

**การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**  
**Study of Administrator's Strategic Leadership Trait of  
Primary Educational Service Area Office**

จิรัฐ ฉัตรเบญจนันท์<sup>1</sup>  
ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์<sup>2</sup>

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยการวิเคราะห์เอกสาร ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 302 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น จากประชากรจำนวน 1,364 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความตรงเชิงเนื้อหา 0.6-1.0 และค่าความเชื่อมั่นระหว่าง 0.921-0.946 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสร้างและธำรงครีกรีชาทิม การจูงใจและพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติ

2. ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่ามีความตรงเชิงโครงสร้าง (Chi-Square = 3.87, df = 3, P-value = 0.28, RMSEA = 0.023, GFI = 1.00, AGFI = 0.99)

**คำสำคัญ :** คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

**ABSTRACT**

The aims of this research were to (1) study administrator's strategic leadership trait of primary educational service area office, (2) to verify the validity of direct effect of structural administrator's strategic leadership trait of primary educational service area office with empirical data. Method is as follows 2 steps: step 1 study papers ,theory and research about administrator's strategic leadership trait of primary educational service area office by analyzing documents step 2 to verify the validity of direct effect of structural administrator's strategic leadership trait of primary educational service area office .The samples were the director and deputy director of the Office of

<sup>1</sup> นักศึกษาลัทธิศาสตรศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์

<sup>2</sup> คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

primary educational service area office 302 people from 1,364 population by randomly stratified. The instrument used in this study was rating scale 5 level questionnaire. Content validity were between 0.6-1.0 and the reliability between 0.921 to 0.946, analyzed by confirmatory factor analysis.

The research found.

1) administrator's strategic leadership trait of primary educational service area office consists of five components: determining strategic direction, the aim of achievement creating and maintaining team, motivation and personal development and performance evaluation .

2) The structural model were consistent.(Chi-Square = 3.87, df = 3, P-value = 0.28, RMSEA = 0.023, GFI = 1.00,AGFI = 0.99)

**Keywords:** Strategic Leadership Trait, primary educational service area office

## บทนำ

ปัจจุบันสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว แต่แต่ละประเทศมีการแข่งขันกันสูง และนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ในแต่ละประเทศจะต้องปรับตัวรับต่อการเปลี่ยนแปลง ประเทศไทยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศ ในสถานะเช่นนี้สังคมไทยจึงต้องมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างเข้มแข็ง ยั่งยืน และมีความสุข การที่ประเทศไทยจะสามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันได้นั้นจะต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ มีความสามารถ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความสามารถในการปรับตัวและการคิดแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550 : 3) การศึกษาของคนในชาติเป็นรากฐานที่สำคัญในการผลิตทรัพยากรมนุษย์ของประเทศที่มีคุณภาพการวางรากฐานของการศึกษาให้มีคุณภาพดังกล่าวจำเป็นต้องเริ่มต้นและให้ความสำคัญต่อการศึกษาประถมศึกษาหรือการศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้เป็นการศึกษามัธยมศึกษา มีจำนวนเก้าปี โดยให้เด็กซึ่งมีอายุย่างเข้าปีที่เจ็ด เข้าเรียนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจนอายุย่างเข้าปีที่สิบหก เว้นแต่สอบได้ชั้นปีที่เก้าของการศึกษามัธยมศึกษา เพื่อลดปัญหาการจัดการศึกษาที่เป็นไปในลักษณะการรวมศูนย์อำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง ซึ่งขาดเอกภาพด้านนโยบายและการบริหาร ขาดระบบการกำกับตรวจสอบคุณภาพ ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และขาดความเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติให้มีหลักการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษา ให้ระบบการจัดการศึกษาสอดคล้องกับระบบบริหารราชการแผ่นดินที่ยึดหลักการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นและประชาชน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งราชอาณาจักรไทย (Office of the Basic Education Commission of Thailand) เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดส่วนกลาง มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในระดับพื้นฐานตั้งแต่ระดับปฐมวัย จนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีการกระจายอำนาจสู่การบริหารและการจัดการศึกษาระดับองค์กรปฏิบัติในท้องถิ่น เป็นการบริหารและการดำเนินงานระดับปฏิบัติการในท้องถิ่น ที่กำหนดให้การปฏิบัติเสร็จสิ้นที่สถานศึกษาให้มากที่สุด โดยยึดหลักความ มีอิสระและคล่องตัวเป็นสิ่งสำคัญ แต่ถ้าหากไม่สามารถเสร็จสิ้นที่สถานศึกษาได้ ให้สิ้นสุดที่เขตพื้นที่การศึกษา โดยต้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันระหว่างเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปฏิบัติในท้องถิ่น แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ตราขึ้นเพื่อมุ่งที่จะปฏิรูประบบการ

บริหารจัดการการศึกษาของไทย ยึดหลักความมีเอกภาพในด้านนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และให้ประชาชนมีส่วนร่วม จึงกำหนดให้มีการบริหารจัดการศึกษาในลักษณะของ “เขตพื้นที่การศึกษา” รวมทั้งกำหนดให้การศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญายึดเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหลัก (มาตรา 37) มีหน่วยงานส่วนกลางประจำภูมิภาคต่างทั่วประเทศ ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 185 เขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 42 เขต รวมทั้งสิ้น 225 เขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีหน้าที่ในการบริหารจัดการการศึกษาในเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ของไว้ดังนี้ 1) รับผิดชอบในการปฏิบัติงานราชการที่เป็นอำนาจ และหน้าที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามอบหมาย 2) เสนอแนะการบรรจุและแต่งตั้ง และการบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่นที่อยู่ในอำนาจและหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา 3) พิจารณาสื่อความดีความชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 4) จัดทำแผนและส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 5) จัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 6) จัดทำมาตรฐานคุณภาพงานกำหนดภาระงานขั้นต่ำและเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 7) ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำรายงานการบริหารงานบุคคลเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. 8) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และกฎหมายอื่น หรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. มอบหมาย และยังดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีอำนาจหน้าที่เป็นไปตาม มาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 อีกทั้งยังได้รับการกระจายอำนาจจากกระทรวงศึกษาในการจัดการศึกษา

ปัจจุบันหลายฝ่ายมองเห็นตรงกันว่า “คุณภาพการศึกษาไทยตกต่ำ” ข้อมูลการประชุม World Economic Forum (WEF)-The Global Competitiveness Report 2012-2013 ซึ่งเป็นการประชุม “เวทีเศรษฐกิจโลก” ที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปี โดยในปีที่ผ่านมาพบว่าผลการจัดอันดับคุณภาพการศึกษาของไทยรั้งท้ายในกลุ่มประเทศอาเซียนซึ่งอยู่ในอันดับที่ 8 ตามหลังกัมพูชาและเวียดนาม ผลการทดสอบ O-NET ผลการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาระดับชาติ (NT) พบว่าเด็กไทยส่วนใหญ่ได้คะแนนวิชาต่าง ๆ ต่ำกว่าเกณฑ์ และที่สำคัญคือผลสอบ PISA พบว่าเด็กไทยส่วนใหญ่อ่านภาษาไทยไม่รู้เรื่องคือ มีตั้งแต่อ่านไม่ออกอ่านแล้วตีความไม่ได้วิเคราะห์ความหมายไม่ถูก การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาผู้นำองค์กรจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะของการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งปรับความคิด การกระทำและวิธีการในการทำงาน โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ รวมถึงการทำให้บุคลากรในองค์กร และบุคคลภายนอกมีเจตคติที่ดีกับองค์กรและผู้นำด้วย (รวีวรรณ กลิ่นหอม, 2550) คุณลักษณะภาวะผู้นำสมัยใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูง และประสบความสำเร็จรูปแบบหนึ่งคือคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีกระบวนการในการกำหนดทิศทางกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ให้องค์กรสามารถอยู่รอดต่อไปได้ ขณะเดียวกันก็พยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีขององค์กร และสภาพแวดล้อมไว้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549) ผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อบริหารองค์กรที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
2. เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

### แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้วิจัยทำการสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีดังนี้

ผู้วิจัยศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรทั่วไป ของ Dress & Mill, 1993; DuBrin, 1998; Adair John Eric, 2010; Nahar, 2000; Robbins & Coulter, 2003; Davies & Davies, 2006; Kaplan & Norton, 1996; ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543; สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์, 2549; ทิพาวิดี เมฆสุวรรณ, 2545; ธงชัย สันติวงษ์, 2546; ศิริวรรณ เสรีรักษ์ และคณะ, 2548; กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550; เนตรพัฒนา ยาวีราศ, 2550; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550; รวีวรรณ กลิ่นหอม, 2550; สมยศ นาวิกาน, 2550 และเขวงศักดิ์ พฤษเทศ, 2553 เป็นกรอบแนวคิด ทฤษฎี เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ตารางเมทริกซ์ สรุปลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งหมด 5 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การสร้างและธำรงรักษาทีม 4) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร 5) การประเมินผลการปฏิบัติ

### สมมติฐานการวิจัย

ความตรงเชิงโครงสร้างของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่ามีตรงเชิงโครงสร้าง

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการวิจัยไว้ดังนี้

การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

#### 1.การวิเคราะห์เอกสาร

แหล่งข้อมูล คือ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ตัวแปรที่ศึกษา คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2.ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA)

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 185 เขต จำนวน 1,364 คน

กลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 302 คน โดยกำหนดขนาดตามตารางเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ทำการสุ่มแบบชั้นตอน (Stratified Random Sampling) คำนวณสัดส่วนจำแนกตามภาคจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 42 เขต เก็บข้อมูลจากผู้บริหารของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั้งหมด

#### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา คือ ความตรงเชิงโครงสร้างของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ มีขั้นตอนการสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

(1) นำข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสารมาสร้างเป็นแบบสอบถาม

(2) หาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Consistency : IOC ) ของแบบสอบถามโดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ให้ความคิดเห็น แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Consistency : IOC ) มีค่า IOC ระหว่าง 0.6 -1.0

(3) การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 30 คน ให้ตอบแบบสอบถาม จากนั้นทำการหาค่าความเชื่อมั่นโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach's Alpha Coefficient) ของแบบสอบถามรายด้าน อยู่ระหว่าง 0.921-0.946 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบักของแบบสอบถามทั้งชุดเท่ากับ 0.93

การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (CFA) เพื่อตรวจสอบองค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

### สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 86.85) อายุระหว่าง 51-55 ปี (ร้อยละ 42.2) และ 56-60 ปี (ร้อยละ 42.2) ระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาโท (ร้อยละ 82.8) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 50001-60000 บาท (ร้อยละ 39.8) รองลงมา 40001-50000 บาท (ร้อยละ 28.3) ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร 10-20 ปี (ร้อยละ 48.1) เคยมีประสบการณ์การอบรมทางการบริหาร (ร้อยละ 96.1)

2. ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3. การสร้างและธำรงรักษาทีม 4. การจูงใจและพัฒนาบุคลากร และ 5. การประเมินผลการปฏิบัติ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ระดับสูง ในทุกองค์ประกอบ ดังแสดงในตาราง 1

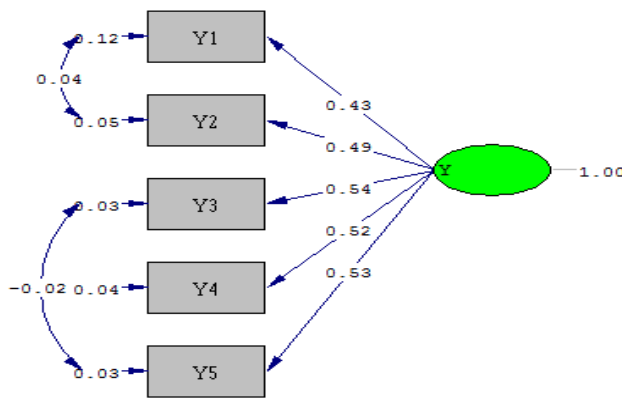
ตารางที่ 1 แสดงคะแนนเฉลี่ยคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำแนกตามองค์ประกอบ

คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	คะแนนเฉลี่ย	SD	แปลผล
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	4.33	.55	ระดับสูง
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.31	.54	ระดับสูง
การสร้างและธำรงรักษาทีม	4.30	.57	ระดับสูง
การจูงใจและพัฒนาบุคลากร	4.30	.56	ระดับสูง
การประเมินผลการปฏิบัติ	4.32	.57	ระดับสูง
คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	4.31	.52	ระดับสูง

3. ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผลตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่ามีค่าความตรงเชิงโครงสร้าง (Chi-Square=3.87, df =3, P-value=0.28, RMSEA = 0.023)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าทุกองค์ประกอบมีอิทธิพลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือ การสร้างและธำรงรักษาทีม (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.54) รองลงมาคือการประเมินผลการปฏิบัติ (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.53) และการจูงใจและพัฒนาบุคลากร (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.52) ตามลำดับ แสดงดังภาพที่ 1



Chi-Square=3.87, df=3, P-value=0.27623, RMSEA=0.023

ภาพที่ 1 แสดงผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

#### การอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ ต้องค้ความรูใหม่ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำเสนอเป็นประเด็นเพื่ออภิปรายผลได้ดังนี้

คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากผลการวิจัยประกอบด้วย 5 คุณลักษณะคือ (1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (3) การสร้างและธำรงรักษาทีม (4) การจูงใจและพัฒนาบุคลากรและ (5) การประเมินผลการปฏิบัติ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบันมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับสูง องค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พบมากที่สุดคือ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการที่องค์กรมีการกำหนดทิศทางเป็นเครื่องมือในการบริหารของผู้บริหารอาจทำให้สามารถสร้างความเชื่อมโยงและความชัดเจนตามเป้าหมาย การปฏิบัติงานในทุกระดับในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี ที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ขึ้น ได้แก่ เดรสและมิลเลอร์ (Dess & