท่าทันสื่อ โดยมีการ หาตกลงในแนว ทางการเข้าใจสื่อ 2. มีฝ่ายให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการทำ ความเข้าใจสื่อ มีการ ไตร่ตรองอย่าง รอบคอบ
13. การวิเคราะห์ สื่อ	1. มีการเน้นย้ำในการ ประชุมเกี่ยวกับการ วิเคราะห์สื่อ	1. การคำนึงถึงประโยชน์ ของโรงเรียน 2. การกำกับ ติดตาม จากผู้บริหาร	1. บริหารมีการกำกับ ติดตามผลการ วิเคราะห์สื่อ



ตาราง 12 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน	ผลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน	สรุปผล
	2. มีการกำกับ ติดตาม ผลของวิเคราะห์สื่อ	2. การกำกับ ติดตาม จากผู้บริหาร	2. มีการเน้นย้ำในการ ประชุม ในการ วิเคราะห์สื่อ โดย คำนึงถึงประโยชน์ของ โรงเรียน
14. การประเมินค่า	1. ประเมินสื่อจากหลาย ช่องทาง หรือหลาย แหล่งข้อมูล 2. ประเมินด้วยความ ถูกต้อง	1. ประเมินจากหลาย บุคคล 2. ประเมินโดยใช้หลัก ความถูกต้อง และต้อง เป็นประโยชน์กับ โรงเรียน	1. ประเมินโดยใช้หลัก ความถูกต้อง และ ความเป็นประโยชน์ต่อ โรงเรียน 2. ประเมินสื่อจาก หลายช่องทาง หรือ หลายแหล่งข้อมูล

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์โอกาส ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน	ผลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน	สรุปผล
ความหลากหลาย			
1. วัฒนธรรม องค์กร	1. การสร้างวัฒนธรรม องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2. การสร้างวัฒนธรรม องค์กรแบบทำงานเป็น ทีม	1. สร้างวัฒนธรรม องค์กรแบบกัลยาณมิตร 2. สร้างวัฒนธรรม องค์กรที่มีเสรีภาพทาง ความคิดเห็น สามารถ	1. สร้างวัฒนธรรม องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยน ความคิด 2. สร้างวัฒนธรรม องค์กรแบบ

ตาราง 13 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน	ผลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน	สรุปผล
	3. ครูและบุคลากรในโรงเรียนทำงานแบบมีความสุข	แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันได้	กัลยาณมิตร มีความสุข ร่วมกัน 3. สร้างวัฒนธรรม องค์กรทำงานเป็นที่
2. การจัดการ ทรัพยากร	1. จัดทำแผนการใช้ ทรัพยากรที่ครอบคลุม 2. ระดมทรัพยากรจาก หน่วยงานภายนอก 3. ใช้ทรัพยากรทุกส่วน ให้เกิดความคุ้มค่า	1. การระดมทรัพยากร 2. การพัฒนาการ เปลี่ยนแปลง 3. การสร้างเครือข่าย จากภายนอก	1. สร้างเครือข่ายกับ ภายนอกเพื่อระดม ทรัพยากร 2. จัดทำแผนการใช้ ทรัพยากร เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงและ ใช้ทรัพยากรอย่าง คุ้มค่า
3. การทำงาน ร่วมกัน	1. สร้างความสนิทสนม มีนโยบายละลาย พฤติกรรม เช่น การจัด งานเลี้ยงปีใหม่ 2. การสร้างและให้ ความสำคัญกับ เป้าหมายเดียวกัน 3. การสร้างทีมงานที่ เข้มแข็ง 4. การวางรากฐานการ สื่อสารที่ตรงไปตรงมา 5. การชื่นชมและการให้ กำลังใจ	1. การมีอุดมการณ์ ร่วมกัน 2. ทุกคนมีเป้าหมาย เดียวกัน 3. การนิเทศ กำกับ ติดตาม	1. สร้างกิจกรรมสาน สัมพันธ์ มีการชื่นชม และให้กำลังใจครูและ บุคลากรในโรงเรียน 2. มีการสื่อสาร เพื่อ สร้างอุดมการณ์และ เป้าหมายร่วมกัน 3. สร้างทีมงานที่ เข้มแข็ง 4. มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม
<b>การกระจาย</b>			
4. การจัด โครงสร้าง	1. จัดโครงสร้างตาม บริบทของโรงเรียน	1. แบ่งสายงานที่มีทั้งผู้มี ประสบการณ์ และผู้มี	1. จัดโครงสร้างตาม บริบท ลดความ

ตาราง 13 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน	ผลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน	สรุปผล
	2. ลดความซับซ้อนของ การประสานงาน 3. พิจารณาคนให้ เหมาะสมกับงาน	ความรู้ ความสามารถ 2. วางระบบให้มีการ นิเทศ ติดตาม คอยให้ คำปรึกษา	ซับซ้อนของการ ประสานงาน 2. แบ่งสายงานที่มีทั้ง มีประสบการณ์ และผู้ มีความรู้ ความสามารถ โดยพิจารณาคนให้ เหมาะสมกับงาน 3. วางระบบให้มีการ นิเทศ ติดตาม คอยให้ คำปรึกษา
5. ความเป็น เอกภาพ	1. การสร้างอัตลักษณ์ ร่วมกันในโรงเรียน 2. การสร้างความ ตระหนักถึงความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกันใน โรงเรียน 3. การให้พื้นที่แสดงออก ทางความคิดของทุกคน 4. การรับฟังความ คิดเห็นที่หลากหลาย 5. ผู้บริหารเป็นผู้รับฟังที่ ดี	1. สร้างอุดมการณ์ ร่วมกัน 2. จัดกิจกรรมส่งเสริม ความเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกันในโรงเรียน 3. ส่งเสริมการทำงาน ของทุกคนในโรงเรียน อย่างเท่าเทียม	1. สร้างอัตลักษณ์และ อุดมการณ์ร่วมกัน 2. สร้างความ ตระหนักถึงความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน 3. จัดกิจกรรมส่งเสริม ความเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกันในโรงเรียน 4. ผู้บริหารเป็นผู้รับ ฟังความคิดเห็นที่ หลากหลาย
6. การมีส่วนร่วม	1. เปิดโอกาสให้ทุกคนมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2. การให้ความสำคัญกับ ทุกความคิดเห็น 3. ผู้บริหารต้องเป็น ตัวอย่างที่ดีในการมีส่วน	1. การกำหนดเป้าหมาย ร่วมกัน 2. การวางแผนการ ทำงาน โดยมุ่งพัฒนา ผู้เรียน	1. เปิดโอกาสให้ทุกคน มีส่วนร่วมในการ วางแผน การแสดง ความคิดเห็น และการ ตัดสินใจ

ตาราง 13 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน	ผลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน	สรุปผล
	รวม เช่น การร่วมแสดง ความคิดเห็น		2. กำหนดเป้าหมาย ร่วมกัน 3. ผู้บริหารต้องเป็น ตัวอย่างในการร่วม แสดงความคิดเห็น
<b>การมีวิสัยทัศน์</b>			
7. การสร้าง วิสัยทัศน์	1. ทุกคนในโรงเรียนมี บทบาทในการร่วมสร้าง วิสัยทัศน์ 2. สร้างวิสัยทัศน์ให้ สอดคล้องกับนโยบาย และบริบทของโรงเรียน 3. สร้างวิสัยทัศน์ที่เน้น การพัฒนาผู้เรียน และ พัฒนาโรงเรียน 4. สร้างวิสัยทัศน์ที่ สะท้อนภาพความเป็น จริง สะท้อนถึงความ พร้อมในการขับเคลื่อน	1. ให้คำนึงถึงนโยบาย หลักสูตร ให้มีความ สอดคล้องกับบริบทของ โรงเรียน 2. ทุกคนมีส่วนร่วมใน การแสดงความคิดเห็น ในการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน 3. คำนึงถึงบริบทของ โรงเรียน	1. ทุกคนมีส่วนร่วมใน การสร้างวิสัยทัศน์ 2. คำนึงถึงนโยบาย บริบทของโรงเรียน เน้นการพัฒนาผู้เรียน และโรงเรียน 3. สร้างวิสัยทัศน์ที่ สะท้อนภาพความเป็น จริงที่โรงเรียนต้องการ ให้เกิดขึ้น
8. การเผยแพร่ วิสัยทัศน์	1. การสื่อสารให้ครูและ บุคลากรในโรงเรียน เข้าใจในวิสัยทัศน์ที่สร้าง ขึ้น และยอมรับวิสัยทัศน์ นั้นร่วมกัน 2. ใช้ช่องทางสื่อ ออนไลน์เข้ามามีบทบาท ในการเผยแพร่วิสัยทัศน์	1. ทุกคนเข้าใจวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดต่อ ได้ 2. การประชาสัมพันธ์ใน รูปแบบออนไลน์ 3. การเผยแพร่ให้ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ	1. ทุกคนเข้าใจ วิสัยทัศน์และยอมรับ สามารถถ่ายทอดต่อ ได้ 2. มีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ใน รูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ มีส่วนเกี่ยวข้องได้ รับทราบ

ตาราง 13 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน	ผลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน	สรุปผล
9. การปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์	1. จัดทำแผนหรือ โครงการที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ 2. สร้างแนวทางและ เป้าหมายในการปฏิบัติ ร่วมกัน 3. ผู้บริหารต้อง ดำเนินการตามแผนเป็น วงจรรายต่อเรื่อง เพื่อ เป็นแบบอย่างให้ครูและ บุคลากรในโรงเรียน	1. ปฏิบัติตามขั้นตอนที่ได้ กำหนดขึ้นตามแผนที่ได้ จัดทำ	1. จัดทำแผนหรือ โครงการที่สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ 2. ผู้บริหารดำเนินการ ตามขั้นตอนอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อเป็น แบบอย่างและเป็น แนวทางในการปฏิบัติ ของครูและบุคลากรใน โรงเรียน
10. การมอบ อำนาจ	1. มอบอำนาจตาม ระเบียบ ยึดหลักของ ความถูกต้อง	1. มอบอำนาจตามฝ่าย งาน	1. มอบอำนาจตาม ระเบียบ ยึดหลักความ ถูกต้อง
<b>การรู้เท่าทันสื่อ</b>			
11. การเข้าถึงสื่อ	1. ส่งเสริมการใช้ เทคโนโลยี 2. อำนวยความสะดวก ในด้านวัสดุ อุปกรณ์ ใน การเข้าถึงสื่อ 3. สร้างแหล่งเรียนรู้ เพื่อให้ทุกคนสามารถ เข้าถึงสื่อได้อย่างง่าย	1. พัฒนาโรงเรียนให้มี ความพร้อมด้านสื่อ 2. อำนวยความสะดวก ในส่วนของอินเทอร์เน็ต 3. มีการบริหารงาน อย่างสร้างสรรค์	1. สร้างแหล่งเรียนรู้ เพื่อให้ทุกคนสามารถ เข้าถึงสื่อได้อย่างง่าย 2. อำนวยความสะดวก ในด้านวัสดุ อุปกรณ์ ในการเข้าถึง สื่อ
12. การเข้าใจสื่อ	1. การจัดประชุมเพื่อ สร้างการเข้าใจสื่อ ร่วมกัน 2. การสื่อสารที่มี คุณภาพ เมื่อเกิดปัญหา	1. เปิดโอกาสให้ทุกคน แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับข้อมูลที่ได้รับ 2. การสร้างระบบ ประสานงานที่มีคุณภาพ	1. จัดประชุมเพื่อเปิด โอกาสให้ทุกคนได้ แสดงความคิดเห็น และสร้างความเข้าใจ สื่อร่วมกัน

ตาราง 13 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน	ผลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน	สรุปผล
	<p>จากการเข้าใจสื่อ คลาดเคลื่อน</p> <p>3. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับสารที่ได้รับเพื่อ สร้างความเข้าใจที่ ตรงกัน</p>		<p>2. สร้างการสื่อสาร และระบบประสานงาน ที่มีคุณภาพ</p>
13. การวิเคราะห์ สื่อ	<p>1. พัฒนาครูและ บุคลากรในด้านการ วิเคราะห์สื่อ</p> <p>2. รับฟังข้อมูลจากหลาย ช่องทาง</p> <p>3. แยกแยะสื่อจากหลัก ความจริง โดยคำนึงถึง ประโยชน์ของโรงเรียน เป็นหลัก</p>	<p>1. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ ระดมความคิดเห็น เกี่ยวกับข้อมูลที่ได้รับ</p> <p>2. จัดอบรมเกี่ยวกับการ วิเคราะห์ สังเคราะห์สื่อ และผลที่ได้รับ</p>	<p>1. จัดอบรมพัฒนาครู และบุคลากรในด้ว นการแยกแยะ วิเคราะห์ สังเคราะห์สื่อ โดย คำนึงถึงประโยชน์ของ โรงเรียน</p> <p>2. เปิดโอกาสให้ทุกคน ได้แสดงความคิดเห็น และรับฟังข้อมูลที่ หลากหลาย</p>
14. การประเมินค่า	<p>1. มีคณะกรรมการ ประเมินค่าถึง ความสำคัญของสื่อ</p> <p>2. มีการกำกับ ติดตาม ผลของการประเมิน</p>	<p>1. ใช้หลักการประเมิน ด้วยความถูกต้อง</p> <p>2. มีการกำกับ ติดตาม การประเมิน</p> <p>3. มีการประเมินเพื่อนำ ข้อมูลไปปรับปรุง</p>	<p>1. แต่งตั้ง คณะกรรมการกำกับ ติดตาม และประเมิน เพื่อนำข้อมูลไป ปรับปรุง</p> <p>2. ใช้หลักการประเมิน โดยยึดหลักความ ถูกต้อง</p>

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์แรงบันดาลใจ ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน	ผลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน	สรุปผล
<b>ความหลากหลาย</b>			
1. วัฒนธรรม องค์กร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ครู และบุคลากรมีความรู้ มีความสามารถ</li> <li>2. สร้างแนวปฏิบัติร่วมกัน โดยยึดประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน</li> <li>3. การรู้จักครูและบุคลากรในโรงเรียนเป็นรายบุคคล</li> <li>4. การวิเคราะห์บริบทตามขนาดของโรงเรียน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข</li> <li>2. สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> <li>3. สนับสนุนให้โรงเรียนมีวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> <li>4. ส่งเสริมให้โรงเรียนมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โดยยึดประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก</li> <li>2. สนับสนุนให้โรงเรียนมีวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> <li>3. มีการวิเคราะห์บริบทตามขนาดของโรงเรียน</li> <li>4. การรู้จักครูและบุคลากรในโรงเรียน</li> </ol>
2. การจัดการ ทรัพยากร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เน้นคุณภาพที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนและโรงเรียน</li> <li>2. ยึดระเบียบในการบริหารจัดการทรัพยากร</li> <li>3. ใช้ความโปร่งใส คุ่มค่า ในการบริหารจัดการทรัพยากร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้ความโปร่งใส คุ่มค่า เสมอภาค ในการบริหารทรัพยากร</li> <li>2. สร้างเครือข่ายในการหาทรัพยากร</li> <li>3. มีแผนในการจัดการทรัพยากร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนในการใช้ทรัพยากร ยึดระเบียบ ความโปร่งใส ความคุ่มค่า และความเสมอภาค</li> <li>2. สร้างเครือข่ายในการระดมหาทรัพยากร เน้นผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนและโรงเรียน</li> </ol>

ตาราง 14 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน	ผลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน	สรุปผล
3. การทำงาน ร่วมกัน	1. ส่งเสริมการทำงานที่มี ส่วนร่วมเป็นระบบทีม 2. มีการระดมความคิด และยึดส่วนที่ดีที่สุด 3. บริหารงานโดยลด การขัดแย้ง ให้ยึดความ เสมอภาคเป็นหลัก	1. ผู้บริหารต้องมีการ นิเทศติดตาม 2. การบริหารโดยลด ความขัดแย้ง	1. ส่งเสริมการทำงาน เป็นทีม มีส่วนร่วม มี การระดมความคิดเห็น คิดเห็น 2. ผู้บริหารต้องมีการ นิเทศ ติดตาม ยึดหลัก ความเสมอภาค เพื่อ ลดความขัดแย้ง
<b>การกระจาย</b>			
4. การจัด โครงสร้าง	1. มีการจัดโครงสร้าง ตามระเบียบ โดยยึด ความรู้ และ ความสามารถ 2. ส่งเสริมการทำงาน ด้วยความสมัครใจ	1. มีการจัดระบบสาย งานตามประสบการณ์ 2. ส่งเสริมการพัฒนา ตนเองตามงานที่ได้รับ มอบหมาย	1. ส่งเสริมการทำงาน ตามประสบการณ์ และตามความสมัคร ใจ 2. ส่งเสริมการพัฒนา ตนเองของครูและ บุคลากรในโรงเรียน ตามที่ได้รับมอบหมาย
5. ความเป็น เอกภาพ	1. ทำงานตามบทบาท โดยมองไปที่เป้าหมาย เดียวกัน 2. เน้นการสื่อสาร เพื่อ สร้างอัตลักษณ์ของ โรงเรียน	1. การสร้างจุดรวม โดย อาศัยความร่วมมือของ ทุกคน 2. การคำนึงถึง ผลประโยชน์ของนักเรียน	1. สร้างจุดรวม โดย อาศัยความร่วมมือ ของทุกฝ่าย และ คำนึงถึงผลประโยชน์ ของผู้เรียน 2. สร้างความเป็นอัต ลักษณ์ มองที่ เป้าหมายเดียวกัน
6. การมีส่วนร่วม	1. สร้างกิจกรรมที่ทำให้ ทุกคนมีส่วนร่วม	1. ส่งเสริมกิจกรรมสร้าง ความสามัคคี	1. ส่งเสริมกิจกรรม สร้างความสามัคคี การมีจิตอาสา การมี



ตาราง 14 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน	ผลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน	สรุปผล
	2. ความสามัคคีใน โรงเรียน 3. การมีจิตอาสาเพื่อ ต้องการพัฒนาโรงเรียน	2. การมีเป้าหมาย ร่วมกัน 3. การคำนึงถึงประโยชน์ ของโรงเรียน	ส่วนร่วมในโรงเรียน 2. ส่งเสริมการสร้าง เป้าหมายร่วมกัน โดย คำนึงถึงผลประโยชน์ ของโรงเรียน
<b>การมีวิสัยทัศน์</b>			
7. การสร้าง วิสัยทัศน์	1. ส่งเสริมการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกันใน โรงเรียน 2. เน้นการพัฒนาผู้เรียน ตามบริบทของโรงเรียน	1. การมีส่วนร่วมของทุก ภาคส่วน 2. มีการวิเคราะห์ SWOT ของโรงเรียน 3. มีการวางเป้าหมาย ร่วมกัน	1. มีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของ โรงเรียน และ วางเป้าหมายร่วมกัน 2. ส่งเสริมการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกัน
8. การเผยแพร่ วิสัยทัศน์	1. สร้างเครือข่าย ผู้ปกครองและชุมชน 2. การจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษา เพื่อ เผยแพร่ลงในเว็บไซต์	1. สร้างเครือข่ายชุมชน หน่วยงานภายนอก 2. สร้างเครือข่ายภายใน โรงเรียน	1. สร้างเครือข่าย ภายในและภายนอก โรงเรียน 2. จัดทำแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษา เพื่อเผยแพร่
9. การปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์	1. มีโครงการ/กิจกรรมที่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ ได้กำหนด 2. โรงเรียนให้การ สนับสนุนในการปฏิบัติ ตามวิสัยทัศน์	1. มีแนวทางการปฏิบัติที่ ชัดเจน 2. ส่งเสริมให้มีการจัดทำ แผน/โครงการตาม วิสัยทัศน์ที่ได้สร้างขึ้น	1. ส่งเสริมให้มีการ จัดทำแผนหรือ โครงการตามวิสัยทัศน์ ที่สร้างขึ้น 2. สนับสนุนให้มีแนว ทางการปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
10. การมอบ อำนาจ	1. มีการมอบอำนาจตาม ระเบียบ 2. มีการบริหารงานเชิง บวก	1. มีการมอบอำนาจตาม สายงาน และ ความสามารถ 2. มีการประสานงานที่ดี	1. มีการมอบอำนาจ ตามระเบียบและตาม ความสามารถ

ตาราง 14 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน	ผลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน	สรุปผล
			2. ส่งเสริมการบริหาร เชิงบวก และมีการ ประสานงานที่ดี
<b>การรู้เท่าทันสื่อ</b>			
11. การเข้าถึงสื่อ	1. ใช้สื่อเป็นตัวกลางใน การบริหารงานภายใน โรงเรียน 2. มีฝ่ายดูแล และ อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงสื่อ	1. สนับสนุนให้ทุกคน เข้าถึงสื่อได้อย่างสะดวก 2. มีการเข้าถึงสื่ออย่าง สร้างสรรค์ และมี เป้าหมายเพื่อประโยชน์ ของโรงเรียน	1. สนับสนุนให้ทุกคน เข้าถึงสื่อได้อย่าง สะดวก สร้างสรรค์ 2. สนับสนุนให้มีฝ่าย ดูแล และอำนวยความสะดวกในการเข้าถึง สื่อ
12. การเข้าใจสื่อ	1. มีแนวทางในการทำ ความเข้าใจสื่อร่วมกัน 2. การสร้างความ ตระหนักในการทำความเข้าใจสื่อ โดยคำนึงถึง ประโยชน์ของโรงเรียน เป็นหลัก	1. สร้างแนวทางและ ข้อตกลงในการทำความเข้าใจสื่อร่วมกัน 2. สร้างความตระหนัก โดยคำนึงถึงประโยชน์ ของโรงเรียน	1. สร้างแนวทางและ ข้อตกลงในการทำ ความเข้าใจสื่อร่วมกัน 2. สร้างความ ตระหนักในการทำ ความเข้าใจสื่อ โดย คำนึงถึงประโยชน์ของ โรงเรียนเป็นหลัก
13. การวิเคราะห์ สื่อ	1. มีการกำกับ ติดตาม การใช้สื่อของครู และ บุคลากรทางการศึกษา 2. มีแนวทางในการแก้ไข ปัญหาที่มีผลกระทบต่อ โรงเรียน 3. มีการอบรมแนว ทางการวิเคราะห์สื่อเชิง บวก	1. มีการกำกับ ติดตาม จากฝ่ายบริหาร 2. มีการสร้างระบบ แนวทางวิเคราะห์สื่อ	1. มีการกำกับ ติดตาม จากฝ่ายบริหาร 2. มีการอบรมแนว ทางการวิเคราะห์สื่อ เชิงบวก สร้างระบบ แนวทางการวิเคราะห์ สื่อ

ตาราง 14 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน	ผลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน	สรุปผล
14. การประเมินค่า	1. มีการรับฟังสื่อจากหลายช่องทาง 2. การประเมินสื่อต้องประเมินจากหลักความถูกต้อง ปราศจากความลำเอียง	1. มีการประเมินสื่อจากความเป็นจริง และส่งผลที่ดีต่อโรงเรียน 2. ส่งเสริมให้มีการประเมินสื่อจากหลายช่องทาง	1. ส่งเสริมให้มีการประเมินสื่อจากหลายช่องทาง 2. ส่งเสริมหลักความถูกต้อง เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน	ผลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน	สรุปผล
<b>ความหลากหลาย</b>			
1. วัฒนธรรมองค์กร	1. บริบทของโรงเรียน 2. แนวทางปฏิบัติของครูและบุคลากรในโรงเรียน 3. การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ 4. ความสุขของครูและบุคลากรในโรงเรียน 5. อัตราการย้ายโรงเรียนลดลง	1. ความสุขของครูและบุคลากรของโรงเรียน 2. ความสำเร็จของโรงเรียน 3. ความพึงพอใจของครูและบุคลากรของโรงเรียน 4. ความสำเร็จของงาน 5. การบริหารงานที่สะดวกคล่องแคล่ว	1. ความสุขของครูและบุคลากรในโรงเรียน 2. ความพึงพอใจของครูและบุคลากรในโรงเรียน
2. การจัดการทรัพยากร	1. ทรัพยากรถูกใช้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน 2. โรงเรียนมีความพร้อม	1. ความคุ้มค่าของงบประมาณ 2. โรงเรียนมีคุณภาพ	1. ทรัพยากรถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 2. โรงเรียนมีคุณภาพ

ตาราง 15 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน	ผลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน	สรุปผล
3. การทำงาน ร่วมกัน	1. ความสำเร็จของงานที่ ได้รับมอบหมาย 2. ความพึงพอใจของครู และบุคลากรในโรงเรียน 3. การมีเป้าหมายและ แนวทางในการ ดำเนินงานที่ตรงกัน	1. ความพึงพอใจของครู และบุคลากรในโรงเรียน 2. ความสำเร็จของงาน 3. ลดปัญหาความ ขัดแย้งในโรงเรียน 4. ความสุขของครูและ บุคลากรในการทำงาน ร่วมกัน	1. ความสำเร็จของ งานที่ได้รับมอบหมาย 2. ความพึงพอใจของ ครูและบุคลากรใน โรงเรียน 3. ความสุขของครู และบุคลากรในการ ทำงานร่วมกัน
<b>การกระจาย</b>			
4. การจัด โครงสร้าง	1. การทำงานที่มีระบบ แบบแผน 2. ทุกคนเข้าใจใน บทบาทหน้าที่ที่ตนเอง รับผิดชอบ	1. ทุกคนเข้าใจในงานที่ ได้รับมอบหมาย 2. ทุกคนพึงพอใจในงาน ที่ได้รับมอบหมาย 3. ทุกคนมีความสุขใน การทำงาน 4. ผลสำเร็จของงาน	1. ความสำเร็จของงานที่ ได้รับมอบหมาย 2. ร้อยละของครูและ บุคลากรในการเข้าใจ งาน 3. ความพึงพอใจใน งานที่ได้รับมอบหมาย
5. ความเป็น เอกภาพ	1. ความเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกันในโรงเรียน 2. โรงเรียนมีความ เข้มแข็ง	1. โรงเรียนสามารถ พัฒนาได้อย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง	1. โรงเรียนมีความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน 2. โรงเรียนสามารถ พัฒนาได้อย่างรวดเร็ว
6. การมีส่วนร่วม	1. ความพึงพอใจของครู และบุคลากรในโรงเรียน ที่ทำงานร่วมกัน 2. การให้ความร่วมมือ ของครูและบุคลากรใน โรงเรียน	1. ความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	1. ความพึงพอใจของ ครูและบุคลากรในการ ทำงานร่วมกัน 2. ความพึงพอใจของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. ร้อยละของครูและ บุคลากรในเข้าร่วม กิจกรรม

ตาราง 15 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน	ผลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน	สรุปผล
<b>การมีวิสัยทัศน์</b>			
7. การสร้าง วิสัยทัศน์	1. โรงเรียนมีแนวทาง ปฏิบัติที่ชัดเจน 2. โรงเรียนขับเคลื่อน ไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน	1. การบรรลุเป้าหมาย เชิงปริมาณและเชิง คุณภาพ 2. โรงเรียนประสบ ผลสำเร็จตามทิศทางที่ ได้วางไว้	1. โรงเรียนประสบ ผลสำเร็จตามทิศทาง ที่วางไว้ 2. โรงเรียนขับเคลื่อน ไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน
8. การเผยแพร่ วิสัยทัศน์	1. ผู้บริหาร ครู และ บุคลากรในโรงเรียน ยอมรับในวิสัยทัศน์ ร่วมกัน 2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้าใจแนวทางการ ดำเนินงานของโรงเรียน	1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้าใจแนวทางการ ดำเนินงานของโรงเรียน	1. ร้อยละผู้บริหาร ครู และบุคลากรใน โรงเรียนยอมรับใน วิสัยทัศน์ร่วมกัน 2. ร้อยละผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเข้าใจแนว ทางการดำเนินงาน ของโรงเรียน
9. การปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์	1. โรงเรียนประสบ ผลสำเร็จตามเป้าหมาย ที่ได้กำหนดไว้ใน วิสัยทัศน์ 2. โรงเรียนถูกพัฒนา อย่างเป็นระบบ และ ต่อเนื่อง	1. คุณภาพของโรงเรียน 2. โรงเรียนถูกพัฒนาไป ตามแนวทางที่ วางเป้าหมายไว้	1. โรงเรียนพัฒนา อย่างเป็นระบบ มี คุณภาพอย่างต่อเนื่อง 2. โรงเรียนประสบ ผลสำเร็จตาม เป้าหมายที่ได้กำหนด ไว้
10. การมอบ อำนาจ	1. การบริหารโรงเรียน สามารถดำเนินต่อไปได้ อย่างเป็นระบบ	1. โรงเรียนมีการ บริหารงานที่มีคุณภาพ 2. ความสำเร็จของงานที่ ได้รับมอบหมาย	1. ความสำเร็จของ งานที่ได้รับมอบหมาย 2. โรงเรียนมีการ บริหารงานที่มี คุณภาพ

ตาราง 15 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน	ผลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน	สรุปผล
<b>การรู้เท่าทันสื่อ</b>			
11. การเข้าถึงสื่อ	1. โรงเรียนพัฒนาการ ทันสื่อและพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง  2. ครูและบุคลากรใน โรงเรียนมีช่องทางเข้าถึง สื่อได้ทุกคน	1. โรงเรียนสามารถ พัฒนาได้โดยใช้สื่อมา เป็นตัวช่วย  2. ลดปัญหาครูและ บุคลากรในโรงเรียนที่ไม่ สามารถเข้าถึงสื่อได้ อย่างสะดวก  3. ความพึงพอใจของครู และบุคลากรในการ เข้าถึงสื่อ	1. ความพึงพอใจของ ครูและบุคลากรในการ เข้าถึงสื่อ  2. โรงเรียนพัฒนาการ ทันสื่อและพร้อมรับ การเปลี่ยนแปลง
12. การเข้าใจสื่อ	1. ทุกคนมีความเข้าใจไป ในแนวทางเดียวกัน  2. โรงเรียนได้รับการ พัฒนาพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง อย่าง ต่อเนื่อง	1. โรงเรียนมีแนวทางการ ทำความเข้าใจสื่อไปใน ทิศทางเดียวกัน	1. ทุกคนมีความเข้าใจ สื่อไปในแนวทาง เดียวกัน  2. โรงเรียนได้รับการ พัฒนาพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงอย่าง ต่อเนื่อง
13. การวิเคราะห์ สื่อ	1. โรงเรียนมีแนวปฏิบัติ ในด้านการวิเคราะห์สื่อที่ ถูกต้อง  2. ลดปัญหาการเข้าใจ คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับ สารที่ได้รับจากสื่อ	1. ครูและบุคลากรใน โรงเรียนมีแนวทางในการ วิเคราะห์สื่อ  2. ลดปัญหาการ วิเคราะห์สื่อโดยใช้ทัศนะ ของตนเอง  3. ครูและบุคลากร สามารถแยกแยะข้อมูล ที่ได้รับ	1. ครูและบุคลากรใน โรงเรียนมีแนวทางใน การวิเคราะห์สื่อ

ตาราง 15 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน	ผลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน	สรุปผล
14. การประเมินค่า	1. ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง	1. โรงเรียนสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่กำหนดไว้ 2. ครูและบุคลากรในโรงเรียนพึงพอใจต่อการใช้สื่อ	1. ครูและบุคลากรได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ SOAR Analysis

ศึกษาหากลยุทธ์ที่ ต้องการ/กลยุทธ์การ ค้นหา	จุดแข็ง (S- Strength)	โอกาส (O- Opportunity)
Strategies Inquiry	S1 การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วม S2 การสร้างการรับรู้และการมีเป้าหมายร่วมกัน S3 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ S4 มีแผนการใช้ทรัพยากร S5 มีการจัดการทรัพยากร โดยใช้หลักความโปร่งใส คุ่มค่าประหยัด และการมีส่วนร่วม S6 มีการบำรุงรักษาทรัพยากร S7 มีการกำกับ ติดตาม และประเมินการใช้ทรัพยากร S8 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน โดยใช้การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	O1 สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนความคิด O2 สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบกัลยาณมิตร มีความสุขร่วมกัน O3 สร้างวัฒนธรรมองค์กรทำงานเป็นทีม O5 จัดทำแผนการใช้ทรัพยากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า O6 สร้างกิจกรรมสานสัมพันธ์ มีการชื่นชมและให้กำลังใจครูและบุคลากรในโรงเรียน O7 มีการสื่อสาร เพื่อสร้างอุดมการณ์และเป้าหมายร่วมกัน

ตาราง 16 (ต่อ)

ศึกษาหากลยุทธ์ที่ ต้องการ/กลยุทธ์การ ค้นหา	จุดแข็ง (S-Strength)	โอกาส (O-Opportunity)
Strategies Inquiry	<p>S9 ทำงานด้วยความสามัคคี มีความเป็นกัลยาณมิตร และรวม ชื่นชมความสำเร็จ</p> <p>S10 ยึดหลักของกฎหมาย</p> <p>S11 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ ครูและบุคลากรในโรงเรียนทุกคน</p> <p>S12 การเปิดรับความ หลากหลายในการทำงาน ร่วมกัน ด้านช่วงวัย</p> <p>S13 แบ่งโครงสร้างการบริหารงานตามระเบียบ</p> <p>S14 ผู้บริหารรู้จักครูและ บุคลากรในโรงเรียน มีการจัด คนให้เหมาะสมกับงาน</p> <p>S15 มีหน่วยงานต้นสังกัดเป็น หน่วยงานที่คอยให้คำปรึกษาใน การทำงาน</p> <p>S16 มีการสื่อสาร วางเป้าหมาย และสร้างจุดร่วม โดยคำนึงถึงประโยชน์ของ โรงเรียนเป็นหลัก</p> <p>S17 ผู้บริหารต้องรู้จักครูและ บุคลากรในโรงเรียนทุกคน ใช้ ความเสมอภาค และความเป็น ธรรมในการบริหารงาน</p> <p>S18 พิจารณาเสียงส่วนใหญ่ เป็นหลัก</p>	<p>O8 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง</p> <p>O9 มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม</p> <p>O10 จัดโครงสร้างตามบริบท ลดความซับซ้อนของการ ประสานงาน</p> <p>O11 แบ่งสายงานที่มีทั้งมี ประสบการณ์ และผู้มีความรู้ ความสามารถ โดยพิจารณาคน ให้เหมาะสมกับงาน</p> <p>O12 วางระบบให้มีการนิเทศ ติดตาม คอยให้คำปรึกษา</p> <p>O13 สร้างอัตลักษณ์และ อุดมการณ์ร่วมกัน</p> <p>O14 สร้างความตระหนักถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน</p> <p>O15 จัดกิจกรรมส่งเสริมความ เป็นอันหนึ่ง อันเดียวกันใน โรงเรียน</p> <p>O16 ผู้บริหารเป็นผู้รับฟังความ คิดเห็นที่หลากหลาย</p> <p>O17 เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วน ร่วมในการวางแผน การแสดง ความคิดเห็น และการตัดสินใจ</p> <p>O18 กำหนดเป้าหมายร่วมกัน</p> <p>O19 ผู้บริหารต้องเป็นตัวช่วย ในการร่วมแสดงความคิดเห็น</p> <p>O20 ทุกคนมีส่วนร่วมในการ สร้างวิสัยทัศน์</p>



ตาราง 16 (ต่อ)

