

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

Guidelines for Strategic Leadership Development of School Administrators
in Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 1

อรุณรัตน์ วรรณปะเก^{1*}, ชยาکانต์ เรืองสุวรรณ² และกฤษณก ดวงชาตม³

Arunrat Wannapake^{1*}, Chayakan Ruangsuan² and Kritkanok Duangchatom³

^{1*}นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

^{2,3}อาจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

^{1*}Master Student of Educational Administration the Faculty of Education Rajabhat Mahasarakham University

^{2,3}Lecturer from Educational Administration the Faculty of Education Rajabhat Mahasarakham University

*Corresponding Author Email: Arunratbeam@gmail.com

Received: 22 August 2025 Revised: 11 September 2025 Accepted: 14 September 2025

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 และ 2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ แบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 มีเครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มงาน 4 กลุ่มงาน จำนวน 266 คน ได้มาโดยการอ้างอิงตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) และทำการสุ่มแบบชั้นภูมิ และระยะที่ 2 มีเครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ โดยมีกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 13 คน ซึ่งได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์แบบเชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.73$, S.D. = 0.78) ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.61$, S.D. = 0.60) และมีค่าความต้องการจำเป็นรวม 0.236 และ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) การพัฒนาวิธีการคิดเชิงปฏิกิริยา (2) การพัฒนาความคิดระดับสูง (3) การพัฒนาความคาดหวังและโอกาสสำหรับอนาคต (4) การพัฒนาความสามารถในการใช้ปัจจัยกำหนดกลยุทธ์ และ (5) การพัฒนาการกำหนดวิสัยทัศน์ ผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.52$, S.D. = 0.45)



คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This research consists purposes were to 1. to study the current conditions, desired conditions, and essential needs regarding the strategic leadership of school administrators under the Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 1. and 2. to examine guidelines for developing the strategic leadership of school administrators. This research employed a mixed-methods design, combining both quantitative and qualitative approaches, and was conducted in two phases: Phase 1: The research instrument was a questionnaire. The sample consisted of 266 participants, including school administrators and head teachers of four work groups. The sample size was determined using Krejcie and Morgan's (1970) sample size table and selected through stratified random sampling. Phase 2: The research instrument was an interview. The target group comprised 13 participants, selected through purposive sampling. Data obtained from the questionnaires were analyzed using descriptive statistics, including percentage, mean, and standard deviation. Data gathered from the interviews were analyzed using content analysis. The research findings revealed that 1) Current and Desired Conditions: The overall current level of strategic leadership among school administrators was at a high level ($\bar{x} = 3.73$, S.D. = 0.78), while the desired level was at the highest level ($\bar{x} = 4.61$, S.D. = 0.60). The overall essential need index was 0.236 and 2) Guidelines for Strategic Leadership Development The proposed development framework comprised five key components (1) Developing revolutionary thinking methods (2) Enhancing higher-order thinking (3) Fostering expectations and opportunities for the future (4) Strengthening the ability to utilize strategic determinants (5) Advancing vision formulation and Evaluation by experts indicated that the framework's appropriateness and feasibility were at the highest level ($\bar{x} = 4.52$, S.D. = 0.45).

Keywords: Development Guidelines, Strategic Leadership, School Administrators

บทนำ

ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ สร้างการมีส่วนร่วมและประสานประโยชน์เพื่อสนับสนุนผู้เรียนใช้กลยุทธ์ที่สอดคล้องบริบทปัจจุบันและตอบโจทย์ความท้าทาย พร้อมพัฒนาทักษะการจัดการสมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง เพราะหากขาดคุณลักษณะดังกล่าว องค์กรย่อมอ่อนแอและเสี่ยงต่อความล้มเหลว (ศิริประภา อัคราภิชาติ และคณะ, 2565)

ในสังคมไทย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยชี้ขาดถึงคุณภาพและผลลัพธ์ของระบบการศึกษา โดยประสิทธิภาพการบริหารสะท้อนศักยภาพการปรับตัวและพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายระยะยาว ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ดี ช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแก้ปัญหาและความพึงพอใจของครู (สุกานดา

อินทร์แพทย์ และธดา สิทธิธาดา, 2566) ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดทิศทาง มอบหมายงาน บริหารทรัพยากร และแปลงนโยบายรัฐสู่ผลการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้บุคลากรร่วมมุ่งสู่เป้าหมายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง (ธนวัชร สิทธิชาติบุรณะ, 2566) ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เปิดพื้นที่ให้ทำงานอย่างมีอิสระ และปรับพฤติกรรมภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและเศรษฐกิจอนาคต เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (สุนารี ตรีวิเชียร และนันทิยา น้อยจันทร์, 2566)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ระยะยาว แปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ และจัดการทรัพยากรกับพลังบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย โดยเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น แนวสร้างสรรค์ แนวมีส่วนร่วม แนวรักษาสถานะ และแนวบริหารกระบวนกร ควบคู่กับการขับเคลื่อนการมีส่วนร่วม สร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่น ตลอดจนพัฒนาและโค้ชบุคลากรให้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน (กวีภัทร ชื่นใจ และกาญจน์ เรืองมนตรี, 2565) ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนต้องบูรณาการโครงสร้าง วัฒนธรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรบุคคล เพื่อยกระดับคุณภาพผลลัพธ์และความผูกพันของบุคลากร โดยอาศัยสมรรถนะเชิงความคิดตามแนวคิดของ DuBrin, A. J. (2007) ได้แก่ การคิดระดับสูง การบูรณาการข้อมูลรอบด้าน การคาดการณ์อนาคต การคิดเชิงปฏิวัติ และการกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งต้องได้รับการฝึกและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้กลยุทธ์เกิดผลจริงและทำให้โรงเรียนตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ภาวิณี ร่มรวย และพรศักดิ์ สุจริตรักษ์, 2564)

ในบริบทของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ซึ่งมี 232 โรงเรียน กระจายใน 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองขอนแก่น อำเภอบ้านฝาง และอำเภอพระยืน แบ่งออกเป็น 4 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีบุคลากรที่เป็นคนต่างพื้นที่ ซึ่งมีค่านิยม ความเชื่อ ความคิด และวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน ปัญหาสำคัญที่พบได้แก่ การย้ายและเปลี่ยนแปลงตำแหน่งที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง ส่งผลให้ครูผู้สอนไม่เพียงพอต่อความต้องการและมีภาระงานที่หนัก ทั้งงานสอนและการกิจสนับสนุนชุมชนและสังคม สถานการณ์เหล่านี้ทำให้เกิดความขัดแย้งในเรื่องการแบ่งงานและการรับผิดชอบงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างครูที่มาจากพื้นที่อื่นกับครูที่มาจากในพื้นที่เดียวกัน ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างครูด้วยกันเองหรือระหว่างครูกับผู้บริหาร (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1, 2568)

ดังนั้น จากสถานการณ์และปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหาร ลดความขัดแย้ง สร้างทิศทางร่วม และเสริมสมรรถนะโรงเรียนให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและชุมชน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

การบททวนวรรณกรรม

1. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่งจัดการทรัพยากร กระบวนการ และบุคลากรให้เชื่อมโยงประสานกันเพื่อบรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนควบคู่กับความยั่งยืนของโรงเรียน โดยครอบคลุมงานหลักด้านหลักสูตรและการสอน การบริหารบุคลากร กิจกรรมนักเรียน ความสัมพันธ์กับชุมชน การเงิน งบประมาณและพัสดุ การดูแลอาคารสถานที่ ตลอดจนระบบข้อมูลและประกันคุณภาพ ทั้งหมดดำเนินไปตามวงจรการบริหารที่เป็นระบบ ตั้งแต่วางแผน จัดโครงสร้างและมอบหมายงาน นำและสร้างแรงจูงใจ กำกับติดตาม-ประเมินผล และปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หลักคิดสำคัญที่กำกับการดำเนินงานคือความรับผิดชอบ (Accountability) การตัดสินใจบนหลักฐานและข้อมูล (Data-Informed) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ท่ามกลางพลวัตของนโยบายและบริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว “ภาวะผู้นำ” ของผู้บริหารจึงทำหน้าที่เป็นตัวเร่งและตัวคุณคุณภาพ ชี้นำทาง สร้างฉันทามติ และทำให้วงจรการบริหารข้างต้นเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมในระดับห้องเรียนและทั้งโรงเรียน (บุญมี เณรยอด, 2546; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558; รัชนก เสียงบุญ, 2564)

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางระยะยาว สร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่กระชับ เข้าใจง่าย และแปลงวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นการปฏิบัติจริงผ่านแผนกลยุทธ์ โครงสร้างงาน และการระดมทรัพยากรอย่างสอดคล้องประสาน ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ผันผวน แกนกลางของภาวะผู้นำลักษณะนี้อธิบายได้ด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความคิดระดับสูง การคิดเชิงระบบ เชิงโน้ตทัศน์ มองเชื่อมโยงภาพใหญ่กับรายละเอียด 2) การรวบรวมข้อมูลรอบด้านเพื่อกำหนดกลยุทธ์ เปิดรับหลักฐาน ข้อมูล และเสียงสะท้อนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลาย แล้วสังเคราะห์เป็นทางเลือกเชิงกลยุทธ์ 3) การคาดการณ์และสร้างอนาคต ใช้การคาดการณ์ สถานการณ์จำลอง และการวางแผน (Roadmap) เพื่อพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย 4) การคิดเชิงปฏิบัติ/นวัตกรรม ทำหายกรอบเดิม ออกแบบทางเลือกใหม่ที่ทำได้จริง และ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ นิยามทิศทางร่วมที่วัดผลได้และจูงใจให้คน “อยากไปด้วยกัน” องค์ประกอบทั้งห้าทำงานร่วมกันผ่านความสามารถหนุนเสริม เช่น การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ การใช้ข้อมูลตัดสินใจ (Data Literacy) การบริหารการเปลี่ยนแปลง และธรรมาภิบาล เพื่อขับเคลื่อนการมีส่วนร่วม กำกับติดตามด้วยตัวชี้วัดที่ชัดเจน และปรับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง สุดท้าย ความเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงประจักษ์จากความสามารถในการเลือกทางเดินที่เหมาะสมกับบริบท สร้างผลลัพธ์ที่จับต้องได้ในระยะสั้น ควบคู่ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว (DuBrin, A. J, 2007)

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในบริบทสถานศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในบริบทสถานศึกษามีแก่นอยู่กับการทำให้วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการปฏิบัติ เชื่อมต่อกันอย่างต่อเนื่องจนเห็นผลในระดับห้องเรียน ผู้บริหารต้องบูรณาการโครงสร้างงาน วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เคลื่อนไหวในทิศทางเดียวกับแผนพัฒนาโรงเรียน (School Improvement Plan) ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานตัดสินใจ เช่น ผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน หลักฐานจากการสังเกตชั้นเรียน และข้อมูลกำลังคน สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และระบบโค้ชครูเพื่อยกระดับคุณภาพการสอน ควบคุมการสื่อสารทิศทางร่วม สร้างพันธมิตร และจัดการเร่งด่วนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบผ่านวงจรงานคุณภาพ (วางแผน ลงมือ ตรวจสอบ ปรับปรุง) พร้อมตัวชี้วัดที่ชัดเจนทั้งด้านผลลัพธ์ผู้เรียน บรรยากาศการทำงาน และความผูกพันของบุคลากร ความสำเร็จของผู้นำเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนจึงสะท้อนจากความสามารถในการแปลงแนวคิดระดับสูงให้เป็นงานประจำวันของครูและทีมงานได้จริง และคงไว้ซึ่งวินัยการติดตามผลและการเรียนรู้จากข้อมูลเพื่อปรับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (กวีภัทร ชื่นใจ และกาญจน์ เรืองมนตรี, 2565; Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., and Hitt, M. A, 2006)

สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไม่ได้มีทางเดียวที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ผู้นำมักต้องผสมผสานบทบาทต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับปัญหา ทรัพยากร และความพร้อมของบุคลากร ในภาวะวิกฤตหรืองานเร่งพลิกพั่น โรงเรียนอาจต้องใช้บทบาทแบบสร้างสรรค์ที่ควบคุม เพื่อกำหนดทิศทางมาตรฐานอย่างเข้มและเดินเกมรวดเร็ว แต่ต้องกำหนดระยะเวลาและกลไกตรวจสอบเพื่อไม่ให้กดทับความมีส่วนร่วม เมื่อระบบมีความเสถียรและคุณภาพพื้นฐานดีอยู่แล้ว บทบาทรักษาสถานะจะช่วยคงความสม่ำเสมอและความปลอดภัยของกระบวนการ ขณะที่การปฏิรูปที่ต้องอาศัยฉันทามติ เช่น ปรับหลักสูตรฐานสมรรถนะ เหมาะกับบทบาทสร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ครูและชุมชนเกิดความเป็นเจ้าของร่วม และในงานที่เน้นประสิทธิภาพ ลดความแปรปรวนของขั้นตอน บทบาทบริหารกระบวนการ จะช่วยมาตรฐานงานประจำให้ไหลลื่น มีตัวชี้วัดและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หลักการสำคัญคือการจับคู่รูปแบบกับบริบท โดยพิจารณาธรรมชาติของปัญหา (เชิงเทคนิคหรือเชิงปรับตัว) ระดับความพร้อมของคน แรงกดดันภายนอก และวงจรชีวิตการเปลี่ยนแปลง (เริ่ม ทดลอง ขยาย ฝังเป็นวัฒนธรรม) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลจึงรู้ว่าเมื่อใดควรเร่ง ผ่อน เปิดพื้นที่ ยกระดับมาตรฐาน และออกแบบกลไกคานดุล ไม่ใช่รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมากเกินไป พร้อมสลับจังหวะให้เหมาะกับช่วงเวลาและเป้าหมายของโรงเรียน (Davies, B. J., and Davies, B., 2004; Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., and Hitt, M. A, 2006; Lussier, R. N., and Achua, C. F, 2022; กวีภัทร ชื่นใจ และกาญจน์ เรืองมนตรี, 2565)

4. การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) เพื่อออกแบบการพัฒนา

การประเมินความต้องการจำเป็น คือกระบวนการเชื่อมสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์เพื่อระบุช่องว่างสมรรถนะและจัดลำดับความสำคัญเชิงพัฒนาอย่างมีหลักฐาน (Witkin, B. R., and Altschuld, J. W, 1995) มีขั้นตอน คือ 1) นิยามสมรรถนะตามกรอบที่เลือก เช่น DuBrin, A. J. (2007) 5 มิติ และแตกเป็นตัวบ่งชี้ 2) สร้างเครื่องมือวัดสองด้าน (ปัจจุบัน/พึงประสงค์) ตรวจ IOC และความเชื่อมั่น (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) 3) เก็บข้อมูลจากผู้บริหารและครู 4) วิเคราะห์ช่องว่างด้วยค่าเฉลี่ย D และ I พร้อมคำนวณ PNI โดยกำหนดสูตรให้สอดคล้องทั้งงาน 5) จัดลำดับความสำคัญด้วย Priority Matrix และพิจารณาความแตกต่างตามบริบทโรงเรียน 6) เสริมความน่าเชื่อถือด้วยวิธีสามาน เช่น สัมภาษณ์ สทนากลุ่ม วิเคราะห์เอกสาร และสังเกต เพื่อทำ Triangulation 7) แปลงช่องว่างที่จัดลำดับแล้วเป็นเป้าหมายและกิจกรรมพัฒนาตามโมเดล 70:20:10 (70 งานจริง 20 โค้ช/PLC และ 10 อบรม) 8) กำหนดตัวชี้วัดผลและติดตามด้วยวงจร PDCA เพื่อปรับปรุงต่อเนื่อง

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (Mixed Methods) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรกลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ประกอบด้วย

1.1 ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ

1) ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มงาน 4 กลุ่มงาน ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 รวม 1,160 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 232 คน และครูหัวหน้างาน 928 คน จากจำนวนโรงเรียน 232 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1, 2568)

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ จำนวน 291 คน ซึ่งได้มาจากการเปิดตารางขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie, R. V., and Morgan, D. W., 1970) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Stratified Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษา (โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่) เป็นเกณฑ์ในการแบ่งชั้น และสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ภายในแต่ละชั้น ประกอบด้วย ผู้บริหาร 59 คน และครูหัวหน้างาน 232 คน

1.2 ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู/หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 1 คน จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) 3 แห่ง ๆ ละ 2 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 6 คน เพื่อตรวจสอบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน เพื่อประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และแบบประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ โดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้ ผู้บริหารการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 5 คน และศึกษานิเทศก์ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน

2. เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ ประกอบด้วย

2.1 ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ

1) แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัยและเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้สำรวจสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น ได้แก่ (1) ความคิดระดับสูง (High-Level Cognitive) (2) การรวบรวมข้อมูลรอบด้านเพื่อกำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs) (3) การคาดการณ์และสร้างอนาคต (Anticipating and Creating a Future) (4) การคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) และ (5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) รวม 25 ข้อ มิติละ 5 ข้อ ด้วยมาตราประมาณค่า 5 ระดับแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาหาคุณภาพภาพของเครื่องมือ ได้แก่ 1) นำแบบสอบถามพบอาจารย์ที่ปรึกษาและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ 2) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอแนะให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหา โดยหาความสอดคล้องของวัตถุ ประสงค์กับข้อ

คำถาม (Index of Item–Objective Congruence: IOC) พบว่า มีค่า IOC เท่ากับ 0.80 3) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-Out) กับผู้บริหารและครูหัวหน้ากลุ่มงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วคำนวณความเชื่อมั่นแบบ Cronbach's alpha (Cronbach, L. J, 1951) พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90 และผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปสร้างในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์โดยใช้โปรแกรม Google Forms

2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ประกอบด้วย คำถามสัมภาษณ์ตามประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อใช้เก็บข้อมูลเชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) การตรวจสอบคุณภาพ เสนอคำถามสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ความชัดเจนของถ้อยคำ และความครอบคลุมของประเด็น

3) แบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางที่พัฒนาขึ้น ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายปิด ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อตรวจสอบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น การตรวจสอบคุณภาพ ผู้วิจัยเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความชัดเจน ความเหมาะสม และความครอบคลุมของเนื้อหา และนำไปหาความเชื่อมั่นด้วยสถิติ Cronbach's Alpha

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ประกอบด้วย

3.1 ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้พัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ก่อนนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Forms เพื่อความสะดวกในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยขอหนังสืออนุญาตจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามในการเก็บข้อมูลจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 การเก็บข้อมูลส่งผ่านแอปพลิเคชันไลน์ของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน กำหนดเวลาในการตอบ 15 วัน และผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงประสานงานเพิ่มเติมหากพบข้อมูลไม่ครบถ้วน เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มีคุณภาพพร้อมสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 91.50 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65.79 และอยู่ในตำแหน่งครูผู้สอนหรือหัวหน้ากลุ่มงาน คิดเป็นร้อยละ 79.70 ทั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีประสบการณ์ทำงาน 16 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 28.20

3.2 ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การเก็บข้อมูลใช้สองเครื่องมือ ได้แก่ (1) แบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง (Structured Interview) เพื่อศึกษาประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของสถานศึกษาที่มีผลการดำเนินงานโดดเด่นด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และ (2) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนา ซึ่งออกแบบเป็นแบบสอบถามปลายปิดโดยอิงจากมิติภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ DuBrin (2007) ทั้ง 5 มิติ และการพัฒนาเครื่องมือเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน การทดสอบนำร่อง (Pilot test) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มผู้ประเมิน (นอกกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ) จำนวน 3 คน เพื่อปรับปรุงความชัดเจนของคำถามให้เหมาะสม ก่อนนำไปใช้จริง ในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากโรงเรียนที่ได้รับคัดเลือก พร้อมบันทึกเสียงและจดบันทึกภาคสนามเพื่อความถูกต้อง โดยมีการใช้รหัสนามแฝง เช่น S1-P1 และ S1-T1 (S1 = School 1, P1 = ผู้บริหารคนที่ 1, T1 = ครูคนที่ 1) เพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ขณะเดียวกันได้

จัดทำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางที่สังเคราะห์ขึ้น และส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินเพื่อนำผลไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาแนวทางให้สมบูรณ์ต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการแจกแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมทางสถิติทางกรวิจัย และ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมาย มาวิเคราะห์ในเชิงเนื้อหา (Content Analysis)

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติของงานวิจัยนี้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อช่วยคำนวณค่าทางสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแจกแจงความถี่ (Frequency) และพรรณนาความ (Narrative Description)

ผลการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถจำแนกผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ค่าสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยสามารถจำแนกผลตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ค่าสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ด้าน	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	PNI _{Modified}
	$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.		
การกำหนดวิสัยทัศน์	3.88	0.76	มาก	4.67	0.61	มากที่สุด	0.203
การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาส	3.75	0.77	มาก	4.58	0.59	มากที่สุด	0.222
ความคิดระดับสูง	3.71	0.78	มาก	4.62	0.62	มากที่สุด	0.245
วิธีการคิดเชิงปฏิกิริยา	3.64	0.80	มาก	4.61	0.60	มากที่สุด	0.267
ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์	3.69	0.79	มาก	4.63	0.61	มากที่สุด	0.255
รวม	3.73	0.78	มาก	4.61	0.60	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของแนวทางภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.73$, S.D. = 0.78) โดยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.88$, S.D. = 0.76) สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.61$, S.D. = 0.60)

โดยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.67$, S.D. = 0.61) โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ ($PNI_{Modified} = 0.267$)

2. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ดังนี้

2.1 ความคิดระดับสูง คือ ผู้บริหารและครูหัวหน้ากลุ่มงานใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น ผลสัมฤทธิ์ย้อนหลังและตัวชี้วัดพฤติกรรม เป็นฐานในการตัดสินใจ พร้อมใช้เครื่องมืออย่าง PLC และโค้ชชิ่งเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

2.2 การนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ คือ โรงเรียนมีการระดมความคิดเห็นจากหลายภาคส่วน ทั้งครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษา รวมถึงใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยี เช่น Dashboard เพื่อติดตามและปรับแผนอย่างโปร่งใสและทันเวลา

2.3 การคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต คือ โรงเรียนวางแผนระยะสั้นแบบ 90-180 วัน เพื่อสร้างความก้าวหน้าเป็นขั้นตอน และใช้สถานการณ์วิกฤต เช่น การเรียนแบบ Hybrid เป็นโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมการสอนใหม่ ๆ

2.4 วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ คือ ผู้นำสถานศึกษานำร่องนวัตกรรมในวงเล็ก (Pilot) ก่อนขยายผล และใช้วงจร PDCA ระยะสั้น เพื่อให้ครูสามารถทดลอง ปรับปรุง และพัฒนาการสอนได้อย่างรวดเร็ว

2.5 การกำหนดวิสัยทัศน์ คือ ทุกโรงเรียนให้ความสำคัญกับการสร้างวิสัยทัศน์จากการมีส่วนร่วมของชุมชน และสื่อสารซ้ำ ๆ ผ่านหลายช่องทาง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน พร้อมกำหนด KPI และแผนรายไตรมาสเพื่อติดตามความก้าวหน้าอย่างชัดเจน

อีกทั้ง เมื่อรวมผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับการสังเคราะห์เชิงทฤษฎี จึงได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ประกอบด้วย การตัดสินใจบนฐานข้อมูลและระบบ การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และชัยชนะระยะสั้น การสื่อสารวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ การส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร แนวทางเหล่านี้ได้ถูกนำไปตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน เพื่อยืนยันความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ก่อนจะกลายเป็นกรอบสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในบริบทของสถานศึกษา

ตารางที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		แปลผล	ความเป็นไปได้		แปลผล
	$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.	
หลักการและเหตุผล	4.74	0.40	มากที่สุด	4.81	0.30	มากที่สุด
วัตถุประสงค์ของหลักสูตร	4.70	0.46	มากที่สุด	4.59	0.50	มากที่สุด
เนื้อหาหรือรายละเอียดของหลักสูตร	4.68	0.45	มากที่สุด	4.64	0.48	มากที่สุด
เทคนิคหรือวิธีการดำเนินการ	4.51	0.55	มากที่สุด	4.42	0.57	มาก

สื่อ กิจกรรม ระยะเวลา	4.54	0.53	มากที่สุด	4.46	0.55	มาก
การประเมินผล	4.65	0.48	มากที่สุด	4.57	0.51	มากที่สุด
แนวทางในการพัฒนาตามหลักสูตร	4.70	0.46	มากที่สุด	4.61	0.49	มากที่สุด
รวม	4.64	0.48	มากที่สุด	4.59	0.48	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ได้รับการประเมินทั้งด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดเกือบทุกด้าน โดยเมื่อพิจารณาภาพรวม พบว่าความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 4.64$, S.D. = 0.48) และความเป็นไปได้อีกมีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 4.59$, S.D. = 0.48) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณภาพและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

ในด้านความเหมาะสม พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และแนวทางในการพัฒนาตามหลักสูตร ($\bar{x} = 4.70$, S.D. = 0.46) แสดงให้เห็นว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นพ้องว่าหลักสูตรมีความชัดเจนด้านเป้าหมายและสามารถนำไปสู่การพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ เทคนิคหรือวิธีดำเนินการ ($\bar{x} = 4.51$, S.D. = 0.55) แม้อยู่ในระดับมากที่สุด แต่ก็สะท้อนข้อเท็จจริงว่าหลักสูตรยังควรได้รับการพัฒนาในแง่ความหลากหลายและความทันสมัยของวิธีการ เพื่อตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

สำหรับด้านความเป็นไปได้ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ หลักการและเหตุผล ($\bar{x} = 4.81$, S.D. = 0.30) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเชื่อมั่นว่า แนวทางที่กำหนดมีความสมเหตุสมผลและสามารถประยุกต์ใช้ได้จริงในสถานศึกษา ในขณะที่ค่าต่ำสุดปรากฏในเทคนิคหรือวิธีดำเนินการ ($\bar{x} = 4.42$, S.D. = 0.57) และสื่อ กิจกรรม ระยะเวลา ($\bar{x} = 4.46$, S.D. = 0.55) ซึ่งแม้อยู่ในระดับมากที่สุด แต่ก็แสดงถึงข้อจำกัดบางประการในเชิงทรัพยากร เวลา และเครื่องมือสนับสนุนที่จะต้องได้รับการพัฒนาและจัดการอย่างเหมาะสม

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของแนวทางภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 3.73$, S.D. = 0.78) โดยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.88$, S.D. = 0.76) สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.61$, S.D. = 0.60) โดยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.67$, S.D. = 0.61) โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ ($PNI_{Modified} = 0.267$)

2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ดังนี้

2.1 ความคิดระดับสูง คือ ผู้บริหารและครูหัวหน้ากลุ่มงานใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น ผลสัมฤทธิ์ย้อนหลังและตัวชี้วัดพฤติกรรม เป็นฐานในการตัดสินใจ พร้อมใช้เครื่องมืออย่าง PLC และโค้ชชิ่งเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

2.2 การนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ คือ โรงเรียนมีการระดมความคิดเห็นจากหลายภาคส่วน ทั้งครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษา รวมถึงใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยี เช่น Dashboard เพื่อติดตามและปรับแผนอย่างโปร่งใสและทันเวลา

2.3 การคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต คือ โรงเรียนวางแผนระยะสั้นแบบ 90-180 วัน เพื่อสร้างความก้าวหน้าเป็นขั้นตอน และใช้สถานการณ์วิกฤต เช่น การเรียนแบบ Hybrid เป็นโอกาสในการพัฒนาวัตกรรมการสอนใหม่ ๆ

2.4 วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ คือ ผู้นำสถานศึกษานำร่องนวัตกรรมในวงเล็ก (Pilot) ก่อนขยายผล และใช้วงจร PDCA ระยะสั้น เพื่อให้ครูสามารถทดลอง ปรับปรุง และพัฒนาการสอนได้อย่างรวดเร็ว

2.5 การกำหนดวิสัยทัศน์ คือ ทุกโรงเรียนให้ความสำคัญกับการสร้างวิสัยทัศน์จากการมีส่วนร่วมของชุมชน และสื่อสารซ้ำ ๆ ผ่านหลายช่องทาง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน พร้อมกำหนด KPI และแผนรายไตรมาสเพื่อติดตามความก้าวหน้าอย่างชัดเจน

การอภิปรายผล

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ว่า ผู้บริหารมีศักยภาพเชิงภาวะผู้นำในระดับสูง แต่ยังมีช่องว่างที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม โดยเฉพาะในด้านการคิดเชิงปฏิบัติ และการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้างระบบแผนงานและงบประมาณที่กำหนดให้กำหนดวิสัยทัศน์เป็นภารกิจประจำ อย่างไรก็ตาม ด้านที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำ เช่น การคิดเชิงปฏิบัติ แสดงถึงข้อจำกัดเชิงระบบของโรงเรียนในระดับประถมศึกษา เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความเสี่ยงต่ำ และข้อจำกัดด้านทรัพยากร ทำให้ขีดความสามารถในการสร้างนวัตกรรมและการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อตัดสินใจยังไม่เด่นชัด ซึ่งสอดคล้องกับ DuBrin, A. J. (2007) ที่เน้นว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้และต้องการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการที่ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่ามีพื้นฐานที่ดี แต่ยังมีพื้นที่สำหรับการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ Bunbaban, Y. S., Iriani, A. Y., and Waruwu, M. (2022) และ Phumitanon, J., Agsornsua, P., and Sirisuthi, C. (2023) ที่ยืนยันว่า วิสัยทัศน์คือรากฐานของภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทไทย อย่างไรก็ตาม ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ และการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ มีคะแนนต่ำกว่า ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยของ Madalambana, O., Nonyashe, M., and Mantlana, D. (2022) ที่พบว่า ผู้นำในระดับอุดมศึกษามีความคิดเชิงนวัตกรรมสูงกว่า ความแตกต่างนี้อาจอธิบายได้ด้วยบริบทของการศึกษาขั้นพื้นฐานกับการศึกษา

ระดับอุดมศึกษามีความแตกต่างด้านความคล่องตัวเชิงนโยบายและการบริหารทรัพยากรอย่างชัดเจน ซึ่งการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ยังคงมีข้อจำกัดด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

จากผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) พบว่า การคิดเชิงปฏิบัติ มีค่าดัชนีความต้องการสูงสุด ซึ่งชี้ให้เห็นว่าทักษะสำคัญที่ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ Ramangkura, W., et al. (2022) ที่รายงานว่าการคิดเชิงปฏิบัติเป็นปัจจัยที่ขาดแคลนที่สุดในหมู่ผู้บริหารสถานศึกษา และยังสอดคล้องกับ O'Connor, J. R. (2020) ที่กล่าวว่า ผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัลจะต้องมีทักษะการคิดนอกกรอบเพื่อสร้างโอกาสและทางออกใหม่ ๆ ให้กับองค์กร สอดคล้องกับ Chukwuma, E., and Zondo, R. (2024) ที่ศึกษาบทบาทของการกระตุ้นทางปัญญาในการปรับปรุงความคิดสร้างสรรค์ในการเรียนการสอนในอุดมศึกษา พบว่าการกระตุ้นทางปัญญามีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน โดยการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก การสนับสนุนให้นักเรียนให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการคิด และการเชื่อมโยงกับประเด็นในโลกแห่งความเป็นจริง และสอดคล้องกับ Dieckmann et al. (2021) ที่เสริมว่าการฝึกอบรมในการคิดเชิงระบบจะเป็นศูนย์กลางในการผลิตผู้นำ ผู้เชี่ยวชาญ ครู และประชาชนที่มีความรู้ความสามารถในการเข้าใจและดำเนินการเกี่ยวกับความท้าทายเชิงระบบ ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับชาวนิธิ์ หาญรินทร์ (2565) ศึกษาเรื่องสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเป็นลำดับต้น ๆ เช่นกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัญหานี้เป็นปัญหาร่วมกันในระบบการศึกษาไทย ไม่ใช่เฉพาะในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 เท่านั้น

2. แนวทางการพัฒนาเป็นผลจากการบูรณาการข้อมูลจากสามส่วนหลัก ได้แก่ ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จากผลการวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็น พบว่า วิธีการคิดเชิงปฏิบัติและความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ เป็นสองด้านที่ต้องการการพัฒนาเร่งด่วน ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ช่วยสร้างกรอบแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับบริบทการทำงานจริง โดยมีแนวทางการพัฒนารายด้าน ดังนี้

2.1 การพัฒนาวิธีการคิดเชิงปฏิบัติ เป็นองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด จึงได้รับการกำหนดเป็นแกนหลักของการพัฒนา แนวทางที่เสนอมุ่งเปลี่ยนการทำงานของโรงเรียนจากการปฏิบัติตามระเบียบไปสู่การสร้างนวัตกรรมเชิงระบบ แนวทางการพัฒนาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยการสร้างกลไกให้บุคลากรร่วมแก้ปัญหาผ่านการระดมสมอง การทดลองในวงจำกัด และการขยายผลอย่างเป็นระบบ 2) การใช้วงจร PDCA โดยส่งเสริมการทดลองขนาดเล็กหลายครั้งควบคู่กับกระบวนการ AAR (After-Action Review) เพื่อดึงบทเรียนมาใช้ทันที 3) การตัดสินใจบนฐานข้อมูลโดยใช้แดชบอร์ด (Dashboard) ที่ใช้งานง่ายเป็นฐานในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการต่อ หยุด หรือขยายผลแนวทางใด 4) การเสริมสมรรถนะการวิจัย โดยส่งเสริมให้ครูและผู้บริหารใช้การวิจัยในชั้นเรียนและการวิจัยปฏิบัติการเป็นเครื่องมือในการออกแบบและปรับปรุงนวัตกรรม 5) การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางจิตใจ โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทดลองและยอมรับความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ แนวทางนี้สอดคล้องกับมนสิชา ธรรมรักษ์ (2561) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเครือสวนกุหลาบวิทยาลัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานวิชาการอย่างมีนัยสำคัญ และยังสอดคล้องกับ Chukwuma, E., and Zondo, R. (2024) ที่เน้นบทบาทของการกระตุ้นทางปัญญาในการปรับปรุงความคิดสร้างสรรค์ แนวทางการพัฒนาการคิดเชิงปฏิบัติมีความ

เหมาะสมอย่างยิ่งกับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ที่มีโรงเรียนกระจายอยู่ใน 3 อำเภอ คือ เมืองขอนแก่น พระยืน และบ้านฝาง ซึ่งแต่ละพื้นที่มีบริบทและความท้าทายที่แตกต่างกัน การมีแนวทางที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับใช้ได้ตามบริบทจึงเป็นสิ่งจำเป็น นอกจากนี้การเน้นการใช้วงจร PDCA และการวิจัยปฏิบัติการยังสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาที่เน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2.2 การพัฒนาความคิดระดับสูง มุ่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถฟัง คิด และตัดสินใจอย่างมีเหตุผลบนฐานข้อมูลปัจจุบัน พร้อมทั้งใช้ความฉลาดทางอารมณ์ควบคู่กับการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง จุดเด่นสำคัญของแนวทางนี้คือ การเปลี่ยนความคิดซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงนามธรรมให้กลายเป็นกระบวนการและเครื่องมือที่สามารถนำไปปฏิบัติและวัดผลได้จริง แนวทางนี้สอดคล้องกับกรอบแนวคิด Strategic Leadership ที่เน้นความสามารถในการวิเคราะห์บริบท การคิดเชิงระบบ และการคาดการณ์อนาคต การพัฒนาด้านนี้ยังเชื่อมโยงกับแนวคิด Transformational Leadership ในองค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งสนับสนุนให้ผู้นำตั้งคำถามกับกรอบความคิดเดิม ผูกการคิดเชิงวิพากษ์ และทดลองแนวทางใหม่บนฐานข้อมูล การพัฒนาความคิดระดับสูงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 เนื่องจากผู้บริหารต้องเผชิญกับความซับซ้อนของปัญหาที่หลากหลาย ตั้งแต่ปัญหาการขาดแคลนครู ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ไปจนถึงการปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล การมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจบนฐานข้อมูล จึงเป็นทักษะที่จำเป็นในการแก้ปัญหาเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ

2.3 การพัฒนาความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต แนวทางการพัฒนามีเป้าหมายเพื่อยกระดับบทบาทผู้บริหารจากการเป็นเพียงผู้ปฏิบัติงานตามแผนให้กลายเป็น Foresight Leader ซึ่งมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน แนวทางนี้ได้มุ่งเน้นแค่การสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต แต่ยังให้ความสำคัญกับการสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร (Inspirational Motivation) นอกจากนี้ ยังส่งเสริมให้ผู้บริหารใช้การสแกนอนาคต (Horizon Scanning) เพื่อตรวจจับสัญญาณอ่อนของการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อโรงเรียนในระยะยาวในเชิงปฏิบัติ แนวทางนี้จะเปลี่ยนความคาดหวังให้กลายเป็น Opportunity Portfolio โดยกำหนดให้ผู้บริหารสามารถจัดสรรทรัพยากรเพื่อทดลองโครงการใหม่ในระยะสั้น ซึ่งสอดคล้องกับธิดาภา นาคเสพ และสุกัญญา สุदारารัตน์ (2566) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น พบว่า ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสได้ การพัฒนาด้านนี้ มีความเหมาะสมกับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และการเติบโตของเศรษฐกิจดิจิทัล ผู้บริหารที่มีความสามารถในการคาดการณ์และสร้างโอกาสจึงจะสามารถนำโรงเรียนปรับตัวและใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 การพัฒนาความสามารถในการนำปัจจัยมากำหนดกลยุทธ์ แนวทางการพัฒนามุ่งยกระดับบทบาทผู้บริหารจากการตัดสินใจด้วยประสบการณ์เดิมไปสู่การตัดสินใจเชิงหลักฐาน (Data-Informed) ที่เชื่อมโยงข้อมูลภายในและภายนอกเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ จุดเด่นของแนวทางคือ การเปลี่ยนข้อมูลดิบให้กลายเป็นกลยุทธ์ที่ดำเนินการได้ และทำให้การตัดสินใจสามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ แนวทางนี้สอดคล้องกับกรอบ Strategic Leadership ในบทบาทของการสแกนสภาพแวดล้อม การจัดการทรัพยากร และการตัดสินใจบนฐานข้อมูล การอภิปรายนี้ได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของอรรณ

จันทร์หล่ม และสมาน ประวันโต (2567) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู พบว่า ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามากที่สุด แนวทางนี้มีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 เนื่องจากข้อมูลจำนวนมากมีอยู่แล้วในระบบราชการ เช่น ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ข้อมูลครู ข้อมูลงบประมาณ และข้อมูลชุมชน การนำข้อมูลเหล่านี้มาคัดเลือกและสร้างแดชบอร์ดที่ใช้งานง่ายจึงเป็นไปได้และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การที่เขตพื้นที่มีโรงเรียนจำนวนมากยังช่วยให้สามารถเปรียบเทียบและเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีที่ระหว่างโรงเรียนได้

2.5 การพัฒนาการกำหนดวิสัยทัศน์ แม้ว่าจะเป็นจุดแข็งของผู้บริหารอยู่แล้ว แต่การคงไว้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้วิสัยทัศน์กลายเป็นพลังร่วมที่ขับเคลื่อนผลลัพธ์ได้จริงแนวทางที่เสนอมุ่งพัฒนาทั้งคุณภาพของเนื้อหาวิสัยทัศน์และคุณภาพของการสื่อสารอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการเปลี่ยนจากวิสัยทัศน์สู่ความหมายร่วม และการแปลงวิสัยทัศน์เป็นอิมพดัสเตอร์และ OKRs (Objectives and Key Results) ที่ชัดเจน สอดคล้องกับพันธกิจ วังศ์กันตา และคณะ (2567) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดนครสวรรค์ตามหลักอิทธิบาท 4 พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นมิติที่แข็งแกร่งที่สุด และเมื่อนำมาผสานกับหลักการต่าง ๆ จะช่วยให้วิสัยทัศน์กลายเป็นพลังร่วมที่จับต้องได้ การที่ผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 มีจุดแข็งด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นโอกาสสำคัญในการสร้างความเป็นเอกภาพและทิศทางร่วมกันของโรงเรียนทั้งหมด การพัฒนาทักษะการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมจะช่วยให้ชุมชนและผู้ปกครองเข้าใจและสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในบริบทของพื้นที่ที่ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างแข็งแกร่ง

2.6 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางผลการประเมินแนวทางการพัฒนาโดยผู้ทรงคุณวุฒิแสดงให้เห็นว่าแนวทางที่เสนอมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด การที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้การประเมินในระดับสูงนี้ แสดงให้เห็นถึงความถูกต้องเชิงทฤษฎีและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ผลการประเมินนี้มีความสอดคล้องกับวรรณชัย ลิ้มอุดม (2566) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดมุกดาหาร พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ความสอดคล้องนี้ยืนยันถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระบบการศึกษาไทย อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้มีจุดเด่นในการเน้นการพัฒนาองค์ประกอบเฉพาะที่มีความต้องการจำเป็นสูง การที่ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทางในระดับมากที่สุด ร่วมกับการที่แนวทางได้รับการออกแบบโดยคำนึงถึงบริบทเฉพาะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ทำให้มีความมั่นใจว่าแนวทางนี้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในพื้นที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาถึงทรัพยากรที่มีอยู่ ความพร้อมของบุคลากร และโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ข้อค้นพบ หรือองค์ความรู้ใหม่

ประการแรก การกำหนดวิสัยทัศน์ปรากฏชัดว่าเป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งทำหน้าที่เป็นพลังในการขับเคลื่อนบุคลากรและสร้างความร่วมมือภายในองค์กร นอกจากนี้ ยังพบว่า ทักษะด้านการคิดเชิงปฏิบัติและนวัตกรรมเป็นช่องว่างที่ผู้บริหารโรงเรียนยังขาดแคลนมากที่สุด องค์ความรู้นี้ช่วยสะท้อนให้เห็นประเด็นเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาไทย และอีกประการหนึ่ง งานวิจัยได้เสนอการบูรณาการการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยชี้ให้เห็นถึงความเป็นไปได้ของการประยุกต์ใช้ระบบ Educational Data Dashboard เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารจัดการในระดับโรงเรียน ซึ่งถือเป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ใหม่ในบริบทไทย สุดท้าย งานวิจัยยังได้แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทักษะที่ขาดแคลนเป็นลำดับแรก โดยเฉพาะการคิดเชิงปฏิบัติและการใช้ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ มากกว่าการพัฒนาทุกด้านอย่างเท่าเทียม อันเป็นแนวทางที่ชี้ให้เห็นถึงทิศทางใหม่ในการพัฒนาผู้นำสถานศึกษาในอนาคต

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

- 1.1 ควรจัดให้มีหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารที่เน้นการคิดเชิงนวัตกรรม การคิดเชิงปฏิบัติ และการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ เพื่อยกระดับสมรรถนะด้านภาวะผู้นำให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
- 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวทางที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นกรอบในการบริหารจัดการสถานศึกษา เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ และการบริหารจัดการเชิงข้อมูล
- 1.3 ควรนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในระดับนโยบาย โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการออกแบบแผนพัฒนาผู้บริหาร เพื่อสร้างมาตรฐานกลางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับประเทศ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 2.1 ควรขยายพื้นที่การศึกษาไปยังเขตการศึกษาอื่นหรือระดับมัธยมศึกษา เพื่อให้ได้ภาพรวมที่กว้างขึ้น
- 2.2 ควรต่อยอดโดยศึกษาถึงผลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาตามแนวทางนี้ ว่าส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณภาพการสอน และความพึงพอใจของผู้เรียนหรือครูอย่างไร
- 2.3 ควรพิจารณาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบฐานข้อมูลการตัดสินใจ (Decision Support System) หรือเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ เพื่อต่อยอดแนวทางการวิจัยและเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารให้มีความทันสมัยยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กวีภัทร ชื่นใจ และกาญจน์ เรืองมนตรี. (2565). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 9(1), 213-226.



- ชาญวิทย์ หาญรินทร์. (2565). สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 19(85), 52-60.
- ธนวัชร สิทธิชาติบุรณะ. (2566). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 7(2), 422-437.
- ธิชาภา นาคเสพ และสุกัญญา สุदारรัตน์. (2566). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 8(10), 579-593.
- นันทพัทธ์ วงศ์กันดา, พระมหาอุตร อุตตโร และธานี เกสทอง. (2567). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดนครสวรรค์ตามหลักอิทธิบาท 4. *วารสารบรรลพการ ศึกษาและมนุษยสังคมศาสตร์*, 5(3), 467-480.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญมี เณรยอด. (2546). *รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: วิถีและวิถี ไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ภาวิณี ร่มรอย และพรศักดิ์ สุจริตรักษ์. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดเพชรบุรี. *วารสารสิรินธรปริทรรศน์*, 22(1), 210- 228.
- มนสิชา ธรรมรักษ์. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของ โรงเรียนในเครือสวนกุหลาบวิทยาลัย*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- รัชนก เสียงบุญ. (2564). *การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุฎ บัณฑิต). สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วรรณชัย ลิ้มอุดม. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัด มุกดาหาร. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 19(2), 78-93.
- ศิริประภา อัคราภิชาติ ชื่นนภา นาวารี และมัทนา วังถนอมศักดิ์. (2565). คุณลักษณะภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21. *วารสาร มจร พุทธศาสตร์ปริทรรศน์*, 6(3), 276-292.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากอนแก่น เขต 1. (2568). *ศูนย์สารสนเทศทางการศึกษา สพป.ขอนแก่น เขต 1*. สืบค้น เมื่อ 18 มีนาคม 2568, จาก <https://www.kkzone1.go.th/2025/>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). *แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้ คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจาย อำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สุกานดา อินทร์แพทย์ และธดา สิทธิธาดา. (2566). ภาวะผู้นำทางวิชาการในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21. *รายงานการประชุม Graduate School Conference*, 5(1), 1059-1067.



- สุนารี ตรีวิเชียร และนันทิยา น้อยจันทร์. (2566). ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 กับการนิเทศภายในสถานศึกษา. *รายงานการประชุม Graduate School Conference*, 5(1), 1096-1104.
- อรรวรรณ จันทร์หล่ม และสมาน ประวันโต. (2567). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู. *วารสารเศรษฐศาสตร์ปริทัศน์*, 4(1), 360-373.
- Bunbaban, Y. S., Iriani, A. Y., and Waruwu, M. (2022). Evaluasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dengan Menggunakan Model CIPP. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 223-237.
- Chukwuma, E., and Zondo, R. (2024). The role of intellectual stimulation in improving students' creativity in higher education teaching and learning. *Higher Education Research and Development*, 43(2), 289-305.
- Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Davies, B. J., and Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School leadership and management*, 24(1), 29-38.
- Dieckmann, L., et al. (2021). Systems thinking training as central to producing capable leaders, experts, teachers and citizens. *Systems Research and Behavioral Science*, 38(2), 234-251.
- DuBrin, A. J. (2007). *Leadership: Research Finding, Practice, and Skill*. Boston: Houghton Mifflin.
- Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., and Hitt, M. A. (2006). *Understanding business strategy: Concepts and cases*. (No Title).
- Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lussier, R. N., and Achua, C. F. (2022). *Leadership: Theory, application and skill development*. Sage Publications.
- Madalambana, O., Nonyashe, M., and Mantlana, D. (2022). School principals' perspectives of strengthening transformational leadership in schools in Queenstown, South Africa. *PONTE International Scientific Research Journal*, 78(7), 89-105.
- O'Connor, J. R. (2020). Applying Strategic Leadership in Educational Contexts: A Professional Perspective. *Educational Leadership and Administration*, 6(1), 1-15.
- Phumitanon, J., Agsornsua, P., and Sirisuthi, C. (2023). The Development of Ethical Leadership Development Model of School Administrators Under the Office of Primary Education Service Area. *International Journal of Higher Education*, 12(3), 108-120.
- Ramangkura, W., et al. (2022). Development of transformational leadership among Buddhist university students in Thailand. *Higher Education Development Journal*, 18(2), 234-251.



Witkin, B. R., and Altschuld, J. W. (1995). *Planning and conducting needs assessments: A practical guide*. SAGE Publications.