



ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

Strategic Leadership Affecting School Effectiveness in Udonthani Primary

Education Service Area Office 3

กมล ไสวเปี¹⁾ และ วัลลภา อาริรัตน์²⁾

Kamol Sowapee¹⁾ and Wallapha Ariratana²⁾

¹⁾สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Department of Educational Administration, Faculty of Educational, Khon Kaen University

²⁾รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Associate Professor Department of Educational Administration, Faculty of Educational, Khon Kaen University

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 และ 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 จำนวน 215 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน และครู จำนวน 463 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การมีการปฏิบัติที่สูงสุด รองลงมาคือ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ตามลำดับ
2. ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 โดยภาพรวมความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน อยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณา 3 ลำดับแรก พบว่าด้านคุณลักษณะของผู้เรียน รองลงมาคือ ด้านการออกกลางคันของผู้เรียนและด้านการสอนของครูตามลำดับ ส่วนด้านที่น้อยที่สุด คือ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทุกด้าน ทั้งด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ และด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สามารถพยากรณ์ได้ว่าส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ได้ร้อยละ 77.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถสร้างสมการถดถอยในรูปแบบ คะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ (Unstandardized Score)

$$Y = 3.31 + 0.41(X_1) + 0.77(X_3) + 0.43(X_2)$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (Standardized Score)

$$Z = 0.44(X_1) + 0.30(X_3) + 0.28(X_2)$$

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพของโรงเรียน

Abstract

The objectives of this research were to 1) study the strategic leadership and the effectiveness of schools, 2) study the relation between the strategic leadership and the effectiveness of schools, and 3) study the strategic leadership affecting the effectiveness of schools. Sampling group consisted of 463 persons including administrators and teachers from 215 schools under the Udonthani Primary Educational Service Area Office 3. Study tool was a questionnaire. Data was analyzed by using a computer program for calculating the frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson product-moment correlation coefficient, and for the stepwise multiple regression equation analysis method.

Research findings were as follows;

1. Overall image of the strategic leadership in schools indicated a high level of performance. When compared to each other, the highest performance was found with setting organizational direction, following by strategy implementation, and strategy control and evaluation respectively.

2. Overall image of the effectiveness of schools indicated a high level. When compared to each other, the first three aspects with highest effectiveness included the student's characteristics, dropout students, and the teaching styles respectively. The learning achievement had the lowest effectiveness.

3. The relation between the three aspects of strategic leadership; setting organizational direction, strategy implementation, strategy control and evaluation, and the effectiveness of schools indicated a high level with statistical significance at the .01 level.

4. The three aspects of strategic leadership could affect and predict 77.20% of the effectiveness of schools with statistical significance at the .01 level. These could be formed as the regression equations of unstandardized score and standardized score as follows;

The Regression Equation of Unstandardized Score:

$$Y = 3.31 + 0.41(X_1) + 0.77(X_3) + 0.43(X_2)$$

The Regression Equation of Standardized Score:

$$Z = 0.44(X_1) + 0.30(X_3) + 0.28(X_2)$$

Keyword: Strategic Leadership, School Effectiveness

บทนำ

นโยบายการจัดการศึกษาทั้งในระดับประเทศ กระทรวงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น เน้นการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั่นคือ การดำเนินงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จเกิดประสิทธิผลสูงสุด เน้นการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาและขับเคลื่อนให้เกิดผลเป็นรูปธรรมสู่ความสำเร็จ [1] ดังนั้นผู้นำในองค์กรต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วยการวางแผน (planning) การนำไปปฏิบัติ (implementation) และการควบคุมหรือการประเมิน [2] และสถานศึกษาจะมีประสิทธิผลได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น เกิดจากปัจจัยที่มีการบริหารที่ดีความสามารถในการจัดการองค์การ การใช้ทรัพยากรที่เข้ามาได้อย่างคุ้มค่า [3] ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างสรรควิสัยทัศน์ในอนาคตและสานฝันให้เป็นจริง มุ่งสู่ความมีประสิทธิผลขององค์การ [4] รวมทั้งความมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นรูปแบบผู้นำชนิดหนึ่งที่น่าความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์การ โดยเริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญ คือ เป็นผู้วิสัยทัศน์ (vision) กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จ [5]

ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้ส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อองค์การผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการคิดและการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมกิจการทั้งหมดขององค์การทำให้มีการนำเอาเรื่องกระบวนการบริหารงานโดยเฉพาะการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลเข้ามา บูรณาการร่วมกันเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management)

โดยผู้นำระดับสูงขององค์การเป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารองค์การในทุกขั้นตอน [6] ผู้นำในยุคปัจจุบันจึงมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดหนึ่งที่นำ ความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์การและทำให้องค์การประสบความสำเร็จ [7] จากองค์ประกอบที่กล่าวมาทั้งหมดจะเป็นไปมิได้ หากหน่วยงานทางการศึกษาขาดภาวะผู้นำของผู้บริหาร จึงถือได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารในหน่วยงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อเพิ่มความมีประสิทธิผลขององค์การเป็นสำคัญ [7]

โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาผู้เรียนและผลิตกำลังคนให้มีศักยภาพที่จะช่วยพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันด้านเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีกับนานาประเทศได้ [8] ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนเกิดจากความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบโดยมุ่งหวังให้เกิดความเสมอภาคของการให้บริการการศึกษาแก่เด็กไทยทุกคนมีความเท่าเทียมกันในคุณภาพของการจัดการศึกษาในโรงเรียน และลดความเหลื่อมล้ำในคุณภาพ ของผลผลิตซึ่งหมายถึงคุณภาพของผู้เรียนที่ได้กล่าวถึงอย่างกว้างขวางเป็นสากล ความสนใจในเรื่องคุณภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนจึงเริ่มมีมากขึ้นทำให้มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต่อมา [9] ได้ให้ข้อสังเกตว่าในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาความมีคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การกลายเป็นแนวคิดสำคัญ ซึ่งเป็นแนวคิดเชิงทฤษฎีที่มีลักษณะเป็นนามธรรมไปสู่การนำเอาคุณภาพไปปฏิบัติได้จริงภายในองค์การ ตัวอย่างเกี่ยวกับความสูญเสียศักยภาพในการแข่งขันทางเศรษฐกิจและผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการที่ไม่เป็นที่พอใจของโรงเรียนได้เป็นพลังผลักดันให้ค้นหาการปฏิบัติและวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับการปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียน ดังนั้น จึงเป็นผลให้โรงเรียนต้องมี

กระบวนการบริหารจัดการที่ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงสุดตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด และได้รับการพัฒนาทุกด้านตามความสามารถที่จะจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการเป็นที่ยอมรับ และสามารถเป็นแบบอย่างในด้านคุณภาพแก่โรงเรียนอื่นได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบและรูปแบบที่ใช้ในการบริหารงาน โดยเน้นเป้าหมายหลักคือ การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนและหากนำองค์ประกอบและรูปแบบที่ใช้ในการบริหารงาน โดยเน้นเป้าหมายหลักคือ การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน และหากนำองค์ประกอบและรูปแบบในการบริหารงานมาใช้จนประสบความสำเร็จแล้วก็จะเรียกได้ว่าเป็นการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลถึงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอันหมายถึงความมีชื่อเสียงและการยอมรับอีกทั้งความภาคภูมิใจของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทุกฝ่ายเกิดความพยายามที่จะรักษาระดับมาตรฐานคุณภาพ อีกทั้งเป็นการพัฒนาโรงเรียนอย่าง ไม่หยุดยั้ง มีทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนมั่นคง [10]

ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงมีความจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำความก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น โดยผลที่เกิดจากการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเรียกได้ว่าเป็นประสิทธิผลขององค์กรก็ได้ ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญคือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (vision) กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน [11] ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการคิดและการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความพยายามวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมภารกิจและขอบข่ายทั้งหมด ขององค์กร ทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการควบคุมประเมินกลยุทธ์ เข้ามาบูรณาการร่วมกันเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) โดยผู้ในระดับสูงสุดขององค์กรหรือผู้บริหารซึ่งเป็นระดับกลยุทธ์ เป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการ

บริหารเชิงกลยุทธ์ในทุกขั้นตอน ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ส่วนคือ ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ [6]

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 3 ประกอบด้วย 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอหนองหาน อำเภอบ้านดุง อำเภอพิบูลย์รักษ์ อำเภอภูแก้ว อำเภอไชยวาน และอำเภอทุ่งฝน มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 215 โรงเรียน แบ่งออกเป็นกลุ่มโรงเรียน จำนวน 12 กลุ่มโรงเรียนแต่ละโรงเรียนได้มีการกำหนด กลยุทธ์ในการบริหารและภายใต้กรอบกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 3 ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับและส่งเสริมความสามารถ ด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือการเรียนรู้ กลยุทธ์ปลูกฝังคุณธรรมสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง กลยุทธ์ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงและครอบคลุมผู้เรียนได้รับโอกาส ในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพกลยุทธ์พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและกลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามแนวทางการกระจายอำนาจตามหลักธรรมาภิบาล [12] ซึ่งผลที่ได้รับจากการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียนนั้นจะบ่งบอกถึงระดับประสิทธิผลของโรงเรียนและความยั่งยืนขององค์กร สร้างความมีประสิทธิผลและความมีคุณภาพขององค์กรระหว่างความควบคุมที่เน้นในความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นกับที่มุ่งผลระยะยาว [13]

ฉะนั้นผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านใดบ้างที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนเพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา มาใช้กำหนดนโยบายในการส่งเสริมสถานศึกษาให้ มีประสิทธิผล ผู้การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม อันจะส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 3 ต่อไป

คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 3 อยู่ในระดับใด

2. ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 3 อยู่ใน ระดับใด
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคุดรธานี เขต 3 เป็นอย่างไร
4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านใดบ้าง ที่เป็นตัวทำนายความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคุดรธานี เขต 3

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3
2. เพื่อศึกษาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3
4. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ทิศทางบวกกับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 3
2. มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อย่างน้อย 1 ด้านส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1.1 การกำหนดทิศทางขององค์การหมายถึงระดับของเป้าหมายที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ประกอบด้วย ความคิดความเข้าใจระดับสูง ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ เข้ามำกำหนดกลยุทธ์ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนด

อนาคต ความสามารถในการคิดเชิงปฏิบัติและความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์

1.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหมายถึงระดับการดำเนินงานเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของโรงเรียน ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การการนำไปปฏิบัติ การควบคุมการปฏิบัติการ

1.3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์หมายถึงระดับการกำกับติดตามตรวจสอบกลยุทธ์ประกอบด้วย การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด การแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน

2. ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึงผลสำเร็จที่บรรลุตามจุดประสงค์ของโรงเรียนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพใน 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) คุณลักษณะของผู้เรียน 3) การออกกลางคันของผู้เรียน 4) องค์การแห่งการเรียนรู้ 5) การสอนของครู 6) ความพึงพอใจในงานของครู

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เป็นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ ผู้อำนวยการและครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 3 จำนวน 215 โรงเรียน จำแนกเป็นผู้อำนวยการ จำนวน 215 คน ครูผู้สอนจำนวน 2,259 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 2,474 คน

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาจากผู้อำนวยการ ครูผู้สอน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้ตาราง เครซี่และมอร์แกน และสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างผู้อำนวยการ จำนวน 136 คน ครูผู้สอนจำนวน 327 คนจำนวนรวมทั้งสิ้น 463 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้สร้างขึ้นจากวัตถุประสงค์ การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียน สังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกรอบแนวคิดในการวิจัย ลักษณะของเครื่องมือ เป็นแบบสอบถาม มีจำนวน 1 ชุด ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพ ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อความถาม เกี่ยวกับ เพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบันในสถานศึกษา ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน มีลักษณะคำถามสำรวจรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) เป็นข้อความถามเกี่ยวกับระดับภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 จำนวน 54 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) เป็นข้อความถามเกี่ยวกับระดับ ความ มีประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 จำนวน 25 ข้อ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ศึกษานำข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูล ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) มา วิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อให้การวิเคราะห์ ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยที่ ศึกษา และ ข้อคำถามที่ต้องการทราบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

4.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใน แบบสอบถาม ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบ แบบสอบถาม คือ ใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่า ร้อยละ (Percentage)

4.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใน แบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ และตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความ มีประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 คือ ใช้การหา ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Stand-ard Deviation)

4.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ กับ ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุดรธานี เขต 3 ใช้การ วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (rxy) (Pearson ,s product-moment correlation coefficient) โดยนำตัวแปรต้นทุกตัวที่ต้องการวิเคราะห์มาจับคู่กับ ตัวแปรตามทีละคู่ โดยการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ ถ้าค่าระดับนัยสำคัญน้อยกว่า .05 แสดงว่า ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับ ตัวแปรตามแต่ละคู่ นั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุดรธานี เขต 3 และสร้างสมการถดถอย เพื่อพยากรณ์ ตัวแปรตาม โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ ขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาอุดรธานี เขต 3 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ใน ระดับ มาก ทุกข้อ เมื่อนำเรียงลำดับ พบว่า ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การมี การปฏิบัติที่สูงสุด รองลงมาคือ ด้านการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติและด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ตามลำดับ ซึ่งมีความสำคัญกับการพัฒนาองค์การ ให้มีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นฤมล สุภาพทอง [7] ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารมีอำนาจการพยากรณ์ประสิทธิผลของ โรงเรียน สอดคล้องกับการศึกษาของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ [19] พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับ การศึกษาของ กัลยรัตน์ เมืองสง [14] พบว่า รูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถาน ศึกษาประกอบด้วยหลายปัจจัย และที่สำคัญในบาง องค์ประกอบ คือ การมีความคิดเชิงปฏิวัติ ได้แก่ ให้ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ ได้แก่ความสามารถเชิงรุก โดยกระทำการแก้ปัญหา อย่างเร่งด่วนไม่รอให้ปัญหาลี้กลายไปเอง

2. ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

จากผลการศึกษาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยสูงสุดรายด้าน 3 อันดับแรก เรียงตามลำดับ พบว่า ด้านคุณลักษณะของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการออกกลางคัน ของผู้เรียน และด้านการสอนของครู ซึ่งทั้งสามประเด็นนี้มีความสำคัญกับเรื่องของความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ French & Bell [15] ที่ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรว่าทุกองค์การโดยเฉพาะโรงเรียนย่อมให้ความสำคัญเกี่ยวกับการให้การศึกษแก่ผู้เรียน วัดเป้าหมายเพื่อสั่งสอน อบรมเรื่องศีลธรรมจรรยา สอดคล้องกับการศึกษาของ Murphy [16] แบ่งออกเป็นสองกลุ่มใหญ่ ๆ คือ กลุ่มที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี ได้แก่ การจัดหลักสูตรการสอนของครู การสนับสนุนหลักสูตรและการสอนและมีการพัฒนาครู และกลุ่มที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สอดคล้องกับการศึกษาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านบรรยาภาของ Caldwell & Spinks [17] คือ การประเมินความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับผู้บริหาร ครู นักเรียน แสดงความผูกพันและจงรักภักดีต่อจุดหมายและค่านิยมของโรงเรียน สอดคล้องกับการศึกษาขององค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา ทำการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพได้ข้อสรุปว่า สาเหตุที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพจากการวิเคราะห์หัตถ์ศึกษา พบว่า เกิดจากปัจจัย 8 ประการ คือ วิสัยทัศน์และคุณค่า ระบบการเรียนการสอน การบริหารจัดการกระบวนการกำหนดนโยบายความเป็นผู้นำ การพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์กับชุมชนและท้องถิ่น และ วัฒนธรรมของโรงเรียน

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

จากผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทุกด้าน ทั้งด้านการกำหนดทิศทางขององค์การด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้าน

การควบคุมและประเมินกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับ มาก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Handy [8] ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพของโรงเรียนและพบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนในทัศนะของผู้ปกครอง ผู้บริหารโรงเรียน และศึกษานิเทศก์จังหวัดนั้นประกอบด้วยปัจจัยหลักสองประการ คือ ปัจจัยภายในโรงเรียนและปัจจัยภายนอกโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในโรงเรียน การจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การบริหารจัดการเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกและงบประมาณ การเน้นที่เป้าหมายของโรงเรียน การสนับสนุนของผู้ปกครอง และการให้ความสำคัญกับโปรแกรมทางวิชาการ

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

จากผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์และด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สามารถพยากรณ์ได้ว่าส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ได้ร้อยละ 77.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญกับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนเป็นอย่างยิ่งซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของนฤมล สุภาพทอง [7] ที่พบว่า

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีอำนาจการพยากรณ์ประสิทธิภาพของโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารคือบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์การ สอดคล้องกับการศึกษาของ กัลยรัตน์ เมืองสง [14] ที่พบว่าแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบที่เป็นประเด็นสำคัญตามองค์ประกอบทั้ง 5 คือ องค์ประกอบที่ 1 ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและวิชาชีพ เพื่อคุณภาพของการศึกษา องค์ประกอบที่ 2 ได้แก่ มีการทำงานที่มีเป้าหมาย และมีความสุขในการทำงาน องค์ประกอบที่ 3 ได้แก่ เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และคิดเชิงรุกได้ องค์ประกอบ ที่ 4 ได้แก่ มีความคิดในเชิงรุกและสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มในการทำงานและการแก้ปัญหา และองค์ประกอบที่ 5 ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ได้

ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม
สถานการณ์ปัจจุบัน และเป้าหมายกลยุทธ์ภาครัฐ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ พบว่า
การสร้างค่านิยมที่จำเป็นต่อประสิทธิผลขององค์การ
ที่มุ่งสู่การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศมีการดำเนินงานใน
ระดับต่ำ ดังนั้นผู้บริหารควรเสริมสร้างค่านิยมร่วม
ในโรงเรียนให้เกิดเป็นรูปธรรมโดยการประพฤติตน
เป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม
ในการดำเนินงานและการทำงานเป็นทีม

2. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พบว่าโรงเรียน
มีการนำผลการดำเนินงานมาทบทวนและปรับกระบวนการ
ดำเนินงานตามแบบแผนเพื่อให้บรรลุตามกำหนด
สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และระบบงานกับการ
เปลี่ยนแปลงมีการดำเนินงานในระดับต่ำ ดังนั้นเขตพื้นที่
การศึกษาควรมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบ
ระดมสมองเพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ
กระบวนการจัดทำกลยุทธ์และปฏิบัติจริงในโรงเรียน
ภายใต้การกำกับดูแลและช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง

3. ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ พบว่า
การรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนต่อผู้มีส่วน
เกี่ยวข้องและการปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไป
ตามมาตรฐานของโรงเรียนมีการดำเนินการในระดับต่ำ
ดังนั้นเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการกำกับติดตาม
ประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
เพิ่มการให้ความรู้ในเรื่องกลยุทธ์แก่ผู้บริหารและครู
ในการปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ จัดเวทีแลกเปลี่ยน
เรียนรู้ระหว่างองค์กร และโรงเรียนโดยผู้บริหาร
ควรสร้างระบบการติดตามการดำเนินงานในโรงเรียน
อย่างเข้มแข็ง และสร้างระบบสารสนเทศที่มีคุณภาพ

4. ด้านความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน พบว่า
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอยู่ในระดับต่ำ
ดังนั้นเขตพื้นที่การศึกษาควรกำหนดนโยบายเชิงรุก
ตลอดจนแนวทางในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทาง
การเรียนที่มีคุณภาพ พัฒนาหลักสูตรการใช้หลักสูตร
การจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลการเรียน
ขยายผลให้กับผู้บริหารและครูได้มีความรู้ความ
เข้าใจเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ
เชิงกลยุทธ์กับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน พบว่า
โรงเรียนจะมีประสิทธิภาพได้ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ
กับการกำหนดทิศทางขององค์การมากที่สุด
รองลงมาได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุม
และประเมินกลยุทธ์ ดังนั้นผู้บริหารควรจัดประชุม
สร้างความตระหนักและปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม
กับบุคลากรและชุมชน เพื่อให้เห็นความสำคัญ ในการ
กำหนดทิศทางขององค์การ รวมทั้งปรับกระบวนการ
การบริหารจัดการสถานศึกษาที่เน้นการเปลี่ยนแปลง
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิง
กลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับโรงเรียนในสังกัด
อื่นโดยแยกตามขนาดของโรงเรียน

2. ควรมีการพัฒนาตัวแบบและตัวชี้วัดด้าน
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพ
ของโรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษานำไปปฏิบัติ
อย่างเป็นรูปธรรม

เอกสารอ้างอิง

- [1] เซวงศักดิ์ พงษ์เทศ. การพัฒนาตัวบ่งชี้
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2553.
- [2] Robbins. S.P., & Coulter, M. Management.
(7th ed.) Pearson Education. 2003.
- [3] Steers R.M. Organization Effectiveness:
A Behavioral View. Santa Monica, Calif:
Good year Publishing. 1997.
- [4] วิเชียร วิทยอุดม. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ:
ธีรฟิล์มและไซเท็กซ์. 2549.
- [5] เนตรพัฒน์ ยาวีราช. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.
(พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็ดดูเคชั่น.
2550.
- [6] สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำทฤษฎีและ
ปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่
สมบูรณ์. กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอดดูเคชั่น. 2550.

- [7] นฤมล สุภาพทอง. **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนมเขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. 2550.
- [8] อรุณ จันทวานิช. **แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่โรงเรียนคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช. 2547.
- [9] Cameron, K.S., and Whetten, D.A. Organizational Effectiveness and Quality: The Second Generation. *Higher Education Handbook of Theory and Research*, 11, 265-306. 1996.
- [10] กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์. 2550.
- [11] อารณ สุขสวัสดิ์. **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: อักษรวิพัฒน์. 2553.
- [12] สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. **รายงานผลการปฏิบัติราชการประจำปี การศึกษา 2554**. อุดรธานี: กลุ่มนโยบายและแผน. 2555.
- [13] Fiedler, B. & Bowles, G. *Effective Local Management of Schools : A Strategic Approach*. London: Ipswich Book. 1991.
- [14] กัลยรัตน์ เมืองสง. **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา. 2550.
- [15] French, Wendell L. and Bell, Cecil H. *Organization Development*. New Jersey : Prentice Hall 1978.
- [16] Murphy, J. *Restructuring schools: Capturing and assessing the phenomena*. New York: Teachers College Press. 1991.
- [17] Caldwell, B.J. & Sprinks, J.M. *The Self-managing School* . London: Taylor and Francis (Printers) Ltd. 1990.
- [18] Robbins, S.P. & Coulter, M. *Management*. (5th edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall. 2003.
- [19] ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์. 2542.