ศึกษาหากลยุทธ์ที่ ต้องการ/กลยุทธ์การ ค้นหา	จุดแข็ง (S–Strength)	โอกาส (O–Opportunity)
Strategies Inquiry	<p>S19 การมีจิตอาสาในการทำงานร่วมกัน</p> <p>S20 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน</p> <p>S21 ผู้บริหารเป็นตัวอย่างในการให้ความร่วมมือ</p> <p>S22 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามบริบทของโรงเรียน</p> <p>S23 สร้างวิสัยทัศน์ตามนโยบายและสามารถปฏิบัติตามได้</p> <p>S24 ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์</p> <p>S25 มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา โดยมีการเผยแพร่ผ่านช่องทางเว็บไซต์โรงเรียนหรือช่องทางอื่น ๆ</p> <p>S26 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจและยอมรับในวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น</p> <p>S27 ผู้บริหารเป็นแกนหลักในการดำเนินการตามวิสัยทัศน์</p> <p>S28 มีการดำเนินการตามวงจรคุณภาพ PDCA</p> <p>S29 มีการมอบอำนาจตามระเบียบ โดยให้อำนาจในการตัดสินใจเป็นของผู้รับมอบอำนาจ</p>	<p>O21 คำนึงถึงนโยบาย บริบทของโรงเรียน เน้นการพัฒนาผู้เรียนและโรงเรียน</p> <p>O22 สร้างวิสัยทัศน์ที่สะท้อนภาพความเป็นจริงที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น</p> <p>O23 ทุกคนเข้าใจวิสัยทัศน์และยอมรับ สามารถถ่ายทอดต่อได้</p> <p>O24 มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ</p> <p>O25 จัดทำแผนหรือโครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์</p> <p>O26 ผู้บริหารดำเนินการตามขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแบบอย่างและเป็นแนวทางในการปฏิบัติของครูและบุคลากรในโรงเรียน</p> <p>O27 มอบอำนาจตามระเบียบยึดหลักความถูกต้อง</p> <p>O28 สร้างแหล่งเรียนรู้ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างง่ายดาย</p> <p>O29 อำนวยความสะดวกในด้านวัสดุ อุปกรณ์ ในการเข้าถึงสื่อ</p>

ตาราง 16 (ต่อ)

ศึกษาหากลยุทธ์ที่ ต้องการ/กลยุทธ์การ ค้นหา	จุดแข็ง (S-Strength)	โอกาส (O-Opportunity)
Strategies Inquiry	<p>S30 มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก</p> <p>S31 ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงสื่อให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน</p> <p>S32 มีแหล่งเรียนรู้ในการเข้าถึงสื่อ</p> <p>S33 มีการจัดอบรมการรู้เท่าทันสื่อ โดยมีการหาข้อตกลงในแนวทางการเข้าถึงสื่อ</p> <p>S34 มีฝ่ายให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการทำความเข้าใจสื่อ</p> <p>S35 มีการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ</p> <p>S36 บริหารมีการกำกับติดตามผลการวิเคราะห์สื่อ</p> <p>S37 มีการเน้นย้ำในการประชุมในการวิเคราะห์สื่อ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียน</p> <p>S38 ประเมินโดยใช้หลักความถูกต้อง และความเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน</p> <p>S38 ประเมินสื่อจากหลายช่องทาง หรือหลายแหล่งข้อมูล</p>	<p>O30 จัดประชุมเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น และสร้างความเข้าใจสื่อร่วมกัน</p> <p>O31 สร้างการสื่อสารและระบบประสานงานที่มีคุณภาพ</p> <p>O32 จัดอบรมพัฒนาครูและบุคลากรในด้านกรแยกแยะวิเคราะห์ สังเคราะห์สื่อ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียน</p> <p>O33 เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังข้อมูลที่หลากหลาย</p> <p>O34 แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับ ติดตาม และประเมินเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุง</p> <p>O35 ใช้หลักการประเมิน โดยยึดหลักความถูกต้อง</p>

สิ่งที่อยากให้เกิดขึ้นกับ องค์กร Appreciative Intent	แรงบันดาลใจ (A-Aspirations)	ผลลัพธ์ (R-Result)
	A1 ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน อย่างมีความสุข มีความ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โดยยึด	R1 ความสุขของครูและ บุคลากรในการทำงานร่วมกัน ในโรงเรียน
	ประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก A2 สนับสนุนให้โรงเรียนมี วัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยน เรียนรู้	R2 ความพึงพอใจของครูและ บุคลากรในโรงเรียน R3 ทรัพยากรถูกใช้อย่างมี ประสิทธิภาพ และเกิด
	A3 มีการวิเคราะห์บริบทตาม ขนาดของโรงเรียน	ประสิทธิผล R4 ความสำเร็จของงานที่ได้รับ มอบหมาย
	A4 การรู้จักครูและบุคลากรใน โรงเรียน	R5 ร้อยละของครูและบุคลากร ในการเข้าใจงาน
	A5 ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผน ในการใช้ทรัพยากร ยึดระเบียบ ความโปร่งใส ความคุ้มค่า และ ความเสมอภาค	R6 ความพึงพอใจในงานที่ได้รับ มอบหมาย R7 โรงเรียนมีความเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน
	A6 สร้างเครือข่ายในการระดม หาทรัพยากร เน้นผลที่เกิด ขึ้นกับผู้เรียนและโรงเรียน	R8 โรงเรียนสามารถพัฒนาได้ อย่างรวดเร็ว
	A7 มีหน่วยงานต้นสังกัดเป็น หน่วยงานที่คอยให้คำปรึกษาใน การทำงาน	R9 ความพึงพอใจของครูและ บุคลากรในการทำงานร่วมกัน R10 ความพึงพอใจของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย
	A8 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วม มีการระดมความคิด ให้เห็น	R11 ร้อยละของครูและบุคลากร ในเข้าร่วมกิจกรรม
	A9 ผู้บริหารต้องมีการนิเทศ ติดตาม ยึดหลักความเสมอ ภาค เพื่อลดความขัดแย้ง	R12 โรงเรียนประสบผลสำเร็จ ตามทิศทางที่วางไว้ R13 โรงเรียนขับเคลื่อนไปสู่การ พัฒนาที่ยั่งยืน

ตาราง 16 (ต่อ)

สิ่งที่อยากให้เกิดขึ้นกับ องค์กร Appreciative Intent	แรงบันดาลใจ (A-Aspirations)	ผลลัพธ์ (R-Result)
	<p>A10 ส่งเสริมการทำงานตามประสบการณ์ และตามความสมัครใจ</p> <p>A11 ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรในโรงเรียนตามที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>A12 สร้างจุดร่วม โดยอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่าย และคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้เรียน</p> <p>A13 สร้างความเป็นอัตลักษณ์มองที่เป้าหมายเดียวกัน</p> <p>A14 ส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสามัคคี การมีจิตอาสา การมีส่วนร่วมในโรงเรียน</p> <p>A15 ส่งเสริมการสร้างเป้าหมายร่วมกัน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียน</p> <p>A16 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและวางเป้าหมายร่วมกัน</p> <p>A17 ส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน</p> <p>A18 สร้างเครือข่ายภายในและภายนอกโรงเรียน</p> <p>A19 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อเผยแพร่</p>	<p>R14 ร้อยละผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนยอมรับในวิสัยทัศน์ร่วมกัน</p> <p>R15 โรงเรียนพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง</p> <p>R16 โรงเรียนพัฒนาก้าวหน้าขึ้นและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>R17 ทุกคนมีความเข้าใจสื่อไปในแนวทางเดียวกัน</p> <p>R18 โรงเรียนได้รับการพัฒนาพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>R19 ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีแนวทางในการวิเคราะห์สื่อ</p> <p>R20 ครูและบุคลากรได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง</p>

ตาราง 16 (ต่อ)

สิ่งที่อยากให้เกิดขึ้นกับ องค์กร Appreciative Intent	แรงบันดาลใจ (A-Aspirations)	ผลลัพธ์ (R-Result)
	<p>A20 ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนหรือโครงการตามวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น</p> <p>A21 สนับสนุนให้มีแนวทางการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน</p> <p>A22 มีการมอบอำนาจตามระเบียบและตามความสามารถ</p> <p>A23 ส่งเสริมการบริหารเชิงบวก และมีการประสานงานที่ดี</p> <p>A24 สนับสนุนให้ทุกคนเข้าถึงสื่อได้อย่างสะดวก สร้างสรรค์</p> <p>A25 สนับสนุนให้มีฝ่ายดูแลและอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงสื่อ</p> <p>A26 สร้างแนวทางและข้อตกลงในการทำความเข้าใจสื่อร่วมกัน</p> <p>A27 สร้างความตระหนักในการทำความเข้าใจสื่อ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก</p> <p>A28 มีการอบรมแนวทางการวิเคราะห์สื่อเชิงบวก สร้างระบบแนวทางการวิเคราะห์สื่อ</p> <p>A29 ส่งเสริมให้มีการประเมินสื่อจากหลายช่องทาง</p> <p>A30 ส่งเสริมหลักความถูกต้องเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน</p>	

ตาราง 17 จับประเด็นรายคู่ (SO) ที่ได้จากจุดแข็ง และโอกาส จากสิ่งที่อยากให้เกิดขึ้นกับองค์กร ของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กำหนดกลยุทธ์
<p>S1 การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วม</p> <p>S3 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ</p> <p>S9 ทำงานด้วยความสามัคคี มีความเป็นกัลยาณมิตร และร่วมชื่นชมความสำเร็จ</p> <p>S11 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรในโรงเรียนทุกคน</p> <p>S12 การเปิดรับความคิดเห็นหลากหลายในการทำงานร่วมกัน ด้านช่วงวัย</p>	<p>01 สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น</p> <p>02 สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบกัลยาณมิตร มีความสุขร่วมกัน</p> <p>06 สร้างกิจกรรมสานสัมพันธ์ มีการชื่นชมและให้กำลังใจครูและบุคลากรในโรงเรียน</p> <p>016 ผู้บริหารเป็นผู้รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย</p> <p>017 เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน การแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจ</p> <p>019 ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างในการร่วมแสดงความคิดเห็น</p> <p>033 เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังข้อมูลที่หลากหลาย</p>	<p>ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บนพื้นฐานการมีความสุขร่วมกันในโรงเรียน</p>
<p>S4 มีแผนการใช้ทรัพยากร</p> <p>S5 มีการจัดการทรัพยากร โดยใช้หลักความโปร่งใส คุ่มค่าประหยัด และการมีส่วนร่วม</p> <p>S6 มีการบำรุงรักษาทรัพยากร</p> <p>S25 มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา โดยมีการเผยแพร่ผ่านช่องทางเว็บไซต์โรงเรียนหรือช่องทางอื่น ๆ</p>	<p>021 คำนึงถึงนโยบาย บริบทของโรงเรียน เน้นการพัฒนาผู้เรียนและโรงเรียน</p> <p>05 จัดทำแผนการใช้ทรัพยากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า</p>	<p>ส่งเสริมแผนพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืน โดยใช้การมีส่วนร่วม</p>

## ตาราง 17 (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กำหนดกลยุทธ์
<p>S7 มีการกำกับ ติดตาม และ ประเมินการใช้ทรัพยากร</p> <p>S35 ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามผลการวิเคราะห์สื่อ</p> <p>S37 ประเมินโดยใช้หลักความ ถูกต้อง และความเป็น ประโยชน์ต่อโรงเรียน</p>	<p>O9 มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม</p> <p>O12 วางระบบให้มี การนิเทศ ติดตาม คอยให้คำปรึกษา</p> <p>O34 แต่งตั้งคณะกรรมการ กำกับ ติดตาม และประเมินเพื่อ นำข้อมูลไปปรับปรุง</p> <p>O35 ใช้หลักการประเมิน โดย ยึดหลักความถูกต้อง</p>	<p>พัฒนากระบวนการกำกับ ติดตาม และประเมินผล</p>
<p>S8 การกำหนดเป้าหมาย ร่วมกัน โดยใช้การสื่อสาร และ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</p> <p>S21 ผู้บริหารเป็นตัวอย่างใน การให้ความร่วมมือ</p> <p>S22 มีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมตามบริบทของ โรงเรียน</p> <p>S23 สร้างวิสัยทัศน์ตาม นโยบายและสามารถปฏิบัติ ตามได้</p> <p>S24 ผู้บริหาร ครูและบุคลากร ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการ สร้างวิสัยทัศน์</p> <p>S26 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจ และยอมรับในวิสัยทัศน์ที่ได้ กำหนดขึ้น</p> <p>S27 ผู้บริหารเป็นแกนนำหลัก ในการดำเนินการตามวิสัยทัศน์</p> <p>S36 มีการเน้นย้ำในการประชุม ในการวิเคราะห์สื่อ โดย คำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียน</p>	<p>O18 กำหนดเป้าหมายร่วมกัน</p> <p>O20 ทุกคนมีส่วนร่วมในการ สร้างวิสัยทัศน์</p> <p>O22 สร้างวิสัยทัศน์ที่สะท้อน ภาพความเป็นจริงที่โรงเรียน ต้องการให้เกิดขึ้น</p> <p>O23 ทุกคนเข้าใจวิสัยทัศน์และ ยอมรับ สามารถถ่ายทอดต่อได้</p> <p>O24 มีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ รับทราบ</p> <p>O25 จัดทำแผนหรือโครงการที่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์</p>	<p>ส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกันในโรงเรียน</p>

ตาราง 17 (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กำหนดกลยุทธ์
S38 ประเมินสื่อจากหลายช่องทาง หรือหลายแหล่งข้อมูล		
S31 ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงสื่อให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน	O28 สร้างแหล่งเรียนรู้ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงสื่อได้อย่างง่าย	เสริมสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของสื่อ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก
S32 มีแหล่งเรียนรู้ในการเข้าถึงสื่อ	O29 อำนวยความสะดวกในด้านวัสดุ อุปกรณ์ ในการเข้าถึงสื่อ	
S33 มีการจัดอบรมการรู้เท่าทันสื่อ โดยมีการหาข้อตกลงในแนวทางการเข้าใจสื่อ	O30 จัดประชุมเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น และสร้างความเข้าใจสื่อร่วมกัน	
S30 มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก	O31 สร้างการสื่อสารและระบบประสานงานที่มีคุณภาพ	
S34 มีฝ่ายให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการทำความเข้าใจสื่อ มีการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ	O32 จัดอบรมพัฒนาครูและบุคลากรในด้านการแยกแยะวิเคราะห์ สังเคราะห์สื่อ	
S35 ผู้บริหารมีการกำกับติดตามผลการวิเคราะห์สื่อ	โดยคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียน	
S2 การสร้างการรับรู้และการมีเป้าหมายร่วมกัน	O3 สร้างวัฒนธรรมองค์กร ทำงานเป็นทีม	เสริมสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในโรงเรียน
S16 มีการสื่อสารวางเป้าหมาย และสร้างจุดร่วม โดยคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก	O7 มีการสื่อสาร เพื่อสร้างอุดมการณ์และเป้าหมายร่วมกัน	
S17 ผู้บริหารต้องรู้จักครูและบุคลากรในโรงเรียนทุกคน ใช้ความเสมอภาค และความเป็นธรรมในการบริหารงาน	O8 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง	
S18 พิจารณาเสียงส่วนใหญ่เป็นหลัก	O13 สร้างอัตลักษณ์และอุดมการณ์ร่วมกัน	
	O15 จัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในโรงเรียน	



ตาราง 17 (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กำหนดกลยุทธ์
S19 การมีจิตอาสาในการทำงานร่วมกัน		
S10 ยึดหลักของกฎหมาย S13 แบ่งโครงสร้างการบริหารงานตามระเบียบ	O10 จัดโครงสร้างตามบริบทลดความซับซ้อนของการประสานงาน	ส่งเสริมการบริหารงานในโรงเรียนให้เป็นระบบ
S14 ผู้บริหารรู้จักครูและบุคลากรในโรงเรียน มีการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน	O11 แบ่งสายงานที่มีทั้งมีประสบการณ์ และผู้มีความรู้ความสามารถ โดยพิจารณาคนให้เหมาะสมกับงาน	
S28 มีการดำเนินการตามวงจรคุณภาพ PDCA	O26 ผู้บริหารดำเนินการตามขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแบบอย่างและเป็นแนวทางในการปฏิบัติของครูและบุคลากรในโรงเรียน	
S29 มีการมอบอำนาจตามระเบียบ โดยให้อำนาจในการตัดสินใจเป็นของผู้รับมอบอำนาจ	O27 มอบอำนาจตามระเบียบยึดหลักความถูกต้อง	

ตาราง 18 จับประเด็นรายคู่ (AR) ที่ได้จากแรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ จากการศึกษาหา  
กลยุทธ์ที่ต้องการ/กลยุทธ์การค้นหา ของการพัฒนากภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของ  
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

แรงบันดาลใจ (A)	ผลลัพธ์ (R)	กำหนดกลยุทธ์
A1 ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีความเชื่อเพื่อเพื่อแม่ โดยยึดประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก	R1 ความสุขของครูและบุคลากรในการทำงานร่วมกันในโรงเรียน R2 ความพึงพอใจของครูและบุคลากรในโรงเรียน	ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บนพื้นฐานการมีความสุขร่วมกันในโรงเรียน
A2 สนับสนุนให้โรงเรียนมีวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้		

ตาราง 18 (ต่อ)

แรงบันดาลใจ (A)	ผลลัพธ์ (R)	กำหนดกลยุทธ์
<p>A4 การรู้จักครูและบุคลากรในโรงเรียน</p> <p>A8 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมีส่วนร่วม มีการระดมความคิดเห็น</p> <p>A11 ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรในโรงเรียนตามที่ได้รับมอบหมาย</p>		
<p>A3 มีการวิเคราะห์บริบทตามขนาดของโรงเรียน</p> <p>A5 ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนในการใช้ทรัพยากร ยืดระยะเวลา ความโปร่งใส ความคุ้มค่า และความเสมอภาค</p>	<p>R3 ทรัพยากรถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล</p> <p>R13 โรงเรียนขับเคลื่อนไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน</p>	<p>ส่งเสริมแผนพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืน โดยใช้การมีส่วนร่วม</p>
<p>A20 ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนหรือโครงการตามวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น</p> <p>A21 สนับสนุนให้มีแนวทางการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน</p> <p>A19 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อเผยแพร่</p> <p>A16 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและวางเป้าหมายร่วมกัน</p> <p>A17 ส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน</p>	<p>R9 ความพึงพอใจของครูและบุคลากรในการทำงานร่วมกัน</p> <p>R11 ร้อยละของครูและบุคลากรในเข้าร่วมกิจกรรม</p> <p>R14 ร้อยละผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนยอมรับในวิสัยทัศน์ร่วมกัน</p>	<p>ส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในโรงเรียน</p>
<p>A11 ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรในโรงเรียนตามที่ได้รับมอบหมาย</p>	<p>R16 โรงเรียนพัฒนาก้าวหน้าขึ้นและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>R17 ทุกคนมีความเข้าใจสื่อไปในแนวทางเดียวกัน</p>	<p>เสริมสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของสื่อโดยคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก</p>

ตาราง 18 (ต่อ)

แรงบันดาลใจ (A)	ผลลัพธ์ (R)	กำหนดกลยุทธ์
<p>A24 สนับสนุนให้ทุกคนเข้าถึงสื่อได้อย่างสะดวก สร้างสรรค์</p> <p>A25 สนับสนุนให้มีฝ่ายดูแลและอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงสื่อ</p> <p>A26 สร้างแนวทางและข้อตกลงในการทำความเข้าใจสื่อร่วมกัน</p> <p>A27 สร้างความตระหนักในการทำความเข้าใจสื่อ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก</p> <p>A28 มีการอบรมแนวทางการวิเคราะห์สื่อเชิงบวก สร้างระบบแนวทางการวิเคราะห์สื่อ</p> <p>A29 ส่งเสริมให้มีการประเมินสื่อจากหลายช่องทาง</p> <p>A30 ส่งเสริมหลักความถูกต้องเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน</p>	<p>R18 โรงเรียนได้รับการพัฒนาพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>R19 ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีแนวทางในการวิเคราะห์สื่อ</p> <p>R20 ครูและบุคลากรได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง</p>	
<p>A6 สร้างเครือข่ายในการระดมทรัพยากร เน้นผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนและโรงเรียน</p> <p>A7 มีหน่วยงานต้นสังกัดเป็นหน่วยงานที่คอยให้คำปรึกษาในการทำงาน</p> <p>A18 สร้างเครือข่ายภายในและภายนอกโรงเรียน</p>	<p>R4 ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>R8 โรงเรียนสามารถพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>R10 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	ส่งเสริมความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก
<p>A9 ผู้บริหารต้องมีการนิเทศติดตาม ยึดหลักความเสมอภาค เพื่อลดความขัดแย้ง</p> <p>A12 สร้างจุดร่วม โดยอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่าย และ</p>	<p>R1 ความสุขของครูและบุคลากรในการทำงานร่วมกันในโรงเรียน</p> <p>R2 ความพึงพอใจของครูและบุคลากรในโรงเรียน</p>	เสริมสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในโรงเรียน

ตาราง 18 (ต่อ)

แรงบันดาลใจ (A)	ผลลัพธ์ (R)	กำหนดกลยุทธ์
<p>คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้เรียน</p> <p>A13 สร้างความเป็นอัตลักษณ์ มองที่เป้าหมายเดียวกัน</p> <p>A14 ส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสามัคคี การมีจิตอาสา การมีส่วนร่วมในโรงเรียน</p> <p>A15 ส่งเสริมการสร้างเป้าหมายร่วมกัน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียน</p>	<p>R7 โรงเรียนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน</p>	
<p>A10 ส่งเสริมการทำงานตามประสบการณ์ และตามความสมัครใจ</p> <p>A23 ส่งเสริมการบริหารเชิงบวก และมีการประสานงานที่ดี</p> <p>A22 มีการมอบอำนาจตามระเบียบและตามความสามารถ</p>	<p>R5 ร้อยละของครูและบุคลากรในการเข้าใจงาน</p> <p>R6 ความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>R12 โรงเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้</p> <p>R15 โรงเรียนพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>ส่งเสริมการบริหารงานในโรงเรียนให้เป็นระบบ</p>

## 2.2 ผลการร่างกลยุทธ์การพัฒนาระบบที่ยั่งยืนของผู้บริหาร

### โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

การร่างกลยุทธ์การพัฒนาระบบที่ยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ดำเนินการโดยนำผลการวิเคราะห์ SOAR Analysis มาร่างกลยุทธ์การพัฒนาระบบที่ยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม โดยใช้ผลการวิจัยที่พบ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ของกลยุทธ์การพัฒนาระบบที่ยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม มีดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครพนม มีภาวะผู้นำแบบยั่งยืน มีการบริหารงานบนความหลากหลายอย่างเป็นระบบภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นผู้มิวิสัยทัศน์ก้าวไกล รู้เท่าทันสื่อ พัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

2. พันธกิจของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม มีดังนี้

2.1 ส่งเสริมการสร้างค่านิยมแบบกัลยาณมิตร ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้

2.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนมีแผนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ คุ่มค่า และโปร่งใส เพื่อให้เกิดความยั่งยืน

2.3 ส่งเสริมให้มีการกำกับ ติดตาม และประเมินการดำเนินงานของครูและบุคลากรในโรงเรียน

2.4 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายจากชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอก

2.5 ส่งเสริมให้โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ในการเข้าถึงสื่อของทุกคนภายในโรงเรียน

2.6 ส่งเสริมการบริหารงานที่เป็นระบบ

2.7 จัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกันในโรงเรียน

3. เป้าประสงค์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม มีดังนี้

3.1 โรงเรียนมีค่านิยมแบบกัลยาณมิตร ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้

3.2 โรงเรียนมีแผนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ คุ่มค่า โปร่งใส ทำให้เกิดความยั่งยืน

3.3 ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม และประเมินการดำเนินงานของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3.4 โรงเรียนมีเครือข่ายชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอกที่เข้มแข็ง

3.5 โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ในการเข้าถึงสื่อของครูและบุคลากรในโรงเรียน

3.6 โรงเรียนมีการบริหารงานที่เป็นระบบ

3.7 โรงเรียนมีความเป็นเอกภาพ ทุกคนมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาโรงเรียน  
ร่วมกัน

4. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม เป็นผลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส  
แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์ วิธีดำเนินการและตัวชี้วัด  
สรุปได้ดังตาราง 19

ตาราง 19 (ร่าง)กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม

กลยุทธ์	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
เป้าประสงค์ที่ 1: โรงเรียนมีค่านิยมแบบกัลยาณมิตร ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันได้		
กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริม วัฒนธรรมแห่งการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ บน พื้นฐานการมีความสุข ร่วมกันในโรงเรียน (SO, AR)	<p><b>1. วางแผน (Plan)</b></p> <p>1.1 กำหนดแนวทางให้ครูและบุคลากรสามารถ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้เพื่อให้ครูและบุคลากร ในโรงเรียนยอมรับในวัฒนธรรม</p> <p>1.2 วางแผนจัดกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้</p> <p>1.3 วางแผนจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ในโรงเรียน</p> <p><b>2. ลงมือทำ (Do)</b></p> <p>2.1 จัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรใน โรงเรียนได้แลกเปลี่ยนแสดงแนวคิดหรือวิธีการ ใหม่ ๆ แบบกัลยาณมิตร</p> <p>2.2 สนับสนุนการจัดตั้งกิจกรรมที่ได้แลกเปลี่ยน แนวคิด มีการยอมรับในแนวคิดที่แตกต่าง โดยหา ข้อสรุปในวิธีการปฏิบัติร่วมกันอย่างมีความสุข</p> <p>2.3 จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครู และบุคลากรในโรงเรียน เช่น กิจกรรมสังสรรค์งาน</p>	<p>1. ร้อยละของครูและ บุคลากรในโรงเรียน ยอมรับการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นค่านิยมหลัก</p> <p>2. ร้อยละของครู และบุคลากรใน โรงเรียนที่ได้เข้าร่วม กิจกรรม</p> <p>3. ความพึงพอใจใน การทำงานร่วมกัน อย่างมีความสุข</p>

## ตาราง 19 (ต่อ)

กลยุทธ์	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
	<p>เลี้ยงปีใหม่, กิจกรรมสงฆ์นำพระในเทศกาลสงกรานต์</p> <p><b>3. ตรวจสอบ (Check)</b></p> <p>3.1 ตรวจสอบการเข้าร่วมกิจกรรมการแสดงออกทางความคิดเห็น</p> <p>3.2 ตรวจสอบการเข้าร่วมกิจกรรมสานสัมพันธ์ในโรงเรียน</p> <p><b>4. ปรับปรุง (Act)</b></p> <p>นำผลที่ได้จากการตรวจสอบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บนพื้นฐานของความสุข มาออกแบบกิจกรรมเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรต่อไป</p>	
<p><b>เป้าประสงค์ที่ 2: โรงเรียนมีแผนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า โปร่งใส ทำให้เกิดความยั่งยืน</b></p>		
กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมแผนพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืน โดยใช้การมีส่วนร่วม (SO, AR)	<p><b>1. วางแผน (Plan)</b></p> <p>1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการในการจัดทำแผนพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืน</p> <p>1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามบริบทของโรงเรียน</p> <p>1.3 จัดประชุมกำหนดเป้าหมายแผนพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม</p> <p><b>2. ลงมือทำ (Do)</b></p> <p>2.1 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของครูและบุคลากรในระดับหัวหน้างาน</p> <p>2.2 จัดทำโครงการหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืน</p> <p>2.3 ดำเนินตามโครงการหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่กำหนดขึ้นในแผน</p>	<p>1. ร้อยละของครูและบุคลากรในการเข้าร่วมประชุม</p> <p>2. ร้อยละของครูและบุคลากรในการเข้าร่วมอบรม</p> <p>3. ได้ค่าเป้าหมายของแผนพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืน</p> <p>4. ร้อยละครูและบุคลากรผ่านการอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืน</p>

ตาราง 19 (ต่อ)

กลยุทธ์	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
	<p><b>3. ตรวจสอบ (Check)</b> ตรวจสอบผลลัพธ์ของโครงการหรือกิจกรรมที่ได้ดำเนินการเสร็จสิ้น</p> <p><b>4. ปรับปรุง (Act)</b> นำผลที่ได้จากการตรวจสอบผลลัพธ์ของโครงการหรือกิจกรรมที่ได้ดำเนินการเสร็จสิ้น มากำหนดเป้าหมายและดำเนินการในการจัดทำแผนพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนต่อไป</p>	
<p>กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในโรงเรียน (SO, AR)</p>	<p><b>1. วางแผน (Plan)</b> 1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการในการจัดสร้างวิสัยทัศน์ 1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามบริบทของโรงเรียน</p> <p><b>2. ลงมือทำ (Do)</b> 2.1 ประชุมเพื่อจัดทำวิสัยทัศน์ โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 2.2 จัดกิจกรรมสร้างความเข้าใจกับหัวหน้างานเพื่อกระจายงานให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน 2.3 จัดประชุมเพื่อทบทวนให้ครูและบุคลากรเข้าใจในวิสัยทัศน์ร่วมกันและเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ</p> <p><b>3. ตรวจสอบ (Check)</b> 3.1 ครูและบุคลากรเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นร่วมกัน 3.2 ครูและบุคลากรสามารถเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบได้</p> <p><b>4. ปรับปรุง (Act)</b> ผลที่ได้จากการตรวจสอบการให้ความร่วมมือในการร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ นำไปพัฒนาแนวทางในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในครั้งต่อไป</p>	<p>1. ร้อยละของผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสร้างอุดมการณ์ร่วมกัน</p> <p>2. ร้อยละของผู้เข้าร่วมประชุม</p> <p>3. ได้ข้อตกลงร่วมกันในโรงเรียน</p> <p>4. โรงเรียนมีการบริหารแต่ละฝ่ายเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ</p>



กลยุทธ์	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
เป้าประสงค์ที่ 3: ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม และประเมินการดำเนินงานของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง		
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนากระบวนการ กำกับ ติดตาม และ ประเมินผล (SO, AR)	<p><b>1. วางแผน (Plan)</b></p> <p>1.1 พัฒนากลไกการกำกับ ติดตาม และประเมินผล โดยแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผล ทำหน้าที่การกระจายงานและ รายละเอียดให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนทราบ</p> <p>1.2 วางแผนกำกับ ติดตาม และประเมินผล โดยยึด หลักการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คำนึงถึง ความคุ้มค่าและประโยชน์ของโรงเรียน</p> <p><b>2. ลงมือทำ (Do)</b></p> <p>2.1 จัดอบรมให้คณะกรรมการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผล เพื่อได้พัฒนาทักษะที่มีความ หลากหลายในยุคปัจจุบัน</p> <p>2.2 คณะกรรมการทำการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผลในแต่ละงานที่ได้รับมอบหมาย ตามแผน ที่วางไว้ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำกับติดตาม</p> <p><b>3. ตรวจสอบ (Check)</b></p> <p>3.1 ติดตามและประเมินผล จะต้องปฏิบัติในการ กำกับติดตาม ประเมินผล มีการสื่อสารและ ประสานงานกับผู้ที่ได้รับการประเมิน</p> <p>3.2 ประเมินผลผลผลิตและผลลัพธ์ โดยมีการสรุปผล การกำกับ ติดตาม ประเมินผล มีการรายงานผล การกำกับ ติดตาม ประเมินผล</p> <p><b>4. ปรับปรุง (Act)</b></p> <p>สะท้อนและปรับปรุงการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผล โดยมีการสะท้อนผล และทบทวนถึงผล การทำงานที่ผ่านมา รวมถึงวางแผนในการกำ กับ ติดตาม และประเมินผลในปีต่อ ๆ ไป</p>	<p>1. ร้อยละของครูและ บุคลากรในการ เข้าใจรายละเอียด ของงาน</p> <p>2. โรงเรียนมี คุณภาพตาม มาตรฐานที่โรงเรียน ตั้งไว้</p>

ตาราง 19 (ต่อ)

กลยุทธ์	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
<b>เป้าประสงค์ที่ 4: โรงเรียนมีเครือข่ายชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอกที่เข้มแข็ง</b>		
กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอกโรงเรียน (AR)	<p><b>1. วางแผน (Plan)</b></p> <p>1.1 สร้างจุดแข็งร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา มีการทำงานที่มีเป้าหมายพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน</p> <p><b>2. ลงมือทำ (Do)</b></p> <p>2.1 จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ และเอกชน</p> <p>2.2 สร้างโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ เป็นศูนย์กลางพัฒนาทรัพยากรของชุมชน รวมถึงการฝึกอบรมที่ชุมชนต้องการความร่วมมือ เปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนที่มีความรู้เป็นผู้ถ่ายทอดภูมิความรู้ เช่น การถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น การถ่ายทอดวัฒนธรรมท้องถิ่น</p> <p>2.3 การทำ MOU กับโรงเรียนหรือหน่วยงานภายนอก โดยผู้บริหารต้องสนับสนุนให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย มีความสามารถในการประสานงาน มีการบริหารจัดการเครือข่าย มีการพัฒนาความสัมพันธ์และรักษาไว้อย่างต่อเนื่อง</p> <p><b>3. ตรวจสอบ (Check)</b></p> <p>3.1 การตรวจการให้ความร่วมมือจากองค์กรภายนอกกับโรงเรียน</p> <p>3.2 การตรวจสอบผลสำเร็จของการสร้างแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน</p> <p>3.3 การตรวจสอบจำนวนโรงเรียน หรือองค์กรภายนอกที่ร่วมทำ MOU กับโรงเรียน</p>	<p>1. รอยละของครูและบุคลากรในการเข้าร่วมกิจกรรม</p> <p>2. โรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน</p> <p>3. ความสำเร็จของงานที่ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน</p> <p>4. จำนวนหน่วยงานภายนอกในการทำ MOU ร่วมกับโรงเรียน</p>

## ตาราง 19 (ต่อ)

กลยุทธ์	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
	<p><b>4. ปรับปรุง (Act)</b></p> <p>นำผลจากการตรวจสอบการให้ความร่วมมือกับเครือข่ายนอกโรงเรียนมาพัฒนาหาแนวทางในการสร้างเครือข่ายให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น</p>	
<p><b>เป้าประสงค์ที่ 5: โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ในการเข้าถึงสื่อของครูและบุคลากรในโรงเรียน</b></p>		
<p>กลยุทธ์ที่ 6 เสริมสร้าง ความตระหนักถึง ความสำคัญของสื่อ โดยคำนึงถึงประโยชน์ ของโรงเรียนเป็นหลัก (SO, AR)</p>	<p><b>1. วางแผน (Plan)</b></p> <p>1.1 สร้างแหล่งเรียนรู้เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงสื่อได้อย่างสะดวก เช่น การสร้างห้องสืบค้นข้อมูล การอำนวยความสะดวกในส่วนของอินเทอร์เน็ต</p> <p>1.2 วางแผนจัดประชุม และจัดอบรมเพื่อให้สร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสื่อ</p> <p><b>2. ลงมือทำ (Do)</b></p> <p>2.1 จัดการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อสร้างข้อตกลงในการเข้าถึงสื่อร่วมกัน</p> <p>2.2 จัดอบรมพัฒนาครูและบุคลากรในด้านการใช้เทคโนโลยี แยกแยะสื่อ จากหลักความจริง</p> <p>2.3 จัดอบรมโดยวิทยากรจากภายนอกมาอบรมด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาความสามารถให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน</p> <p><b>3. ตรวจสอบ (Check)</b></p> <p>3.1 ตรวจสอบผลการใช้สื่อ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก โดยแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินกลิ่นกรองสื่อ</p> <p>3.2 ตรวจสอบการตระหนักถึงความสำคัญของสื่อของครูและบุคลากร</p> <p><b>4. ปรับปรุง (Act)</b></p> <p>นำผลจากการตรวจสอบความตระหนักถึงความสำคัญของสื่อ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก มาปรับเพื่อนำไปพัฒนาในการ</p>	<p>1. ความพึงพอใจ ของครูและบุคลากร ในการเข้าถึงสื่อ</p> <p>2. ร้อยละของ ผู้เข้าร่วมประชุมเพื่อ สร้างการเข้าใจสื่อ ร่วมกัน</p> <p>3. ร้อยละของครู และบุคลากรที่ ตระหนักถึง ความสำคัญของสื่อ</p> <p>4. ร้อยละของ ผู้เข้าร่วมอบรม พัฒนาครูและ บุคลากร</p> <p>5. ผลการประเมิน เป็นไปตามค่า เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้</p>

ตาราง 19 (ต่อ)

กลยุทธ์	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
	สร้างแนวทางให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนรู้เท่าทันสื่อมากยิ่งขึ้น	
<b>เป้าประสงค์ที่ 6: โรงเรียนมีการบริหารงานที่เป็นระบบ</b>		
กลยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริมการบริหารงานในโรงเรียนให้เป็นระบบ (SO, AR)	<p><b>1. วางแผน (Plan)</b></p> <p>1.1 แต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงานงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารงานทั่วไป</p> <p>1.2 มีการกระจายงานลงสู่แต่ละกลุ่มงาน</p> <p>1.3 แต่ละกลุ่มงานมีพรรณนางานที่แต่ละกลุ่มงานรับผิดชอบ</p> <p><b>2. ลงมือทำ (Do)</b></p> <p>2.1 การลงมือทำงานภายใต้วงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA</p> <p>2.2 จัดอบรมหัวหน้ากลุ่มงาน เพื่อสร้างภาวะผู้นำในการบริหารงานในกลุ่มงาน</p> <p>2.3 ไปศึกษาดูงานโรงเรียนที่เป็นต้นแบบในการบริหารงานที่เป็นระบบ</p> <p><b>3. ตรวจสอบ (Check)</b></p> <p>3.1 ตรวจสอบการกระจายงานลงสู่กลุ่มงานที่รับผิดชอบ</p> <p>3.2 ตรวจสอบภาระงานที่ครูและบุคลากรได้รับมอบหมาย</p> <p><b>4. ปรับปรุง (Act)</b></p> <p>นำผลจากการตรวจสอบการบริหารงานในโรงเรียนให้เป็นระบบ มาปรับเปลี่ยนเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในปีต่อไป</p>	<p>1. โรงเรียนมีการบริหารงานที่รวดเร็วเป็นระบบ</p> <p>2. จำนวนหัวหน้ากลุ่มงานที่เข้าร่วมอบรม</p> <p>3. ผลสำเร็จของแต่ละกลุ่มงานในการรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>4. ร้อยละของครูและบุคลากรที่เข้าใจในการดำเนินงานภายใต้วงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA</p>

## ตาราง 19 (ต่อ)

กลยุทธ์	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
<b>เป้าประสงค์ที่ 7: โรงเรียนมีความเป็นเอกภาพ ทุกคนมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน</b>		
กลยุทธ์ที่ 8 เสริมสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในโรงเรียน (SO, AR)	<p><b>1. วางแผน (Plan)</b></p> <p>1.1 ประชุมเพื่อสร้างเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน</p> <p>1.2 วางแผนหาแนวทาง กิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน</p> <p>1.3 ผู้บริหารรู้จักครูและบุคลากรในโรงเรียนทุกคน ใช้ความเสมอภาค และความเป็นธรรมในการบริหารงาน</p> <p><b>2. ลงมือทำ (Do)</b></p> <p>2.1 สร้างกิจกรรมเสริมสร้างจิตสำนึกรักโรงเรียน เช่น การปลูกป่าในโรงเรียน</p> <p>2.2 จัดกิจกรรมกระชับมิตร เพื่อให้ครูและบุคลากรได้พูดคุยกัน เช่น กิจกรรมกีฬาครู</p> <p>2.3 จัดกิจกรรมเชิดชูครูและบุคลากรในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน</p> <p><b>3. ตรวจสอบ (Check)</b></p> <p>3.1 ตรวจสอบความสำเร็จของงาน</p> <p>3.2 ตรวจสอบการทำงานร่วมกันของครูและบุคลากร</p> <p><b>4. ปรับปรุง (Act)</b></p> <p>นำผลจากการตรวจสอบความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในโรงเรียน มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในโรงเรียนในปีต่อ ๆ ไป</p>	<p>1. โรงเรียนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน</p> <p>2. ร้อยละของจำนวนครูและบุคลากรในการเข้าร่วมกิจกรรม</p> <p>3. ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย</p>

## 2.3 ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาระบบงานแบบยั่งยืนของผู้บริหาร

### โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์การพัฒนาระบบงานแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ที่ได้กร่างไว้มาตรวจสอบความเหมาะสม จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์ พบว่า ได้กลยุทธ์การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาระบบงานแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ดังนี้

## กลยุทธ์การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาระบบงานแบบยั่งยืนของผู้บริหาร

### โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

#### 1. วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของกลยุทธ์การพัฒนาระบบงานแบบยั่งยืนของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม มีดังนี้  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครพนม มีภาวะผู้นำแบบยั่งยืน มีการบริหารงานบนความหลากหลายอย่างเป็นระบบภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล รู้เท่าทันสื่อ พัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

#### 2. พันธกิจ

พันธกิจของกลยุทธ์การพัฒนาระบบงานแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม มีดังนี้

- 2.1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารสร้างค่านิยมแบบกัลยาณมิตร ทุกคนสามารถ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้
- 2.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนมีแผนการใช้ทรัพยากรให้เกิด ประโยชน์ คุ่มค่า และโปร่งใส เพื่อให้เกิดความยั่งยืน
- 2.3 ส่งเสริมการบริหารงานเชิงบวก
- 2.4 ส่งเสริมให้โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ในการเข้าถึงสื่อของทุกคน ภายในโรงเรียน
- 2.5 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายจากชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงาน ภายนอก

## 2.6 ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม และประเมิน

การดำเนินงานของครูและบุคลากรในโรงเรียน

ตาราง 20 กลยุทธ์การพัฒนา กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

กลยุทธ์	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
<b>เป้าประสงค์ที่ 1: โรงเรียนมีค่านิยมแบบกัลยาณมิตร ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้</b>		
กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บนพื้นฐานการมีความสุขร่วมกันในโรงเรียน	<p><b>1. วางแผน (Plan)</b></p> <p>1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการในการหาแนวทางการสร้างวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บนพื้นฐานการมีความสุขร่วมกัน</p> <p>1.2 ผู้บริหารสร้างแนวทางให้ครูและบุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้เพื่อให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนยอมรับในวัฒนธรรม</p> <p>1.3 ผู้บริหารกำหนดให้มีการวางแผนจัดกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <p>1.4 ผู้บริหารกำหนดให้มีการวางแผนจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ในโรงเรียน</p> <p><b>2. ลงมือทำ (Do)</b></p> <p>2.1 ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนแสดงแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ แบบกัลยาณมิตร</p> <p>2.2 ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดตั้งกิจกรรมที่ได้แลกเปลี่ยนแนวคิด มีการยอมรับในแนวคิดที่แตกต่าง โดยหาข้อสรุปในวิธีการปฏิบัติร่วมกันอย่างมีความสุข</p> <p>2.3 ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูและบุคลากรในโรงเรียน เช่น กิจกรรมสังสรรค์งานเลี้ยงปีใหม่ , กิจกรรมสงฆ์พระในเทศกาลสงกรานต์</p>	<p>1. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข</p> <p>2. ร้อยละของครูและบุคลากรในโรงเรียนยอมรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นค่านิยมหลัก</p> <p>3. ร้อยละของครูและบุคลากรในโรงเรียนที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p>

ตาราง 20 (ต่อ)

กลยุทธ์	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
	<p><b>3. ตรวจสอบ (Check)</b></p> <p>3.1 ตรวจสอบการเข้าร่วมกิจกรรมการ แสดงออกทางความคิดเห็น</p> <p>3.2 ตรวจสอบการเข้าร่วมกิจกรรมสนัมพันธ์ ในโรงเรียน</p> <p><b>4. ปรับปรุง (Act)</b></p> <p>นำผลที่ได้จากการตรวจสอบการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ บนพื้นฐานของความสุข มาออกแบบ กิจกรรมเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรต่อไป</p>	
<p><b>เป้าประสงค์ที่ 2: โรงเรียนมีแผนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ คุ่มค่า โปร่งใส ทำให้เกิด ความยั่งยืน</b></p>		
กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ในโรงเรียน	<p><b>1. วางแผน (Plan)</b></p> <p>1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการในการจัดสร้างวิสัยทัศน์</p> <p>1.2 ผู้บริหารวางแผนวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามบริบทของโรงเรียน</p> <p><b>2. ลงมือทำ (Do)</b></p> <p>2.1 ผู้บริหารจัดประชุมเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ โดย เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น</p> <p>2.2 ผู้บริหารสนับสนุนการจัดกิจกรรมสร้างความ ความเข้าใจกับหัวหน้างาน เพื่อกระจายงานให้ ครูและบุคลากรในโรงเรียน</p> <p>2.3 ผู้บริหารจัดประชุมเพื่อทบทวนให้ครูและ บุคลากรเข้าใจในวิสัยทัศน์ร่วมกันและเผยแพร่ให้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ</p> <p><b>3. ตรวจสอบ (Check)</b></p> <p>3.1 ครูและบุคลากรเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ร่วมกัน</p> <p>3.2 ครูและบุคลากรสามารถเผยแพร่ให้ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียรับทราบได้</p>	<p>1. ความพึงพอใจของ ครูและบุคลากรในการ ทำงานร่วมกัน</p> <p>2. ร้อยละของ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อ สร้างอุดมการณ์ ร่วมกัน และเข้าร่วม ประชุม</p> <p>3. ร้อยละผู้บริหาร ครู และบุคลากรใน โรงเรียนยอมรับใน วิสัยทัศน์ร่วมกัน</p> <p>4. โรงเรียนมีการ บริหารแต่ละฝ่าย เป็นไปอย่างต่อเนื่อง</p>



ตาราง 20 (ต่อ)

กลยุทธ์	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
	<p><b>4. ปรับปรุง (Act)</b></p> <p>ผลที่ได้จากการตรวจสอบการให้ความร่วมมือในการร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ นำไปพัฒนาแนวทางในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในครั้งต่อไป</p>	
<p>กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมแผนพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืน</p>	<p><b>1. วางแผน (Plan)</b></p> <p>1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากร</p> <p>1.2 ผู้บริหารวางแผนทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามบริบทของโรงเรียน</p> <p>1.3 ผู้บริหารจัดประชุมกำหนดเป้าหมายแผนพัฒนาทรัพยากร โดยยึดหลักการมีประโยชน์ ความคุ้มค่า ความโปร่งใส และทำให้เกิดความยั่งยืน โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม</p> <p><b>2. ลงมือทำ (Do)</b></p> <p>2.1 ผู้บริหารสนับสนุนให้จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืนของครูและบุคลากร</p> <p>2.2 ผู้บริหารสนับสนุนให้จัดทำโครงการหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืน</p> <p>2.3 ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการดำเนินการตามโครงการหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาทรัพยากรยั่งยืนที่กำหนดขึ้นในแผน</p> <p><b>3. ตรวจสอบ (Check)</b></p> <p>ตรวจสอบผลลัพธ์ของโครงการหรือกิจกรรมที่ได้ดำเนินการเสร็จสิ้น</p>	<p>1. โรงเรียนมีแผนพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืน</p> <p>2. ร้อยละของครูและบุคลากรในการเข้าร่วมประชุม และเข้าร่วมอบรม</p> <p>3. ร้อยละครูและบุคลากรผ่านการอบรมการพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืน</p>

ตาราง 20 (ต่อ)

กลยุทธ์	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
	<b>4. ปรับปรุง (Act)</b> นำผลที่ได้จากการตรวจสอบผลลัพธ์ของโครงการหรือกิจกรรมที่ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นมากำหนดเป้าหมายและดำเนินการต่อไป	
<b>เป้าประสงค์ที่ 3: ผู้บริหารมีการบริหารงานเชิงบวก</b>		
กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการบริหารงานในโรงเรียนเชิงบวก	<b>1. วางแผน (Plan)</b> 1.1 แต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณ หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล และหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป 1.2 ผู้บริหารมีการกระจายงานลงสู่แต่ละกลุ่มงาน โดยใช้หลักความยุติธรรม เท่าเทียมกัน 1.3 ผู้บริหารพิจารณาพรรณนางานที่แต่ละกลุ่มงานรับผิดชอบ <b>2. ลงมือทำ (Do)</b> 2.1 ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความสามารถและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร 2.2 ผู้บริหารกล่าวคำชมเชยหรือแสดงความชื่นชมครูและบุคลากรในการทำงาน 2.3 ผู้บริหารจัดอบรมหัวหน้ากลุ่มงาน เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจในแนวทางการขับเคลื่อนการบริหารงานเชิงบวก 2.4 ผู้บริหารสนับสนุนให้ไปศึกษาดูงานโรงเรียนที่เป็นต้นแบบในการบริหารงานเชิงบวก <b>3. ตรวจสอบ (Check)</b> 3.1 ตรวจสอบการกระจายงานลงสู่กลุ่มงานที่รับผิดชอบ	1. โรงเรียนมีการบริหารงานเชิงบวก 2. ความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย 3. จำนวนหัวหน้ากลุ่มงานที่เข้าร่วมอบรม 4. ผลสำเร็จของแต่ละกลุ่มงานในการรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย 5. ร้อยละของครูและบุคลากรที่เข้าใจในการทำงานภายใต้วงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA

## ตาราง 20 (ต่อ)

กลยุทธ์	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
	<p>3.2 ตรวจสอบภาระงานที่ครูและบุคลากรได้รับมอบหมาย</p> <p><b>4. ปรับปรุง (Act)</b></p> <p>นำผลจากการตรวจสอบการบริหารงานในโรงเรียนเชิงบวกมาปรับเปลี่ยนเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในปีต่อไป</p>	
<b>เป้าประสงค์ที่ 4: โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ในการเข้าถึงสื่อของครูและบุคลากรในโรงเรียน</b>		
<p>กลยุทธ์ที่ 5 เสริมสร้าง ความพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงของสื่อ</p>	<p>1. วางแผน (Plan)</p> <p>1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการเสริมสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสื่อ</p> <p>1.2 ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างแหล่งเรียนรู้เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงสื่อได้อย่างสะดวก เช่น การสร้างห้องสืบค้นข้อมูล การอำนวยความสะดวกในส่วนของอินเทอร์เน็ต</p> <p>1.3 ผู้บริหารวางแผนจัดประชุม และจัดอบรมเพื่อให้สร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสื่อ</p> <p>2. ลงมือทำ (Do)</p> <p>2.1 ผู้บริหารสนับสนุนการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อสร้างข้อตกลงในการเข้าใจสื่อร่วมกัน</p> <p>2.2 ผู้บริหารสนับสนุนการจัดอบรมพัฒนาครูและบุคลากรในด้านการวิเคราะห์ แยกแยะสื่อจากหลักความจริง</p> <p>2.3 ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดอบรมโดยวิทยากรจากภายนอกมาอบรมด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาความสามารถให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน</p> <p>3. ตรวจสอบ (Check)</p> <p>3.1 ตรวจสอบผลการใช้สื่อ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก โดยแต่งตั้ง</p>	

ตาราง 20 (ต่อ)

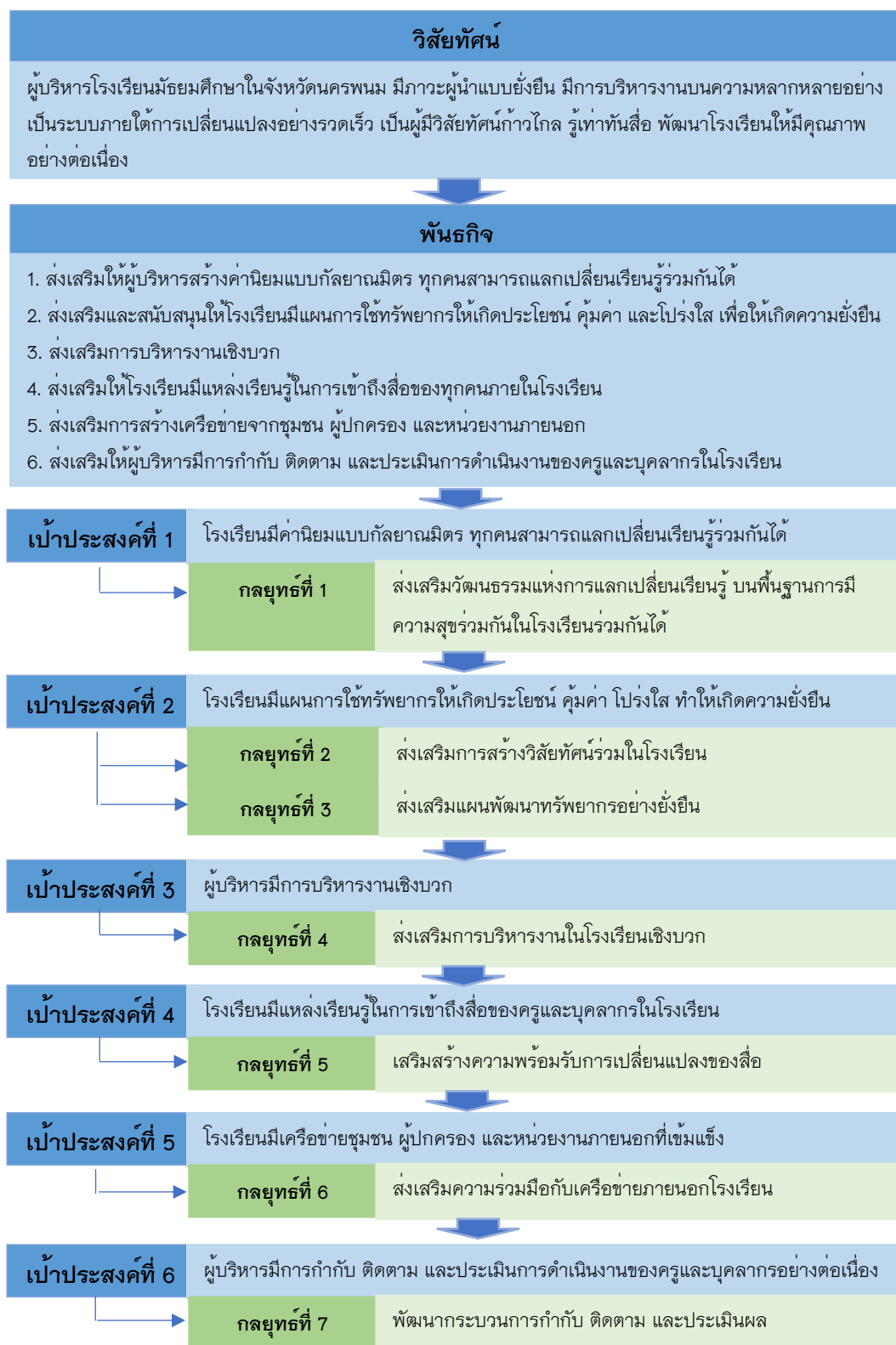
กลยุทธ์	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
	<p>คณะกรรมการประเมินกลิ่นกรองสื่อ</p> <p>3.2 ตรวจสอบความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสื่อของครูและบุคลากร</p> <p>4. ปรับปรุง (Act)</p> <p>นำผลจากการตรวจสอบความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสื่อ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก มาปรับเพื่อนำไปพัฒนาในการสร้างแนวทางให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนรู้เท่าทันสื่อมากยิ่งขึ้น</p>	
<b>เป้าประสงค์ที่ 5: โรงเรียนมีเครือข่ายชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอกที่เข้มแข็ง</b>		
<p>กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอกโรงเรียน</p>	<p><b>1. วางแผน (Plan)</b></p> <p>1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการในการสร้างเครือข่ายและประสานกับหน่วยงานภายนอก</p> <p>1.2 ผู้บริหารร่วมกับครูและบุคลากรสร้างจุดแข็งร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา มีการทำงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน</p> <p><b>2. ลงมือทำ (Do)</b></p> <p>2.1 ผู้บริหารเป็นแกนหลักและเป็นผู้สนับสนุนการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ และเอกชน</p> <p>2.2 ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ เป็นศูนย์กลางพัฒนาทรัพยากรของชุมชน รวมถึงการฝึกอบรมที่ชุมชนต้องการความร่วมมือ เปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนที่มีความรู้เป็นผู้ถ่ายทอดภูมิความรู้ เช่น การถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น การถ่ายทอดวัฒนธรรมท้องถิ่น</p> <p>2.3 ผู้บริหารสร้างเครือข่ายในการทำ MOU กับโรงเรียนหรือหน่วยงานภายนอก โดยผู้บริหาร</p>	<p>1. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>2. ร้อยละของครูบุคลากร และชุมชนในการเข้าร่วมกิจกรรมสถานสัมพันธ์</p> <p>3. ความสำเร็จของงานที่ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน</p> <p>4. จำนวนหน่วยงานภายนอกในการทำ MOU ร่วมกับโรงเรียน</p>

## ตาราง 20 (ต่อ)

กลยุทธ์	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
	<p>ต้องสนับสนุนให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย มีความสามารถในการประสานงาน มีการบริหารจัดการเครือข่าย มีการพัฒนาความสัมพันธ์และรักษาไว้อย่างต่อเนื่อง</p> <p><b>3. ตรวจสอบ (Check)</b></p> <p>3.1 การตรวจการให้ความร่วมมือจากองค์กรภายนอกกับโรงเรียน</p> <p>3.2 การตรวจสอบผลสำเร็จของการสร้างแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน</p> <p>3.3 การตรวจสอบจำนวนโรงเรียน หรือองค์กรภายนอกที่ร่วมทำ MOU กับโรงเรียน</p> <p><b>4. ปรับปรุง (Act)</b></p> <p>นำผลจากการตรวจสอบการให้ความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอกโรงเรียนมาพัฒนาหาแนวทางในการสร้างเครือข่ายให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น</p>	
<p><b>เป้าประสงค์ที่ 6: ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม และประเมินการดำเนินงานของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</b></p>		
<p>กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนากระบวนการ กำกับ ติดตาม และ ประเมินผล</p>	<p><b>1. วางแผน (Plan)</b></p> <p>1.1 แต่งตั้ง คณะกรรมการกำกับ ติดตาม และประเมินผล ทำหน้าที่การกระจายงานและรายละเอียดให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนทราบ</p> <p>1.2 ผู้บริหารร่วมวางแผนกำกับ ติดตาม และ ประเมินผล โดยยึดหลักการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คำนึงถึงความคุ้มค่าและประโยชน์ของโรงเรียน</p> <p><b>2. ลงมือทำ (Do)</b></p> <p>2.1 ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดอบรมแนวทางการกำกับ ติดตาม และประเมินผล</p>	<p>1. โรงเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่โรงเรียนตั้งไว้</p> <p>2. ร้อยละของ คณะกรรมการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผลเข้าร่วมอบรม</p> <p>3. จำนวนครั้งในการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผลใน 1 ภาคเรียน</p>

ตาราง 20 (ต่อ)

กลยุทธ์	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
	<p>2.2 คณะกรรมการทำการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผลในแต่ละงานที่ได้รับมอบหมาย ตามแผนที่วางไว้ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ กำกับติดตาม</p> <p><b>3. ตรวจสอบ (Check)</b></p> <p>3.1 ติดตามและประเมินผล จะต้องปฏิบัติตาม การกำกับติดตาม ประเมินผล มีการสื่อสารและ ประสานงานกับผู้ที่ได้รับการประเมิน</p> <p>3.2 ประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ โดยมีการ สรุปลงผลการกำกับ ติดตาม ประเมินผล มีการ รายงานผลการกำกับ ติดตาม ประเมินผล</p> <p><b>4. ปรับปรุง (Act)</b></p> <p>สะท้อนและปรับปรุงการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผล โดยมีการสะท้อนผล และทบทวนถึง ผลการทำงานที่ผ่านมา รวมถึงวางแผนในการ กำกับ ติดตาม และประเมินผลในปีต่อ ๆ ไป</p>	<p>4. ความสำเร็จของงาน ที่ได้รับมอบหมาย</p>



ภาพประกอบ 8 แผนภาพกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน

**ระยะที่ 3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็น  
ประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาระบบที่ยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม**

ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การพัฒนาระบบที่ยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ที่ผ่านการตรวจสอบความ  
เหมาะสมของกลยุทธ์จาก ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)  
ไปจัดทำเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แล้วให้กลุ่มตัวอย่าง  
จำนวน 84 คน ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาระบบ  
ที่ยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
นครพนม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพของ  
ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 100 จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับ  
การศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ในการทำงาน รายละเอียด ดังตาราง 21

ตาราง 21 จำนวนและข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ ระดับ  
การศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน

ที่	ข้อมูลพื้นฐาน	กลุ่มตัวอย่าง	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	51	60.71
	- หญิง	33	39.29
	<b>รวม</b>	<b>84</b>	<b>100.00</b>
2	อายุ		
	- 31 – 40 ปี	16	19.05
	- 41 – 50 ปี	43	51.19
	- 51 ปีขึ้นไป	25	29.76
	<b>รวม</b>	<b>84</b>	<b>100.00</b>



ตาราง 21 (ต่อ)

ที่	ข้อมูลพื้นฐาน	กลุ่มตัวอย่าง	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ
3	ระดับการศึกษา		
	- ปริญญาโท	79	94.05
	- ปริญญาเอก	5	5.95
	<b>รวม</b>	<b>84</b>	<b>100.00</b>
4	ประสบการณ์ในการทำงาน (ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา)		
	- น้อยกว่า 5 ปี	21	25.00
	- 5-10 ปี	40	47.62
	- มากกว่า 10 ปี	23	27.38
	<b>รวม</b>	<b>84</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 21 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 84 คน เป็นเพศชาย จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 60.71 เป็นเพศหญิง จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 39.29 เป็นผู้มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 19.05 เป็นผู้มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 51.19 เป็นผู้มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 29.76 ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 94.05 ระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.95 มีประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 มีประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา น้อยกว่า 5-10 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 47.62 มีประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มากกว่า 10 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 27.38

ตาราง 22 แสดงระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์  
การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>วิสัยทัศน์</b> ผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาในจังหวัด นครพนม มีภาวะผู้นำ แบบยั่งยืน มีการ บริหารงานบนความ หลากหลายอย่างเป็น ระบบภายใต้การ เปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว เป็นผู้ มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล รู้เท่าทันสื่อและพัฒนา โรงเรียนให้มีคุณภาพ อย่างต่อเนื่อง	4.84	0.36	มากที่สุด	4.76	0.61	มากที่สุด	4.78	0.63	มากที่สุด
<b>พันธกิจ</b> 1. ส่งเสริมให้ผู้บริหาร สร้างค่านิยมแบบ กัลยาณมิตร ทุกคน สามารถแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกันได้	4.86	0.50	มากที่สุด	4.56	0.52	มากที่สุด	4.58	0.48	มากที่สุด
2. ส่งเสริมและ สนับสนุนให้โรงเรียนมี แผนการใช้ทรัพยากร ให้เกิดประโยชน์ คุ้มค่า และโปร่งใส เพื่อให้เกิดความยั่งยืน	4.74	0.44	มากที่สุด	4.70	0.42	มากที่สุด	4.80	0.61	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3. ส่งเสริมการบริหารงานเชิงบวก	4.58	0.54	มากที่สุด	4.55	0.50	มากที่สุด	4.68	0.51	มากที่สุด
4. ส่งเสริมให้โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ในการเข้าถึงสื่อของทุกคนภายในโรงเรียน	4.61	0.59	มากที่สุด	4.52	0.48	มากที่สุด	4.65	0.56	มากที่สุด
5. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายจากชุมชนผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอก	4.75	0.52	มากที่สุด	4.65	0.49	มากที่สุด	4.75	0.65	มากที่สุด
6. ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม และประเมินการดำเนินงานของครูและบุคลากรในโรงเรียน	4.81	0.40	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด	4.85	0.54	มากที่สุด
<b>เฉลี่ยพันธกิจ</b>	4.72	0.33	มากที่สุด	4.63	0.40	มากที่สุด	4.71	0.44	มากที่สุด
<b>เป้าประสงค์</b>									
1. โรงเรียนมีค่านิยมแบบกัลยาณมิตร ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้	4.72	0.51	มากที่สุด	4.55	0.43	มากที่สุด	4.78	0.62	มากที่สุด
2. โรงเรียนมีแผนการให้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ คุ่มค่าโปร่งใส ทำให้เกิดความยั่งยืน	4.65	0.50	มากที่สุด	4.54	0.51	มากที่สุด	4.70	0.46	มากที่สุด



ตาราง 22 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ บนพื้นฐานการมี ความสุขร่วมกัน	4.58	0.50	มากที่สุด	4.54	0.49	มากที่สุด	4.72	0.43	มากที่สุด
1.2 ผู้บริหารสร้าง แนวทางให้ครูและ บุคลากรสามารถ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันได้ เพื่อให้ครู และบุคลากรใน โรงเรียนยอมรับใน วัฒนธรรม	4.60	0.49	มากที่สุด	4.55	0.61	มากที่สุด	4.65	0.55	มากที่สุด
1.3 ผู้บริหารกำหนดให้ มีการวางแผนจัด กิจกรรมส่งเสริมการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.51	0.57	มากที่สุด	4.43	0.48	มาก	4.62	0.53	มากที่สุด
1.4 ผู้บริหารกำหนดให้ มีการวางแผนจัด กิจกรรมสานสัมพันธ์ ในโรงเรียน	4.54	0.59	มากที่สุด	4.53	0.49	มากที่สุด	4.59	0.51	มากที่สุด
<b>2. ลงมือทำ (Do)</b>									
2.1 ผู้บริหารสนับสนุน ให้มีการจัดกิจกรรม เปิดโอกาสให้ครูและ บุคลากรในโรงเรียนได้ แลกเปลี่ยนแสดงแนว คิดหรือวิธีการใหม่ ๆ แบบกัลยาณมิตร	4.55	0.57	มากที่สุด	4.54	0.50	มากที่สุด	4.62	0.45	มากที่สุด





ตาราง 22 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ส่งเสริมการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.56	0.57	มากที่สุด	4.53	0.48	มากที่สุด	4.62	0.47	มากที่สุด
เฉลี่ยตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 1	4.55	0.49	มากที่สุด	4.51	0.43	มากที่สุด	4.64	0.42	มากที่สุด
<b>เฉลี่ยกลยุทธ์ที่ 1</b>	4.56	0.34	มากที่สุด	4.52	0.30	มากที่สุด	4.66	0.35	มากที่สุด
<b>กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริม การสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมในโรงเรียน</b>	4.52	0.63	มากที่สุด	4.51	0.45	มากที่สุด	4.61	0.65	มากที่สุด
<b>วิธีการดำเนินการ</b> <b>1. วางแผน (Plan)</b> 1.1 แต่งตั้ง คณะกรรมการในการ จัดสร้างวิสัยทัศน์	4.47	0.63	มาก	4.52	0.47	มากที่สุด	4.59	0.64	มากที่สุด
1.2 ผู้บริหารวางแผน วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมตาม บริบทของโรงเรียน	4.51	0.63	มากที่สุด	4.51	0.65	มากที่สุด	4.58	0.69	มากที่สุด
<b>2. ลงมือทำ (Do)</b> 2.1 ผู้บริหารจัดประชุม เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ โดยเปิดโอกาสให้ทุก คนมีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็น	4.63	0.55	มากที่สุด	4.60	0.54	มากที่สุด	4.70	0.57	มากที่สุด
2.2 ผู้บริหารสนับสนุน การจัดกิจกรรมสร้าง ความเข้าใจกับหัวหน้า งาน เพื่อกระจายงาน ให้ครูและบุคลากรใน โรงเรียน	4.61	0.54	มากที่สุด	4.58	0.50	มากที่สุด	4.72	0.53	มากที่สุด



ตาราง 22 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2.3 ผู้บริหารจัดการ ประชุมเพื่อทบทวนให้ ครูและบุคลากรเข้าใจ ในวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเผยแพร่ให้ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียได้รับทราบ	4.54	0.55	มากที่สุด	4.54	0.56	มากที่สุด	4.70	0.56	มากที่สุด
<b>3. ตรวจสอบ (Check)</b>									
3.1 ตรวจสอบความ เข้าใจ ในวิสัยทัศน์ที่ สร้างขึ้นร่วมกัน ของ ผู้บริหาร ครูและ บุคลากร	4.62	0.49	มากที่สุด	4.58	0.51	มากที่สุด	4.65	0.53	มากที่สุด
3.2 ตรวจสอบ ความสามารถในการ เผยแพร่วิสัยทัศน์ของ ผู้บริหาร ครูและ บุคลากรให้ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียได้รับทราบ	4.44	0.55	มาก	4.41	0.53	มาก	4.60	0.52	มากที่สุด
<b>4. ปรับปรุง (Act)</b> ผลที่ได้จากการ ตรวจสอบการให้ความ ร่วมมือในการร่วมกัน สร้างวิสัยทัศน์ นำไป พัฒนาแนวทางในการ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมใน ครั้งต่อไป	4.65	0.48	มากที่สุด	4.63	0.46	มากที่สุด	4.70	0.50	มากที่สุด
เฉลี่ยวิธีดำเนินการ กลยุทธ์ที่ 2	4.56	0.41	มากที่สุด	4.54	0.45	มากที่สุด	4.65	0.45	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ตัวชี้วัด</b>									
1. ความพึงพอใจของครูและบุคลากรในการทำงานร่วมกัน	4.51	0.57	มากที่สุด	4.52	0.53	มากที่สุด	4.65	0.46	มากที่สุด
2. รอยละของผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสร้างอุดมการณ์ร่วมกัน และเข้าร่วมประชุม	4.54	0.59	มากที่สุด	4.53	0.49	มากที่สุด	4.65	0.46	มากที่สุด
3. รอยละผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนยอมรับในวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.57	0.54	มากที่สุด	4.54	0.51	มากที่สุด	4.63	0.50	มากที่สุด
4. โรงเรียนมีการบริหารแต่ละฝ่ายเป็นไปอย่างต่อเนื่อง	4.56	0.55	มากที่สุด	4.52	0.54	มากที่สุด	4.63	0.54	มากที่สุด
<b>เฉลี่ยตัวชี้วัด</b>									
กลยุทธ์ที่ 2	4.54	0.48	มากที่สุด	4.52	0.44	มากที่สุด	4.63	0.39	มากที่สุด
<b>เฉลี่ยกลยุทธ์ที่ 2</b>	4.55	0.34	มากที่สุด	4.52	0.31	มากที่สุด	4.63	0.36	มากที่สุด
<b>กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมแผนพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืน</b>	4.58	0.56	มากที่สุด	4.56	0.54	มากที่สุด	4.72	0.52	มากที่สุด
<b>วิธีดำเนินการ</b>									
1. วางแผน (Plan)									
1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากร	4.71	0.45	มากที่สุด	4.72	0.46	มากที่สุด	4.76	0.45	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.2 ผู้บริหารวางแผนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามบริบทของโรงเรียน	4.70	0.49	มากที่สุด	4.68	0.48	มากที่สุด	4.75	0.51	มากที่สุด
1.3 ผู้บริหารจัดการประชุมเพื่อกำหนดเป้าหมายของแผนพัฒนาทรัพยากรโดยยึดหลักการมีประโยชน์ ความคุ้มค่า ความโปร่งใส และทำให้เกิดความยั่งยืน โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	4.45	0.56	มาก	4.56	0.51	มากที่สุด	4.70	0.46	มากที่สุด
<b>2. ลงมือทำ (Do)</b>	4.50	0.61	มาก	4.50	0.63	มาก	4.60	0.59	มากที่สุด
2.1 ผู้บริหารสนับสนุนให้จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืนของครูและบุคลากร									
2.2 ผู้บริหารสนับสนุนให้จัดทำโครงการหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืน	4.52	0.57	มากที่สุด	4.51	0.54	มากที่สุด	4.61	0.56	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2.3 ผู้บริหารอำนาจ ความสะดวกในการ ดำเนินงานตาม โครงการหรือกิจกรรม ที่สอดคล้องกับ แผนพัฒนาทรัพยากร อย่างยั่งยืนที่กำหนด ขึ้นในแผน	4.53	0.55	มากที่สุด	4.54	0.52	มากที่สุด	4.63	0.58	มากที่สุด
<b>3. ตรวจสอบ</b> (Check) ตรวจสอบผลลัพธ์ ของโครงการหรือ กิจกรรมที่ได้ ดำเนินการเสร็จสิ้น	4.48	0.61	มาก	4.46	0.58	มาก	4.60	0.58	มากที่สุด
<b>4. ปรับปรุง (Act)</b> นำผลที่ได้จากการ ตรวจสอบผลลัพธ์ของ โครงการหรือกิจกรรม ที่ได้ดำเนินการเสร็จ สิ้น มากำหนด เป้าหมายและ วิธีดำเนินการต่อไป	4.52	0.57	มากที่สุด	4.52	0.52	มากที่สุด	4.63	0.49	มากที่สุด
เฉลี่ยวิธีดำเนินการ กลยุทธ์ที่ 3	4.55	0.44	มากที่สุด	4.56	0.40	มากที่สุด	4.66	0.43	มากที่สุด
<b>ตัวชี้วัด</b> 1. โรงเรียนมี แผนพัฒนาทรัพยากร อย่างยั่งยืน	4.52	0.68	มากที่สุด	4.53	0.56	มากที่สุด	4.72	0.56	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2. ร้อยละของครูและบุคลากรในการเข้าร่วมประชุม และเข้าร่วมอบรม	4.54	0.65	มากที่สุด	4.52	0.62	มากที่สุด	4.63	0.64	มากที่สุด
3. ร้อยละครูและบุคลากรผ่านการอบรมการพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืน	4.44	0.68	มาก	4.42	0.59	มาก	4.63	0.64	มากที่สุด
เฉลี่ยตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 3	4.51	0.59	มากที่สุด	4.51	0.51	มากที่สุด	4.66	0.51	มากที่สุด
เฉลี่ยกลยุทธ์ที่ 3	4.54	0.44	มากที่สุด	4.53	0.36	มากที่สุด	4.68	0.40	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการบริหารงานในโรงเรียนเชิงบวก	4.51	0.59	มากที่สุด	4.52	0.54	มากที่สุด	4.60	0.56	มากที่สุด
วิธีดำเนินการ									
1. วางแผน (Plan)									
1.1 แต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณ หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล และหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป	4.57	0.61	มากที่สุด	4.60	0.59	มากที่สุด	4.70	0.58	มากที่สุด
1.2 ผู้บริหารมีการกระจายงานลงสู่แต่ละกลุ่มงาน โดยใช้ความยุติธรรมและความเท่าเทียมกัน	4.56	0.59	มากที่สุด	4.54	0.54	มากที่สุด	4.68	0.46	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.3 ผู้บริหารพิจารณาความเหมาะสมของงานที่แต่ละกลุ่มงานรับผิดชอบ	4.61	0.58	มากที่สุด	4.61	0.56	มากที่สุด	4.70	0.45	มากที่สุด
<b>2. ลงมือทำ (Do)</b>									
2.1 ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร	4.58	0.54	มากที่สุด	4.60	0.60	มากที่สุด	4.68	0.48	มากที่สุด
2.2 ผู้บริหารกล่าวคำชมเชยหรือแสดงความชื่นชมครูและบุคลากรในการทำงาน	4.56	0.66	มากที่สุด	4.56	0.45	มากที่สุด	4.68	0.51	มากที่สุด
2.3 ผู้บริหารจัดอบรมหัวหน้ากลุ่มงานเพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจในแนวทางการขับเคลื่อนการบริหารงานเชิงบวก	4.40	0.57	มาก	4.55	0.56	มากที่สุด	4.65	0.49	มากที่สุด
2.4 ผู้บริหารสนับสนุนให้ไปศึกษาดูงานโรงเรียนที่เป็นต้นแบบในการบริหารงานเชิงบวก	4.55	0.59	มากที่สุด	4.58	0.54	มากที่สุด	4.62	0.49	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>3. ตรวจสอบ</b> (Check)									
3.1 ตรวจสอบการกระจายงานลงสู่กลุ่มงานที่รับผิดชอบ	4.57	0.57	มากที่สุด	4.56	0.54	มากที่สุด	4.65	0.51	มากที่สุด
3.2 ตรวจสอบภาระงานที่ครูและบุคลากรได้รับมอบหมาย	4.56	0.55	มากที่สุด	4.52	0.53	มากที่สุด	4.60	0.51	มากที่สุด
<b>4. ปรับปรุง (Act)</b> นำผลจากการตรวจสอบการบริหารงานในโรงเรียนเชิงบวกมาปรับเปลี่ยนเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในปีต่อไป	4.67	0.52	มากที่สุด	4.65	0.53	มากที่สุด	4.70	0.56	มากที่สุด
เฉลี่ยวิธีดำเนินการกลยุทธ์ที่ 4	4.57	0.44	มากที่สุด	4.57	0.46	มากที่สุด	4.67	0.41	มากที่สุด
<b>ตัวชี้วัด</b>									
1. โรงเรียนมีการบริหารงานเชิงบวก	4.61	0.54	มากที่สุด	4.58	0.52	มากที่สุด	4.65	0.51	มากที่สุด
2. ความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย	4.57	0.52	มากที่สุด	4.56	0.52	มากที่สุด	4.59	0.53	มากที่สุด
3. จำนวนหัวหน้ากลุ่มงานที่เข้าร่วมอบรม	4.61	0.52	มากที่สุด	4.58	0.49	มากที่สุด	4.69	0.52	มากที่สุด
4. ผลสำเร็จของแต่ละกลุ่มงานในการรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย	4.67	0.52	มากที่สุด	4.67	0.51	มากที่สุด	0.69	0.46	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
เฉลี่ยตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 4	4.61	0.42	มากที่สุด	4.59	0.47	มากที่สุด	4.65	0.45	มากที่สุด
เฉลี่ยกลยุทธ์ที่ 4	4.58	0.41	มากที่สุด	4.56	0.43	มากที่สุด	4.64	0.44	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 5 เสริมสร้างความ พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงของสื่อ	4.63	0.53	มากที่สุด	4.59	0.52	มากที่สุด	4.65	0.51	มากที่สุด
วิธีดำเนินการ 1. วางแผน (Plan) 1.1 แต่งตั้ง คณะกรรมการ เสริมสร้างความพร้อม รับการเปลี่ยนแปลง ของสื่อ	4.52	0.57	มากที่สุด	4.52	0.52	มากที่สุด	4.60	0.49	มากที่สุด
1.2 ผู้บริหารส่งเสริม การสร้างแหล่งเรียนรู้ เพื่อให้ทุกคนสามารถ เข้าถึงสื่อได้อย่าง สะดวก เช่น การสร้างห้องสืบค้น ข้อมูล การอำนวยความสะดวก สะดวกในส่วนของ อินเทอร์เน็ต	4.56	0.57	มากที่สุด	4.53	0.51	มากที่สุด	4.66	0.53	มากที่สุด



ตาราง 22 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.3 ผู้บริหารวางแผน จัดประชุม และจัด อบรมเพื่อให้สร้าง ความรู้และความ เข้าใจเกี่ยวกับสื่อ	4.69	0.49	มากที่สุด	4.6	0.46	มากที่สุด	4.65	0.44	มากที่สุด
2. ลงมือทำ (Do) 2.1 ผู้บริหารสนับสนุน การประชุม แลกเปลี่ยนความ คิดเห็นเพื่อสร้าง ข้อตกลงในการเข้าใจ สื่อร่วมกัน	4.69	0.56	มากที่สุด	4.63	0.53	มากที่สุด	4.68	0.56	มากที่สุด
2.2 ผู้บริหารสนับสนุน การจัดอบรมพัฒนา ครูและบุคลากรใน ด้านการวิเคราะห์ แยกแยะสื่อ จากหลัก ความจริง	4.65	0.57	มากที่สุด	4.58	0.52	มากที่สุด	4.67	0.61	มากที่สุด
2.3 ผู้บริหารสนับสนุน ให้มีการจัดอบรมโดย วิทยากรจากภายนอก มาอบรมด้านการใช้ สื่อและเทคโนโลยีขั้น พื้นฐานเพื่อพัฒนา ความสามารถให้ ผู้บริหาร ครูและ บุคลากรในโรงเรียน	4.69	0.58	มากที่สุด	4.62	0.52	มากที่สุด	4.68	0.49	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>3. ตรวจสอบ</b> (Check)									
3.1 ตรวจสอบผลการ ใช้สื่อ โดยคำนึงถึง ประโยชน์ของโรงเรียน เป็นหลัก โดยแต่งตั้ง คณะกรรมการ ประเมินกลั่นกรองสื่อ	4.67	0.57	มากที่สุด	4.65	0.52	มากที่สุด	4.70	0.53	มากที่สุด
3.2 ตรวจสอบความ พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงของสื่อ ของครูและบุคลากร	4.64	0.55	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด	4.68	0.54	มากที่สุด
<b>4. ปรับปรุง (Act)</b> นำผลจากการ ตรวจสอบความพร้อม รับการเปลี่ยนแปลง ของสื่อ โดยคำนึงถึง ประโยชน์ของโรงเรียน เป็นหลัก มาปรับเพื่อ นำไปพัฒนาในการ สร้างแนวทางให้ครู และบุคลากรใน โรงเรียนรู้เท่าทันสื่อ มากยิ่งขึ้น	4.63	0.53	มากที่สุด	4.60	0.49	มากที่สุด	4.71	0.48	มากที่สุด
เฉลี่ยวิธีดำเนินการ กลยุทธ์ที่ 5	4.64	0.43	มากที่สุด	4.59	0.45	มากที่สุด	4.67	0.44	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ตัวชี้วัด</b>									
1. ความพึงพอใจของครูและบุคลากรในการเข้าถึงสื่อ	4.65	0.55	มากที่สุด	4.63	0.51	มากที่สุด	4.68	0.52	มากที่สุด
2. ผลการประเมินเป็นไปตามค่าเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้	4.64	0.55	มากที่สุด	4.62	0.53	มากที่สุด	4.70	0.46	มากที่สุด
3. ร้อยละของผู้เข้าร่วมประชุมเพื่อสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสื่อ	4.64	0.54	มากที่สุด	4.62	0.53	มากที่สุด	4.65	0.53	มากที่สุด
4. ร้อยละของผู้เข้าร่วมอบรมพัฒนาครูและบุคลากร	4.61	0.56	มากที่สุด	4.61	0.52	มากที่สุด	4.63	0.47	มากที่สุด
<b>เฉลี่ยตัวชี้วัด</b>									
กลยุทธ์ที่ 5	4.64	0.48	มากที่สุด	4.62	0.46	มากที่สุด	4.66	0.44	มากที่สุด
<b>เฉลี่ยกลยุทธ์ที่ 5</b>	4.64	0.41	มากที่สุด	4.60	0.44	มากที่สุด	4.66	0.42	มากที่สุด
<b>กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอกโรงเรียน</b>	4.62	0.56	มากที่สุด	4.60	0.50	มากที่สุด	4.75	0.52	มากที่สุด
<b>วิธีดำเนินการ</b>									
1. วางแผน (Plan)									
1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการในการสร้างเครือข่ายและประสานกับหน่วยงานภายนอก	4.67	0.52	มากที่สุด	4.55	0.49	มากที่สุด	4.71	0.46	มากที่สุด



ตาราง 22 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ความรู้เป็นผู้ถ่ายทอด ภูมิความรู้ เช่น การถ่ายทอดภูมิ ปัญญาท้องถิ่น การถ่ายทอด วัฒนธรรมท้องถิ่น	4.70	0.51	มากที่สุด	4.68	0.51	มากที่สุด	4.70	0.49	มากที่สุด
2.3 ผู้บริหารสร้าง เครือข่ายในการทำ MOU กับโรงเรียนหรือ หน่วยงานภายนอก โดยผู้บริหรต้อง สนับสนุนให้ครูและ บุคลากรในโรงเรียนมี ความตระหนักถึง ความจำเป็นในการ สร้างเครือข่าย มีความสามารถในการ ประสานงาน มีการ บริหารจัดการ เครือข่าย มีการพัฒนา ความสัมพันธ์และ รักษาไว้อย่างต่อเนื่อง	4.62	0.58	มากที่สุด	4.62	0.57	มากที่สุด	4.73	0.51	มากที่สุด
<b>3. ตรวจสอบ</b> <b>(Check)</b> 3.1 ตรวจการให้ความ ร่วมมือจากองค์กร ภายนอกกับโรงเรียน	4.68	0.52	มากที่สุด	4.64	0.50	มากที่สุด	4.71	0.46	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3.2 ตรวจสอบ ผลสำเร็จของการ สร้างแหล่งเรียนรู้ใน โรงเรียน	4.55	0.55	มากที่สุด	4.52	0.51	มากที่สุด	4.65	0.49	มากที่สุด
3.3 ตรวจสอบจำนวน โรงเรียน หรือองค์กร ภายนอกที่ร่วมทำ ความร่วมมือ (MOU) กับโรงเรียน	4.63	0.64	มากที่สุด	4.60	0.56	มากที่สุด	4.68	0.53	มากที่สุด
<b>4. ปรับปรุง (Act)</b> นำผลจากการ ตรวจสอบการให้ความ ร่วมมือกับเครือข่าย ภายนอกโรงเรียนมา พัฒนาหาแนวทางใน การสร้างเครือข่ายให้ เพิ่มมากยิ่งขึ้น	4.60	0.64	มากที่สุด	4.56	0.52	มากที่สุด	4.69	0.49	มากที่สุด
เฉลี่ยวิธีดำเนินการ กลยุทธ์ที่ 6	4.64	0.43	มากที่สุด	4.60	0.42	มากที่สุด	4.69	0.41	มากที่สุด
<b>ตัวชี้วัด</b> 1. ความพึงพอใจของผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.51	0.65	มากที่สุด	4.53	0.52	มากที่สุด	4.65	0.56	มากที่สุด
2. ร้อยละของครู บุคลากร และชุมชนใน การเข้าร่วมกิจกรรม สานสัมพันธ์	4.61	0.58	มากที่สุด	4.60	0.53	มากที่สุด	4.68	0.57	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3. ความสำเร็จของงานที่ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน	4.54	0.67	มากที่สุด	4.55	0.58	มากที่สุด	4.66	0.52	มากที่สุด
4. จำนวนหน่วยงานภายนอกในการทำความร่วมมือ (MOU) ร่วมกับโรงเรียน	4.62	0.54	มากที่สุด	4.60	0.49	มากที่สุด	4.70	0.51	มากที่สุด
เฉลี่ยตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 6	4.57	0.52	มากที่สุด	4.57	0.48	มากที่สุด	4.67	0.47	มากที่สุด
<b>เฉลี่ยกลยุทธ์ที่ 6</b>	4.62	0.44	มากที่สุด	4.59	0.41	มากที่สุด	4.70	0.43	มากที่สุด
<b>กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนากระบวนการการกำกับ ติดตาม และประเมินผล</b>	4.56	0.55	มากที่สุด	4.54	0.49	มากที่สุด	4.75	0.48	มากที่สุด
<b>วิธีดำเนินการ</b>									
<b>1. วางแผน (Plan)</b>									
1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับติดตาม และประเมินผล ทำหน้าที่การกระจายงานและรายละเอียดให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน	4.63	0.55	มากที่สุด	4.58	0.52	มากที่สุด	4.71	0.51	มากที่สุด







ตาราง 22 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ประเมินผลเขารวม อบรม	4.71	0.50	มากที่สุด	4.59	0.49	มากที่สุด	4.75	0.46	มากที่สุด
3. จำนวนครั้งในการ กำกับ ติดตาม และ ประเมินผลใน 1 ภาค เรียน	4.69	0.51	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด	4.72	0.49	มากที่สุด
เฉลี่ยตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 7	4.68	0.48	มากที่สุด	4.59	0.47	มากที่สุด	4.72	0.45	มากที่สุด
เฉลี่ยกลยุทธ์ที่ 7	4.68	0.42	มากที่สุด	4.57	0.41	มากที่สุด	4.73	0.36	มากที่สุด
เฉลี่ยกลยุทธ์การ พัฒนาภาวะผู้นำแบบ ยั่งยืนของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม	4.60	0.31	มากที่สุด	4.58	0.31	มากที่สุด	4.70	0.33	มากที่สุด

จากตาราง 22 พบว่า ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์  
ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัศึกษานครพนม มีความเหมาะสมในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X} = 4.60$ ) ความเป็นไปได้ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) และความมี  
ประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.70$ ) รายละเอียด ดังนี้

วิสัยทัศน์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครพนม มีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.84$ )  
อยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 4.76$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็น  
ประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.78$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด

พันธกิจของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม มีความเหมาะสมในภาพรวม ( $\bar{X} = 4.72$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายพันธกิจทุกพันธกิจมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้ในภาพรวม ( $\bar{X} = 4.63$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายพันธกิจทุกพันธกิจมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.71$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายพันธกิจทุกพันธกิจมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

เป้าประสงค์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม มีความเหมาะสมในภาพรวม ( $\bar{X} = 4.66$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายเป้าประสงค์ ทุกเป้าประสงค์มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้ในภาพรวม ( $\bar{X} = 4.57$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายเป้าประสงค์ เป้าประสงค์ทุกเป้าประสงค์มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด และความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.69$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายเป้าประสงค์ทุกเป้าประสงค์มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้บนพื้นฐานการมีความสุขร่วมกันในโรงเรียน มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน วิธีดำเนินการในภาพรวมมีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.55$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายวิธีดำเนินการ วิธีการส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ยกเว้น ตรวจสอบการเข้าร่วมกิจกรรมการแสดงออกทางความคิดเห็น มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ ) ตัวชี้วัดในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้บนพื้นฐานการมีความสุขร่วมกันในโรงเรียน มีความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน วิธีดำเนินการในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ ) เมื่อพิจารณารายวิธีดำเนินการ วิธีการส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ยกเว้น ตรวจสอบการเข้าร่วมกิจกรรมการแสดงออกทางความคิดเห็น มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ ) และผู้บริหารกำหนดให้มีการวางแผนจัดกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ ) ตัวชี้วัดในภาพรวมมีความ

เป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ ) เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัด ตัวชี้วัดส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ยกเว้น ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีความเป็นไปได้ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ ) และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้บนพื้นฐานการมีความสุขร่วมกันในโรงเรียน มีความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.66$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน วิธีดำเนินการในภาพรวมมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ ) เมื่อพิจารณารายวิธีดำเนินการทุกวิธีการมีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ตัวชี้วัดในภาพรวมมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดมีความเป็นประโยชน์ระดับมากที่สุด

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในโรงเรียน มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน วิธีดำเนินการในภาพรวมมีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.56$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายวิธีดำเนินการ วิธีการส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ยกเว้น แต่งตั้งคณะกรรมการในการจัดร่างวิสัยทัศน์ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ ) และตรวจสอบความสามารถในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ครูและบุคลากรให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ ) ตัวชี้วัดในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ ) เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในโรงเรียน มีความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน เมื่อพิจารณารายวิธีดำเนินการ วิธีการส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ยกเว้น ตรวจสอบความสามารถในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ครูและบุคลากรให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ ) ตัวชี้วัดในภาพรวมมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดมีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในโรงเรียน มีความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน วิธีดำเนินการในภาพรวมมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ ) เมื่อพิจารณารายวิธีดำเนินการทุกวิธีการมีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ตัวชี้วัดใน

ภาพรวมมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดมีความเป็นประโยชน์ระดับมากที่สุด

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมแผนพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืน มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน วิธีดำเนินการในภาพรวมมีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.55$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายวิธีดำเนินการ วิธีการส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้อย่างดีระดับมากที่สุด ยกเว้น ผู้บริหารจัดการประชุมเพื่อกำหนดเป้าหมายของแผนพัฒนาทรัพยากร โดยยึดหลักการมีประโยชน์ ความคุ้มค่า ความโปร่งใส และทำให้เกิดความยั่งยืน โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.45$ ) และตรวจสอบผลลัพธ์ของโครงการหรือกิจกรรมที่ได้ดำเนินการเสร็จสิ้น มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.48$ ) ตัวชี้วัดในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ ) เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัด ตัวชี้วัดส่วนใหญ่มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ยกเว้น ร้อยละครูและบุคลากรผ่านการอบรมพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืน มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.44$ ) ความเป็นไปได้อย่างดีของกลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมแผนพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืน มีความเป็นไปได้อย่างดีในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน วิธีดำเนินการในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ) เมื่อพิจารณารายวิธีดำเนินการ วิธีการส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้อย่างดีระดับมากที่สุด ยกเว้น ตรวจสอบผลลัพธ์ของโครงการหรือกิจกรรมที่ได้ดำเนินการเสร็จสิ้น มีความเป็นไปได้อย่างดีอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.46$ ) ตัวชี้วัดในภาพรวมมีความเป็นไปได้อย่างดีในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.66$ ) เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัด ตัวชี้วัดส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้อย่างดีระดับมากที่สุด ยกเว้น ร้อยละครูและบุคลากรผ่านการอบรมการพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืน มีความเป็นไปได้อย่างดีระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.42$ ) และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมแผนพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืน มีความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.68$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน วิธีดำเนินการในภาพรวมมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.66$ ) เมื่อพิจารณารายวิธีดำเนินการทุกวิธีการมีความเป็นไปได้อย่างดีระดับมากที่สุด ตัวชี้วัดในภาพรวมมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.66$ ) เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดมีความเป็นประโยชน์ระดับมากที่สุด

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการบริหารงานในโรงเรียนเชิงบวก มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน วิธีดำเนินการในภาพรวม

มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ ) เมื่อพิจารณารายวิธีดำเนินการ  
 วิธีการส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ยกเว้น ผู้บริหารอบรมหัวหน้ากลุ่มงาน  
 เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจในแนวทางการขับเคลื่อนการบริหารงานเชิงบวก มีความ  
 เหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ) ตัวชี้วัดในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก  
 ที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัด มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด  
 ความเป็นไปได้ของ กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการบริหารงานในโรงเรียนเชิงบวก มีความเป็นไปได้  
 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน วิธีดำเนินการใน  
 ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ ) เมื่อพิจารณารายวิธีดำเนินการทุกวิธีการมีความ  
 เป็นไปได้ระดับมากที่สุด ตัวชี้วัดในภาพรวมมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ )  
 เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดมีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด และความเป็นประโยชน์  
 ของกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการบริหารงานในโรงเรียนเชิงบวก มีความเป็นประโยชน์ในภาพ  
 รวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน วิธีดำเนินการในภาพรวมมี  
 ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ ) เมื่อพิจารณารายวิธีดำเนินการทุก  
 วิธีการมีความเป็นประโยชน์ระดับมากที่สุด ตัวชี้วัดในภาพรวมมีความเป็นประโยชน์ใน  
 ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ ) เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดมีความเป็นประโยชน์ระดับ  
 มากที่สุด

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสื่อ มีความเหมาะสม  
 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน วิธีดำเนินการใน  
 ภาพรวมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) เมื่อพิจารณาราย  
 วิธีดำเนินการทุกวิธีการมีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ตัวชี้วัดในภาพรวมมีความ  
 เหมาะสมในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัด มีความ  
 เหมาะสมระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมความพร้อมรับการ  
 เปลี่ยนแปลงของสื่อ มีความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ ) เมื่อ  
 พิจารณารายด้าน วิธีดำเนินการในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ ) เมื่อพิจารณา  
 รายวิธีดำเนินการทุกวิธีการมีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ตัวชี้วัดในภาพรวมมีความ  
 เป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ ) เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดมีความเป็นไปได้  
 ระดับมากที่สุด และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมความพร้อมรับการ  
 เปลี่ยนแปลงของสื่อ มีความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.66$ ) เมื่อ



วิธีดำเนินการทุกวิธีการมีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ตัวชี้วัดในภาพรวมมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ ) เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดมีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาระบบการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผล มีความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.73$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน วิธีดำเนินการในภาพรวมมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.73$ ) เมื่อพิจารณารายวิธีดำเนินการทุกวิธีการมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด ตัวชี้วัดในภาพรวมมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.72$ ) เมื่อพิจารณา รายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดมีความเป็นประโยชน์ระดับมากที่สุด

#### ระยะที่ 4 ผลการจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

ผู้วิจัยนำคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ ยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม โดยมี รายละเอียด ดังตาราง 23

ตาราง 23 แสดงระดับความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ ยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

รายการ	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>1. ด้านรูปเล่มของคู่มือ</b>			
1.1 เอกสารที่จัดทำเป็นรูปเล่มมีรูปแบบเป็นสากล โดยระบุขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เรียงลำดับเนื้อหา	4.60	0.89	มากที่สุด
1.2 เอกสารที่ใช้มีหลักการและวิธีการปฏิบัติงาน มีการอ้างอิงอย่างถูกต้อง	4.80	0.45	มากที่สุด



ตาราง 23 (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.3 เอกสารที่จัดทำมีการวิเคราะห์และเสนอความรู้หรือวิธีการปฏิบัติที่ทันสมัยต่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน	4.40	0.55	มาก
1.4 เอกสารสามารถนำไปใช้อ้างอิงหรือนำไปปฏิบัติได้	4.60	0.55	มากที่สุด
รวมด้านรูปเล่มของคู่มือ	4.60	0.52	มากที่สุด
<b>2.ด้านเนื้อหาของคู่มือ</b>			
2.1 ความสอดคล้องของเนื้อหาและวัตถุประสงค์	4.80	0.45	มากที่สุด
2.2 ความสอดคล้องของวิธีดำเนินการกับตัวชี้วัด	4.40	0.89	มาก
2.3 มีการอธิบายกระบวนการทำงานได้อย่างเป็นระบบและเรียบเรียงเนื้อหาสาระได้ตามลำดับ	4.60	0.55	มากที่สุด
2.4 เนื้อหา ตอนที่ 1 บทนำ มีการนำเสนอที่มาอย่างชัดเจน ครบถ้วน	4.60	0.55	มากที่สุด
2.5 เนื้อหา ตอนที่ 2 ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำแบบยั่งยืน มีการอธิบายแนวทางและรายละเอียดครบถ้วน ชัดเจน	4.40	0.55	มาก
2.6 เนื้อหา ตอนที่ 3 แนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน มีการอธิบายแนวทางและรายละเอียดครบถ้วน ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้	4.80	0.45	มากที่สุด
รวมด้านเนื้อหาของคู่มือ	4.60	0.51	มากที่สุด
<b>3.ด้านนำไปใช้</b>			
3.1 สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาระบบผู้นำแบบยั่งยืนได้ด้วยตนเองหรือนำคนอื่นได้	4.60	0.55	มากที่สุด
3.2 สามารถนำไปปฏิบัติหรือพัฒนางานในหน้าที่ได้	4.60	0.55	มากที่สุด
3.3 สามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านการบริหารโรงเรียนได้	4.80	0.45	มากที่สุด
รวมด้านนำไปใช้	4.67	0.47	มากที่สุด
<b>รวมคู่มือการใช้กลยุทธ์</b>	4.62	0.47	มากที่สุด

จากตาราง 23 พบว่า ความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม มีความเหมาะสมในภาพรวม ( $\bar{X}$  = 4.62) อยู่ในระดับมากที่สุด รายละเอียด ดังนี้

ด้านรูปเล่มของคู่มือมีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.60) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เอกสารที่ใช้มีหลักการและวิธีการปฏิบัติงาน มีการอ้างอิงอย่างถูกต้อง ( $\bar{X}$  = 4.80) เอกสารที่จัดทำเป็นรูปเล่มมีรูปแบบเป็นสากล โดยระบุขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เรียงลำดับเนื้อหา ( $\bar{X}$  = 4.60) และเอกสารสามารถนำไปใช้อ้างอิงหรือนำไปปฏิบัติได้ ( $\bar{X}$  = 4.60) มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด รองลงมาคือ เอกสารที่จัดทำมีการวิเคราะห์และเสนอความรู้หรือวิธีการปฏิบัติที่ทันสมัยต่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ( $\bar{X}$  = 4.40) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ด้านเนื้อหาของคู่มือมีความเหมาะสมในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.60) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความสอดคล้องของเนื้อหาและวัตถุประสงค์ ( $\bar{X}$  = 4.80) เนื้อหา ตอนที่ 3 แนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมีการอธิบายแนวทางและรายละเอียดครบถ้วน ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ ( $\bar{X}$  = 4.80) มีการอธิบายกระบวนการทำงานได้อย่างเป็นระบบและเรียบเรียงเนื้อหาสาระได้ตามลำดับ และเนื้อหา ตอนที่ 1 บทนำ มีการนำเสนอที่มาอย่างชัดเจน ครบถ้วน ( $\bar{X}$  = 4.60) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ความสอดคล้องของวิธีดำเนินการกับตัวชี้วัด และเนื้อหา ตอนที่ 2 ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืน มีการอธิบายแนวทางและรายละเอียดครบถ้วน ชัดเจน ( $\bar{X}$  = 4.40) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ด้านการนำไปใช้มีความเหมาะสมในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.67) สามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านการบริหารโรงเรียนได้ ( $\bar{X}$  = 4.80) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนได้ด้วยตนเองหรือนำคนอื่นได้ และสามารถนำไปปฏิบัติหรือพัฒนางานในหน้าที่ได้ ( $\bar{X}$  = 4.60) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำแบบยั่งยืนของ  
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ผู้วิจัยได้  
ดำเนินการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. วิธีดำเนินการวิจัย
3. สรุปผลการวิจัย
4. การอภิปรายผลของการวิจัย
5. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม
3. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์  
ของกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม
4. เพื่อจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mix Methods) แบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

1.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

1.2 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

1.3 ยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

2.1 วิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

2.2 วิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม โดยสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

2.3 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

2.4 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม โดยสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 84 คน

ระยะที่ 4 การจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม สรุปได้ดังนี้

#### 1. การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร

โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม มี 4 องค์ประกอบหลัก 14 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

- 1) ความหลากหลาย มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการทรัพยากร และการทำงานร่วมกัน
- 2) การกระจาย มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดโครงสร้าง ความเป็นเอกภาพ และการมีส่วนร่วม
- 3) การมีวิสัยทัศน์ มีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการมอบอำนาจ
- และ 4) การรู้เท่าทันสื่อ มีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การเข้าถึงสื่อ การเข้าใจสื่อ การวิเคราะห์สื่อ และการประเมินค่า

จากการยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ความเหมาะสมในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การรู้เท่าทันสื่อ การมีวิสัยทัศน์ ความหลากหลาย และการกระจาย ตามลำดับ และความเป็นไปได้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การมีวิสัยทัศน์ การกระจาย การรู้เท่าทันสื่อ และความหลากหลาย ตามลำดับ

## 2. การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร

### โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้ได้ วิสัยทัศน์ 6 พันธกิจ 6 เป้าประสงค์ 7 กลยุทธ์ 61 วิธีดำเนินการ และ 25 ตัวชี้วัด

### 3. การตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็น ประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

3.1 ความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร โรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผล และความเหมาะสมของ กลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้บน พื้นฐานการมีส่วนร่วมกันในโรงเรียน

3.2 ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นไป ได้ของกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ของสื่อ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริม วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมกันในโรงเรียน และกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในโรงเรียน

3.3 ความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาระบบการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผล และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริม วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมกันในโรงเรียน

### 4. การจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

คู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ใน ระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ที่สุดทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการนำไปใช้ ด้านเนื้อหาคู่มือ และ ด้านรูปแบบของคู่มือ ตามลำดับ

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยมีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม เพื่อให้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่มีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม พบว่า ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความหลากหลาย การกระจาย การมีวิสัยทัศน์ และการรู้เท่าทันสื่อ ผลการวิจัยที่ออกมาเช่นนี้เนื่องมาจากผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์เอกสาร สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนอย่างหลากหลายและรัดกุม ซึ่งจากการยืนยันองค์ประกอบ ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และในรายด้านทุกด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ในด้านการรู้เท่าทันสื่อ เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่มีความเหมาะสมมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารที่ต้องการบริหารงานแบบยั่งยืน ต้องให้ความสำคัญกับสื่อ ต้องสามารถคิด วิเคราะห์ แยกแยะสื่อได้ ซึ่งเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันที่สื่อเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการบริหารโรงเรียน นอกจากนั้น องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่เหมาะสมรองลงมาคือการมีการมีวิสัยทัศน์ แสดงว่าผู้บริหารที่บริหารงานอย่างยั่งยืนต้องสามารถทำให้นุเคราะห์มองภาพความสำเร็จของโรงเรียนได้ ซึ่งจะทำให้เกิดการบริหารงานอย่างมีจุดหมายซึ่งจะทำให้โรงเรียนสามารถพัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ จนประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีส่งเสริมความหลากหลายในโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่เหมาะสมรองลงมา เพราะการบริหารงานบนความหลากหลายสามารถต่อยอดความคิดที่แตกต่างได้ สามารถหาวิถีคิดและวิถีปฏิบัติที่หลากหลาย นำมาสู่วิธีการที่ดีที่สุด และองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่เหมาะสมอีกด้านหนึ่ง คือ ผู้บริหารต้องมีการกระจาย ทั้งในด้านความรับผิดชอบในการดำเนินงานภายในโรงเรียน ทั้งการกระจายอำนาจและการกระจายผลประโยชน์ โดยการให้โอกาสบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อหาวิธีการหรือแนวทางที่เหมาะสมและยั่งยืนที่สุดในการพัฒนาโรงเรียน จะทำให้โรงเรียนสามารถบริหารได้อย่างเป็นองค์รวมและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น ในส่วนของความเป็นไปได้ ในภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านทุกด้านมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งในด้านการมีวิสัยทัศน์มีความเป็นไปได้มากที่สุด เพราะในบทบาทของผู้บริหาร

การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาโรงเรียนควรเป็นคุณลักษณะเบื้องต้นที่ผู้บริหารที่จะสร้างและกำหนดแนวทางการบริหารโรงเรียนได้ รองลงมา คือ ด้านการกระจาย ซึ่งในการบริหารงาน ผู้บริหารสามารถกระจายงานให้ผู้รับผิดชอบแต่ละคนได้รับผิดตามความรู้และความสามารถ รองลงมา คือ ด้านการรู้เท่าทันสื่อ ความเป็นไปได้ของผู้บริหารต้องมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสื่ออาจแตกต่างจากความเหมาะสม เพราะการรู้เท่าทันสื่อเป็นเรื่องที่ต้องใช้การเรียนรู้และความเข้าใจ เพื่อปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหาร และด้านความหลากหลาย เป็นด้านที่มีความเป็นไปได้ที่น้อยที่สุด เนื่องจากการทำความเข้าใจที่เกิดขึ้นมาจากความคิด ความสามารถ และทักษะ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัวบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของปภาวิ พิพัฒน์ลักษณ์ ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 1 (2557, หน้า 1500) พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนมี 10 ด้าน ดังนี้ 1) ส่งเสริมความหลากหลาย 2) กระจายภาวะผู้นำ 3) ดำเนินถึงความเป็นธรรม 4) มีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร 5) สืบสานความสำเร็จ 6) ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต 7) กระตือรือร้น 8) เผ่ากระวังสภาพแวดล้อม 9) ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และ 10) อดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง สอดคล้องกับ Stanekzai, A. I. (2016, unpage) พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนมี 7 ด้าน ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) ความหลากหลาย 3) ผู้นำทางการพัฒนา และ 4) ผู้นำทางจริยธรรม

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม พบว่า กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมี 7 กลยุทธ์

2.1 กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนพื้นฐานการมีความสุขร่วมกันในโรงเรียน เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบ แก้ปัญหาร่วมกันและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข สอดคล้องกับ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น องค์กรหนึ่ง ๆ หรือบ้านหลังหนึ่ง หากการพูดคุย ติดต่อกันสื่อสารการมีปฏิสัมพันธ์ของคนในบ้านยัง



ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ อยู่กันแบบห่างเหิน ไม่อยากเสวนาพูดคุยกันเพียงไม่กี่คำ ความไว้วางใจกันอยู่ในระดับต่ำ มีความสัมพันธ์ที่ไม่ดี บรรยากาศเหล่านี้เป็นสัญญาณอันตรายที่บ่งบอกถึงสุขภาพขององค์กร แต่หากคนในองค์กรยอมรับที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติหรือมุมมองบางด้านที่เป็นอุปสรรคออกไป พูดคุยกันมากขึ้น ก็จะทำให้มีความเข้าใจกันในระดับลึก การพูดคุยกันจะมีความหมาย ไม่ใช่โครงสร้างองค์กรแบบต่างคนต่างอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ศิริพร พรหมโสภา (2559, หน้า 69-70) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันของครูต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอตาพระยา จังหวัดสระแก้วสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โรงเรียนมีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้ครูมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูได้เข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงานอยู่เสมอ โรงเรียนเป็นหน่วยงานราชการหนึ่งที่มีความมั่นคงและเปิดโอกาสให้ครูวางแผนสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ทั้งอาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญในด้านที่פקอาศัย และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเท่าที่ควรความต้องการอยู่อย่างสุขสบาย ความต้องการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ และความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าในชีวิต และสอดคล้องกับ นครินทร์ จัปจิตต์ (2562, หน้า 101) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรักและความสามัคคีร่วมกันภายในสถานศึกษาอยู่ไว้วางใจบุคลากรทุกคนและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความรู้สึกว่าบุคลากรทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษามีความภาคภูมิใจ ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน

## 2.2 กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในโรงเรียน

เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารต้องขับเคลื่อนให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรจะมีความผูกพัน และเป็นเจ้าของร่วมกัน เพื่อจะนำพาให้ทุกคนในองค์กรช่วยกันทำให้องค์กรตามวิสัยทัศน์เกิดขึ้น สอดคล้องกับสุภาพร ด่านปิยโชคกุล (2558, หน้า 196) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรสาธารณสุข สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสงขลา พบว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากร และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสงขลา เพื่อเป็นประโยชน์การทำงานภายในองค์กร การนำแนวคิดการมีวิสัยทัศน์

ร่วมในองค์กรจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร และมุ่งสู่การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไป สอดคล้องกับ รจนา บุญลพ (2563, หน้า 8) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน พบว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมเป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่วองค์กร การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร คือ ทุกคนในองค์กรได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์นั้นเกิดจากพลังในจิตใจของบุคคล เป็นพลังที่เราความรู้สึกซึ่งมีแรงบันดาลใจมากจากความคิด

2.3 กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมแผนพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืน เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืนเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนการบริหารทั้ง 4 ด้าน คืองานทางด้าน การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และเมื่อมีจัดทำแผนจะทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุด สอดคล้องกับ จันท์เพ็ญ ทันทพร (2558, ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรการศึกษาสู่การพัฒนาการเรียนการสอน พบว่า การบริหารสถานศึกษาต้องเน้นประสิทธิภาพมากขึ้นและต้องให้ความมั่นใจว่าทรัพยากรถูกใช้อย่างคุ้มค่า ควรเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบเดิมที่รวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางมาเป็นการกระจายอำนาจ นำเอาระบบงบประมาณและวิธีการเงินที่ยืดหยุ่นมาใช้จัดตั้งระบบ MIS ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรและสถานการณ์ทางทรัพยากร มีระบบการคัดเลือกนักศึกษาที่เหมาะสมเพื่อใหม่ให้ศูนย์เปล่าจากการเรียนไม่จบหรือลาออกกลางคัน มีการบูรรวมภาควิชา คณะหรือโปรแกรมที่ไม่คุ้ม ลดความซับซ้อนของการใช้ทรัพยากรบุคคลและเครื่องมือ หาแหล่งเงินภายนอกเพิ่ม สนับสนุนให้เอกชนเข้ามามากขึ้นความจำเป็นในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อสนับสนุนในการดำเนินกิจกรรมทุกกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นคน วัสดุ หรือสิ่งอื่น ๆ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่หน่วยงานนั้น ๆ การควบคุมการดำเนินงานขององค์การหรือผู้รับผิดชอบ

การบริหารทรัพยากร การส่งเสริมกิจกรรมใหม่ ๆ และเพื่อเป็นการกระจายทรัพยากร สอดคล้องกับ วันทนา ฤทธิงูง (2565, หน้า 141) ได้ศึกษาเรื่อง การระดมทรัพยากรทางการศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีวิธีการในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ หรือที่ได้รับมานั้นให้เกิดประโยชน์ต่อภารกิจของโรงเรียนให้มากที่สุด ซึ่งผู้บริหารสามารถ ดำเนินการได้อย่างหลายหลายวิธี โดยมีการวางแผนคำนวณทั้งเวลา สถานที่ บุคคล ให้มีความถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรมชาติเหมาะสมกับบริบทและความต้องการของโรงเรียน ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนโดยคำนึงถึงประโยชน์และความคุ้มค่ามากที่สุดหลัก ในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา หลักความเสมอภาค ในการบริหารทรัพยากรต้อง ถือหลักความเสมอภาคอย่างเคร่งครัดคือต้องมีความเสมอภาคในด้านคุณภาพและความเสมอภาคในด้านโอกาส การวางแผนการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา เป็นจุดเริ่มต้นของ กิจกรรมทางการบริหารศึกษาที่สำคัญยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทภารกิจในการวางแผนและการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาโดยกำหนดนโยบายและแผนของ สถานศึกษา โดยการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน มาวิเคราะห์กำหนดเป็นนโยบายและแผนของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ซึ่งใน แผนงานควรมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ขั้นตอนการ ดำเนินงานระยะเวลาของการดำเนินงาน ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน ตัวชี้วัด ความสำเร็จของการดำเนินงาน การนิเทศกำกับติดตามการดำเนินงาน การประเมินผล การดำเนินงาน การบริหารทรัพยากร โดยการรวบรวมทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินงานจากแผนงาน นำมาจัดเรียงลำดับความสำคัญก่อน-หลังเพื่อจัดสรรและใช้ ทรัพยากรที่ได้มาอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุด การประเมินผลการใช้ทรัพยากร เพื่อตรวจสอบความสามารถในการนำทรัพยากรไปใช้ว่า ตรงกับความต้องการหรือไม่เพียงไร เกิดผลสำเร็จอย่างไร การนำผลการประเมินไปใช้ เมื่อประเมินผลการใช้ทรัพยากรจะได้รับข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุง พัฒนา บริหารทรัพยากรในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดสรร การใช้และควบคุม ตรวจสอบ เป็นต้น

2.4 กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการบริหารงานในโรงเรียนเชิงบวก เป็นกลยุทธ์ ที่สำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ แบบยั่งยืนต้องมีหลักการของการมีทัศนคติเชิงบวก คือ การสร้างแนวความคิดดี ๆ กับ

เหตุการณ์ต่างๆ ที่แม้จะไม่ได้ก็ตาม แต่ค้นหาความหมายดี ๆ สร้างมุมมองเชิงบวกให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธา ซึ่งสอดคล้องกับ ปิยะทัศน์ พาโสภณนัสสกุล (2558, หน้า 589) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสถานศึกษาโดยผู้นำพลังบวกด้วยวิธีการสุนทรียสาธก กรณีศึกษาโรงเรียนเอบีซี อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น พบว่า ผู้นำคือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญทั้งในด้านการบริหาร การสั่งการ การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ ในองค์กรและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่องค์กร โดยในด้านหน้าที่ ผู้นำต้องเป็นคนที่สามารถชี้แนะแนวทาง กำกับ ควบคุม ดูแล ตลอดจนสั่งการเพื่อให้กลุ่มหรือองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกันได้ ในขณะเดียวกัน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำในด้านที่ดีเพื่อที่จะได้เป็นตัวขับเคลื่อนและผลักดันองค์กรไปยังจุดหมาย ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและควรได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการเพิ่มและรักษาคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งผู้นำพลังบวกต้องเป็นตัวช่วยในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองนักเรียน ตลอดจนบุคลากรที่ทำงานร่วมกัน เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้น่าอยู่และเป็นมิตรเพื่อการพัฒนาให้ดีขึ้น และสอดคล้องกับ เจโนไซส์ (2563, ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้ศึกษาเรื่อง 3 แนวคิดที่หัวหน้ายุคใหม่ ควรใส่ใจในการบริหารคน พบว่า การเป็นหัวหน้ายุคใหม่ต้องใส่ใจในรายละเอียดและความคิดของลูกน้องให้มากเพราะเมื่อเราสามารถบริหารคนได้อย่างอยู่หมัดแล้ว ความเชื่อมั่นและความศรัทธาก็จะตามมาและทำให้การทำงานร่วมกับคนในปกครองหลายคนไม่ใช่เรื่องที่น่าหนักใจอีกต่อไป แถมยังช่วยให้งานเดินหน้าไปอย่างรวดเร็วอีกด้วย สิ่งแรกที่ต้องมีเลยก็คือความคิด เพราะความคิดเป็นสิ่งที่ไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรม

#### 2.5 กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสื่อ

เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงให้ทันยุคดิจิทัลนั้นเป็นความท้าทายครั้งยิ่งใหญ่ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการนำองค์กรให้เป็นองค์กรยุคดิจิทัลซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาการศึกษาแห่งศตวรรษที่ 21 และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ ทินกร เผ่ากันทะ (2565, หน้า 37) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล พบว่า การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลเป็นความท้าทายอย่างมากในการบริหารการศึกษา ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงและความเป็น

พลวัตของโลกที่ไม่สามารถหยุดยั้งได้ การศึกษาต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ประเด็นสำคัญในการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล คือ การสร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ในสถานศึกษาในยุคดิจิทัล และการทำงานเป็นเครือข่าย รวมไปถึงมีการยอมรับเทคโนโลยีนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง และการเข้าถึงเทคโนโลยีของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้การศึกษาสามารถเดินทางสู่อนาคตที่โลกกำลังก้าวไปได้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำความเข้าใจ พัฒนาดตนเองให้พร้อมต่อเทคโนโลยีสารสนเทศในระบบดิจิทัล นำมาใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อตอบสนองต่อการศึกษาในอนาคตรวมถึงพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะเติบโตขึ้นเป็นกำลังสำคัญของ ประเทศในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม สอดคล้องกับ ปุณณิษฐา มาเซด (2565, หน้า 9) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารองค์กรทางการศึกษาในยุคดิจิทัล พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องศึกษาการเปลี่ยนแปลงของสื่อและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาองค์กร การเปลี่ยนผ่านย่อมต้องมาพร้อมกับการเตรียมพร้อมในด้านต่าง ๆ การบริหารจัดการที่ดีจึงเป็นเรื่องสำคัญ ทั้งการบริหารด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป นับเป็นความท้าทายของผู้บริหารที่จะต้องหาวิธีเปลี่ยนผ่านให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด และสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เติบโตไปพร้อมกับธรรมชาติขององค์กร

2.6 กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอกโรงเรียน  
 กลยุทธ์นี้มีความสำคัญการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะการพัฒนาที่ยั่งยืนมีความจำเป็นที่หลายภาคส่วนต้องมีส่วนร่วมไม่ว่าจะเป็นชุมชน หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชนควรมีบทบาทช่วยเหลือและส่งเสริมให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สอดคล้องกับ สุดา มงคลสิทธิ์ (2563, หน้า 5844) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนจังหวัดชลบุรี พบว่า การสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่อยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกัน การแบ่งงานกันทำ การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน บทบาทของความร่วมมือจะแผ่ขยายออกไป จากการให้ความร่วมมือทางด้านการศึกษาไปสู่ความร่วมมือในการสร้างความเข้มแข็งในด้านอื่น ๆ อีกด้วย โดยเฉพาะสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสมควรจัดกลุ่มบุคคล หรือองค์กรหน่วยงานที่สมัครใจที่จะทำกิจกรรมร่วมกันในลักษณะของเครือข่ายความร่วมมือภายใต้หลักการกระจายอำนาจและ

ความเป็นนิติบุคคล โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสม คล่องตัว มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา โดยคำนึงถึงองค์ประกอบหลักของเครือข่ายความร่วมมือ ได้แก่ กิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินภารกิจของเครือข่าย เทคนิควิธีการพัฒนาสมาชิก กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ คุณลักษณะที่ดีของสมาชิกและผู้นำเครือข่าย และการปฏิบัติงานของเครือข่ายและการสะท้อนผลในการจัดการศึกษาของประเทศไทย สอดคล้องกับ กริช ธีรวงศ์ (2564, หน้า 21) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า การมีเครือข่ายความร่วมมือของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน ทั้งในระดับชุมชน ระดับภาค และระดับประเทศ โดยมียุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบบริหารจัดการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มุ่งหวังให้มีการใช้ทรัพยากร ทั้งด้านงบประมาณและบุคลากรได้อย่างคุ้มค่า โดยไม่เกิดการสูญเปล่า และมีความคล่องตัว ซึ่งตอบสนองการพัฒนาในด้านประสิทธิภาพ และให้ความสำคัญกับการสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกลไกหลักของการพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถของทุนมนุษย์ รองรับการศึกษาการเรียนรู้ และความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21

2.7 กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผล กลยุทธ์นี้มีความสำคัญการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะกระบวนการกำกับ ติดตาม และประเมินผล เป็นกระบวนการที่ใช้ในการตรวจสอบการทำงานทุกระบบ ถ้ามีการกำกับ และติดตามจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาในบางช่วงของการทำงานได้ และทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่รู้สึกถึงการเผชิญปัญหาอย่างโดดเดี่ยว และในตอนสุดท้ายก็มีการประเมินผล เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงการบริหารงานในครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการกำกับ ติดตาม และประเมินผลเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ วิทยา เกริกศุกุลวณิชย์ (2557, หน้า 586) ได้ศึกษาเรื่องกระบวนการเชิงระบบในการกำกับติดตามการดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า กระบวนการเชิงระบบในการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า การกำกับ ติดตามเป็นภารกิจหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหาร ซึ่งในกระบวนการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม จะต้องมีการจัดทำแผนงานแล้วนำแผนงานนั้นไปปฏิบัติ การที่จะปฏิบัติงานตามแผนให้

ได้ผลงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องทำการกำกับ ติดตามการดำเนินงานตามแผนเพื่อทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ความก้าวหน้า ปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา นับตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงาน จนถึงวันสิ้นสุดโครงการ ตลอดจนเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ทันที่ สอดคล้องกับ ปณิธิภรณ์ พรหมประสาธน์ (2562, หน้า 209) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบ การกำกับติดตามการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า การกำกับติดตามการดำเนินงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สามารถตรวจสอบผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามพันธกิจ หรือเป้าหมายที่วางไว้ มีผลต่อการขับเคลื่อนองค์การ ไปสู่วิสัยทัศน์ ช่วยควบคุม ตรวจสอบ เร่งรัด ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติ หรือ ผู้รับผิดชอบ ได้ปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทันตามกำหนดเวลา อีกทั้งการกำกับติดตาม ทำให้เกิดการประสานงานและเร่งรัดให้องค์การนำนโยบายของรัฐบาล กระทรวง และ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปจัดทำแผนงานงานและโครงการให้ ครบถ้วน ช่วยกำหนดนโยบาย วางแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงาน ให้ดำเนินการไปตามมาตรฐานงาน รวมทั้งมีผลด้านจิตวิทยา ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ผู้บริหารให้ความใกล้ชิดสนิทสนม เป็นกำลังใจให้การทำงานเกิดประสิทธิผล

3. ผลการตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ เพราะกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ผ่านกระบวนการวิจัยในหลายขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับ องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน การสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ มีการสนทนากลุ่ม เพื่อตรวจสอบการร่างกลยุทธ์ ซึ่งทำให้ได้วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วิธีดำเนินการ ตัวชี้วัดที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วจึงนำไปตรวจสอบกับกลุ่มตัวอย่าง นอกเหนือจากเหตุผลดังกล่าวแล้วกลยุทธ์ที่ได้มายังมีหลักการ และแนวทางการปฏิบัติที่ ชัดเจนในการพัฒนาก้าวหน้าแบบยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารโรงเรียน สอดคล้องกับ

อภิวรรณ ยอดมงคล (2562, หน้า 184-185) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ผลการประเมินกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้ในด้านความสอดคล้องของกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ผลการประเมินอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์การประเมินกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องตามรายการประเมินทุกข้อ ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ทั้ง 14 กลยุทธ์ พบว่า อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมิน มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ตามรายการที่ประเมินทุกข้อ และสอดคล้องกับ อรรถัญญา มีทอง (2564, หน้า 249) ได้ศึกษาเรื่อง ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น พบว่า ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติ โดยมีผลการประเมินทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียง ตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D.= 0.47) ความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D.= 0.49) และความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D.= 0.49)

4. ผลการจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เพราะในการพัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำคู่มือ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืน และจัดทำแนวทางการดำเนินตามกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน และยังได้ศึกษาจากข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทำให้คู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนมมีความเหมาะสมกับการนำไปใช้จริง และนอกเหนือจากนั้นในการจัดทำคู่มือมีการอ้างอิงแหล่งที่มาประกอบคู่มือในการใช้กลยุทธ์ที่ชัดเจน ในส่วนของ



เนื้อหาและวัตถุประสงค์มีความสอดคล้องกันและมีการอธิบายกระบวนการทำงานได้อย่างเป็นระบบและเรียบเรียงเนื้อหาสาระได้ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ ชลธาร สมานิติ (2560, หน้า 2) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการศึกษาเรียนรวมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษา ตอนปลาย (ทวิศึกษา) ของโรงเรียนสพเมยวิทยาคม จังหวัดแม่ฮ่องสอน ผลการวิจัย พบว่า ผลการหาประสิทธิภาพของการพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการศึกษาเรียนรวมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) ของโรงเรียนสพเมยวิทยาคม จังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีระดับสูงสุด คือ ด้านความเหมาะสม รองลงมาคือ ด้านความเป็นไปได้ ลำดับต่อมา คือ ด้านความถูกต้อง และด้านที่มีระดับน้อยที่สุด คือ ด้านความเป็นประโยชน์ และสอดคล้องกับ กอกนิษฐ์ คำมะลา (2563, หน้า 193) กล่าวว่า คู่มือเป็นเอกสาร ตำรา สมุด เป็นรูปเล่มเล็กกะทัดรัด ขนาดพกพา มีความสวยงาม ที่ใช้ควบคู่กับการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามวัตถุประสงค์ โดยใช้ภาษาที่อ่านเข้าใจง่ายต่อการรับรู้ มีภาพประกอบและมีแนวทางรายละเอียดสามารถปฏิบัติได้เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องและควรเป็นคู่มือที่ดีที่ประกอบไปด้วย รูปแบบ เนื้อหา และการนำไปทดลองใช้ปฏิบัติเกิดทักษะและเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนมี 4 องค์ประกอบ ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสามารถนำองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารไปใช้เป็นกรอบในการประเมินความสามารถของการบริหารงานในโรงเรียนของผู้บริหาร

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และโรงเรียนสามารถพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำแบบยั่งยืน โดยดำเนินการตามคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรนำองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปดำเนินการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน

2.2 ควรมีการวิจัยโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อศึกษาโมเดลของปัจจัยที่มีอิทธิต่อภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารให้กว้างขวางและลึกซึ้ง

2.3 ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อนำแนวทางหรือวิธีการที่ได้ไปพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กรีช ธีรางค์. (2564). แนวทางการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด*, 15(2), 20-31.
- กฤษณา ชาวไชย. (2556). พัฒนาการและการขับเคลื่อนแนวคิดการรู้เท่าทันสื่อในประเทศไทย. เข้าถึงได้จาก [http://203.131.210.100/ejournal/?page\\_id=570](http://203.131.210.100/ejournal/?page_id=570)  
4 กันยายน 2565.
- ก๋อณินิชฐ์ คำมะลา. (2563). การพัฒนาตัวบ่งชี้ความสุขในการทำงานของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วิทยานิพนธ์* ปร.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- กัลยาณี ชุ่มชื่น. (2560). คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนทอวัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. *สารนิพนธ์* กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เกษวลี สังขทิพย์. (2556). การปรับโครงสร้างองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานการเงินและบัญชีขององค์กรอิสระ. *สารนิพนธ์* บ.ม. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). *การคิดเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ชัดเชดมีเดีย.
- จันทร์จิรา บุญมี. (2564). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 6(2), 50-65.
- จันทร์เพ็ญ ทันทพร (2558). *การบริหารจัดการทรัพยากรการศึกษาสู่การพัฒนาการเรียนการสอน*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/357010>  
10 กรกฎาคม 2566.
- จันทร์ฤทัย พานิชศุภผล. (2557). *กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อเสริมสร้างความสามารถทางภาษาอังกฤษของนักเรียนประถมศึกษา*. *วิทยานิพนธ์* ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- จารุวรรณ เบ็ญมล. (2558). กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ  
กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาในอนาคต. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และ  
สังคมศาสตร์*, 23(41), 201–222.
- จิราภรณ์ จันทา. (2564). กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารสันติศึกษา  
ปริทรรศน์*, 9(5), 1964–1980.
- จุฑามาศ พันสวรรค. (2562). การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ  
สถานศึกษา ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เทศบาลนครเชียงใหม่.  
วิทยานิพนธ์ ค.ม. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- เจโนไซส์. (2563). 3 แนวคิดที่หัวหน้ายุคใหม่ ควรใส่ใจในการบริหารคน. เข้าถึงได้จาก  
<https://shorturl.asia/tpCsk> 10 กรกฎาคม 2566.
- ชลธาร สมานธิ. (2560). การพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการศึกษาเรียนร่วมหลักสูตร  
อาชีวศึกษาและมัธยมศึกษา ตอนปลาย (ทวิศึกษา) ของโรงเรียนสบเมย  
วิทยาคม จังหวัดแม่ฮ่องสอน. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
เชียงใหม่.
- ณัฐนันท์ พิทยะภัทร์. (2557). การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานศูนย์  
พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2.  
วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ทองคำ พิมพา. (2556). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
จังหวัดอ่างทอง. วิทยานิพนธ์ ค.ศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์. (2558). ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19. *วารสารศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 38(4) 57–64.
- ทินกร เผ่ากัณฑ์. (2565). แนวทางการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารสมาคม  
พัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*, 4(2), 37–45.
- เทพวรินทร์ เชื้อนปัญญา. (2553). รูปแบบการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ปทุมธานี มหาวิทยาลัยอีสเทิร์น  
เอเซีย.

- ธีรพัฒน์ วงศ์คุ้มสิน. (2562). ทักษะการรู้เท่าทันสื่อ การรู้เท่าทันสื่อ และความฉลาดทาง  
อารมณ์ของนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. *วารสารสังคมศาสตร์และ  
มนุษยศาสตร์*, 45(2), 127-161.
- นครินทร์ จัปจิตต์. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา.  
วิทยานิพนธ์ ค.ม. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- นงครักษ์ เคนไชยวงศ์. (2561). กลยุทธ์การจัดการศึกษาแบบเรียนรวมอย่างมีประสิทธิภาพ  
สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ป.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2551). วิถีวิทยาขั้นสูงด้านการวิจัยและสถิติ. *วารสารวิธีวิทยาการวิจัย*,  
7(2) 1-31.
- นพดล เดชประเสริฐ. (2561). การบริหารจัดการความหลากหลายขององค์กร ตามช่วงวัย  
ที่ต่างกัน. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 13(2), 121-134.
- นพภัสสร ศิริวัฒนเมธีชัย. (2562). การพัฒนาคู่มือส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์ สำหรับ  
เกษตรกรบ้านหนองตอกแป้น ตำบลหนองตอกแป้น อำเภอยางตลาด จังหวัด  
กาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ วท.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นภัสสร ปันทา. (2561). *Sustainable leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนใน  
อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย*. สารนิพนธ์ กจ.ม. นครปฐม:  
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นิตดา วิวัฒน์พาณิชย์. (2558). การพัฒนาทักษะการรู้เท่าทันสื่อสังคมออนไลน์. *วารสาร  
บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 9(3),  
213-215.
- นิรุช มีพันธ์. (2559). *ตัวแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน  
ระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน*. วิทยานิพนธ์ ป.ร.ด. เชียงใหม่:  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- เนตรพัฒน์ ยาวิราช. (2556). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ:  
ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.

- บังอร เทพโกมุท. (2555). *การพัฒนาคู่มือสำหรับผู้ปกครองเพื่อการจัดกิจกรรมในการฝึกอาชีพของเด็กที่มีความบกพร่องทางสติปัญญาสถาบันราชานุกูล*. สารนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บัณฑิต พัดเย็น. (2558). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษาสู่เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์ ปรัช.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น
- ปณิธิภัทร์ พรหมประสาธน์. (2562). *การพัฒนารูปแบบการกำกับติดตามการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา*. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*, 16(30), 201-214.
- ปภาวี พิพัฒน์ลักษณะ. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 1*. การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, 1494-1503.
- ประทีป ทับโตน. (2563). *กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียน สังกัดเทศบาล*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ปิยะทัศน์ พาโสมมนัสสกุล. (2558). *การพัฒนาสถานศึกษาโดยผู้นำพลังบวกด้วยวิธีการสุนทรียสาธก กรณีศึกษาโรงเรียนเอปี้ซี อำเภอกะนวน จังหวัดขอนแก่น*. การประชุมวิชาการทางธุรกิจและนวัตกรรมทางการจัดการ ระดับชาติและนานาชาติ ประจำปี 2558.
- ปิยนันท์ ปิตุโต. (2560). *กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา*. ดุษฎีนิพนธ์ พธ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ปุณณิษฐา มาเขต. (2565). *การบริหารองค์การทางการศึกษาในยุคดิจิทัล*. เข้าถึงได้จาก <https://shorturl.asia/5XOAQ> 11 กรกฎาคม 2566.
- เพชรพล อิมทอง. (2557). *รูปแบบการมอบอำนาจงานพัสดุที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคเหนือ*. วิทยานิพนธ์ รัช.ม. อุตรดิตถ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.



- พระปลัดสมเกียรติ อัมสุธโร. (2564). การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาท่ามกลางสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง. *วารสารบรรณการศึกษาศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 2(1), 32-39.
- พระมหาสมบุรณ์ สุทธิโม. (2557). บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*, 1(1), 89-102.
- พลอยนิชชา จารุหิรัญสกุล. (2565). *SOAR Analysis เครื่องมือวิเคราะห์จุดแข็งและเป้าหมายขององค์กร*. เข้าถึงได้จาก <https://www.tris.co.th/soar-analysis-2/> 18 กันยายน 2565.
- พัชรินทร์ รุจิชีพ. (2558). กลยุทธ์การพัฒนาทักษะชีวิตของนักเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ 2. *วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร*.
- พัฒนกร ปานทสุตร. (2564). *การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พา อักษรเสื่อ. (2562). ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาจุฬาลงกรณ*, 6(3), 634-644.
- พิเชษฐ ยิ่งตรง. (2560). *กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พิทักษ์ศักดิ์ ทิศภาคย์. (2562). การพัฒนาตัวบ่งชี้การรู้เท่าทันสื่อ สารสนเทศ และเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมความเป็นพลเมืองประชาธิปไตยของผู้สูงอายุในประเทศไทย. *วารสารการสื่อสารมวลชน*, 7(1), 147-190.
- พินิจ มีคำทอง. (2562). เทคนิคการวิเคราะห์สภาพการพัฒนาเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 9(3), 111-120.
- พิเศษ ปันรัตน์. (2556). *หลักและวิธีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน*. เข้าถึงได้จาก <http://bus.ku.ac.th>. 27 กันยายน 2565.

- พิสมัย แก้วเจริญผล. (2559). การพัฒนากลยุทธ์การจัดการชั้นเรียนของครูในสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1  
และ เขต 2. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 18(1), 133-143.
- แพรวพรรณ อัดคะประสา. (2557). *แนวคิดและทฤษฎีการรู้เท่าทันสื่อ*. ในการรู้เท่าทันสื่อ.  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ภาณุวัฒน์ ภาศแก้ว. (2559). *มิติวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการใน  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2.*  
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2555). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.*  
(พิมพ์ครั้งที่ 4). ชลบุรี: มนต์รี.
- ภิญโญ รัตนพันธ์. (2556). SOAR Analysis: เครื่องมือที่นำมาใช้แทน SWOT Analysis.  
*วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มข.*, 6(2), 7-20.
- มานะ ครุฑาโรจน์. (2563). *กลยุทธ์การพัฒนาศมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานยุค  
การศึกษา 4.0.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- มานะ ตันตริธรรมาภิวัดน์. (2556). *การรู้เท่าทันสื่อของผู้บริโภคในสังคมไทย รู้จักสื่อ สิทธิ.*  
*วารสารสำหรับผู้บริโภคสื่อวิทยุ-โทรทัศน์*, 1(6), 7.
- มาลัยพร สาวิสัย. (2563). *วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงาน  
วิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ระยอง.* วิทยานิพนธ์ ศ.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- รจนา บุญลพ. (2563). *บทบาทของค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทาง  
วิชาชีพสู่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน.* *วารสารการวัดผลการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 26(1), 3-15.
- รมณี เหลี่ยมแสง. (2561). *กลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ตามแนวทางสะเต็มศึกษา  
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.*  
วิทยานิพนธ์ กศ.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- รินทร์ภัส เกตุวีระพงศ์. (2564). *พฤติกรรมการใช้สื่อสังคมออนไลน์ การรู้เท่าทันสื่อ และ  
การตระหนักรู้ การกลั่นแกล้งกันบนโลกออนไลน์ของเยาวชนในจังหวัด  
เชียงใหม่.* *พจนานุกรมวารสาร*, 17(2), 143-160.

- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. (2550). การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- เรืองเดช ภูโบราณ. (2562). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่ส่งผลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. มหาวิทยาลัยขอนแก่น: ขอนแก่น.
- ลลิตา ปะบุตร. (2555). การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลตำบลสันปูเลย อำเภอค้อยสะแกckett จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ลำเทียน เผ่าอาจ. (2559). การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสอำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จรรนารถ แสงมณี. (2553). องค์การ: ทฤษฎีการออกแบบและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ดารณี สนามเตชะ.
- จรรณสิริ สร้างเยี่ยม. (2562). หลักการมอบหมายงานตามทักษะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์, 4(3), 517-526.
- वलันต์ คักดาศักดิ์. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบยั่งยืนกับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร: สกลนคร.
- วัชรารัตน์ ทีสุภะ. (2557). การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วัชรินทร์ จันทรหอม. (2560). พฤติกรรมการบริหารที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส จังหวัดเชียงราย. *Veridian E-Journal*, 10(1), 1295-1304.
- วัฒนา สายเชื้อ. (2561). กลยุทธ์การใช้หลักธรรมาภิบาลในงานวิชาการของโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วันทนา ฤทธิงู. (2565). การระดมทรัพยากรทางการศึกษา. *วารสารมณีเชษฐาราม* วัตถุประสงค์, 5(2), 134-148.

- วัลลภ บุตรเกตุ. (2562). *วัฒนธรรมองค์การกับความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.*  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วาราดา ปวีณวัชร. (2561). *ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา: การพัฒนาและทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง.*  
ดุสิตวิทยานิพนธ์ ศษ.ต.นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัย.* กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2553). *ภาวะผู้นำ.* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วิทยา เกริกศุกวณิชย์. (2557). *กระบวนการเชิงระบบในการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนมัธยมศึกษา. Veridian E-Journal, 8(1), 582-605.*
- วิสูตร ชลนิธิ. (2559). *กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามหลักไตรสิกขาของโรงเรียนบ้านสะพานสี่อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ ปร.ต. ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.*
- ศตพล เกิดอ้อย. (2558). *ทัศนคติพฤติกรรมและการรู้เท่าทันการใช้แอปพลิเคชันไลน์ของกลุ่มวัยเบบี๋บูมเมอร์. วิทยานิพนธ์ วศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- ศิริพร พรหมโสภา. (2559). *ความผูกพันของครูต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอตาพระยา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. ภาคนิพนธ์ ศษ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ศิราณี ปราบหลอด. (2558). *การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- ศิโรชัย สุวรรณมณี. (2555). *องค์ประกอบสำคัญสู่การเป็นผู้นำแบบยั่งยืน. วารสาร ปาริชาต, 25(1), 77-85.*
- เศกสรร สกนธวัฒน์. (2560). *กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะ เซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ตามแนวคิดการเสริมสร้างนักเรียนให้มีความเป็นพลเมืองดิจิทัล. วิทยานิพนธ์ ค.ต. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2553). *กรณีศึกษา : ภาวะผู้นำ.* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : เรดเพิร์นครีเอชั่น.

- สรญา วัชรสังกาต. (2564). กลยุทธ์การพัฒนาทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของ  
นักเรียนประถมศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สกลนคร:  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สรณญ จินตภวัต. (2557). การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual Development).  
เข้าถึงได้จาก <http://www.mua.go.th> 27 กันยายน 2565.
- สายทอง ไตรยะวิภาค. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3.  
วิทยานิพนธ์ ค.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สุดา มงคลสิทธิ์. (2563). กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาการจัด  
การศึกษาในโรงเรียนเอกชนจังหวัดชลบุรี. *วารสารมหาจุฬานาครธรรม์,*  
6(10), 5843-5859.
- สุภาพร ด่านปิยโชคกุล. (2558). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของ  
บุคลากรสาธารณสุข สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสงขลา. *วารสาร  
มหาวิทยาลัยทักษิณ,* 18(3), 195-202.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2560). 5 องค์ประกอบของการรู้เท่า  
ทันสื่อ. เข้าถึงได้จาก <https://www.thaihealth.or.th> 10 กันยายน 2565
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม. (2566). *แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
พ.ศ. 2566-2570.* เข้าถึงได้จาก <https://www.sesaonkp.go.th/archives/8219>  
10 พฤศจิกายน 2565
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). *ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร  
การศึกษา ปีการศึกษา 2564.* กลุ่มสารสนเทศ สำนักงานนโยบายและแผนการ  
ศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ. เข้าถึงได้จาก <http://data.bopp-obec.info/emis/>  
12 ตุลาคม 2565.
- สำนักศูนย์เรียนรู้สุขภาวะ. (2558). 5 องค์ประกอบของการรู้เท่าทันสื่อ. เข้าถึงได้จาก  
<https://shorturl.asia/gyEXM> 6 พฤศจิกายน 2565.

- สิริกร ประสพสุข. (2555). การพัฒนาคู่มือการจัดการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้  
เพิ่มเติม ภาษาอังกฤษ สำหรับครูระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5. วิทยานิพนธ์ ค.ม.  
อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สิริกร สุขสุดไพศาล. (2556). วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการ  
ทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร. ปริญญาโท ค.ม.  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุชาติ ธาดาธำรงเวช. (2558). นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ. เข้าถึงได้จาก มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสกลนคร <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=26731&Key=news2030> กันยายน 2565.
- สุเทพ ไชยวุฒิ. (2560). การพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการงานวิชาการของคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ค.ม. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- สุนทรินทร์ อัมพลพร. (2564). สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหาร  
สถานศึกษา. วารสาร มจร บาลีศึกษายุทธศาสตร์ปริทรรศน์, 7(3), 174-207.
- \_\_\_\_\_. (2565). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. วารสาร มจร บาลีศึกษายุทธศาสตร์  
ปริทรรศน์, 8(1), 240-255.
- สุนทรธา แสงรัตนกุล. (2558). การพัฒนาคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน  
รายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน. วิทยานิพนธ์  
กศ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. (2556). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สามลดา.
- สุปรียา ชินพะวอ. (2562). การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25.  
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุมณฑิพย์ สามีภักดิ์. (2557). การศึกษาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์การกับ  
พฤติกรรมที่แสดงถึงความพึงพอใจในการทำงานและระดับความสุขของ  
พนักงาน: กรณีศึกษา พนักงานในบริษัทในพื้นที่ แขวงสีลม. การค้นคว้าอิสระ  
ค.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สุริพร ประภาพาร. (2560). ผลการใช้คู่มือการจัดประสบการณ์แบบร่วมมือกับการใช้  
ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อทักษะการคิดแก้ปัญหาพัฒนาการ และพฤติกรรม  
ช่วยเหลือของเด็กปฐมวัย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร.
- อรกัญญา มีทอง. (2564). ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ใน  
ยุคดิจิทัลของบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาขอนแก่น. *Journal of Buddhist Education and Research: JBER*,  
7(2), 249–258.
- อภิขชยา บุญเจริญ. (2556). อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อการเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้. สารนิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อภิญา นัตรช่อฟ้า. (2562). องค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสาร มจร มนุษยศาสตร์*  
*ปริทรรศน์*, 5(1), 157–170.
- อภิญา ตีประทีป. (2559). พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การภายหลังการควบ  
รวมธนาคารจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารในองค์การ และการ  
มอบอำนาจในองค์การที่ส่งผ่านความเครียดในบทบาทหน้าที่. วิทยานิพนธ์  
บธ.ค. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- อภิวรรณ ยอดมงคล. (2562). การพัฒนากลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขต  
พัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. สงขลา:  
มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- อังคณา แวชอหะ. (2564). การรู้เท่าทันสื่อ: ทักษะที่ต้องรู้และนำไปใช้ในยุคสื่อสังคม  
ออนไลน์. *วารสารศิลปศาสตร์ (วังนางเลิ้ง) มทร. พระนคร*, 1(1), 38–55.
- อัจฉิมา ศุภจริยาวัตร. (2562). รูปแบบโครงสร้างองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์  
เทคโนโลยี และการจัดการ ที่ทำให้สินค้าโรงเรียนประชารัฐสามารถจัดจำหน่าย  
ได้. *BU ACADEMIC REVIEW*, 18(1), 84–97.
- อำนาจ วงศ์สิงห์. (2552). การกระจายอำนาจการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน อำเภอแก่งกระจาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2.  
สารนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2553). การบริหารการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เอมิการ์ ศรีธาดู. (2559). *พฤติกรรมการใช้และการรับรู้อิทธิพลของสื่อดิจิทัลต่อ  
เจเนอเรชันวายและเจเนอเรชันแซดในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.*  
วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Avery, G.C. and Bergsteiner, H. (2011), "*Sustainable leadership practices for enhancing  
business resilience and performance*", *Strategy & Leadership*. Retrieved from  
<https://doi.org/10.1108/10878571111128766> November 12<sup>nd</sup>, 2021.
- Beatrice Heuser. (2010). *The Evolution of Strategy: Thinking War from Antiquity to the  
Present*. Cambridge University Press.
- Billimoria, D. (2012). *Inclusive leadership: Effectively leadership diverse team.*  
Retrieved from <https://bit.ly/1COjhFT> October 12<sup>nd</sup>, 2022.
- Bourke, J., & Dillon, B. (2016). *The six signature traits of inclusive leadership.*  
Retrieved from [https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/talent/six-  
signature-traits-of-inclusive-leadership.html](https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html) October 12<sup>nd</sup>, 2022.
- David, F.R. (2009). *Strategic management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Glickman Gordon and Ross-Gordon. (2010). *Supervision and Instructional Leadership a  
Developmental Approach*. 5<sup>th</sup>. The United States of America. Allyn and  
Bacon.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2004). *The seven principles of sustainable leadership.*  
Retrieved from [http://www.ascd.org/publications/educational-  
leadership/apr04/vol61/num07/The-SevenPrinciples-of-Sustainable-  
Leadership.aspx](http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/apr04/vol61/num07/The-SevenPrinciples-of-Sustainable-Leadership.aspx) October 12<sup>nd</sup>, 2021.
- Hargreaves, A. (2005). *Sustainable leadership*. Retrieved from  
<http://dx.doi.org/10.5539/jel.v3n1p122> October 12<sup>nd</sup>, 2021.
- \_\_\_\_\_. (2007). *Sustainable Leadership and Development in Education:  
creating the future, conserving the past*. Retrieved from  
<https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2007.00294.x> November 15<sup>th</sup>, 2021.
- Harrin, E. (2015). *Five tips for resource allocation*. Retrieved from  
<https://bit.ly/2tEVZWO> October 12<sup>nd</sup>, 2022.



- Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E. (2007). *Strategic management competitiveness and globalization (7<sup>th</sup> Ed.)*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing.
- Jack T. McCann. (2010). *Defining sustainable leadership*. Retrieved from <https://www.econbiz.de> October 12<sup>nd</sup>, 2021.
- Kross, K. & Kitazume, K. (2013). *Five traits essential for sustainability leadership*. Retrieved from <https://bit.ly/2Kutsyj> January 4<sup>th</sup>, 2022
- Lambert, S. (2011). The perception and implementation of sustainable Leadership strategies in further education colleges. *The Journal of Leadership Education*. 11(2), 102–120.
- Maynard, S. (2016). *Collaboration in the workplace: What does it actually mean?*. Retrieved from <https://www.smartdraw.com/mind-map/collaboration.htm> October 12<sup>nd</sup>, 2021.
- Norlia, G. and Jamil, A. (2014). *Attributes of School Leaders towards Achieving Sustainable Leadership: A Factor Analysis*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/262689012\\_Attributes\\_of\\_School\\_Leaders\\_towards\\_Achieving\\_Sustainable\\_Leadership\\_A\\_Factor\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/262689012_Attributes_of_School_Leaders_towards_Achieving_Sustainable_Leadership_A_Factor_Analysis) January 4<sup>th</sup>, 2022.
- Pearce and Richard B. Robinson. (2000). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- Philip Hallinger. (2018). Do beliefs make a difference? exploring how principal self-efficacy and instructional leadership impact teacher efficacy and commitment in Iran. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(5), p.800–819.
- Rothaermel, F. T. (2013). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill.
- Stanekzai, A. I. (2016). *The characteristic of Leadership – Seven important traits*. Retrieved from <https://bit.ly/2tR6hUv> January 4<sup>th</sup>, 2022.

Stavos J.M. and Hinrichs G. (2009). *The Thin Book of SOAR: Building Strengths-based Strategy*. Oregon: Thin Book Publishing.

Trammell, J. (2013). *The resource allocation dilemma faced by CEOs every single day*. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/joeltrammell/2013/06/18/the-resource-allocation-dilemma-faced-by-ceos-every-single-day/#26a94bd61552> November 4<sup>th</sup>, 2022.

Westley and Mintzberg (1989). Visionary Leadership and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, vol10, 17 –32.

Wheelen T L, Hunger J D. (2012). *Strategic management and business policy: toward global sustainability*. (ed.13th). Upper Saddle, NJ: Pearson.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

คู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม





คู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

User Manual of Sustainable Leadership Development Strategies  
of School Administrators under the Secondary Educational  
Service Area Office Nakhon Phanom

นางสาวธีระนันต์ โมธรรม  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



## คำนำ

คู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม เล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางใน  
การดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีภาวะผู้นำแบบยั่งยืน โดยมุ่งหวังให้  
ผู้บริหารโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจดำเนินงาน ประกอบด้วย คำชี้แจง บทนำ  
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืน แนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์การพัฒนา  
ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
นครพนม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของ  
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนมเล่มนี้  
จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมเพื่อสร้างภาวะผู้นำแบบยั่งยืนได้

ธีระนันต์ โมธรรม

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	1
สารบัญ	2
คำชี้แจง	3
ตอนที่ 1 บทนำ	4
ตอนที่ 2 ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาระบบที่ยั่งยืนของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม	15
ตอนที่ 3 แนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์การพัฒนาระบบที่ยั่งยืนของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม	19
บรรณานุกรม	37

## คำชี้แจง

คู่มือการใช้ “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” เล่มนี้เป็นแนวทางแก่ผู้บริหารผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อนำไปพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร โดยมีแนวทางในการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาคู่มือ “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม” สามารถเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้
2. ผู้บริหารโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาร่วมกันวางแผนในการดำเนินงานตามกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม
3. ผู้บริหารโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาร่วมกันดำเนินงานตามกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนมภายใต้หลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

## ตอนที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมา

การศึกษาเป็นพื้นฐานสำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนา ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ตลอดจนด้านสังคมและวัฒนธรรม การจะพัฒนา ประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าขึ้น สิ่งสำคัญยิ่งที่จะต้องพัฒนาประการหนึ่ง คือ ทรัพยากร มนุษย์ เพราะการศึกษาจะช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นกลไกการพัฒนาอันจะเป็นพลัง ผลักดันให้ชาติเจริญก้าวหน้าไปในทิศทางอันพึงประสงค์ โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่ทำหน้าที่ จัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในชาติ ผู้บริหารโรงเรียนเปรียบเสมือนหัวใจของการศึกษาที่ จะสามารถบันดาลให้การปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนเกิดขึ้นได้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ ครบถ้วนในกระบวนการ เพราะผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้นำที่จะชี้แนะ สั่งการและวางกรอบ ทิศทางการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมายและแนวนโยบายของรัฐ คุรุยุคใหม่ที่กำลังทำการปฏิรูปการเรียนรู้ย่อมปรารถนาผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่ที่มีแนว การบริหารตอบสนองต่อการปฏิรูปการเรียนรู้เช่นเดียวกัน ผู้บริหารยุคใหม่จึงมีบทบาท อย่างสำคัญในการบริหารโรงเรียนตามแนวการบริหารแบบใหม่ มีปรัชญา แนวคิด วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (พระมหาสมาชิก สุธมฺโม, 2557, หน้า 89)

ผู้บริหารโรงเรียนควรมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัย ที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตของ องค์กร โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาได้ ช่วยประสานความ ชัดแย้งต่าง ๆ ภายในโรงเรียนประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อย แล้วแต่ขนาดของหน่วยงานบุคคลต่าง ๆ ช่วยให้โน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ ความสามารถให้แก่โรงเรียนและจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้ สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ และเป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อโรงเรียนเผชิญสภาวะ คับขันเมื่อใดก็ตามที่โรงเรียนต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความ อยู่รอด (การดี อนันต์นาวิ, 2555, หน้า 77)

ในสถานการณ์ปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ขณะที่ภาวะผู้นำสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นขึ้นภายในสถานศึกษาได้ แต่ภาวะผู้นำในปัจจุบันแทบจะไม่สามารถตอบโจทย์ความสามารถในการดำรงไว้ซึ่งการพัฒนาที่ยาวนาน อันจะทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อสถานศึกษาในระยะยาวได้ ดังนั้นสิ่งที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญไม่ใช่เพียงแค่การมองหาผู้นำที่ถูกต้องหรือการฝึกอบรมให้พวกเขาเหล่านั้นมีสมรรถนะ แต่เป็นการสร้างระบบและสภาพแวดล้อมของความเป็นภาวะผู้นำที่ยั่งยืนซึ่งจะทำให้ผู้นำสามารถนำสถานศึกษาไปสู่การพัฒนาและการประสบความสำเร็จในวงกว้างอย่างยาวนาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อนักเรียนทุกคนในโรงเรียน (Hargreaves, 2005, p. 122) ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน เป็นภาวะผู้นำที่รักษาและพัฒนาการเรียนรู้ในเชิงลึกที่แผ่ขยายและยั่งยืนสำหรับทุกคนในวิถีทางที่มีสร้างผลประโยชน์หรือไม่ สร้างผลเสียให้กับผู้อื่นไม่ว่าจะในขณะนี้หรือในอนาคต โดยพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ได้แก่ ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ สืบสานความมั่งคั่ง กระจายภาวะผู้นำ คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม มีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร ส่งเสริมความหลากหลาย กระตือรือร้น เผื่อแผ่สภาพแวดล้อม ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต อดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง (Hargreaves, 2007, p. 224) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุนทรินทร์ อำพลพร (2565, หน้า 244) กล่าวว่า กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี การสื่อสาร ได้ส่งผลทำให้สภาพภายในประเทศเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะในด้านการบริหารและจัดการศึกษา ซึ่งเน้นการกระจายอำนาจการบริหารทั้งเรื่องบุคลากร การเงิน วิชาการ และการบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมได้นั้น จึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานในโรงเรียน อันเป็นนวัตกรรมใหม่ของการศึกษาไทยที่รองรับการกระจายอำนาจ ทั้งนี้ต้องอาศัยภาวะผู้นำสูง เหมาะสมและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนให้กับผู้บริหารโรงเรียนอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้สามารถดำเนินกิจกรรมสนองนโยบายและบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนเป็นภาวะผู้นำที่กำลังได้รับความสนใจจากวงการต่าง ๆ ทั่วโลก เพราะผู้นำทุกคนต่างมีเป้าหมายว่าจะบริหารเพื่อนำองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา แต่เหนือขึ้นไปกว่านั้นคือการต้องการให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนและยังคงอยู่เมื่อเวลาผ่านไป ทำอย่างไรให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จเช่นเดิมเมื่อสถานศึกษาต้องเปลี่ยนผู้นำคนใหม่ (ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์, 2558, หน้า 60) จากการศึกษาของ Avery and Bergsteiner (2011, unpage) ถึงหลักปฏิบัติของสถานศึกษาที่ยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable leadership: Honeybee leadership ซึ่งเป็นแนวคิดที่คำนึงถึงการบริหารงานในระยะยาว เชื่อว่าความสำเร็จขององค์กรมาจากการช่วยเหลือเกื้อกูลจากทุกฝ่าย ซึ่งการศึกษาในยุคปัจจุบันมีความต้องการภาวะผู้นำแบบยั่งยืนมากกว่าภาวะผู้นำแบบฉับพลันที่เป็นที่นำอัจฉริยะหรือปาฏิหาริย์ ต้องการมากกว่าเพียงแค่กระบวนการบริหารจัดการทั่วไป แต่ต้องการแสวงหาหนทางที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำแบบยั่งยืน เพื่อที่จะสร้างอิทธิพลและพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ในวงการศึกษาอย่างกว้างขวาง และเกิดประโยชน์แก่มวลมนุษยชาติอย่างหลากหลาย (ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์, 2558, หน้า 60)

ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน เป็นรูปแบบการบริหารจัดการแนวใหม่ที่ได้รับอิทธิพลมาจากกระแสการพัฒนาของโลกที่มุ่งไปสู่ความยั่งยืน โดยมีองค์การสหประชาชาติเป็นองค์กรแรก ๆ ที่กำหนดให้เป็นวาระที่สำคัญขององค์กรและมุ่งรณรงค์ให้ทุกประเทศทั่วโลกให้ความสำคัญกับการพัฒนาแบบยั่งยืน รวมทั้งทางด้านการศึกษาโดยได้กำหนดให้ปี พ.ศ.2548-2558 เป็นทศวรรษแห่งการพัฒนาการศึกษาสู่ความยั่งยืน ซึ่งจากการรณรงค์ให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ได้สนับสนุนให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนนโยบายตามการปรับเปลี่ยนผู้บริหาร ส่งผลให้สิ่งที่เป็นอยู่ไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครพนม, หน้า 70)

จากเหตุผลดังกล่าว การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่โลกกำลังเผชิญภาวะย่ำแย่ในโลก ระหว่างมุมมองสุดขั้วในการบริหารจัดการองค์กรซึ่งส่งผลต่อการจัดการศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจทำวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครพนม เพื่อจะช่วยเหลือเสริมสร้างให้ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ในยุคปัจจุบันและสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนได้มี  
ประสิทธิภาพมากขึ้น

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจในหลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืน  
ได้อย่างชัดเจน
2. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนใช้คู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืน  
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ให้มี  
ประสิทธิผล
3. เพื่อเป็นกรอบแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
โดยใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำคู่มือไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรม  
ตามกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม
2. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้คู่มือพื้นฐานในการวิเคราะห์ วางแผน ปรับปรุง  
แก้ไข และพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

### ข้อเสนอแนะการใช้คู่มือ

1. ก่อนใช้คู่มือ ผู้บริหารโรงเรียน ควรศึกษารายละเอียดและทำความเข้าใจ  
เกี่ยวกับองค์ประกอบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม เพื่อให้มีการดำเนินกิจกรรมไปใน  
ทิศทางเดียวกัน จึงจะทำให้คู่มือฉบับนี้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ระหว่างการดำเนินการตามกลยุทธ์นี้ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบูรณาการ  
การดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เข้ากับบริบทของโรงเรียนในสถานการณ์ต่าง ๆ  
ได้ตามความเหมาะสม

3. การประเมินผลการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ควรเกิดจากความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

### กรอบแนวคิด

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร วารสาร บทความวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ แล้วนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ได้ดังนี้

#### 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแนวคิดและงานวิจัยของ ศิลป์ชัย สุวรรณมณี (2555); ปภาวี พิพัฒนลักษณ์ (2557); ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ (2558); วาราดา ปวิณวัชร (2561); พา อักษรเสื่อ (2562); สุนทรินทร์ อัมพลพร (2564); Lambert (2011); Kross and Kitazume (2013); Norlia Goolamally (2014); Stanekzai (2016)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 5 ท่าน

แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ประกอบด้วย

- 1.1 ความหลากหลาย ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมองค์กร
- 2) การจัดการทรัพยากร และ 3) การทำงานร่วมกัน
- 1.2 การกระจาย ประกอบด้วย 1) การจัดโครงสร้าง 2) ความเป็นเอกภาพ และ 3) การมีส่วนร่วม
- 1.3 การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์
- 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และ 4) การมอบอำนาจ
- 1.4 การรู้เท่าทันสื่อ ประกอบด้วย 1) การเข้าถึงสื่อ 2) การเข้าใจสื่อ 3) การวิเคราะห์สื่อ และ 4) การประเมินค่า

## 2. องค์ประกอบของกลยุทธ์

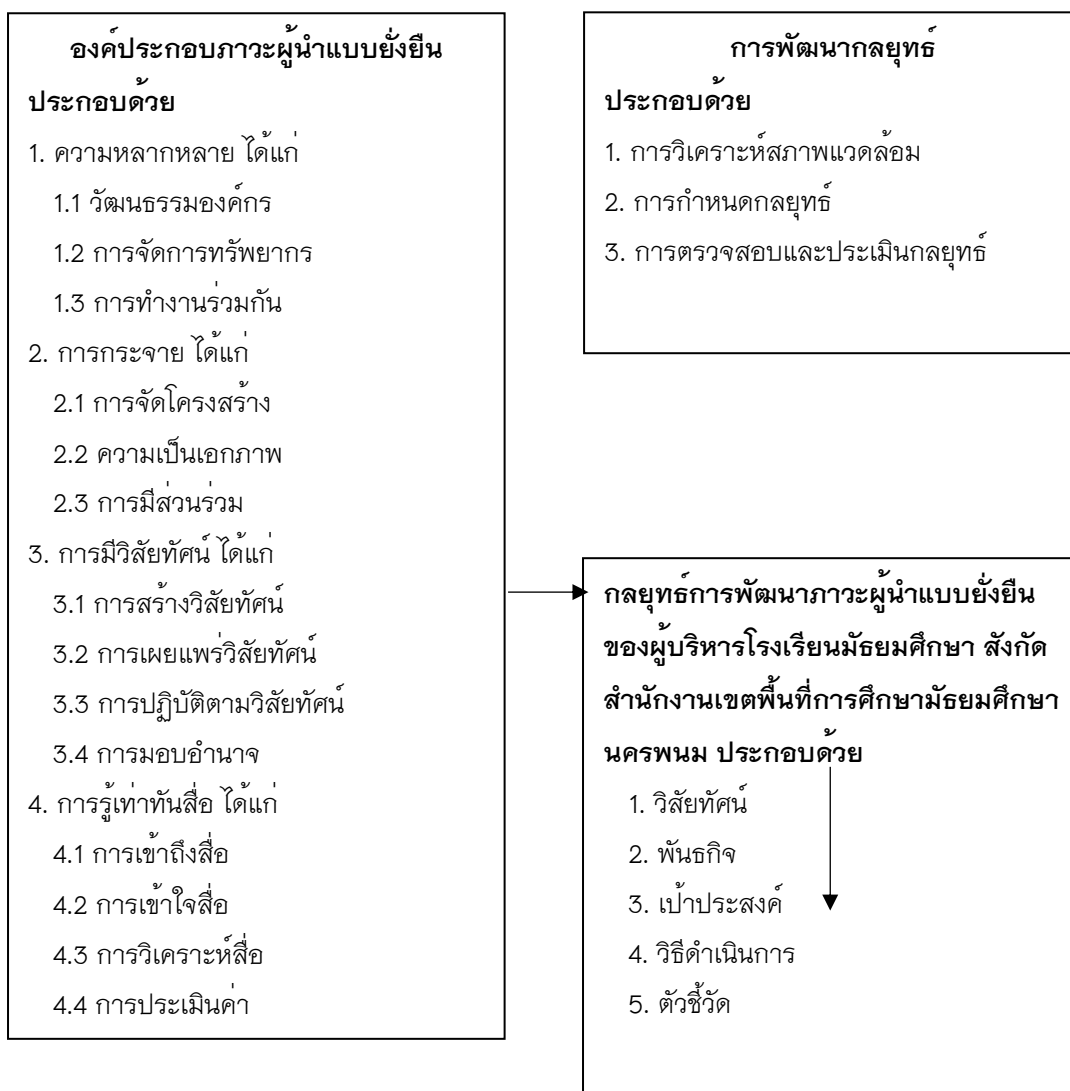
ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของ พิสมัย แก้วเจริญผล (2559); วิสูตร ชลนิตี (2559); ปิยนันท์ ปิตุโต (2560); รมณี เหลี่ยมแสง (2561); วัฒนา สายเชื้อ (2561); ประทีป ทับโทน (2563); มานะ ครุฑาโรจน์ (2563); จันทร์จิรา บุญมี (2564); จิราภรณ์ จันทา (2564); Glickman Gordon and Ross-Gordon (2010) แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การพัฒนากาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) กลยุทธ์ และ 5) ตัวชี้วัด

## 3. การพัฒนากลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556); วัชรภรณ์ ทีสุกะ (2557); จารุวรรณ เบ็งมล (2558); บัณฑิต พัดเย็น (2558); สุชาติ ฑาตาธำรงเวช (2558); นงครักษ์ เคนไชยวงศ์ (2561); ประทีป ทับโทน (2563); Hitt, Ireland and Hoskisson (2007); David (2009); Wheelen and Hunger (2012) แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ และ 3) การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์

ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นแผนภาพกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 1





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะ ไว้ดังนี้

1. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางสำคัญในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เริ่มตั้งแต่การวางแผน การหาทางเลือกที่ดีที่สุด การระดมและจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติงานให้ได้เปรียบคู่แข่งชั้น โดยคำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย

1.1 วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเห็นต้องการจะเป็นตามระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นเป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง วิสัยทัศน์จึงเป็นภาพความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผลซึ่งหน่วยงานสามารถบรรลุได้ เมื่อมีการพัฒนาองค์กรและมีการดำเนินการเต็มศักยภาพของบุคลากร

1.2 พันธกิจ หมายถึง ขอบเขตของงาน หรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรจะต้องทำเป็นคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น แสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อที่ว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

1.3 เป้าประสงค์ หมายถึง ภาพความสำเร็จของการดำเนินงาน ซึ่งใช้เป็นแนวทางที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุดที่มีผลเป็นไปตามพันธกิจที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต การกำหนดช่วงเวลาอาจแตกต่างกัน อาจกำหนดเป็นระยะ ๆ ก็ได้

1.4 วิธีดำเนินการ หมายถึง แนวทางสำคัญในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เริ่มตั้งแต่การวางแผน การหาทางเลือกที่ดีที่สุด การระดมและจัดสรรทรัพยากร

1.5 ตัวชี้วัด หมายถึง ดัชนีที่แสดงถึงลักษณะของสถานภาพที่ต้องการศึกษา สะท้อนความสำเร็จของการปฏิบัติงานซึ่งกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ซึ่งสามารถนำมาวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จองค์กรได้

2. ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อคนและผลลัพธ์ที่ทำให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กรผ่านการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนจะมองถึงความสำเร็จในระยะยาว โดยพิจารณาตั้งแต่อดีตไปยังอนาคต ไม่สนใจเพียงผลลัพธ์ในระยะสั้น แต่มองถึงแนวทางการพัฒนาองค์กรที่คงทนต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 ความหลากหลาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการส่งเสริมให้มีความหลากหลายในทางการคิด ความหลากหลายทางความสามารถ และความหลากหลายทางทักษะ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันในทางปฏิบัติ มีการบ่มเพาะสร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.1.1 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างค่านิยมร่วม ความเชื่อ แบบแผนการปฏิบัติ ซึ่งมีอิทธิพลต่อโครงสร้างและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ซึ่งการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสิ่งที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรต่างให้การยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

2.1.2 การจัดการทรัพยากร หมายถึง พฤติกรรมการวางแผนการใช้ทรัพยากรของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งด้านการบริหารจัดการบุคคล งบประมาณ และกระบวนการ เพื่อการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพเกิดความคุ้มค่า เหมาะสม เป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีปฏิทินกำหนดการใช้ทรัพยากร

2.1.3 การทำงานร่วมกัน หมายถึง พฤติกรรมการสร้างทีมในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสียแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานตั้งแต่การวางแผนการดำเนินการตรวจสอบการประเมินผล และปรับปรุงแก้ไข

2.2 การกระจาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการกระจายความรับผิดชอบในการดำเนินงานภายในโรงเรียน มีการกระจายอำนาจและการกระจายผลประโยชน์ โดยการให้โอกาสบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อหาวิธีการหรือแนวทางที่เหมาะสมที่สุด

2.2.1 การจัดโครงสร้าง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการกำหนดรูปแบบหน้าที่ของกิจกรรมองค์กร โดยกำหนดการบริหารงานในแต่ละส่วนขององค์การภายในอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีความครอบคลุมในด้านรูปแบบของการแบ่งงานกันทำ การแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายใน ช่วงการควบคุม การมอบหมายอำนาจและหน้าที่

2.2.2 ความเป็นเอกภาพ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กร โดยการมีแผนงานหลักเพียงแผนงานเดียว อาจมีแผนสำรองไว้รองรับแต่ก็ควรยึดตามแผนงานหลักเป็นอันดับแรกก่อน มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน สิ่งสำคัญคือการมีเป้าหมายร่วมกัน

2.2.3 การมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของเขามาร่วมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสนับสนุน การปฏิบัติงาน กำหนดนโยบาย มีการติดตามผลและประเมินผลร่วมกัน เพื่อปรับปรุงพัฒนางานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.3 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายของการบริหารการศึกษาโดยการวิเคราะห์แนวโน้มอนาคต มีวิสัยทัศน์แน่วแน่ที่จะมุ่งมั่นทำให้สำเร็จ กำหนดแนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามทิศทางที่วางไว้ กำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นจริง และแสดงวิสัยทัศน์ที่สื่อสารให้ชุมชนหรือสังคมทราบถึงการบริหารโรงเรียน

2.3.1 การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการสร้างเป้าหมายในอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน โดยการศึกษาองค์กรอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร เวลา กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และคิดนอกกรอบในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียนอย่างแท้จริง

2.3.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถสื่อสารให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เข้าใจในวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้อย่างถูกต้องและชัดเจน โดยการกล่าวปราศรัย การพูด การพบปะ สังสรรค์ การบันทึก จดหมายแจ้งข่าว การอุปมา คำขวัญ ป้ายประกาศ เล่าเรื่องและพิธีการต่าง ๆ ซึ่งบุคลากรสามารถยอมรับและลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลในวิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้น

2.3.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมาย โดยการกำหนดกรอบการทำงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและให้นโยบายต้องอาศัยการแสดงความคิดเห็นที่กว้างขวาง และชัดเจน

2.3.4 การมอบอำนาจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการมอบอำนาจ สั่งการ อนุญาต อนุมัติ หน้าที่และความรับผิดชอบดำเนินการให้แก่ผู้อื่น เป็นผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวแทน หรือการปฏิบัติราชการของผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ที่จะพึงปฏิบัติหรือดำเนินการตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ หรือคำสั่งใดหรือมติคณะรัฐมนตรีในเรื่องใดดังกล่าว

2.4 การรู้เท่าทันสื่อ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการตีความออกมาได้อย่างหลากหลาย วิเคราะห์เนื้อหาของสื่อที่น่าเสนอ แยกแยะข้อเท็จจริงและความคิดเห็น มีการตอบโต้กับสื่ออย่างมีสติและรู้ตัว รวมถึงการตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากสื่อ ทั้งสื่อดั้งเดิม เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อใหม่ เช่น เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์

2.4.1 การเข้าถึงสื่อ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมสำหรับตนเอง โดยอาศัยทักษะด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ เป็นทักษะทางเทคนิคที่จำเป็น เพื่อที่จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่าง มีประสิทธิภาพ ทักษะการสืบค้นข้อมูล และทักษะการรวบรวมและจัดการข้อมูล

2.4.2 การเข้าใจสื่อ หมายถึง พฤติกรรมการตีความสื่อหลังจากเปิดรับสื่อของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อทำความเข้าใจในสิ่งที่สื่อนำเสนอ ซึ่งผู้รับสารแต่ละคนจะมีความเข้าใจสื่อได้ไม่เหมือนกัน

2.4.3 การวิเคราะห์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการแยกแยะสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในสื่อ ตีความนัยยะที่แฝงอยู่ในสาร ว่ามีวัตถุประสงค์อะไร ตั้งแต่กระบวนการผลิต เทคนิค ภาษา การใส่ความหมาย

2.4.4 การประเมินค่า หมายถึง พฤติกรรมการประเมินคุณค่าสื่อของผู้บริหารโรงเรียน หลังการวิเคราะห์และทำความเข้าใจสื่อแล้ว โดยมีการประเมินทั้งด้านเนื้อหา วิธีนำเสนอ เทคนิคที่ใช้ เป็นต้น

3. การพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ และการตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การจัดทำกลยุทธ์ ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรค ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก

3.2 การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติ โดยที่วิเคราะห์เลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดโดยเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับภารกิจของโรงเรียน และทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จมากที่สุด

3.3 การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยกำหนดมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

4. การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค SOAR หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์เชิงบวกที่เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้การเน้นจุดแข็ง และโอกาสให้ได้มากที่สุด เพื่อนำมาสร้างแรงบันดาลใจ ที่จะนำมาสู่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต ประกอบด้วย

4.1 จุดแข็ง หมายถึง การค้นหาเรื่องราวดี ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรอาจจะ เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนานมาแล้ว หรือเพิ่งเกิดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้แม้จะเป็นเพียงเรื่องราวลittle ๆ น้อย ๆ โดยในทุก ๆ เรื่องราวจะมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นการสร้างผลลัพธ์เชิงบวกให้กับองค์กร

4.2 โอกาส หมายถึง การนำประโยชน์จากปัจจัยด้านต่าง ๆ มาสนับสนุนองค์กรให้เกิดการพัฒนามากขึ้น โดยเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการค้นหาจุดแข็งขององค์กร มาทำการพัฒนาองค์กรให้เป็นโอกาส

4.3 แรงบันดาลใจ หมายถึง การกระตุ้นให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดแรงจูงใจโดยเป็นการนำจุดแข็งและโอกาสมาทำการสร้างแรงจูงใจในการขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เสริมสร้างความผูกพันภายในองค์กร ทั้งในแง่ของความภาคภูมิใจ และการรักองค์กรแต่ถ้าหากทำการประเมินแล้วไม่เกิดแรงบันดาลใจ นั้นแสดงว่าจุดแข็งและโอกาสดังกล่าวอาจกว้างเกินอำนาจและขอบเขตของผู้ทำ SOAR Analysis ดังนั้น จึงจะต้องมีการกลับไปทบทวนการประเมินใหม่อีกครั้ง

4.4 ผลลัพธ์ หมายถึง การประเมินผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างแรงบันดาลใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ หรือไม่โดยสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายหลัก เข้ารวมกับ KPI ขององค์กรได้และเกณฑ์ที่ใช้วัดผล ความสำเร็จอาจร่วมกันกำหนดขึ้นหรือเป็นข้อตกลงร่วมกันที่เกิดขึ้นมาจากผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร

5. คู่มือการใช้กลยุทธ์ หมายถึง เอกสารหรือหนังสือที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติได้ โดยใช้ภาษาที่อ่านเข้าใจง่ายต่อการรับรู้ มีแนวทางการละเอียดสามารถปฏิบัติได้เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะของคู่มือที่ดีประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้ 1) ด้านรูปเล่มของคู่มือ 2) ด้านเนื้อหาของคู่มือ และ 3) ด้านการนำไปใช้

6. ผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ปีการศึกษา 2566

## ตอนที่ 2

### ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนา ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน

#### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

นักวิชาการและนักการศึกษาได้อธิบายขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ ไว้ดังนี้  
เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556, หน้า 55-57) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์มี  
ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นกระบวนการแรกของการ  
การจัดพัฒนากลยุทธ์ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สำคัญจะทำให้องค์กรได้รับ  
ความสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการ  
ดำเนินงานขององค์กร 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร เป็นกระบวนการที่สองของ  
กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ที่ผู้บริหารต้องกระทำ คือ การวิเคราะห์ภารกิจขององค์กร  
และการกำหนดข้อความภารกิจ เป็นการเขียนข้อความขึ้นมาเพื่ออธิบายถึงภารกิจที่ต้อง  
ปฏิบัติ เพื่อให้สมาชิกเกิดความเข้าใจและมีความมุ่งมั่นที่จะทำภารกิจให้บรรลุตาม  
วัตถุประสงค์ 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) การควบคุม  
กลยุทธ์ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ  
และประเมินผลของกลยุทธ์ การควบคุมเชิงกลยุทธ์ กิจกรรมที่เน้นคือการวิเคราะห์  
สภาพแวดล้อมทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ  
การควบคุมกลยุทธ์เป็นไปอย่าง เหมาะสม

วัชรารณ ที่สุกะ (2557, หน้า 43) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์มีขั้นตอน  
ดังนี้ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การติดตามประเมินและ  
พัฒนากลยุทธ์

จารุวรรณ เบ็งมล (2558, หน้า 19) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์  
มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การประเมินและ  
ควบคุมกลยุทธ์

บัณฑิต พัดเย็น (2558, หน้า 56) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์มีขั้นตอน  
ดังนี้ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 3) การประเมินผล

สุชาติ ธาดาธำรงเวช (2558, หน้า 4) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 3) การจัดทำกลยุทธ์ และ 4) การควบคุมและการปฏิบัติตามกลยุทธ์

ณรงค์ชัย เคนไชยวงศ์ (2561, หน้า 50) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย การมอบหมายงานรับผิดชอบให้แก่บุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และงบประมาณ และ การดำเนินงานตามกลยุทธ์ 4) การประเมินผลงานและการควบคุมกลยุทธ์

ประทีป ทับโทณ (2563, หน้า 25) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การประเมินและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทาง 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) การประเมินผลงานและควบคุมกลยุทธ์

Hitt, Ireland and Hoskisson (2007, p. 80) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การสร้างทิศทางขององค์กรหรือกำหนดแนวรุกขององค์กร และ 3) การกำหนดกลยุทธ์

David (2009, p. 36) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนของการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์การ และ 3) การประเมินกลยุทธ์

Wheelen and Hunger (2012, p. 62) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ 4) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation Control)

ในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำกรพัฒนากลยุทธ์ ทั้งหมด 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ และ 3) การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์

#### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556, หน้า 55) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและ



ภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการของโรงเรียน เพื่อให้กำหนดกลยุทธ์ได้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องตระหนักถึงโครงสร้างสภาพแวดล้อม

บัณฑิต พัดเย็น (2558, หน้า 72) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบไปเผยแพร่ให้บุคคลในองค์การทราบ

พินิจ มีคำทอง (2562, หน้า 114) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การประเมินศักยภาพของการ ดำเนินงานของโรงเรียนที่ผ่านมาในอดีต (Post experiences) และในปัจจุบันว่าประสบความสำเร็จ มีผลสัมฤทธิ์ หรือมีปัญหา หรือจุดแข็ง ตรวจสอบสภาวะเสี่ยงของ การดำเนินงานภายในโรงเรียน หรือมีศักยภาพ การดำเนินงานในโรงเรียนเป็นอย่างไรร่าง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรค ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก

## 2. การกำหนดกลยุทธ์

บัณฑิต พัดเย็น (2558, หน้า 75-76) การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอก ก่อนที่จะมีการจัดทำโครงการ โดยใช้เครื่องมือ และเทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง องค์การกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในทำให้กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์การได้ดีขึ้น

พิชิต โกพล (2559, หน้า 50) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ เข้ามากำหนดกลยุทธ์ พัฒนากลยุทธ์ โดยกำหนดตัวชี้วัดแล้ววิเคราะห์เลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด เหมาะสมกับภารกิจขององค์การ

สุปรียา ชินพะวอ (2562, หน้า 49) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติในแต่ละพันธกิจขององค์การที่มีความเป็นไปได้ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ

สรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติ โดยที่วิเคราะห์เลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดโดยเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับภารกิจของโรงเรียน และทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จมากที่สุด

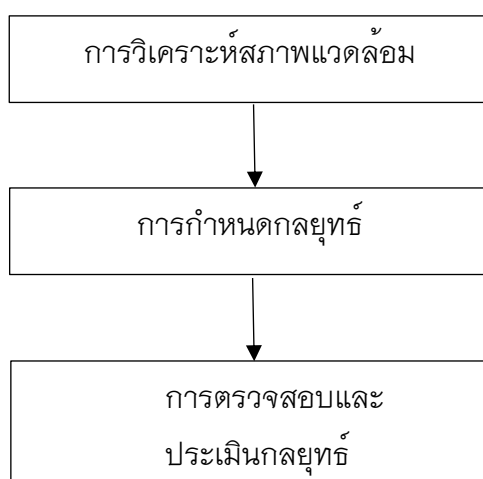
### 3. การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์

ณัฐนันท์ พิทยะภัทร์ (2557, หน้า 9-10) กล่าวว่า การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบและวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานเพื่อกำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง

บัณฑิต พัดเย็น (2558, หน้า 75-76) กล่าวว่า การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์การเพื่อเปรียบเทียบค่าผลการปฏิบัติงานจริงกับผลการดำเนินงานที่มุ่งหวังบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่

ศิริณี ปราบหลอด (2558, หน้า 34) กล่าวว่า การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

สรุปได้ว่า การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร



ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนา  
ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร

### ตอนที่ 3

## แนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์การพัฒนาระบบที่ยั่งยืนของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### มัธยมศึกษา นครพนม

การนำกลยุทธ์การพัฒนาระบบที่ยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม นั้น เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ผู้ที่รับผิดชอบต่อการดำเนินกลยุทธ์ต้องประสานงานให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์และขั้นตอนการปฏิบัติสามารถดำเนินไปอย่างราบรื่นและก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต่อผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรปฏิบัติตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ทำความเข้าใจกลยุทธ์ (Understanding Strategy) เป็นขั้นตอนสำคัญสำหรับผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยผู้ที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ เป้าหมาย วิธีดำเนินการ และตัวชี้วัด เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการ เนื่องจากในทางปฏิบัติ ช่องว่างระหว่างกลยุทธ์กับการปฏิบัติเป็นปัญหาสำคัญของความล้มเหลวในการนำกลยุทธ์ไปใช้กับสถานการณ์จริง โดยที่ความแตกต่างอาจเกิดจากปัจจัยหลายประการ เช่น ขาดวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงาน ขาดบุคคลกร หรือความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนของผู้ปฏิบัติ เป็นต้น

2. กำหนดแผนปฏิบัติการ (Planning the Action Plan) การนำกลยุทธ์ไปดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพไม่สามารถดำเนินงานโดยบุคคลเพียงคนเดียวที่รับทราบวิสัยทัศน์แล้วนำไปปฏิบัติ การทำงานเป็นทีมในลักษณะของโครงการ/กิจกรรมที่ร่วมกันวางแผนปฏิบัติเป็นรูปแบบที่นิยมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องวางแผนโครงการให้มีความสำคัญกับงบประมาณ กำลังคน และระยะเวลา ที่สำคัญทีมงานต้องระดมความคิดในการวางแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม โดยกำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน ตลอดจนกำหนดแนวทางในการประเมินและตรวจสอบความสำเร็จในการดำเนินงานและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. ดำเนินงานตามแผน (Plan Execution) ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมต้องตรวจสอบความพร้อมของโครงการ/กิจกรรมและเริ่มดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนด ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน ตลอดจนต้องเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อที่จะได้แก้ไขหรือตัดสินใจดำเนินงานอย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์นั้น ตลอดจนกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรมเกิดความเข้าใจ และให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน โดยแจ้งให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามกลยุทธ์รับทราบถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับถ้าการดำเนินงานประสบความสำเร็จ

4. ประเมินผล (Evaluation) ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมต้องติดตามและตรวจสอบผลลัพธ์จากขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลจากการดำเนินงานมาวิเคราะห์ และประเมินผลว่าการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดเพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไรและเพราะเหตุใด เพื่อกำหนดแนวทางแก้ปัญหาและพัฒนาให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพขึ้น

**กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม**

### **วิสัยทัศน์**

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครพนม มีภาวะผู้นำแบบยั่งยืน มีการบริหารงานบนความหลากหลายอย่างเป็นระบบภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล รู้เท่าทันสื่อ พัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

### **พันธกิจ**

2.1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารสร้างค่านิยมแบบกัลยาณมิตร ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้

2.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนมีแผนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า และโปร่งใส เพื่อให้เกิดความยั่งยืน

2.3 ส่งเสริมการบริหารงานเชิงบวก

2.4 ส่งเสริมให้โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ในการเข้าถึงสื่อของทุกคนภายในโรงเรียน

2.5 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายจากชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอก

2.6 ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม และประเมินการดำเนินงานของครู และบุคลากรในโรงเรียน

**เป้าประสงค์ที่ 1** โรงเรียนมีค่านิยมแบบกัลยาณมิตร ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้

**กลยุทธ์ที่ 1** ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บนพื้นฐานการมีความสุขร่วมกันในโรงเรียน

**วิธีดำเนินการ**

### 1. วางแผน (Plan)

- 1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการในการหาแนวทางการสร้างวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บนพื้นฐานการมีความสุขร่วมกัน
- 1.2 ผู้บริหารสร้างแนวทางให้ครูและบุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ เพื่อให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนยอมรับในวัฒนธรรม
- 1.3 ผู้บริหารกำหนดให้มีการวางแผนจัดกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 1.4 ผู้บริหารกำหนดให้มีการวางแผนจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ในโรงเรียน

### 2. ลงมือทำ (Do)

- 2.1 ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนแสดงแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ แบบกัลยาณมิตร
- 2.2 ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดตั้งกิจกรรมที่ได้แลกเปลี่ยนแนวคิด มีการยอมรับในแนวคิดที่แตกต่าง โดยหาข้อสรุปในวิธีการปฏิบัติร่วมกันอย่างมีความสุข
- 2.3 ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูและบุคลากรในโรงเรียน เช่น กิจกรรมสังสรรค์งานเลี้ยงปีใหม่, กิจกรรมสงฆ์น้ำพระในเทศกาลสงกรานต์

### 3. ตรวจสอบ (Check)

- 3.1 ตรวจสอบการเข้าร่วมกิจกรรมการแสดงออกทางความคิดเห็น
- 3.2 ตรวจสอบการเข้าร่วมกิจกรรมสานสัมพันธ์ในโรงเรียน

#### 4. ปรับปรุง (Act)

นำผลที่ได้จากการตรวจสอบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บนพื้นฐานของความสุข มาออกแบบกิจกรรมเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

#### ตัวชี้วัด

1. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข
2. ร้อยละของครูและบุคลากรในโรงเรียนยอมรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นค่านิยมหลัก
3. ร้อยละของครูและบุคลากรในโรงเรียนที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

แบบประเมินความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

ข้อที่	ประเด็นการประเมิน	ระดับคุณภาพ				
		5	4	3	2	1
1.	ท่านมีความเชื่อมั่นในค่านิยมขององค์กรและนำไปปฏิบัติ					
2	ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างและพัฒนาทีมงาน					
3	งานที่ท่านรับผิดชอบเหมาะสมกับความรู้และความสามารถ					
4	เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือและช่วยเหลือเกี่ยวกับงานด้วยดี					
5	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความรักสามัคคีกันดี					
6	ท่านพอใจในโรงเรียนของท่านที่แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างความชัดเจน					
7	ท่านยึดถือเป้าหมายและคุณค่าขององค์กรประหนึ่งเป็นเป้าหมายของตัวเอง					

ข้อที่	ประเด็นการประเมิน	ระดับคุณภาพ				
		5	4	3	2	1
8	ระหว่างเพื่อนร่วมงานกับท่านได้มีการแบ่งปันความรู้สึกันกันอย่างเปิดเผยและกว้างขวาง					
9	ท่านมีพฤติกรรมในการทำงานที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่โรงเรียนต้องการ					
10	ท่านอยู่ในสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพทั้งกายและใจ					
<b>รวม</b>						

เกณฑ์การให้คะแนนระดับคุณภาพ

ระดับ 5 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การสรุปผลการประเมิน

4.51 – 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

เป้าประสงค์ที่ 2 โรงเรียนมีแผนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ คุ่มค่า โปร่งใส ทำให้เกิดความยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในโรงเรียน

วิธีการดำเนินการ

### 1. วางแผน (Plan)

- 1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการในการจัดวางวิสัยทัศน์
- 1.2 ผู้บริหารวางแผนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามบริบทของโรงเรียน

### 2. ลงมือทำ (Do)

- 2.1 ผู้บริหารจัดประชุมเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
- 2.2 ผู้บริหารสนับสนุนการจัดกิจกรรมสร้างความเข้าใจกับหัวหน้างานเพื่อกระจายงานให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน
- 2.3 ผู้บริหารจัดประชุมเพื่อทบทวนให้ครูและบุคลากรเข้าใจในวิสัยทัศน์ร่วมกันและเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ

### 3. ตรวจสอบ (Check)

- 3.1 ตรวจสอบความเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นร่วมกันของผู้บริหารครูและบุคลากร
- 3.2 ตรวจสอบความสามารถในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารครูและบุคลากรให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ

### 4. ปรับปรุง (Act)

ผลที่ได้จากการตรวจสอบการให้ความร่วมมือในการร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์นำไปพัฒนาแนวทางในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในครั้งต่อไป



## ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสร้างอุดมการณ์ร่วมกัน และเข้าร่วมประชุม
  2. ร้อยละผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนยอมรับในวิสัยทัศน์ร่วมกัน
  3. โรงเรียนมีการบริหารงานแต่ละฝ่ายเป็นไปอย่างต่อเนื่อง
- เกณฑ์ประเมินโรงเรียนมีการบริหารงานแต่ละฝ่ายเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นการประเมิน	ระดับคุณภาพ			
	4 (ดีมาก)	3 (ดี)	2 (พอใช้)	1 (ปรับปรุง)
1. กลุ่มบริหารงานวิชาการ	มีการบริหารงานอิสระคล่องตัว รวดเร็ว มีส่วนร่วมและสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น	มีการบริหารงานอิสระคล่องตัว รวดเร็ว และมีส่วนร่วม	มีการบริหารงานอิสระคล่องตัว และรวดเร็ว	มีการบริหารงานอิสระคล่องตัว
2. กลุ่มบริหารงานงบประมาณ	มีการบริหารงานอิสระคล่องตัว รวดเร็ว มีความคุ้มค่า และมีความโปร่งใส	มีการบริหารงานอิสระคล่องตัว รวดเร็ว และมีความคุ้มค่า	มีการบริหารงานอิสระคล่องตัว และรวดเร็ว	มีการบริหารงานอิสระคล่องตัว
3. กลุ่มบริหารงานบุคคล	มีการบริหารงานโดยยึดมั่นในระเบียบวินัย ถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล	มีการบริหารงานโดยยึดมั่นในระเบียบวินัย ถูกต้อง และรวดเร็ว	มีการบริหารงานโดยยึดมั่นในระเบียบวินัย และถูกต้อง	มีการบริหารงานโดยยึดมั่นในระเบียบวินัย
4. กลุ่มบริหารงานทั่วไป	มีการบริหารงานโดยเน้นความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ ตลอดจนงานการมีส่วนร่วมของทุกคน	การบริหารงานโดยเน้นความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้	การบริหารงานโดยเน้นความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ	การบริหารงานโดยเน้นความโปร่งใส

ระดับคุณภาพ	4 (ดีมาก)	คะแนน	13-16 คะแนน
	3 (ดี)	คะแนน	9-12 คะแนน
	2 (พอใช้)	คะแนน	5-8 คะแนน
	1 (ปรับปรุง)	คะแนน	1-4 คะแนน

### กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมแผนพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืน

#### วิธีดำเนินการ

##### 1. วางแผน (Plan)

- 1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากร
- 1.2 ผู้บริหารวางแผนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามบริบทของโรงเรียน
- 1.3 ผู้บริหารจัดประชุมเพื่อกำหนดเป้าหมายของแผนพัฒนาทรัพยากร

โดยยึดหลักการมีประโยชน์ ความคุ้มค่า ความโปร่งใส และทำให้เกิดความยั่งยืน โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

##### 2. ลงมือทำ (Do)

- 2.1 ผู้บริหารสนับสนุนให้จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืนของครูและบุคลากร
- 2.2 ผู้บริหารสนับสนุนให้จัดทำโครงการหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืน
- 2.3 ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานตามโครงการหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืนที่กำหนดขึ้นในแผน

##### 3. ตรวจสอบ (Check)

ตรวจสอบผลลัพธ์ของโครงการหรือกิจกรรมที่ได้ดำเนินการเสร็จสิ้น

##### 4. ปรับปรุง (Act)

นำผลที่ได้จากการตรวจสอบผลลัพธ์ของโครงการหรือกิจกรรมที่ได้ดำเนินการเสร็จสิ้น มากำหนดเป้าหมายและวิธีดำเนินการต่อไป

## ตัวชี้วัด

1. โรงเรียนมีแผนพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืน
2. ร้อยละของครูและบุคลากรในการเข้าร่วมประชุมและเข้าร่วมอบรม
3. ร้อยละครูและบุคลากรผ่านการอบรมการพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืน

เกณฑ์การประเมินโรงเรียนมีแผนพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืน

ระดับคุณภาพ	รายการประเมิน
4 (ดีมาก)	ผู้บริหารจัดตั้งคณะกรรมการในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรของโรงเรียน มีการวิเคราะห์สภาพบริบทของโรงเรียน ยึดหลักการมีประโยชน์ ความคุ้มค่า ความโปร่งใส และความยั่งยืน โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม
3 (ดี)	ผู้บริหารจัดตั้งคณะกรรมการในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรของโรงเรียน มีการวิเคราะห์สภาพบริบทของโรงเรียน ยึดหลักการมีประโยชน์ ความคุ้มค่า ความโปร่งใส และความยั่งยืน
2 (พอใช้)	ผู้บริหารจัดตั้งคณะกรรมการในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรของโรงเรียน โดยมีการวิเคราะห์สภาพบริบทของโรงเรียนเพื่อให้เกิดความยั่งยืน
1 (ปรับปรุง)	ผู้บริหารจัดตั้งคณะกรรมการในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรของโรงเรียน

เกณฑ์การผ่าน ตั้งแต่ระดับ 3 คะแนนขึ้นไป

เป้าประสงค์ที่ 3 ผู้บริหารมีการบริหารงานเชิงบวก

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการบริหารงานในโรงเรียนเชิงบวก

### วิธีดำเนินการ

#### 1. วางแผน (Plan)

1.1 แต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณ หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล และหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป

1.2 ผู้บริหารมีการกระจายงานลงสู่แต่ละกลุ่มงาน โดยใช้หลักความยุติธรรมและความเท่าเทียมกัน

1.3 ผู้บริหารพิจารณาความเหมาะสมของงานที่แต่ละกลุ่มงานรับผิดชอบ

## 2. ลงมือทำ (Do)

- 2.1 ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความสามารถและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร
- 2.2 ผู้บริหารกล่าวคำชมเชยหรือแสดงความชื่นชมครูและบุคลากรในการทำงาน
- 2.3 ผู้บริหารจัดอบรมหัวหน้ากลุ่มงาน เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจในแนวทางการขับเคลื่อนการบริหารงานเชิงบวก
- 2.4 ผู้บริหารสนับสนุนให้ไปศึกษาดูงานโรงเรียนที่เป็นต้นแบบในการบริหารงานเชิงบวก

## 3. ตรวจสอบ (Check)

- 3.1 ตรวจสอบการกระจายงานลงสู่กลุ่มงานที่รับผิดชอบ
- 3.2 ตรวจสอบภาระงานที่ครูและบุคลากรได้รับมอบหมาย

## 4. ปรับปรุง (Act)

นำผลจากการตรวจสอบการบริหารงานในโรงเรียนเชิงบวกมาปรับเปลี่ยนเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในปีต่อไป

### ตัวชี้วัด

1. โรงเรียนมีการบริหารงานเชิงบวก
2. ความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย
3. จำนวนหัวหน้ากลุ่มงานที่เข้าร่วมอบรม
4. ผลสำเร็จของแต่ละกลุ่มงานในการรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย

เกณฑ์การประเมินโรงเรียนมีการบริหารงานเชิงบวก

ระดับคุณภาพ	รายการประเมิน
4 (ดีมาก)	ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานด้วยความยุติธรรม เท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ คำนึงถึงแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละคน พยายามให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมมากที่สุด และมีการชมเชยหรือแสดงความชื่นชมต่อพฤติกรรมที่เหมาะสม

ระดับคุณภาพ	รายการประเมิน
3 (ดี)	ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานด้วยความยุติธรรม เท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ คำนึงถึงแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละคน พยายามให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมมากที่สุด
2 (พอใช้)	ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานด้วยความยุติธรรม เท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ คำนึงถึงแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละคน
1 (ปรับปรุง)	ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานด้วยความยุติธรรม เท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ

เกณฑ์การผ่าน ตั้งแต่ระดับ 3 คะแนนขึ้นไป

เกณฑ์การประเมินผลสำเร็จของแต่ละกลุ่มงานในการรับผิดชอบงานที่ได้รับ

มอบหมาย

ระดับคุณภาพ	รายการประเมิน
4 (ดีมาก)	ครูและบุคลากรในโรงเรียนเข้าใจในงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย และปฏิบัติหน้าที่ในงานที่รับผิดชอบด้วยความเต็มใจ มีการพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง ส่งงานที่ได้รับมอบหมายได้ตรงต่อเวลา และมีการสร้างนวัตกรรมในการพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย
3 (ดี)	ครูและบุคลากรในโรงเรียนเข้าใจในงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย ปฏิบัติหน้าที่ในงานที่รับผิดชอบด้วยความเต็มใจ มีการพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง ส่งงานที่ได้รับมอบหมายได้ตรงต่อเวลา
2 (พอใช้)	ครูและบุคลากรในโรงเรียนเข้าใจในงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย และปฏิบัติหน้าที่ในงานที่รับผิดชอบด้วยความเต็มใจ ส่งงานที่ได้รับมอบหมายได้ตรงต่อเวลา
1 (ปรับปรุง)	ครูและบุคลากรในโรงเรียนเข้าใจในงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย

เกณฑ์การผ่าน ตั้งแต่ระดับ 3 คะแนนขึ้นไป

เป้าประสงค์ที่ 4 โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ในการเข้าถึงสื่อของครูและบุคลากรในโรงเรียน

กลยุทธ์ที่ 5 เสริมสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสื่อ

วิธีดำเนินการ

### 1. วางแผน (Plan)

- 1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการเสริมสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสื่อ
- 1.2 ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างแหล่งเรียนรู้เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงสื่อได้อย่างสะดวก เช่น การสร้างห้องสืบค้นข้อมูล การอำนวยความสะดวกในส่วนของอินเทอร์เน็ต
- 1.3 ผู้บริหารวางแผนจัดประชุม และจัดอบรมเพื่อให้สร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสื่อ

### 2. ลงมือทำ (Do)

- 2.1 ผู้บริหารสนับสนุนการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อสร้างข้อตกลงในการเข้าถึงสื่อร่วมกัน
- 2.2 ผู้บริหารสนับสนุนการจัดอบรมพัฒนาครูและบุคลากรในด้าน การวิเคราะห์ แยกแยะสื่อ จากหลักความจริง
- 2.3 ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดอบรมโดยวิทยากรจากภายนอกมาอบรม ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาความสามารถให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน

### 3. ตรวจสอบ (Check)

- 3.1 ตรวจสอบผลการใช้สื่อ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก โดยแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินกัลนกรองสื่อ
- 3.2 ตรวจสอบความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสื่อของครูและบุคลากร

### 4. ปรับปรุง (Act)

นำผลจากการตรวจสอบความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสื่อ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก มาปรับเพื่อนำไปพัฒนาในการสร้างแนวทางให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนรู้เท่าทันสื่อมากยิ่งขึ้น

#### ตัวชี้วัด

1. ความพึงพอใจของครูและบุคลากรในการเข้าถึงสื่อ
2. ร้อยละของผู้เข้าร่วมประชุมเพื่อสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสื่อ
3. ร้อยละของผู้เข้าร่วมอบรมพัฒนาครูและบุคลากร

แบบประเมินความพึงพอใจของครูและบุคลากรในการเข้าถึงสื่อ

ข้อที่	ประเด็นการประเมิน	ระดับคุณภาพ				
		5	4	3	2	1
1.	โรงเรียนมีสื่อ และเทคโนโลยีที่หลากหลาย					
2	โรงเรียนมีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาการใช้สื่อของครูและบุคลากรในโรงเรียน					
3	โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้เพื่ออำนวยความสะดวกการเข้าถึงสื่อของครูและบุคลากร					
4	สื่อและเทคโนโลยีมีความเหมาะสมต่อการใช้งาน					
5	สื่อและเทคโนโลยีในโรงเรียนมีความทันสมัย					
6	ห้องสืบค้นข้อมูลมีความเหมาะสม และทันสมัย					
7	โรงเรียนมีข้อตกลงร่วมกันในการใช้สื่อ					
8	สื่อและเทคโนโลยีมีเพียงพอต่อความต้องการใช้งานของครูและบุคลากร					
<b>รวม</b>						

เกณฑ์การให้คะแนนระดับคุณภาพ

ระดับ 5 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การสรุปผลการประเมิน

4.51 – 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

เป้าประสงค์ที่ 5 โรงเรียนมีเครือข่ายชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอกที่เข้มแข็ง

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอกโรงเรียน

### วิธีดำเนินการ

#### 1. วางแผน (Plan)

1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการในการสร้างเครือข่ายและประสานกับหน่วยงานภายนอก

1.2 ผู้บริหารร่วมกับครูและบุคลากรสร้างจุดแข็งร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา มีการทำงานที่มีเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน

#### 2. ลงมือทำ (Do)

2.1 ผู้บริหารเป็นแกนหลักและเป็นผู้สนับสนุนการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน

2.2 ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้เป็นศูนย์กลางพัฒนาทรัพยากรของชุมชน รวมถึงการฝึกอบรมที่ชุมชนต้องการความร่วมมือ เปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนที่มีความรู้เป็นผู้ถ่ายทอดภูมิความรู้ เช่น การถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น การถ่ายทอดวัฒนธรรมท้องถิ่น

2.3 ผู้บริหารสร้างเครือข่ายในการทำความร่วมมือ (MOU) กับโรงเรียนหรือหน่วยงานภายนอก โดยผู้บริหารต้องสนับสนุนให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย มีความสามารถในการประสานงาน มีการบริหารจัดการเครือข่าย มีการพัฒนาความสัมพันธ์และรักษาไว้อย่างต่อเนื่อง

#### 3. ตรวจสอบ (Check)

3.1 ตรวจสอบให้ความร่วมมือจากองค์กรภายนอกกับโรงเรียน

3.2 ตรวจสอบผลสำเร็จของการสร้างแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน

3.3 ตรวจสอบจำนวนโรงเรียน หรือองค์กรภายนอกที่ร่วมทำความร่วมมือ (MOU) กับโรงเรียน



#### 4. ปรับปรุง (Act)

นำผลจากการตรวจสอบการให้ความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอกโรงเรียนมาพัฒนาหาแนวทางในการสร้างเครือข่ายให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น

#### ตัวชี้วัด

1. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. ร้อยละของครูบุคลากร และชุมชนในการเข้าร่วมกิจกรรมสานสัมพันธ์
3. ความสำเร็จของงานที่ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน
4. จำนวนหน่วยงานภายนอกในการทำความร่วมมือ (MOU) ร่วมกับโรงเรียน

การประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อที่	ประเด็นการประเมิน	ระดับคุณภาพ				
		5	4	3	2	1
1.	โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ของโรงเรียน					
2	โรงเรียนมีการประสานขอความร่วมมืออย่างเป็นระบบ รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ					
3	โรงเรียนมีความหลากหลายในการติดต่อสื่อสาร					
4	โรงเรียนมีการจัดบริการให้คำปรึกษาต่อชุมชน หรือหน่วยงานภายนอก					
5	โรงเรียนสนับสนุน ส่งเสริมกิจกรรมที่ชุมชน หรือหน่วยงานภายนอกได้จัดขึ้น					
6	โรงเรียนเปิดรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากบุคคลภายนอก					

ข้อที่	ประเด็นการประเมิน	ระดับคุณภาพ				
		5	4	3	2	1
7	โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนหรือหน่วยงานภายนอก					
8	โรงเรียนมีการชี้แจงรายละเอียดของการจัดกิจกรรมต่าง ๆ อย่างละเอียด					
รวม						

#### เกณฑ์การให้คะแนนระดับคุณภาพ

ระดับ 5 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับน้อยที่สุด

#### เกณฑ์การสรุปผลการประเมิน

4.51 – 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

แบบประเมินความสำเร็จของงานที่ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ

#### และเอกชน

ระดับคุณภาพ	รายการประเมิน
4 (ดีมาก)	สามารถติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอกได้ สร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกันได้ สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (MOU) ในการพัฒนาร่วมกันได้ และสามารถสรุปปัญหาการประสานงานและหาข้อยุติร่วมกันได้

ระดับคุณภาพ	รายการประเมิน
3 (ดี)	สามารถติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอกได้ สร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกันได้ และสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (MOU) ในการพัฒนาร่วมกันได้
2 (พอใช้)	สามารถติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอกได้ และสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกันได้
1 (ปรับปรุง)	สามารถติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอกได้

เกณฑ์การผ่าน ตั้งแต่ระดับ 3 คะแนนขึ้นไป

**เป้าประสงค์ที่ 6 ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม และประเมินการดำเนินงานของครู และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง**

**กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผล**

**วิธีดำเนินการ**

### 1. วางแผน (Plan)

- 1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับ ติดตาม และประเมินผล ทำหน้าที่การกระจายงานและรายละเอียดให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนทราบ
- 1.2 ผู้บริหารร่วมวางแผนกำกับ ติดตาม และประเมินผล โดยยึดหลักการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คำนึงถึงความคุ้มค่าและประโยชน์ของโรงเรียน

### 2. ลงมือทำ (Do)

- 2.1 ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดอบรมแนวทางการกำกับ ติดตาม และประเมินผล
- 2.2 คณะกรรมการทำการกำกับ ติดตาม และประเมินผลในแต่ละงานที่ได้รับมอบหมาย ตามแผนที่วางไว้ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำกับติดตาม

### 3. ตรวจสอบ (Check)

- 3.1 ติดตามและประเมินผลตามปฏิทินการกำกับติดตาม ประเมินผล มีการสื่อสารและประสานงานกับผู้ที่ได้รับการประเมิน
- 3.2 ประเมินผลผลิต ผลลัพธ์ และมีการรายงานผลการกำกับ ติดตาม

ประเมินผล

#### 4. ปรับปรุง (Act)

สะท้อนและปรับปรุงการกำกับ ติดตาม และประเมินผล โดยมีการสะท้อนผล และทบทวนถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมถึงการวางแผนในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลในปีต่อ ๆ ไป

#### ตัวชี้วัด

1. โรงเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่โรงเรียนกำหนด
2. ร้อยละของคณะกรรมการกำกับ ติดตาม และประเมินผลเข้าร่วมอบรม
3. จำนวนครั้งในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลใน 1 ภาคเรียน

เกณฑ์การประเมินโรงเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่โรงเรียนกำหนด

ระดับคุณภาพ	รายการประเมิน
4 (ดีมาก)	ผู้บริหารและคณะกรรมการกำกับ ติดตาม และประเมินผล มีการวางแผนในการดำเนินการ มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นขั้นตอน ต่อเนื่อง และมีการสะท้อนผลเพื่อชี้แนะ แนะนำ และหาแนวทางการแก้ไขปัญหา
3 (ดี)	ผู้บริหารและคณะกรรมการกำกับ ติดตาม และประเมินผล มีการวางแผนในการดำเนินการ มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นขั้นตอน และต่อเนื่อง
2 (พอใช้)	ผู้บริหารและคณะกรรมการกำกับ ติดตาม และประเมินผล มีการวางแผนในการดำเนินการ และมีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นขั้นตอน
1 (ปรับปรุง)	ผู้บริหารและคณะกรรมการกำกับ ติดตาม และประเมินผล มีการวางแผนในการดำเนินการ

เกณฑ์การผ่าน ตั้งแต่ระดับ 3 คะแนนขึ้นไป

## บรรณานุกรม

- จันทร์จิรา บุญมี. (2564). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของ  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.  
*วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 6(2), 50-65.
- จารุวรรณ เบ็ญมล. (2558). กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ  
กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาในอนาคต. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และ  
สังคมศาสตร์*, 23(41), 201-222.
- จิราภรณ์ จันทา. (2564). กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารสันติศึกษา  
ปริทรรศน์*, 9(5), 1964-1980.
- ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์. (2558). ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19. *วารสารศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 38(4) 57-64.
- นงคริ์กษ์ เคนไชยวงศ์. (2561). กลยุทธ์การจัดการเรียนรวมอย่างมีประสิทธิภาพสำหรับ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *Veridian  
E-Journal*, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 12(4), 1093-1111.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ:  
ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- บัณฑิต พัดเย็น. (2558). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับ  
ประถมศึกษาสู่เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 1*. การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยวงษ์  
ชวลิตกุล, 1494-1503.

- ประทีป ทับโพน. (2563). กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียน สังกัดเทศบาล. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ปิยนันท์ ปิติโต. (2560). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา. คุษฎีนิพนธ์ พธ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาสมบุรณ์ สุทธิโม. (2557). บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*, 1(1), 89–102.
- พา อักษรเสื่อ. (2562). ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาจุฬาลงกรณ*, 6(3), 634–644.
- พิสมัย แก้วเจริญผล. (2559). การพัฒนากลยุทธ์การจัดการชั้นเรียนของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ เขต 2. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 18(1), 133–143.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2555). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). ชลบุรี: มนตรี.
- มานะ ครุฑาโรจน์. (2563). กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- รมณี เหลี่ยมแสง. (2561). กลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ตามแนวทางสะเต็มศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วัชรภรณ์ ทีสุกะ. (2557). การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ปรี.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วัฒนา สายเชื้อ. (2561). กลยุทธ์การใช้หลักธรรมาภิบาลในงานวิชาการของโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ปรี.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- วาราดา ปรีณวัชร. (2561). *ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา: การพัฒนาและทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง*.  
ดุขฎิณีพนธ์ ศษ.ด.นศรปลูม: มหาวททยาลัยมหามกุฏราชวทยาลัย.
- วศูตร ชลนศ. (2559). *กลยทุทการพัฒนาคณภาพผู้เรยยนตามหลักไตรลคชาของรรงเรยยนบ้านสะพานลศอําเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง*. วททยานพนธ์ ปร.ด. ฉะเชงเทรา: มหาวททยาลัยราชภฏราชนศรศรนทร.
- ศลปศัย สุวรรณมณศ. (2555). องค้ประกอบลําคัญสู่การเปนผู้นำแบบยั้งยง. *วารสารปารศชาติ*, 25(1), 77–85.
- สุชาติ ฉาดาศารงเวช. (2558). *นโยบายกระทรวงศศษาศการ*. เข้าถงได้จาก มหาวททยาลัยราชภฏสกจนศร <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=26731&Key=news2030> กนยายน 2565.
- สุนทรศพร อําพลพร. (2564). ลังศเราะหองค้ประกอบภาวะผู้นำที่ยั้งยงของผู้บริหารศถานศศษา. *วารสาร มจร บาศศศษาพทุทศไสสปรรศศน*, 7(3), 174–207.
- เอกศัย กศุขพนธ์. (2553). *การบรหการเปลยยนแปลง*. กรุงเทพฯ: รรงพมพ์แหงจุฬาลงกรณมหาวททยาลัย.
- Avery, G.C. and Bergsteiner, H. (2011), "Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance", *Strategy & Leadership*. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/10878571111128766> November 12<sup>nd</sup>, 2021.
- David, F.R. (2009). *Strategic management*. Singapore: McGraw–Hill.
- Glickman Carl D., Gordon Stephen P., & Jovita M. Ross – Gordon. (2001). *Supervision and Instructional Leadership A Developmental Approach*. 5<sup>th</sup>. The United States of America. Allyn and Bacon.
- Hargreaves, A. (2005). *Sustainable leadership*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.5539/jel.v3n1p122> October 12<sup>nd</sup>, 2021.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E. (2007). *Strategic management competitiveness and globalization (7<sup>th</sup> Ed.)*. Cininati, Ohio: South–Western Publishing.
- Kross, K. & Kitazume, K. (2013). *Five traits essential for sustainability leadership*. Retrieved from <https://bit.ly/2Kutsyj> January 4<sup>th</sup>, 2022

- Lambert, S. (2011). The perception and implementation of sustainable Leadership strategies in further education colleges. *The Journal of Leadership Education*. 11(2), 102–120.
- Norlia, G. and Jamil, A. (2014). *Attributes of School Leaders towards Achieving Sustainable Leadership: A Factor Analysis*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/262689012\\_Attributes\\_of\\_School\\_Leaders\\_towards\\_Achieving\\_Sustainable\\_Leadership\\_A\\_Factor\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/262689012_Attributes_of_School_Leaders_towards_Achieving_Sustainable_Leadership_A_Factor_Analysis) January 4<sup>th</sup>,2022.
- Stanekzai, A. I. (2016). *The characteristic of Leadership – Seven important traits*. Retrieved from <https://bit.ly/2tR6hUv> January 4<sup>th</sup>,2022.
- Wheelen T L, Hunger J D. (2012). *Strategic management and business policy: toward global sustainability*. (ed.13th). Upper Saddle, NJ: Pearson.



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๐๘



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันองค์ประกอบ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ศรีพุทธรินทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนากาเวผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เฟิงสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันองค์ประกอบของการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะสมอง เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๙๘๓ ๗๐๓๐



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันองค์ประกอบ

เรียน นายวินัย เปี่ยมลาภโชติกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันองค์ประกอบของภาระงานความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะสมอง เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๘๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๘๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๙๘๓ ๗๐๓๐



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อยื่นข้อร้องเรียน

เรียน นายฉัตรไชย ไชยมงค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อยื่นข้อร้องเรียนขอประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะสมอง เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๔๘๓ ๗๐๓๐



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันองค์ประกอบ

เรียน นายประชา สมศรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนากาเวผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันองค์ประกอบของการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะสมอง เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๔๗ ๐๒๒๕

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๕๘๓ ๗๐๓๐



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๗๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๕ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายมิตรชัย ไชยนาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรภัทร เริ่มศรี)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๙๘๓ ๗๐๓๐





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๗๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๕ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายธงชัย คำชนะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรภัทร เร็มศรี)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๙๘๓ ๗๐๓๐





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๗๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๕ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.อิทธิพล พลเยี่ยมหาญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรภัทร เร่มศรี)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๙๘๓ ๗๐๓๐



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๗๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๕ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายสนั่น เมตุลา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรภัทร เร็มศรี)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาราชการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๙๘๓ ๗๐๓๐

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๗๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๕ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ว่าที่พันตรีวิเชียร อุส่าห์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรภัทร เร็มศรี)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๔๘๓ ๗๐๓๐

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๔๔



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน นายสายัน ปองไป

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสาน วัน - เวลา และรายละเอียดให้ทราบภายหลัง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๔๘๓ ๗๐๓๐

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๙๔



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน นายพุลศักดิ์ พ่อบุตรดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสาน วัน - เวลา และรายละเอียดให้ทราบภายหลัง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๙๘๓ ๗๐๓๐



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๙๔



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนโยธา ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน นายเอกชัย คະขาวงค์

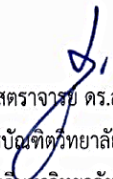
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสาน วัน - เวลา และรายละเอียดให้ทราบภายหลัง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๙๘๓ ๗๐๓๐



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๙๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน นายสมชาย บุญมั่งมี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนากาเวผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสาน วัน - เวลา และรายละเอียดให้ทราบภายหลัง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๔๘๓ ๗๐๓๐

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๙๔



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน นางภัทรวดี มีระหงษ์

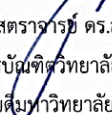
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสาน วัน - เวลา และรายละเอียดให้ทราบภายหลัง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๙๘๓ ๗๐๓๐





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๙๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน นายพิทักษ์เกียรติ บรรเทา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสาน วัน - เวลา และรายละเอียดให้ทราบภายหลัง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๔๘๓ ๗๐๓๐



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๙๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน นายภูวนารถ ตั้งศิริ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนากาเวสุ่นาแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสาน วัน - เวลา และรายละเอียดให้ทราบภายหลัง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๙๘๓ ๗๐๓๐



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญประชุมกลุ่ม Expert meeting group

เรียน ดร.พิศุทธิ์ กิตติศรีวรพันธ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประชุมกลุ่ม ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๙๘๓ ๗๐๓๐



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญประชุมกลุ่ม Expert meeting group

เรียน ดร.เอกลักษณ์ บุญท้าว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนากาเวผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประชุมกลุ่ม ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๙๘๓ ๗๐๓๐



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญประชุมกลุ่ม Expert meeting group

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาตม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประชุมกลุ่ม ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๙๘๓ ๗๐๓๐



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญประชุมกลุ่ม Expert meeting group

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ธร สิงห์พันธ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เห่งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกสิทธิ์ เพี้ยลา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประชุมกลุ่ม ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๙๘๓ ๗๐๓๐





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญประชุมกลุ่ม Expert meeting group

เรียน นายสินธ์ สิงห์ศรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เท็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เทียสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประชุมกลุ่ม ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๙๘๓ ๗๐๓๐



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญประชุมกลุ่ม Expert meeting group

เรียน ดร.บัลลังก์ มะเจียว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เท็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประชุมกลุ่ม ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๙๘๓ ๗๐๓๐





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญประชุมกลุ่ม Expert meeting group

เรียน นายเนรมิต กฤตาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประชุมกลุ่ม ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๙๘๓ ๗๐๓๐





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๕๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนมิตรภาพ  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๖

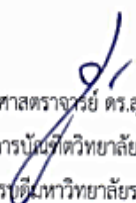
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือ  
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยนนต์ เพาพาน  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนากาเว่ผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เท็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือการพัฒนากาเว่ผู้นำ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนวิสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๕๘๓ ๗๐๓๐



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๘๕๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตกระห้เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รชฎ สุวรรณภู

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขออนุญาตกระห้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๙๘๓ ๗๐๓๐



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๕๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือ

เรียน นายภคิน สดาคกจิรานนท์

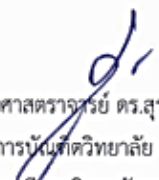
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วราโร เฟ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนวิสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๔๘๓ ๗๐๓๐



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๘๕๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือ

เรียน นายอภิเชษฐ์ สุนทรส

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๙๘๓ ๗๐๓๐



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๘๕๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิติโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือ

เรียน นายยอดชาย พ่อหลอน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวธีระนันต์ โมธรรม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนากาเวผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือการพัฒนากาเวผู้นำ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวธีระนันต์ โมธรรม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๒๔๘๓ ๗๐๓๐

ภาคผนวก ค  
รายนามผู้เชี่ยวชาญ





**ผู้เชี่ยวชาญในการยืนยันองค์ประกอบ  
ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน**

- |   |  |
|---|--|
| 1. ผศ.ดร.สุมาลี ศรีพุทธรินทร์             | คณบดีคณะครุศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยนครพนม<br>อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม   |
| 2. ผศ.ว่าที่ร้อยเอก ดร.ชาญวิทย์ หาญรินทร์ | อาจารย์สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา<br>การศึกษา คณะครุศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยนครพนม<br>อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม |
| 3. นายฉัตรชัย ไชยมงค์                     | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา นครพนม<br>อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม                  |
| 4. นายวินัย เปี่ยมลาภโชติกุล              | ผู้อำนวยการโรงเรียนปลาปากวิทยา สังกัด<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>นครพนม                    |
| 5. นายประชา สมศรี                         | ผู้อำนวยการโรงเรียนรามราชพิทยาคม<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา นครพนม                  |

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เพื่อหาจุดแข็ง โอกาส แรงแบบดั้งเดิม  
และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 1. นายสนั่น เมตุลา            | ผู้อำนวยการโรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษดิ์<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>นครพนม |
| 2. นายธงชัย คำชนะ             | ผู้อำนวยการโรงเรียนนาหว้าพิทยาคม<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>นครพนม     |
| 3. ว่าที่พันตรีวิเชียร อู่สำห | ผู้อำนวยการโรงเรียนสนธิราษฎร์<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>นครพนม        |
| 4. ดร.อิทธิพล พลเยี่ยมหาญ     | ผู้อำนวยการโรงเรียนเรณูนคร<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>นครพนม           |
| 5. นายมิตรชัย ไชยนาน          | ผู้อำนวยการโรงเรียนไชยบุรีวิทยา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>นครพนม      |

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group)  
เพื่อหาจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของ  
ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน**

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| 1. นายภูวนารถ ตั้งศิริ      | ผู้อำนวยการโรงเรียนอุเทนพัฒนา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>นครพนม         |
| 2. นายพิทักษ์เกียรติ บรรเทา | ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีบัวบาน<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>นครพนม          |
| 3. นางภัทรวดี มีระหงษ์      | ผู้อำนวยการโรงเรียนพะทายพิทยาคม<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>นครพนม       |
| 4. นายสมชาย บุญมั่งมี       | ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีโคตรบูรณ์<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>นครพนม       |
| 5. นายเอกชัย ตะขาววงศ์      | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแพงพิทยาคม<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>นครพนม     |
| 6. นายพูลศักดิ์ พ่อบุตรดี   | ผู้อำนวยการโรงเรียนพระซองสามัคคีวิทยา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>นครพนม |
| 7. นายสายัน ปองไป           | ผู้อำนวยการโรงเรียนดงดาวแจ้งพัฒนศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>นครพนม |

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม (Focus Group)  
เพื่อ (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาการะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม**

1. รศ.ดร.กฤษณก ดวงชาทม      คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
2. ผศ.ดร.พงษ์ธร สิงห์พันธ์      ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
3. ดร.พิศุทธิ์ กิติศรีวรพันธุ์      ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา-  
มัธยมศึกษา นครพนม  
อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม
4. ดร.เอกลักษณ์ บุญท้าว      รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา-  
มัธยมศึกษา มหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม
5. นายสินธ์ สิงห์ศรี      ผู้อำนวยการโรงเรียนนครพนมวิทยาคม  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
นครพนม
6. ดร.บัลลังก์ มะเจียว      ผู้อำนวยการโรงเรียนค้อวิทยาคม  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
นครพนม
7. นายเนรมิต กฤตาคม      ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองสูงสามัคคีวิทยา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
นครพนม

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์  
การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

1. ผศ.ดร.ชัยนนต์ เพาพาน อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
2. ผศ.ดร.รชฎ สุวรรณภูมิ อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาค-  
ตะวันออกเฉียงเหนือ
3. นายภคิน ลดาตกจิรานนท์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา-  
มัธยมศึกษา นครพนม  
อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม
4. นายอภิเชษฐ์ สุนทรส ผู้อำนวยการโรงเรียนปิยะมหาราชาลัย  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
นครพนม
5. นายยอดชาย พอหลอน ผู้อำนวยการโรงเรียนธาตุพนม  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
นครพนม

ภาคผนวก ง

เครื่องมือในการวิจัย







**แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ**  
**เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม**

**คำชี้แจง**

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม แบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากท่านผู้ทรงคุณวุฒิในฐานะที่ท่านมีความรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนี้ ในการสัมภาษณ์เพื่อหาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลจากท่านด้วยดีและขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ในครั้งนี้

นางสาวธีระนันต์ โมธรรม

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ  
เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

.....

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ชื่อ.....

อายุ .....ปี

ตำแหน่ง.....

วุฒิการศึกษา ( )ปริญญาโท ( )ปริญญาเอก ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

ตอนที่ 2 คำถามในการสัมภาษณ์

ท่านคิดว่าภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ควรมียุทธศาสตร์ประกอบอะไรบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความอนุเคราะห์  
นางสาวธีระนันต์ โมธรรม  
นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต  
สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ขององค์ประกอบ  
ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม  
และความเป็นไปได้ ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม แบบสอบถามฉบับนี้  
ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้  
ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากท่านผู้เชี่ยวชาญได้โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  
ความคิดเห็นตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ในภาพรวมและไม่มี  
ผลกระทบต่อหน้าที่การงานของผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็น  
ประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์ในการ  
ให้ข้อมูลจากท่านด้วยดีและขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามใน  
ครั้งนี้

นางสาวธีระนันต์ โมธรรม

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1  
สภาพภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

---

ผู้ตอบแบบสอบถาม.....  
ตำแหน่ง.....  
สถานที่ทำงาน.....

## ตอนที่ 2

### แบบสอบถามเกี่ยวกับการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

คำชี้แจง แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แต่ละข้อคำถามจำแนกเป็น 2 ลักษณะ 1) สอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสม และ 2) สอบถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร จึงขอความอนุเคราะห์ท่าน โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องความคิดเห็นตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การตอบ ดังนี้

- |   |   |
|---|---|
| 5 | หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ในระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ในระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ในระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ในระดับน้อยที่สุด |

รายละเอียดที่จะนำเสนอให้พิจารณา ประกอบด้วยองค์ประกอบ

ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน 4 ด้าน ดังนี้

1. ความหลากหลาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการส่งเสริมให้มีความหลากหลายในทางการคิด ความหลากหลายทางความสามารถ และความหลากหลายทางทักษะ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันทางปฏิบัติ มีการบ่มเพาะสร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. การกระจาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการกระจายความรับผิดชอบในการดำเนินงานภายในโรงเรียน มีการกระจายอำนาจและการกระจายผลประโยชน์ โดยการให้โอกาสบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อหาวิธีการหรือแนวทางที่เหมาะสมที่สุด
3. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายของการบริหารการศึกษาโดยการวิเคราะห์แนวโน้มอนาคต มีวิสัยทัศน์แนวใหม่ที่

จะมุ่งมันทำให้สำเร็จ กำหนดแนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามทิศทางที่วางไว้ กำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นจริง และแสดงวิสัยทัศน์ที่สื่อสารให้ชุมชนหรือสังคมทราบถึงการบริหารโรงเรียน

4. การรู้เท่าทันสื่อ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการตีความออกมาได้อย่างหลากหลาย วิเคราะห์เนื้อหาของสื่อที่นำเสนอ แยกแยะข้อเท็จจริงและความคิดเห็น มีการตอบโต้กับสื่ออย่างมีสติและรู้ตัว รวมถึงการตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากสื่อ ทั้งสื่อดั้งเดิม เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อใหม่ เช่น เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์

ข้อ ที่	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน	ความเหมาะสม						ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
<b>ความหลากหลาย</b>												
1	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีความหลากหลายในทางความคิด											
2	ผู้บริหารสร้างแนวทางการปฏิบัติให้มีความสอดคล้องกัน											
3	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดการพัฒนา											
<b>การกระจาย</b>												
4	ผู้บริหารมีการกระจายความรับผิดชอบ											
5	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน											
6	ผู้บริหารมีการกระจายผลประโยชน์											
<b>การมีวิสัยทัศน์</b>												
7	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของการบริหาร											

ข้อ ที่	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน	ความเหมาะสม						ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
8	ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่แนวแน่ และสื่อสารสร้างความเข้าใจกับ ชุมชน											
9	ผู้บริหารรวมกำหนดกลยุทธ์การ เปลี่ยนแปลง											
<b>การรู้เท่าทันสื่อ</b>												
10	ผู้บริหารสามารถตีความ วิเคราะห์ แยกแยะสื่อ											
11	ผู้บริหารมีสติในการตอบโต้กับสื่อ											
12	ผู้บริหารตระหนักถึงผลกระทบที่ เกิดจากสื่อ											

### ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความกรุณาให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ต่องานวิจัยในครั้งนี้



**แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ**  
**เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม**

**คำชี้แจง**

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งในการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม แบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

**ตอนที่ 2** คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากท่านผู้ทรงคุณวุฒิในฐานะที่ท่านมีความรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนี้ ในการสัมภาษณ์เพื่อหาจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลจากท่านด้วยดีและขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ในครั้งนี้



นางสาวธีระนันต์ โมธรรม  
 นักศึกษาปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ  
 เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ.....

อายุ .....ปี

ตำแหน่ง.....

วุฒิการศึกษา ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

ตอนที่ 2 คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร  
 โรงเรียน

คำถาม	จุดแข็ง (S-Strengths)	โอกาส (O-Opportunities)	แรงบันดาลใจ (A-Aspiration)	ผลลัพธ์ (R-Result)
ประเด็น	ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร ให้ท่านนึกถึงประเด็นต่อไปนี้อย่างไร ประทับใจตั้งแต่ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหาร ว่าสิ่งที่ท่านประทับใจนั้นมีลักษณะหรือแนวทางการจัดการในการส่งเสริมภาวะผู้นำให้มีความยั่งยืนของท่านได้อย่างไร	ที่ท่านสามารถเปลี่ยนความท้าทายในประเด็นต่อไปนี้เป็นโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำของท่านในอนาคตท่านจะพัฒนาอย่างไร	ท่านคิดว่าในแต่ละประเด็นต่อไปนี้อะไรคือแรงบันดาลใจที่ช่วยให้ท่านประสบผลสำเร็จในการมีภาวะผู้นำที่ยั่งยืน และท่านมองว่ากลยุทธ์ใดที่เป็นส่วนทำให้เกิดผลสำเร็จนั้น	ท่านคิดว่าในแต่ละประเด็น ควรนำตัวชี้วัดใด เพื่อมากำหนดเป็นแนวทางให้เกิดภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของท่าน
1. วัฒนธรรมองค์กร	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....
2. การจัดการทรัพยากร	..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... .....
3. การทำงานร่วมกัน	..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... .....
4. การจัดโครงสร้าง	..... .....	..... .....	..... .....	..... .....



คำถาม	จุดแข็ง (S-Strengths)	โอกาส (O-Opportunities)	แรงบันดาลใจ (A-Aspiration)	ผลลัพธ์ (R-Result)
ประเด็น	ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร ให้ท่านนึกถึงประเด็นต่อไปนี้อย่างไร ประทับใจตั้งแต่ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหาร ว่าสิ่งที่คุณประทับใจนั้นมีลักษณะหรือแนวทางการจัดการในการส่งเสริมภาวะผู้นำให้มีความยั่งยืนของคุณได้อย่างไร	ถ้าท่านสามารถเปลี่ยนความท้าทายในประเด็นต่อไปนี้ให้เป็นโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำของท่านในอนาคตท่านจะพัฒนาอย่างไร	ท่านคิดว่าในแต่ละประเด็นต่อไปนี้ อะไรคือแรงบันดาลใจที่ช่วยให้ท่านประสบผลสำเร็จในการมีภาวะผู้นำที่ยั่งยืน และท่านมองว่ากลยุทธ์ใดที่เป็นส่วนทำให้เกิดผลสำเร็จนั้น	ท่านคิดว่าในแต่ละประเด็น ควรนำตัวชี้วัดใด เพื่อมากำหนดเป็นแนวทางให้เกิดภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของท่าน
	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....
8. การเผยแพร่วิสัยทัศน์	..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... .....
9. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... .....
10. การมอบอำนาจ	..... .....	..... .....	..... .....	..... .....

คำถาม	จุดแข็ง (S-Strengths)	โอกาส (O-Opportunities)	แรงบันดาลใจ (A-Aspiration)	ผลลัพธ์ (R-Result)
ประเด็น	ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารให้ท่านนึกถึงประเด็นต่อไปนี้อย่างไร ประเด็นต่อไปนี้อย่างไร ประทับใจตั้งแต่ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารว่าสิ่งทีท่านประทับใจนั้นมีลักษณะหรือแนวทางการจัดการในการส่งเสริมภาวะผู้นำให้มีความยั่งยืนของท่านได้อย่างไร	ถ้าท่านสามารถเปลี่ยนความท้าทายในประเด็นต่อไปนี้ให้เป็นโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำของท่านในขนาดที่ท่านจะพัฒนาอย่างไร	ท่านคิดว่าในแต่ละประเด็นต่อไปนี้อะไรคือแรงบันดาลใจที่ช่วยให้ท่านประสบผลสำเร็จในการมีภาวะผู้นำที่ยั่งยืน และท่านมองว่ากลยุทธ์ใดที่เป็นส่วนทำให้เกิดผลสำเร็จนั้น	ท่านคิดว่าในแต่ละประเด็น ควรนำตัวชี้วัดใด เพื่อมากำหนดเป็นแนวทางให้เกิดภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของท่าน
	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....
11. การเข้าถึงสื่อ	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....
12. การเข้าใจสื่อ	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....
13. การวิเคราะห์สื่อ	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....





### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของ  
กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม  
ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของ  
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม  
แบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้  
และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากท่านผู้เชี่ยวชาญได้โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  
ความคิดเห็นตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ในภาพรวมและไม่มี  
ผลกระทบต่อนหน้าที่การงานของผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็น  
ประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์ในการ  
ให้ข้อมูลจากท่านด้วยดีและขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามใน  
ครั้งนี้

นางสาวธีระนันต์ โมธรรม  
นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร





## ตอนที่ 2

### แบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาผู้นำแบบยั่งยืน

**คำชี้แจง** แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แต่ละข้อคำถามจำแนกเป็น 3 ลักษณะ 1) สอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสม 2) สอบถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้ และ 3) สอบถามเกี่ยวกับความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม จึงขอความอนุเคราะห์ท่าน โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องความคิดเห็นตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การตอบ ดังนี้

- 5 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ ในระดับมากที่สุด
  - 4 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ ในระดับมาก
  - 3 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ ในระดับปานกลาง
  - 2 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ ในระดับน้อย
  - 1 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ ในระดับน้อยที่สุด
- รายละเอียดที่จะนำเสนอให้พิจารณามี 3 ลักษณะ ดังนี้

**1. ความเหมาะสมของกลยุทธ์** หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ว่ามีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงหรือสภาพบริบทเป็นที่ยอมรับได้

**2. ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์** หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้

**3. ความเป็นประโยชน์** หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ว่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ ยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>วิสัยทัศน์</b> ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน จังหวัดนครพนม มีภาวะผู้นำแบบ ยั่งยืน มีการบริหารงานบนความ หลากหลายอย่างเป็นระบบภายใต้ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล รู้เท่าทันสื่อและพัฒนาโรงเรียนให้มี คุณภาพอย่างต่อเนื่อง															
<b>พันธกิจ</b> 1. ส่งเสริมให้ผู้บริหารสร้างค่านิยม แบบกัลยาณมิตร ทุกคนสามารถ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้															
2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียน มีแผนการใช้ทรัพยากรให้เกิด ประโยชน์ คุ่มค่า และโปร่งใส เพื่อให้เกิดความยั่งยืน															
3. ส่งเสริมการบริหารงานเชิงบวก															
4. ส่งเสริมให้โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ ในการเข้าถึงสื่อของทุกคนภายใน โรงเรียน															
5. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายจาก ชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงาน ภายนอก															
6. ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม และประเมิน การดำเนินงานของครู และบุคลากรในโรงเรียน															

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ ยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>เป้าประสงค์</b>															
1. โรงเรียนมีค่านิยมแบบ กัลยาณมิตร ทุกคนสามารถ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้															
2. โรงเรียนมีแผนการใช้ทรัพยากร ให้เกิดประโยชน์ คุ่มค่า โปร่งใส ทำ ให้เกิดความยั่งยืน															
3. ผู้บริหารมีการบริหารงาน เชิงบวก															
4. โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ในการ เข้าถึงสื่อของครูและบุคลากรใน โรงเรียน															
5. โรงเรียนมีเครือข่ายชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอกที่ เข้มแข็ง															
6. ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม และประเมินการดำเนินงานของครู และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง															
<b>กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมวัฒนธรรม แห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บนพื้นฐานการมีความสุขร่วมกัน ในโรงเรียน</b>															
<b>วิธีดำเนินการ</b>															
1. วางแผน (Plan) 1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการในการหา แนวทางการสร้างวัฒนธรรมแห่ง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บนพื้นฐาน การมีความสุขร่วมกัน															

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ ยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.2 ผู้บริหารสร้างแนวทางให้ครูและบุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ เพื่อให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนยอมรับในวัฒนธรรม															
1.3 ผู้บริหารกำหนดให้มีการวางแผนจัดกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้															
1.4 ผู้บริหารกำหนดให้มีการวางแผนจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ในโรงเรียน															
<b>2. ลงมือทำ (Do)</b>															
2.1 ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนแสดงแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ แบบกัลยาณมิตร															
2.2 ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดตั้งกิจกรรมที่ได้แลกเปลี่ยนแนวคิด มีการยอมรับในแนวคิดที่แตกต่าง โดยหาข้อสรุปในวิธีการปฏิบัติร่วมกันอย่างมีความสุข															
2.3 ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูและบุคลากรในโรงเรียน เช่น กิจกรรมสังสรรค์งานเลี้ยงปีใหม่, กิจกรรมสงฆ์พระในเทศกาลสงกรานต์															





กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ ยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. ร้อยละผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนยอมรับในวิสัยทัศน์ร่วมกัน															
4. โรงเรียนมีการบริหารแต่ละฝ่ายเป็นไปอย่างต่อเนื่อง															
<b>กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมแผนพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืน</b>															
<b>วิธีดำเนินการ</b>															
<b>1. วางแผน (Plan)</b>															
1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากร															
1.2 ผู้บริหารวางแผนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามบริบทของโรงเรียน															
1.3 ผู้บริหารจัดประชุมเพื่อกำหนดเป้าหมายของแผนพัฒนาทรัพยากร โดยยึดหลักการมีประโยชน์ ความคุ้มค่า ความโปร่งใส และทำให้เกิดความยั่งยืน โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม															
<b>2. ลงมือทำ (Do)</b>															
2.1 ผู้บริหารสนับสนุนให้จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืนของครูและบุคลากร															
2.2 ผู้บริหารสนับสนุนให้จัดทำโครงการหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาทรัพยากรอย่างยั่งยืน															
2.3 ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานตามโครงการหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนพัฒนา															



กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ ยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ทรัพยากรอย่างยั่งยืนที่กำหนดขึ้น ในแผน															
<b>3. ตรวจสอบ (Check)</b> ตรวจสอบผลลัพธ์ของ โครงการหรือกิจกรรมที่ได้ ดำเนินการเสร็จสิ้น															
<b>4. ปรับปรุง (Act)</b> นำผลที่ได้จากการตรวจสอบ ผลลัพธ์ของโครงการหรือกิจกรรมที่ ได้ดำเนินการเสร็จสิ้น มากำหนด เป้าหมายและวิธีดำเนินการต่อไป															
<b>ตัวชี้วัด</b>															
1. โรงเรียนมีแผนพัฒนาทรัพยากร อย่างยั่งยืน															
2. ร้อยละของครูและบุคลากรใน การเข้าร่วมประชุม และเข้าร่วม อบรม															
3. ร้อยละครูและบุคลากรผ่านการ อบรมการพัฒนาทรัพยากรอย่าง ยั่งยืน															
<b>กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการ บริหารงานในโรงเรียนเชิงบวก</b>															
<b>วิธีดำเนินการ</b>															
1. วางแผน (Plan) 1.1 แต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มบริหารงาน วิชาการ หัวหน้ากลุ่มบริหารงาน งบประมาณ หัวหน้ากลุ่ม บริหารงานบุคคล และหัวหน้ากลุ่ม บริหารงานทั่วไป															

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ ยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.2 ผู้บริหารมีการกระจายงานลงสู่ แต่ละกลุ่มงาน โดยใช้หลักความ ยุติธรรมและความเท่าเทียมกัน															
1.3 ผู้บริหารพิจารณาความ เหมาะสมของงานที่แต่ละกลุ่มงาน รับผิดชอบ															
<b>2. ลงมือทำ (Do)</b>															
2.1 ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความสามารถและ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ครูและบุคลากร															
2.2 ผู้บริหารกล่าวคำชมเชยหรือ แสดงความชื่นชมครูและบุคลากรใน การทำงาน															
2.3 ผู้บริหารจัดอบรมหัวหน้ากลุ่ม งาน เพื่อสร้างการรับรู้และความ เข้าใจในแนวทางการขับเคลื่อนการ บริหารงานเชิงบวก															
2.4 ผู้บริหารสนับสนุนให้ไปศึกษาดู งานโรงเรียนที่เป็นต้นแบบในการ บริหารงานเชิงบวก															
<b>3. ตรวจสอบ (Check)</b>															
3.1 ตรวจสอบการกระจายงานลงสู่ กลุ่มงานที่รับผิดชอบ															
3.2 ตรวจสอบภาระงานที่ครูและ บุคลากรได้รับมอบหมาย															
<b>4. ปรับปรุง (Act)</b> นำผลจากการตรวจสอบการ บริหารงานในโรงเรียนเชิงบวกมา ปรับเปลี่ยนเพื่อให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้นในปีต่อไป															







กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ ยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น การถ่ายทอดวัฒนธรรมท้องถิ่น															
2.3 ผู้บริหารสร้างเครือข่ายใน การทำ MOU กับโรงเรียนหรือ หน่วยงานภายนอก โดยผู้บริหาร ต้องสนับสนุนให้ครูและบุคลากรใน โรงเรียนมีความตระหนักถึงความ จำเป็นในการสร้างเครือข่าย มีความสามารถในการประสานงาน มีการบริหารจัดการเครือข่าย มีการพัฒนาความสัมพันธ์และ รักษาไว้อย่างต่อเนื่อง															
<b>3. ตรวจสอบ (Check)</b> 3.1 ตรวจสอบให้ความร่วมมือจาก องค์กรภายนอกกับโรงเรียน															
3.2 ตรวจสอบผลสำเร็จของการ สร้างแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน															
3.3 ตรวจสอบจำนวนโรงเรียน หรือ องค์กรภายนอกที่ร่วมทำความร่วมมือ (MOU) กับโรงเรียน															
<b>4. ปรับปรุง (Act)</b> นำผลจากการตรวจสอบการให้ ความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก โรงเรียนมาพัฒนาหาแนวทางในการ สร้างเครือข่ายให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น															
<b>ตัวชี้วัด</b> 1. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย															
2. ร้อยละของครูบุคลากร และ ชุมชนในการเข้าร่วมกิจกรรม สานสัมพันธ์															

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ ยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. ความสำเร็จของงานที่ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน															
4. จำนวนหน่วยงานภายนอกในการทำความร่วมมือ (MOU) ร่วมกับโรงเรียน															
<b>กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผล</b>															
<b>วิธีดำเนินการ</b>															
<b>1. วางแผน (Plan)</b>															
1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับติดตาม และประเมินผล ทำหน้าที่การกระจายงานและรายละเอียดให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนทราบ															
1.2 ผู้บริหารร่วมวางแผนกำกับติดตาม และประเมินผล โดยยึดหลักการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คำนึงถึงความคุ้มค่า และประโยชน์ของโรงเรียน															
<b>2. ลงมือทำ (Do)</b>															
2.1 ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดอบรมแนวทางการกำกับ ติดตาม และประเมินผล															
2.2 คณะกรรมการทำการกำกับติดตาม และประเมินผลในแต่ละงานที่ได้รับมอบหมาย ตามแผนที่วางไว้ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำกับติดตาม															







### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนา  
ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม  
ของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม แบบสอบถามฉบับนี้  
ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การ  
พัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากท่านผู้เชี่ยวชาญได้โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  
ความคิดเห็นตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ในภาพรวมและไม่มี  
ผลกระทบต่อหน้าที่การงานของผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็น  
ประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์ในการ  
ให้ข้อมูลจากท่านด้วยดีและขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามใน  
ครั้งนี้

นางสาวธีระนันต์ โมธรรม

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1  
สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

---

ผู้ตอบแบบสอบถาม.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

## ตอนที่ 2

**แบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของคู่มือ  
การใช้กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน**

**คำชี้แจง** แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แต่ละข้อคำถามคือ สอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนจึงขอความอนุเคราะห์ท่าน โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องความคิดเห็นตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การตอบ ดังนี้

- 5 หมายถึง ความเหมาะสม ในระดับมากที่สุด
  - 4 หมายถึง ความเหมาะสม ในระดับมาก
  - 3 หมายถึง ความเหมาะสม ในระดับปานกลาง
  - 2 หมายถึง ความเหมาะสม ในระดับน้อย
  - 1 หมายถึง ความเหมาะสม ในระดับน้อยที่สุด
- รายละเอียดที่จะนำเสนอให้พิจารณา มีดังนี้

**ความเหมาะสมของกลยุทธ์** หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม ว่ามีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงหรือสภาพบริบทเป็นที่ยอมรับได้

ข้อ ที่	กลยุทธ์การพัฒนา ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน	ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
<b>1.ด้านรูปเล่ม</b>						
1	เอกสารที่จัดทำเป็นรูปเล่มมีรูปแบบเป็นสากล โดยระบุ ขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ ในการ ปฏิบัติงาน เรียงลำดับเนื้อหา					
2	เอกสารที่ใช้มีหลักการและวิธีการปฏิบัติงาน มีการอ้างอิง อย่างถูกต้อง					
3	เอกสารที่จัดทำมีการวิเคราะห์และเสนอความรู้หรือวิธีการ ปฏิบัติที่ทันสมัยต่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน					
4	เอกสารสามารถนำไปใช้อ้างอิงหรือนำไปปฏิบัติได้					

ข้อ ที่	กลยุทธ์การพัฒนา ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน	ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
<b>2.ด้านเนื้อหาของคู่มือ</b>						
5	ความสอดคล้องของเนื้อหาและวัตถุประสงค์					
6	ความสอดคล้องของวิธีดำเนินการกับตัวชี้วัด					
7	มีการอธิบายกระบวนการทำงานได้อย่างเป็นระบบ และเรียบเรียงเนื้อหาสาระได้ตามลำดับ					
8	เนื้อหา ตอนที่ 1 บทนำ มีการนำเสนอที่มาอย่างชัดเจน ครบถ้วน					
9	เนื้อหา ตอนที่ 2 ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์พัฒนาภาวะ ผู้นำแบบยั่งยืน มีการอธิบายแนวทางและรายละเอียด ครบถ้วน ชัดเจน					
10	เนื้อหา ตอนที่ 3 แนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์การ พัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน มีการอธิบายแนวทางและรายละเอียดครบถ้วน ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้					
<b>3.ด้านนำไปใช้</b>						
11	สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนได้ด้วย ตนเองหรือนำคนอื่นได้					
12	สามารถนำไปปฏิบัติหรือพัฒนางานในหน้าที่ได้					
13	สามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านการบริหารโรงเรียนได้					

### ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความกรุณาให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ต่องานวิจัยในครั้งนี้

ประวัติย่อของผู้วิจัย



## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวธีระนันต์ โมธรรม
วัน เดือน ปีเกิด	11 พฤศจิกายน 2537
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	164 หมู่ที่ 5 ตำบลหนองชน อำเภอนาทม จังหวัดนครพนม 48140
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครู คศ.1
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านผึ้งวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครพนม
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2554	ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย มุกดาหาร อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร
พ.ศ. 2559	ศึกษาศาสตรบัณฑิต (คษ.บ.) สาขาวิชาคณิตศาสตร์ศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
พ.ศ. 2564	ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
พ.ศ. 2566	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2561	ครูผู้ช่วย โรงเรียนบ้านผึ้งวิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม
พ.ศ. 2563	ครู คศ.1 โรงเรียนบ้านผึ้งวิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม