

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน
สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5

ADMINISTRATOR'S STRATEGIC LEADERSHIP
AND MUNICIPAL SCHOOL CLIMATE, GROUP 5

ฉะเชิงเทรา อำเภอนาเกลือ
อำเภอวังน้อย

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5
2) บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
กับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยใช้โรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5
จำนวน 44 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการหรือ
ผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ 1 คน และพนักงานครูเทศบาล 2 คน รวม 176 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม
เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของยูคัล (Yukl) และบรรยากาศโรงเรียนตามแนวคิดของฟอกซ์และคณะ (Fox et al.)
สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สห
สัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ใน
ระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การระบุกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล การกำหนดวัตถุประสงค์
ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้าน
กลยุทธ์ การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน การกำหนดสมรรถนะหลัก การประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ
2. บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดย
เรียงลำดับค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ความเคารพ การปรับปรุง
สถานศึกษา ความไว้วางใจ ความสามัคคี ความเอื้ออาทรต่อกัน การมีขวัญสูง การมีโอกาสในการทำงาน
3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่
5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Abstract

This research aimed to identify 1) the administrator's strategic leadership, 2) the municipal school climate, and
3) the relationship between administrator's strategic leadership and municipal school climate, group 5. The sample used in
this research were 44 municipal school, group 5. The 4 respondents from each school were the director, a deputy director or a
person in charge, and 2 teachers, with the total of 176. The research instrument was a questionnaire regarding strategic
leadership based on the concept of Yukl and organizational climate based on the concept Fox, et al. The statistics used in this
research were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's product - moment correlation
coefficient.

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษา วิทยาลัยการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

² อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาณุวิชากรบริหารการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

The results revealed that

1. The administrator's strategic leadership in municipal school, group 5, collectively and individually, were found at a high level, identify promising strategies, determine long - term objectives and priorities, involve other executives in selecting a strategy, evaluate the need for a major change in strategy, assess current strengths and weaknesses, identify core competencies, and evaluate the likely outcomes of a strategy.

2. The municipal school climate, group 5, collectively and individually, were found at a high level, continuous academic and social growth, respect, school renewal, trust, cohesiveness, caring, high morale, and opportunity for input.

3. The relationship between administrator's strategic leadership and municipal school climate, group 5 was found at .01 level of statistical significance.

บทนำ

การเมือง เศรษฐกิจ และสังคมมีอิทธิพลแบบปฏิสัมพันธ์ต่อการจัดการศึกษาอย่างเชื่อมโยงกันเป็นระบบองค์รวม การจะทำความเข้าใจและหาทางปฏิรูปการศึกษาไทยให้ได้ผลจริง จำเป็นที่จะต้องตระหนักและหาแนวทางการปฏิรูปทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศควบคู่ไปด้วย การปฏิรูปการศึกษาที่ถูกต้อง การจัดการศึกษาที่ดีเพื่อประชาชนทุกคนได้พัฒนาศักยภาพของแต่ละคนอย่างเต็มที่และสนองกับความต้องการที่แท้จริงของประชาชน การปฏิรูปการศึกษาส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบในการจัดการศึกษา ได้แก่ การปฏิรูประบบการบริหารจัดการ การปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อหวังผลว่าคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานการศึกษาจะสูงขึ้น โดยเฉพาะระดับสถานศึกษาต้องร่วมกันพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอนที่สนองความต้องการของผู้เรียน มุ่งให้ผู้เรียนมีคุณภาพและมาตรฐาน เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง ชุมชน สังคม และประเทศอย่างยั่งยืนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษามูลค่าที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้นั้น คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปนั้นต้องมีการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ภาวะการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจและภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ด้วยข้อผูกพันต่อการให้บริการสาธารณะ และมีความสามารถกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดี บุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจ สามารถทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด สร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กร สื่อสารกับผู้ปกครองด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน รวมทั้งเป็นผู้นำที่มีทักษะทางการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด ผู้นำต้อง

เข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์มากขึ้นด้วยเพราะองค์การมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถในการเคลื่อนย้ายองค์การจากจุดที่อยู่ในปัจจุบันไปสู่อนาคตได้สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่จะช่วยนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร สร้างความเต็มใจให้แก่บุคลากรในการที่จะเปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรมใหม่ และสร้างยุทธศาสตร์สำหรับองค์กรที่สามารถใช้ประโยชน์สูงสุด

ปัญหาของการวิจัย

การประเมินคุณภาพรอบสาม (พ.ศ.2554-2558) พบว่า โรงเรียนในสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน จำนวน 107 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 32.63 มีผลจากการศึกษาที่ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพ สมศ.ในด้านผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการมีข้อเสนอแนะไว้ว่า ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรร่วมมือกันวิเคราะห์ปัญหาและวางแผนแนวทางในความช่วยเหลือแก้ไขปัญหของโรงเรียนอย่างเร่งด่วน และจากรายงานการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในมาตรฐานที่ 3 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ มีข้อเสนอแนะ 4 ข้อ ดังนี้ 1) ควรจัดโครงการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านการครองตน ครองคน ครองงาน ตลอดจนมีภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน 2) ควรจัดโครงการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่มาตรฐานสากลและประชาคมอาเซียน 3) ควรจัดโครงการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ คิดสร้างสรรค์ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาการศึกษา 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำข้อมูลสารสนเทศจากการประเมินคุณภาพการ

จัดการศึกษามาพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อผลและยกระดับคุณภาพการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เสนอแนะว่า การบริหารงานในสถานศึกษานั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่จะนำพาครูและสถานศึกษาไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องมีการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบันแล้วนำมาบริหารจัดการพัฒนาสถานศึกษาโดยการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา และที่สำคัญจะต้องให้ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการคัดเลือก และกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน จากการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ทำให้ทราบว่าบุคคลที่มีความสำคัญมากที่สุดในการศึกษา คือ ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งจะต้องมีบทบาทของการเป็นผู้นำในการปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นผู้ที่จะสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีการพัฒนาตนเองทุก ๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้การดำเนินการในโรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จจะต้องมีปัจจัยด้านต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบเพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ การมีบรรยากาศที่ดีภายในโรงเรียนซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่มุ่งใจจะทำให้บุคลากรภายในโรงเรียนเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน และปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าบรรยากาศโรงเรียนนั้นเป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้โรงเรียนประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้เสนอแนะว่าปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน ได้แก่ ความไว้วางใจกัน ความเอื้ออาทรกันและกัน และความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจกันเพื่องานของโรงเรียน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 15 โรงเรียน เพชรบุรี จำนวน 14 โรงเรียน สุราษฎร์ธานี จำนวน 8 โรงเรียน และจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 11 โรงเรียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 48 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน

44 โรงเรียน แล้วเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (probability sampling) โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) และการเลือกโรงเรียนโดยจำแนกตามจังหวัด

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

2. ตัวแปรต้น (X_1) เป็นตัวแปรต้นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของยุกัล (Yukl) ประกอบด้วย

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ (determine long - term objectives and priorities : X_1) หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมาย การให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดจุดประสงค์ที่ชัดเจนบนพื้นฐานพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดยพิจารณาจากรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ ผลที่คาดว่าจะได้รับ วิธีการกำลังคน งบประมาณที่จะใช้ปฏิบัติตามแผน ตลอดจนพิจารณาความสำคัญว่าสิ่งใดควรดำเนินการก่อนหลังและสิ่งใดควรดำเนินการให้เสร็จสิ้นในระยะเวลาเท่าใด ซึ่งเป็นการวางแผนในระดับกลยุทธ์เพื่อเชื่อมโยงการบริหารและการปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา

2.2 การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน (assess current strengths and weaknesses : X_2) หมายถึง การวิเคราะห์สภาพของสถานศึกษา การประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา โดยการศึกษาวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา เปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับสถานศึกษาอื่น ๆ ศึกษาสภาพการได้เปรียบของสถานศึกษา พิจารณาความเป็นไปได้และพิจารณาว่าอะไรที่ทำให้สถานศึกษาของเราแตกต่างจากสถานศึกษาอื่นๆ อะไรคือสิ่งที่ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนคาดหวังจากสถานศึกษา

2.3 การกำหนดสมรรถนะหลัก (identify core competencies : X_3) หมายถึง การระบุความสามารถและภารกิจที่จะเป็นข้อได้เปรียบของสถานศึกษา ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ศักยภาพของครู การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

2.4 การประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ (evaluate the need for a major change in

strategy : X_4) หมายถึง การพิจารณาถึงความเปลี่ยนแปลงที่ทำให้สถานศึกษาต้องปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อม การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การประเมินสถานการณ์ว่าสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่มีอยู่หรือไม่อย่างไร สามารถคาดคะเนสภาพในอนาคต กำหนดแนวทางในการการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการเตรียมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงแข่งขันที่จะเกิดขึ้น และเน้นถึงความสามารถในการนำพาสถานศึกษาไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

2.5 การระบุกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล (identify promising strategies : X_5) หมายถึง การที่ผู้บริหารมองการณ์ไกล สามารถประเมินกลยุทธ์ต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ไม่ด่วนตัดสินใจที่กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่ง สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและศักยภาพของสถานศึกษาสามารถนำพากลยุทธ์ให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

2.6 การประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (evaluate the likely outcomes of a strategy : X_6) หมายถึง ผู้บริหารสามารถคาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นหลังการดำเนินงานตาม กลยุทธ์ทั้งในเชิงบวกและลบ การประเมินเป้าหมาย การประเมินคุณภาพของนักเรียนที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน การประเมินค่าใช้จ่ายในการผลิตโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า

2.7 การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ (involve other executives in selecting a strategy : X_7) หมายถึง การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษาซึ่งกลยุทธ์ที่ดีควรพัฒนามาจากความร่วมมือของทีมผู้บริหารและควรเลือกกลยุทธ์ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ โดยการกำหนดกลยุทธ์ร่วมกัน การประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็น การร่วมพิจารณาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบเกี่ยวข้อง การพิจารณาคัดเลือกและลงมติเห็นชอบร่วมกัน

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนตามแนวคิดของฟอกซ์และคณะ (Fox, et al.) ประกอบด้วย

3.1 ความเคารพ (respect : Y_1) หมายถึง ความรู้สึกที่ตัวเองมีคุณค่า การแสดงออกถึงการยอมรับนับถือความคิดที่แตกต่างกัน การมีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ผู้บริหาร ครูและนักเรียนในสถานศึกษาได้รับการยอมรับนับถือตามสมควรตามสถานะของตน การรู้จักให้เกียรติและยอมรับในความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของผู้อื่น ตลอดจนการแสดงออกถึงการเคารพตนเองและการเคารพผู้อื่น

3.2 ความไว้วางใจ (trust : Y_2) หมายถึง การแสดงถึงความมั่นใจ ความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและหน่วยงาน ความเชื่อถือต่อผู้บริหารว่าเป็นคนที่น่าเชื่อถือและมีความน่าไว้วางใจ ตลอดจนความเชื่อถือ ความไว้วางใจกันระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน

3.3 การมีขวัญสูง (high morale : Y_3) หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้สึกที่ดีไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในสถานศึกษาก็ตาม มีความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ พพอใจในการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และเป็นความรู้สึกของบุคคลที่จะสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ทุกขณะ

3.4 การมีโอกาสในการทำงาน (opportunity for input : Y_4) หมายถึง การที่บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาตระหนักดีว่าตนเองนั้นไม่สามารถที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่สำคัญได้ แต่ทุกคนมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีโอกาสดำเนินการแสดงความคิดเห็น และรู้ว่าความคิดเห็นนั้นได้รับการพิจารณา โดยการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจปัญหาสำคัญ ๆ ของสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การมีส่วนร่วมในการสนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษาและการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการจัดการศึกษา การประเมินแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานร่วมกัน

3.5 ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (continuous academic and social growth : Y_5) หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองและสามารถพัฒนาตนเองได้ทั้งในด้านวิชาการ สังคม ทักษะทางกายภาพ ความรู้ และเจตคติ มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ตลอดจนพัฒนาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

3.6 ความสามัคคี (cohesiveness : Y_6) หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีความพร้อมเพรียงกัน ความปรองดองกัน ร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการปราศจากการทะเลาะวิวาท เป็นการยอมรับความมีเหตุผลยอมรับความแตกต่างหลากหลายทางความคิด มีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา มีความรู้สึกว่าจะอยู่ร่วมกับสถานศึกษาแห่งนี้ และจะพยายามหาโอกาสที่จะนำความสามารถที่ตนมีอยู่มาใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา

3.7 การปรับปรุงสถานศึกษา (school renewal : Y_7) หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการ

พัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา เป็นความพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบของสถานศึกษา โดยมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างดี จัดทำโครงการงานสำหรับการพัฒนาสถานศึกษา และพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยปราศจากแรงกดดันและความขัดแย้ง

3.8 ความเอื้ออาทรต่อกัน (caring : Y_8) หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้สึกรู้ว่าบุคคลอื่น ๆ นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับตนในฐานะที่อยู่ร่วมกันในสังคม เข้าใจในธรรมชาติของเพื่อนร่วมงาน ให้ความเอาใจใส่ สนใจในกันและกัน มีความปรารถนาดีต่อกัน มีความเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของยูกิ (Yuki)

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนตามแนวคิดของฟอกซ์และคณะ (Fox, et al.)

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี จากหนังสือ ตำรา เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วจัดทำร่างแบบสอบถามเพื่อการวิจัย และขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาแก้ไขข้อบกพร่อง นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบเครื่องมือ โดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และหาคุณภาพรายข้อโดยใช้เทคนิคIOC (Index of Item Objective Congruence) โดยพิจารณาข้อคำถามที่ได้คะแนนระหว่าง 0.60-1.00 แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลอง

ใช้ (try out) กับโรงเรียนสังกัดเทศบาลที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 โรงเรียน โรงเรียนละ 4 คน รวม 32 ฉบับ นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาความเที่ยง (reliability) ตามวิธีการของ (Cronbach) โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .984 จัดทำเครื่องมือการวิจัยฉบับสมบูรณ์แล้วดำเนินการนำไปใช้เก็บข้อมูลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

สถิติที่ใช้สำหรับการวิจัย

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ (frequency : f) และร้อยละ (percentage : %)

2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์กร โรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ที่ได้เปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์กร โรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาจากค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และนำผลมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดในตารางดังนี้

(n = 42)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1.	การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ	4.40	0.31	มาก
2.	การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน	4.31	0.32	มาก
3.	การกำหนดสมรรถนะหลัก	4.30	0.31	มาก
4.	การประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์	4.31	0.31	มาก
5.	การระบุกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล	4.40	0.29	มาก
6.	การประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ	4.27	0.30	มาก
7.	การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์	4.36	0.27	มาก
รวม		4.34	0.27	มาก

พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.34$, $SD=0.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การระบุกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล ($\bar{X}=4.40$, $SD=0.29$) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ ($\bar{X}=4.40$, $SD=0.31$) การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.36$, $SD=0.27$) การประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้าน กลยุทธ์ ($\bar{X}=4.31$, $SD=0.31$) การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน ($\bar{X}=4.31$, $SD=0.32$) การกำหนดสมรรถนะหลัก ($\bar{X}=4.30$, $SD=0.31$) และการ

ประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ ($\bar{X}=4.27$, $SD=0.30$) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.27-0.32 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ในการวิเคราะห์บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาจาก ค่ามัธยเทศ (X) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดในตารางดังนี้

(n = 42)

ข้อ	บรรยากาศองค์การ	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1.	ความเคารพ	4.18	0.30	มาก
2.	ความไว้วางใจ	4.17	0.34	มาก
3.	การมีขวัญสูง	4.11	0.29	มาก
4.	การมีโอกาสในการทำงาน	4.07	0.27	มาก
5.	ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง	4.22	0.33	มาก
6.	ความสามัคคี	4.15	0.32	มาก
7.	การปรับปรุงสถานศึกษา	4.18	0.34	มาก
8.	ความเอื้ออาทรต่อกัน	4.13	0.32	มาก
รวม		4.15	0.28	มาก

พบว่า บรรยากาศองค์การ โรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.15, SD=0.28$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=4.22, SD=0.33$) รองลงมาคือ ด้านความเคารพ ($\bar{X}=4.18, SD=0.30$) ด้านการปรับปรุงสถานศึกษา ($\bar{X}=4.18, SD=0.34$) ด้านความไว้วางใจ ($\bar{X}=4.17, SD=0.34$) ด้านความสามัคคี ($\bar{X}=4.15, SD=0.32$) ด้านความเอื้ออาทรต่อกัน ($\bar{X}=4.13, SD=0.32$) ด้านการมีขวัญสูง ($\bar{X}=4., SD=0.29$) และด้านการมีโอกาสในการทำงาน มีค่ามัธยเทศน้อยที่สุด ($\bar{X}=4.07, SD=0.27$) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง

0.27 -0.34 ซึ่งถือว่าการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) ดังรายละเอียดในตารางดังนี้

ตัวแปร	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_{tot}
X_1	.646**	.517**	.643**	.506**	.589**	.515**	.493**	.547**	.618**
X_2	.636**	.556**	.671**	.485**	.674**	.448**	.551**	.597**	.650**
X_3	.593**	.540**	.593**	.422**	.596**	.467**	.551**	.585**	.607**
X_4	.607**	.567**	.642**	.415**	.612**	.512**	.531**	.611**	.627**
X_5	.549**	.532**	.582**	.360**	.628**	.485**	.568**	.610**	.604**
X_6	.530**	.503**	.553**	.395**	.557**	.452**	.486**	.540**	.561**
X_7	.721**	.584**	.729**	.511**	.736**	.636**	.679**	.671**	.739**
(X_{tot})	.673**	.600**	.694**	.493**	.690**	.558**	.605**	.654**	.692**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .692$)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน ด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (Y_5) มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .690$) และมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียนด้านการมีโอกาสในการทำงาน (Y_4) น้อยที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .493$) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศโรงเรียน (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ (X_7) มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ($r_{xy} = .793$) และมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการประเมินผลกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (X_6) น้อยที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .561$) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (X_{1-7}) กับบรรยากาศโรงเรียน (Y_{1-8}) แต่ละด้านพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ (X_7) มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียนด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (Y_5) มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ($r_{xy} = .736$) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการระดมกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล (X_5) มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียนด้านการมีโอกาสในการทำงาน (Y_4) น้อยที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .360$)

อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารก่อนเข้าดำรงตำแหน่งต้องศึกษาหาความรู้ มีทักษะและเทคนิคการบริหารและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ต้องมีศิลปะในการครองใจคน เป็นนักประสานความเข้าใจของทุกฝ่าย เป็นนักคิดวิเคราะห์ กล้าคิดกล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่น มีกลยุทธ์ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ตลอดจนจงใจกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติตามได้ และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้นำที่นำความสำเร็จก้าวหน้ามาสู่องค์กร สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีการบริหารงานที่ทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้ง มีนโยบายที่ชัดเจน สร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร ผู้บริหารมีการระดมกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล การมองการณ์ไกล สามารถประเมินกลยุทธ์ต่าง ๆ อย่างรอบคอบ กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจและศักยภาพของโรงเรียน และนำพาโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ และผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและจัดลำดับความสำคัญของงาน โดยกำหนดจุดมุ่งหมาย และให้ความสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน และร่วมกันพิจารณาว่าอะไรที่มีปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขเร่งด่วนก่อนเป็นอันดับแรก และรองลงมาเป็นลำดับของความสำคัญ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ มีการประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็นพิจารณาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อที่เกี่ยวข้อง และร่วมกันตัดสินใจ มีการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ว่าโรงเรียนมีข้อได้เปรียบเสียเปรียบอะไร และสร้างจุดอ่อนให้เข้มแข็ง สร้างจุดแข็งให้เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น แต่หากมีสถานการณ์ที่เกินความคาดหมายก็สามารถประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ได้อย่างทันต่อสถานการณ์และกำหนดแนวทางในการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดสมรรถนะหลักเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครอง ผู้เรียน และชุมชนให้เป็นที่ยอมรับถึงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร และสามารถประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ ได้ว่าเมื่อใช้กลยุทธ์ที่วางแผนเอาไว้แล้วจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลต่อผู้เรียนอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจอห์นสัน และโซลส์ (Johnson and Scholes) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนา กลยุทธ์ และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์การผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้วจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดทำมานั้นเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคล และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การเป็นผลกระทบมาจากความเป็นมาขององค์การและวัฒนธรรมขององค์การในอดีต ดังนั้นบทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และจุดประสงค์ที่ชัดเจนอันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่น ๆ ในองค์การที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงเพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้ไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์การ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพรรณ ประศรี พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมล โสวาปี พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การมีการปฏิบัติที่สูงสุด ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ก็ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิราพร ดิบุญมี พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ แล้วยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนิริฐ พุทธิเสน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดทิศทางขององค์การ และการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

2. จากผลการวิจัย พบว่า บรรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่าบรรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรในโรงเรียนสามารถรับรู้ต่อปัจจัยต่าง ๆ ภายในโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน สร้างความภาคภูมิใจในงานและรักในงานของตนเอง มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มาปรับปรุงให้สนุกสนานอยู่เสมอ สร้างเครือข่ายในการทำงาน สร้างบรรรยากาศที่ผ่อนคลายไม่เคร่งเครียดในการทำงานมากเกินไป ทำงานรวดเร็วและมีคุณภาพ ทำให้ทุกคนเกิดความพึงพอใจ เกิดเจตคติที่ดีต่อองค์กร อาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ที่ได้มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบการบริหารจัดการองค์กร ได้มีส่วนร่วมใน

การตัดสินใจ ช่วยปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจในโรงเรียนให้ดีขึ้น แก้ปัญหาด้วยการทำงานเป็นทีมทำการวิเคราะห์ปัญหาและสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในกระบวนการตัดสินใจและความผูกพันต่อการตัดสินใจ ให้โอกาสบุคลากรในการแสดงความคิดเห็น กำหนดเป้าหมายขององค์กร สร้างบรรยากาศองค์การที่อบอุ่น เป็นมิตรต่อกัน ทำให้สามารถพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า ผลิตรายการที่มีคุณภาพ ทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ให้บุคลากรเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่องมีการพัฒนาตนเองในด้านวิชาการ สังคม ความรู้ สร้างความกระตือรือร้นให้พัฒนาตนเองและยังมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการอบรมทางด้านวิชาการเพื่อสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพมากขึ้น มีการให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกันจึงทำให้บุคลากรรู้สึกตนเองมีคุณค่า จึงช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี เกิดความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานให้กับบุคลากรมีความพึงพอใจ ยังเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง เพื่อนร่วมงานและโรงเรียน ก่อให้เกิดความรักความสามัคคี ประองคกันร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้บรรลุผลตามที่โรงเรียนต้องการ ยังสร้างความเอื้ออาทรต่อกันทำให้เข้าใจเพื่อนร่วมงาน เห็นอกเห็นใจกันและมีความปรารถนาดีต่อกัน จึงทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจสูงไม่ว่าจะมีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นกับโรงเรียนก็ตาม บุคลากรก็จะสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ การมีโอกาสนในการทำงาน ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และสนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษา ให้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแพชชีเออร์ดีส (Pashardis) พบว่า ผู้บริหารและครูในโรงเรียนมีความเห็นว่าบรรยากาศในโรงเรียนของเขาเป็นที่น่าพอใจ ด้วยคะแนนเฉลี่ย 2.33 ในระดับคะแนนสเกลของลิเคิร์ต คะแนนที่ 3 ค่าเฉลี่ยตัวแปรโครงสร้างขององค์การมีค่าต่ำสุด ดังนั้นสรุปได้ว่าตัวแปรดังกล่าวเป็นตัวแปรที่จำเป็นในการนำไปปรับปรุงบรรยากาศโรงเรียน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเพศ มีข้อสังเกตว่า เพศชายจะมีความรู้สึกเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนน้อยกว่าเพศหญิง และนอกจากนี้ตัวแปรโครงสร้างองค์การและนักเรียน ครูมีประสบการณ์มากจะมีมุมมองที่แตกต่างเล็กน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับครูที่มีประสบการณ์น้อย ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของแพชชีเออร์ดีส (Pashardis) พบว่า บรรยากาศโรงเรียนชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และการเรียนรู้สิ่งแวดล้อม

มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ชูลิกและคณะ (Zullig et al.) พบว่า ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียน ได้แก่ การสนับสนุนด้านวิชาการ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียน สิ่งแวดล้อมทางสังคม ความพึงพอใจด้านวิชาการ ซึ่งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนิษฐา เปรมปรีชาญาณ พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคือ การมีขวัญกำลังใจสูง การยอมรับนับถือ การมีโอกาสนในการทำงาน การไว้วางใจ การเอื้ออาทรต่อกัน ความก้าวหน้าทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อวยชัย จาตุรพันธ์ พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา คือ การมีโอกาสนในการทำงาน การมีขวัญสูง การฝึกกำลัง การปรับปรุงสถานศึกษา ความยอมรับนับถือ ความไว้วางใจ ความเอื้ออาทรต่อกัน และความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง แล้วยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปันตดา ปันสุทัศน์ พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา คือ ความร่วมมือ การเผชิญความจริง การไว้วางใจ ความจริงใจ

3. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ มีทักษะและศิลปะในการบริหารเป็นนักคิดวิเคราะห์ กล้าคิดกล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ สามารถคิดและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างทันทั่วทั้งที่มีความคิดสร้างสรรค์กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าพัฒนาโรงเรียน และบุคลากรสามารถรับรู้ถึงการดำเนินงานของผู้บริหาร จึงเกิดความเคารพ และความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรมีความเติบโตทางวิชาการ และได้รับโอกาสในการทำงานที่ท้าทายความสามารถมากขึ้น ทำให้เกิดความรักความสามัคคีในการทำงานเป็นทีม มีความเอื้ออาทรต่อกันในทีมงาน จึงทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียนด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (Y_3) มากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารให้ความสำคัญและส่งเสริมให้บุคลากร มีการ

พัฒนาตนเองในด้านวิชาการ ทักษะทางกายภาพ ความรู้ และเจตคติ มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ตลอดจนพัฒนาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ และมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียนด้านการมีโอกาสในการทำงาน (Y_4) น้อยที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารบางส่วนอาจจะให้โอกาสในการทำงานกับบุคลากรน้อยหรือมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากรที่บุคลากรในโรงเรียนตระหนักดีว่าตนเองนั้นไม่สามารถที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่สำคัญได้ แต่ก็มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีโอกาสดำเนินการตามความคิดเห็น และรู้ว่าความคิดเห็นนั้นได้รับการพิจารณา โดยการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดและตัดสินใจปัญหาสำคัญ ๆ ของโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การมีส่วนร่วมในการสนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษาและ การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการจัดการศึกษา การประเมินแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานร่วมกัน เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศโรงเรียน (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ (X_7) มากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบรรยากาศที่ดีในโรงเรียนมาจากการที่ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ มีการพัฒนาขึ้นมาจากความร่วมมือของทีมงานผู้บริหารและเลือกกลยุทธ์ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ โดยการกำหนดกลยุทธ์ร่วมกัน การประชุมสัมมนา ระดมความคิดเห็น การร่วมพิจารณาถึงปัจจัยที่จะมีผลกระทบเกี่ยวข้อง การพิจารณาเลือกและลงมติเห็นชอบร่วมกัน และมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการประเมินผลกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (X_6) น้อยที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสามารถคาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นหลังการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทั้งในเชิงบวกและลบได้ การประเมินเป้าหมาย การประเมินคุณภาพของนักเรียนที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน การประเมินค่าใช้จ่ายในการผลิตคุณภาพนักเรียนโดยคำนึงถึงความคุ้มค่ามากเกินไป เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ (X_7) มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนด้านความเติบโตทางวิชาการ

และสังคมอย่างต่อเนื่อง (Y_5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างความร่วมมือจากบุคลากรในโรงเรียน ตลอดจนสร้างทีมงานช่วยกันคัดเลือกกลยุทธ์ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ และมีพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างดี สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและศักยภาพของสถานศึกษา จึงช่วยเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีในโรงเรียน บุคลากรมีความรู้ความสามารถในด้านวิชาการ มีเจตคติที่ดี มีความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเอง และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการระดมกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล (X_5) มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนด้านการมีโอกาสในการทำงาน (Y_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะบุคลากรอาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามองการณ์ไกล สามารถประเมินกลยุทธ์ต่าง ๆ อย่างรอบคอบ สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและศักยภาพของสถานศึกษาสามารถนำพากลยุทธ์ให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ และมีพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างดี จึงช่วยเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีในโรงเรียน และเป็นการสร้างโอกาสในการทำงานให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การกำหนดนโยบาย การตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษา และร่วมกันพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับ โบเยนส์ (Booyens) พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในอนาคตต้องเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างไกล มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในบุคลากรและการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญในการพัฒนาความก้าวหน้าในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น มีความคิดที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์การให้ข้อมูล มีการติดต่อสื่อสารสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม มีการกระจายอำนาจให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและมีความเชื่อมั่นในตนเอง ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของมัทนา กองเงิน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐมเขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวันวิสาข์ ทองดิง พบว่า ภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์ของผู้บริหาร

มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิราพร ดิบุญมี พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวก และมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อวยชัย จาตุร พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมและรายกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปันดดา ปันสุทัศน์ พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและเปิดกว้างต่อการเรียนรู้ตลอดเวลา เพราะผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการบริหาร ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการคิดและทิศทางการบริหารแบบใหม่ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์และจัดทำแผนกลยุทธ์โดยกำหนดระยะเวลาทั้งระยะสั้นและระยะยาว และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุมภารกิจและขอบข่ายทั้งหมดของโรงเรียนและนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. บุคลากรควรให้ความสำคัญในการทำงานร่วมกัน สร้างความไว้วางใจและความสามัคคีในทีมงาน ให้อิสระบุคลากรในการวางแผนและการปฏิบัติงาน เคารพในความคิดและการตัดสินใจร่วมกันในทีมงาน ให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถของตนเอง และมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร โดยมีผู้บริหารคอยดูแลให้คำปรึกษาและให้การสนับสนุนในการทำงานของบุคลากร

3. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะเป็นผู้นำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายได้ จึงควรมีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ชัดเจน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้าน และนำมากำหนดกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน และมีการประเมินผลของกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ เพื่อใช้ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา

ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ แล้วยังต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ต้องมีคุณธรรมจริยธรรม

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5
2. ควรศึกษาแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5
3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5
4. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5

เอกสารอ้างอิง

กนิษฐา เปรมปรีชาญาณ. “บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, (2554).

กมล ไสวปี. “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2556.

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย.

รายงานการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปีการศึกษา 2556. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2556.

เทียน ทองแก้ว. “ภาวะผู้นำสมรรถนะหลักของผู้บริหารยุคปฏิรูป” วารสารวิชาการ, 2545.

ปันดดา ปันสุทัศน์. คุณลักษณะของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1”. วารสารการบริหารการศึกษา 4, 1 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2556):

มันทนา กองเงิน. “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1” วารสารการบริหารการศึกษา 2, 2 (มกราคม-มิถุนายน 2555):

- รุ่งนิรันดร์ พุทธิเสน. “องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3”. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557.
- วาทินี โปร่งมาก. ตำแหน่งวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ, รองผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลวัดดอนไก่อี้อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร. สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2558.
- วิราพร ดิบุญมี. “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น”. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2556.
- วิโรจน์ สุรสาคร. ตำแหน่งวิทยฐานะเชี่ยวชาญ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลนาดี จังหวัดสมุทรสาคร. สัมภาษณ์, 10 พฤษภาคม 2558.
- วันวิสาข์ ทองดิง. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5”. วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2555.
- สุพรรณ ประศรี. “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2”. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2555.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและคุณภาพการประเมินการศึกษา. สรุปผลการประเมินคุณภาพรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558), กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, 2556.
- สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา. จะปฏิรูปการศึกษาให้เกิดผลจริงได้อย่างไร รายงานเรื่อง สถานะการศึกษาไทย ปี 2552-2553. กรุงเทพฯ : วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2555.
- อวยชัย จาตุรพันธ์. “การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร” วารสารการบริหารการศึกษา 2, 2 (มกราคม-มิถุนายน 2555).
- Bennis, W. and B. Nannus, Leader : The Strategies for Taking Charge (New York : Harper and Row, 1985), 24.
- Best, John W. **Research in Education**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc., 1970.
- Booyens, S. W. **Dimensions of Nursing Management**. Eppindust : Juta, 1993.
- Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Testing**, 3rd ed. New York : Harper and Row Publisher, 1974.
- Fox, Robert S., et al. **School Climate Improvement : A Challenge to The School Administrator**. Englewood, Colorado : Phi Delta Kappa, 1973.
- Johnson, G. and K. Scholes. **Strategic Management in Practice from Exploring Corporate Strategy**, 6th ed. London : Prentice-Hal., 2003.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. “Determining Sample Size for Research Activiti” **Journal for Education and Psychological Management**, 1970.
- Pashiardis, Georgia. “School Climate in Elementary and Secondary School : View of Cypriot Principles and Teacher,” **The International Journal of Educational Management**. 14, 2000. “Toward a Knowledge Base for School Climate in Cyprus’s Schools,” **The International Journal of Educational Management**. 22, 2008.
- Yukl, Gary. **Leadership in Organization**. 5th ed. New York : Courier Stoughton, 2006.
- Zullig, Keith J., et al. “School Climate : Historical Review, Instrument Development and School Assessment.” **Journal of Psychoeducational Assessment**. 28, 2010.

