แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1*

GUIDELINES FOR DEVELOPING THE STRATEGIC LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE MAHA SARAKHAM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

สุภรัตน์ จันทะนนตรี[1], ชยากานต์ เรืองสุวรรณ[2], กฤษกนก ดวงชาทม[3]
Suparat Chantanontree[1], Chayakan Ruangsuwan[2], Kritkanok Duangchatom[3]
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม[1,2,3]
Faculty of Education, Rajabhat Maha Sarakham University[1,2,3]
Email : s.chantanontree@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 การวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำนวน 301 คน เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80–1.00 สถิติที่ใช้โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน เพื่อศึกษาแนวทาง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และทรงคุณวุฒิ 9 คน เพื่อประเมินแนวทาง สถิติที่ใช้ โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การทำงานเป็นทีม การคิดเชิงกลยุทธ์ และการมีวิสัยทัศน์ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามี 23 แนวทาง โดยจัดทำเป็นคู่มือประกอบด้วย 5 ส่วน คือ (1) หลักการและเหตุผล (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหาสาระ (4) กระบวนการ พัฒนาตามโมเดล 70:20:10 และ (5) การวัดและประเมินผล และมีผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : แนวทางการพัฒนา; ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์; ผู้บริหารสถานศึกษา

---

*Received: November 13, 2025; Revised: January 24, 2026; Accepted: January 26, 2026

ABSTRACT

The objectives of this research were: (1) to study the current and desirable states and determine the priority of needs for the strategic leadership of school administrators, and (2) to develop guidelines for enhancing their strategic leadership under the Maha Sarakham Primary Educational Service Area Office 1. The research was conducted in two phases. Phase 1 study the current and desirable states and the priority of needs using a five-point Likert-scale questionnaire. Five experts were consulted to evaluate the appropriateness of the components and indicators. The sample consisted of 301 school administrators and teachers. The instrument showed Index of item Objective Congruence values between 0.80–1.00. The data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation and Modified Priority Needs Index. Phase 2 study developing guidelines for strategic leadership enhancement through semi-structured interviews with six key informants, the data was analyzed by content analysis and evaluation of the suitability and possibility by nine experts, the statistics were mean and standard deviation.

The research findings revealed that: 1. The overall current state was at a moderate level, while the desirable state was at the highest level. The priority of needs ranked as strategy formulation, strategy implementation, teamwork, strategic thinking, and vision. 2. The strategic leadership development guidelines for school administrators consisted of 23 approaches. The implementation of these guidelines was compiled into a manual comprising five parts: (1) principles and rationale, (2) objectives, (3) content, (4) development process based on the 70:20:10 model, and (5) measurement and evaluation. The suitability and possibility of guidelines for development overall were in the highest level.

Keywords : Development guidelines; Strategic leadership; School administrators

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

การจัดการศึกษากับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา หากกล่าวถึงระบบบริหารภายในสภานศึกษานั้น จะเห็นได้ว่าถูกกระทบด้วยสภาพการบริหารระบบที่ขาดความคล่องตัว ทำให้การบริหารภายในสถานศึกษามีความอ่อนแอ สถานศึกษาที่ผู้บริหารดีและมีความสามารถอาจหาช่องทางในการปรับปรุงได้ แต่หลายคนก็กล่าวถึงความยากลำบากในการดำเนินการ หากผู้บริหารเป็นผู้ที่เคร่งครัดในการทำตามกฎหรือขาดความเป็นผู้นำสถานศึกษาก็พัฒนาได้อย่างยากลำบาก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ทำให้สถานศึกษาดำรงอยู่ และเจริญก้าวหน้าภายใต้ระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีทรัพยากรจำกัด ผู้บริหารจึงเป็นกลไกหนึ่งที่จะทำให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพ

และสามารถพัฒนานักเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายได้ เนื่องจากปัจจัยที่ส่งเสริมให้สถานศึกษามีคุณภาพนั้นประกอบด้วยหลายปัจจัย และส่วนใหญ่พบว่าแต่ละปัจจัยนั้นไม่สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้ แต่มีหนึ่งปัจจัยที่สามารถควบคุม พัฒนา และเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้ นั่นคือ “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา” (กนกอร สมปราชญ์, 2560)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นภาวการณ์นำโดยกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์การอยู่รอดและมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำมุ่งเน้นเป้าหมาย ซึ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน และผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งเน้นการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่ (ภาวิณี รุ่มรวย และพรศักดิ์ สุจริตรักษ์, 2564) ทั้งนี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในบริบทของการบริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำลักษณะนี้มุ่งเน้นให้ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม (กวีภัทร ชื่นใจและกาญจน์ เรืองมนตรี, 2565)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 (2567) มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ ภายใต้วิสัยทัศน์ “องค์กรแห่งคุณภาพ เสริมสร้างคนดี มีความสุขที่ยั่งยืน” เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีในปัจจุบัน โดยได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานออกเป็น 4 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์การยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 2) กลยุทธ์การส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ 3) กลยุทธ์การเพิ่มโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยผู้เรียนทุกคน และ 4) กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา กลยุทธ์ดังกล่าวสะท้อนถึงความมุ่งมั่นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ครอบคลุมทั้งมิติด้านผู้เรียน ความปลอดภัย ความเสมอภาค และประสิทธิภาพการบริหาร เพื่อให้การจัดการศึกษาสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสังคมได้อย่างยั่งยืน แต่อย่างไรก็ตามการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายนั้น ผู้บริหารคือบุคคลสำคัญที่ต้องนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการดำเนินการ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือช่วยให้นำพาองค์กรไปยังเป้าหมายที่วางไว้ได้ ดังที่ สุตวร ธรรมกิจ (2561) ที่ได้นำเสนอว่าผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา มีทักษะและบทบาทในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นระบบ ผู้นำขององค์กรที่ประสบความสำเร็จล้วนมีลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีทักษะด้านการบริหารองค์กร และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนทิศทางการบริหารอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การมีกรอบ

ความคิดและรูปแบบการบริหารจัดการแบบใหม่ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน จะช่วยให้องค์การสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

จากความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาหรือหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา และเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ

3.1.1 ได้องค์ความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งสะท้อนสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นอย่างเป็นระบบ

3.1.2 ได้กรอบแนวคิดและองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็น ฐานทางทฤษฎี สำหรับการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ทางการบริหารการศึกษาในอนาคต

3.1.3 ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านการวิเคราะห์และตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ สามารถนำไปอ้างอิงในเชิงวิชาการได้

3.2 ประโยชน์ด้านการนำผลการวิจัยไปใช้

3.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 สามารถนำแนวทางที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นคู่มือหรือแนวปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเองและยกระดับสมรรถนะด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเป็นระบบ

3.2.2 หน่วยงานต้นสังกัด เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 สามารถใช้ผลการวิจัยเป็นข้อมูลพื้นฐานในการ กำหนดนโยบายหรือวางแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์การศึกษาของประเทศ

3.2.3 ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการจัดทำ โครงการฝึกอบรม พัฒนาวิชาชีพ หรือหลักสูตรอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่อื่น ๆ ได้

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัย คือ การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัย เพื่อนำข้อมูลมาสังเคราะห์

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

2.1 กำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean : $\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีรายละเอียดการดำเนินการตามลำดับดังนี้

3.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 145 คน และครู จำนวน 1,247 คน รวมทั้งสิ้น 1,392 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1970) ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 31 คน และครู จำนวน 270 คน รวมทั้งสิ้น 301 คน

3.1.2 เนื้อหาการวิจัย คือ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การคิดเชิงกลยุทธ์ 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

3.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

3.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean : $\overline{X}$) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

3.2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยนำข้อมูลจากการศึกษาความสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยใช้เทคนิค Modified

Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) (สุวิมล ว่องวานิช, 2562) จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

1.1 กำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 กำหนดเนื้อหาการวิจัย คือ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นการเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จากการวิจัยในระยะที่ 1

1.3 เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

1.4 วิเคราะห์ข้อมูล จากผลการสัมภาษณ์โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) จากนั้นสรุปและรายงานผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยผู้วิจัยดำเนินการยกร่างแนวทางจากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นร่วมกับผลการศึกษาศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

3.1 กำหนดกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อศึกษาประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2 กำหนดเนื้อหาการวิจัย คือ ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

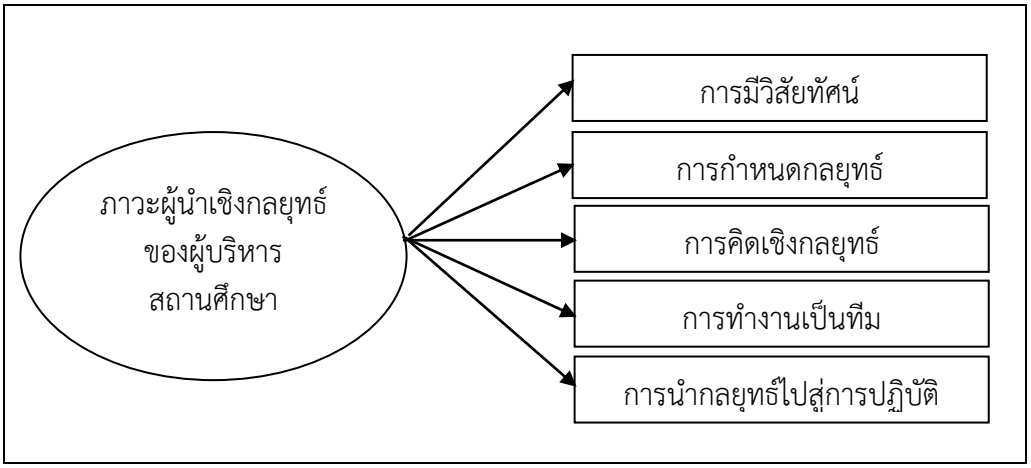
3.3 ประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยใช้เครื่องมือการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทาง มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean : $\overline{X}$) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า

5.1.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การคิดเชิงกลยุทธ์ 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ



ภาพที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

5.1.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. การมีวิสัยทัศน์	3.44	0.54	ปานกลาง	4.68	0.48	มากที่สุด	0.36	5
2. การกำหนดกลยุทธ์	3.30	0.52	ปานกลาง	4.71	0.47	มากที่สุด	0.43	1
3. การคิดเชิงกลยุทธ์	3.42	0.49	ปานกลาง	4.71	0.45	มากที่สุด	0.38	4

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
4. การทำงานเป็นทีม	3.41	0.53	ปานกลาง	4.73	0.44	มากที่สุด	0.39	3
5. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	3.36	0.51	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด	0.41	2
เฉลี่ยโดยรวม	3.39	0.52	ปานกลาง	4.71	0.46	มากที่สุด	0.39	-

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ การมีวิสัยทัศน์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการกำหนดกลยุทธ์ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การทำงานเป็นทีม การกำหนดกลยุทธ์ การคิดเชิงกลยุทธ์ และการมีวิสัยทัศน์ตามลำดับ ดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นโดยรวม $PNI_{Modified}$ เท่ากับ 0.39 เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ การกำหนดกลยุทธ์ ($PNI_{Modified}$ เท่ากับ 0.43) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ($PNI_{Modified}$ เท่ากับ 0.41) การทำงานเป็นทีม ($PNI_{Modified}$ เท่ากับ 0.39) การคิดเชิงกลยุทธ์ ($PNI_{Modified}$ เท่ากับ 0.38) และการมีวิสัยทัศน์ ($PNI_{Modified}$ เท่ากับ 0.36) ตามลำดับ แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 1

5.2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 สรุปผลแนวทางการพัฒนา มี 23 แนวทาง การนำแนวทางไปพัฒนาโดยจัดทำเป็นคู่มือประกอบด้วย 5 ส่วน คือ (1) หลักการและเหตุผล (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหาสาระ (4) กระบวนการพัฒนาตามโมเดล 70:20:10 และ (5) การวัดและประเมินผล ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

6.1.1 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ การคิดเชิงกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบทั้ง 5 ด้านนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารที่มีภาวะ

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถมองเห็นอนาคตขององค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ วางกลยุทธ์ที่มีทิศทางชัดเจน เชื่อมโยงกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางและเป้าหมายร่วมกัน ในด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างรอบด้าน คิดเชิงระบบ และผสานข้อมูลจากหลายมิติ เพื่อให้สามารถคาดการณ์ปัญหาและโอกาสได้อย่างแม่นยำ ในขณะเดียวกันด้านการทำงานเป็นทีมถือเป็นหัวใจของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะช่วยสร้างค่านิยมร่วม ความสามัคคี และแรงจูงใจในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนสำคัญที่สะท้อนภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ ซึ่งผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารกลยุทธ์ให้เข้าใจง่าย กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน พร้อมติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้กลยุทธ์ถูกแปลงสู่การปฏิบัติได้จริงในทุกระดับขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งทิวา วิริยะและคณะ (2568) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่าประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ การกำหนดทิศทางองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การคิดเชิงกลยุทธ์ และการสื่อสาร ซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของราตรี พิมพ์ศักดิ์และคณะ (2567) ที่ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผลวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดทิศทาง การคิดเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมประเมินผล โดยทุกองค์ประกอบล้วนมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยยืนยันว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการบริหารแบบองค์รวมที่ผสมผสานทั้งการคิดและการปฏิบัติอย่างมีระบบ เพื่อสร้างทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน เสริมพลังทีมงาน และแปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจริง ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างยั่งยืน

6.1.2 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีการบริหารงานตามหลักกลยุทธ์อย่างมีระบบ แต่ยังมีพื้นที่ให้พัฒนาในบางด้าน โดยเฉพาะด้านการกำหนดกลยุทธ์ซึ่งเป็นจุดอ่อนสำคัญของกระบวนการบริหารในภาพรวม ผู้บริหารสถานศึกษามี วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการคิดอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์สถานการณ์ และแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์ อีกทั้งยังส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อพัฒนาศักยภาพและศักยภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ด้าน การกำหนดกลยุทธ์ ยังเป็นประเด็นที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม เนื่องจากผู้บริหารบางส่วนยังขาดความเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลเชิงวิเคราะห์กับการวางกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบททางการศึกษา ในส่วนของสภาพที่พึงประสงค์พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนความคาดหวังให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการกำหนดและปรับกลยุทธ์ได้อย่างยืดหยุ่น พร้อมนำศักยภาพของบุคลากรและทรัพยากรในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรเข้าใจร่วมกันได้ ซึ่งสะท้อนภาพของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่พร้อมปรับตัวและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรการศึกษา สำหรับความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$ = 0.39) พบว่า ด้านที่ควรได้รับการพัฒนาเป็นลำดับแรกคือ การกำหนดกลยุทธ์ รองลงมาคือ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การทำงานเป็นทีม

การคิดเชิงกลยุทธ์ และการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะในการใช้ข้อมูลวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ตอบโจทย์เป้าหมายของสถานศึกษา และสามารถเชื่อมโยงจากระดับนโยบายสู่ระดับปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของศุภกร สุวรรณคาม และคณะ (2566) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา และสุพรรณี ศรีโทและกฤษกนก ดวงชาทม (2566) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และนัฐพงศ์ โคตรวงษ์และกฤษกนก ดวงชาทม (2567) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีสรุปผลสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลางถึงมากที่สุด และควรมุ่งพัฒนาทักษะการกำหนดและการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

6.2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 สรุปผลแนวทางการพัฒนาประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน รวม 23 แนวทาง โดยครอบคลุมตั้งแต่การสร้างวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการยกระดับภาวะผู้นำให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สำหรับการนำแนวทางไปใช้พัฒนาได้จัดทำในรูปแบบ “คู่มือแนวทางการพัฒนา” ที่ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ (1) หลักการและเหตุผล (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหาสาระ (4) กระบวนการพัฒนา และ (5) การวัดและประเมินผล ซึ่งมีโครงสร้างและรูปแบบที่เป็นระบบ ชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้จริง คู่มือนี้ออกแบบให้เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการพัฒนาและประเมินภาวะผู้นำของตนเองอย่างเป็นรูปธรรม แนวทางและรูปแบบของคู่มือดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของเรืองชัย จรุงศิรวัฒน์ (2554) และ มาเรียม นิลพันธุ์ (2554) ที่มองว่าคู่มือเป็นเอกสารที่มีลักษณะเป็นระบบ มีขั้นตอนวิธีการ และคำแนะนำที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ใช้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของพัชรพร สันติวิจิตรกุล (2553) ที่เน้นว่าคู่มือที่ดีควรประกอบด้วยส่วนของคำแนะนำ เนื้อหา วิธีดำเนินกิจกรรม และแบบฝึกปฏิบัติเพื่อให้การเรียนรู้และการพัฒนาเกิดผลลัพธ์ที่แท้จริง กล่าวโดยสรุปแนวทางที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้มีลักษณะเป็นคู่มือปฏิบัติการที่ชัดเจน ครอบคลุมทั้งด้านทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ สามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน และนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารที่ยั่งยืน

ในส่วนของผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าคู่มือดังกล่าวมีความครบถ้วน เป็นระบบ และสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของการบริหารสถานศึกษา จุดแข็งสำคัญของคู่มือนี้มาจากการนำแนวคิดของ โมเดลการเรียนรู้แบบ 70:20:10 มาเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนา ซึ่งช่วยให้กระบวนการเรียนรู้มีความสมดุลระหว่างการลงมือปฏิบัติจริง การเรียนรู้จากผู้อื่น และการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ โมเดลนี้ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo จาก Center for Creative Leadership โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้นำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงมากกว่าการเรียนรู้ในห้องเรียน ทั้งนี้ตาม

แนวคิดของณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560) ได้อธิบายว่า การเรียนรู้ในสัดส่วน 70% มาจากการปฏิบัติงานจริง เช่น การบริหารโครงการและการแก้ปัญหาในสถานการณ์จริง ซึ่งช่วยให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึกและการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง ส่วน 20% มาจากการเรียนรู้ผ่านผู้อื่น เช่น การสอนงานโดยหัวหน้างาน การโค้ช หรือการเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งเป็นการพัฒนาโดยอาศัยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากเครือข่ายและสังคมการทำงาน ขณะที่ 10% มาจากการเรียนรู้ผ่านกระบวนการที่เป็นทางการ เช่น การเข้าร่วมอบรม สัมมนา หรือการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งช่วยเสริมความรู้เชิงทฤษฎีและหลักการบริหารให้มีความเป็นระบบการประยุกต์ใช้โมเดล 70:20:10 ดังกล่าว ทำให้คู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความเป็นไปได้สูงและตอบสนองต่อการเรียนรู้ในสถานการณ์จริงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยช่วยสร้างการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง มีส่วนร่วม และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. องค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัยได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และแนวทางการพัฒนากำหนดเป็นคู่มือการพัฒนาประกอบด้วย (1) หลักการและเหตุผล (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหาสาระ (4) กระบวนการพัฒนา และ (5) การวัดและประเมินผล แสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 หน่วยงานต้นสังกัด ควรนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จำนวน 23 แนวทาง ที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้ไปใช้เป็น กรอบแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยบูรณาการเข้ากับแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เพื่อยกระดับสมรรถนะด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษา

8.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำแนวทางในคู่มือการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองและบุคลากรในสถานศึกษา โดยเฉพาะในด้านการกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นมิติที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด เพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษามีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะด้าน การกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด โดยเรียนรู้เทคนิคการวิเคราะห์สถานการณ์ การประเมินจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร และการออกแบบกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์บริบทของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ

8.2.2 ผู้บริหารควรนำแนวทางการพัฒนา ตามโมเดล 70:20:10 มาปรับใช้จริง โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (70%) การเรียนรู้ผ่านเพื่อนร่วมงานและพี่เลี้ยง (20%) และการฝึกอบรมเชิงทฤษฎี (10%) เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างการเรียนรู้เชิงปฏิบัติและเชิงความรู้

8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1 ขยายการวิจัยไปยัง เขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ หรือระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในบริบทที่หลากหลาย และตรวจสอบความเหมาะสมของแนวทางที่พัฒนาขึ้นในบริบทที่แตกต่างกัน

8.3.2 ควรมีการทดลองใช้แนวทางหรือคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่ได้จากการวิจัยนี้ในสถานศึกษาจริง เพื่อประเมินประสิทธิผลและผลลัพธ์เชิงประจักษ์ของการพัฒนาในระยะสั้นและระยะยาว

8.3.3 ควรดำเนินการวิจัยเชิงลึกในประเด็น ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เช่น วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน หรือการสนับสนุนจากชุมชนการศึกษา เพื่อพัฒนาโมเดลการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุม และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาไทยในอนาคต

9. บรรณานุกรม

กนกอร สมปราชญ์. (2560). **ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา.** (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

กวีภัทร ชื่นใจ และกาญจน์ เรืองมนตรี. (2565). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2. **วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์**. 9(1). 213-226.

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560). **ภาวะผู้นำทางการบริหาร.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นัฐพงศ์ โคตรวงษ์ และกฤษกนก ดวงชาทม. (2567). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3. **Interdisciplinary Academic and Research Journal.** 4(6). 863 – 878.

พัชรพร สันติวิจิตรกุล. (2553). **การพัฒนาคู่มือวิจัยในชั้นเรียนสำหรับครูผู้สอนในโรงเรียนองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี 1 (ดอนสักผดุงวิทย์).** สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

ไพศาล วรคำ. (2566). **การวิจัยทางการศึกษา.** (พิมพ์ครั้งที่ 10). มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.

ภาวิณี รุ่มรวย และพรศักดิ์ สุจริตรักษ์. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดเพชรบุรี. **วารสารสิรินธรปริทรรศน์.** 22(1). 210-228.

มาเรียม นิลพันธุ์. (2554). **การประเมินหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.** นครปฐม : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ราตรี พิมพ์ศักดิ์, พรเทพ เสถียรนพเก้า และทรัพย์หิรัญ จันทรักษ์. (2567). การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี. **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด**. 18(3). 28 – 38.

รุ่งทิวา วิริยะ, ปองภพ ภูจอมจิตร และกฤษกนก ดวงชาทม. (2568). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1. **วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ**. 5(2). 221-240.

เรืองชัย จรุงศิรวัฒน์. (2554). **เทคนิคการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน.** ขอนแก่น : สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ศุภกร สุวรรณคาม, กุหลาบ ปุรีสาร และวิเชียร ชิวพิมาย. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2. **วารสารสถาบันวิจัยพิมลธรรม.** 10(1). 141-154.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1. (2567). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567.** มหาสารคาม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1.

สุตวร ธรรมกิจ. (2561). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : จรัลสนิทวงศ์การพิมพ์.

สุพรรณี ศรีโท และกฤษกนก ดวงชาทม. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2. **วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ.** 3(3). 813 – 834.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2562). **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น.** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement.** 30(3). 607–610.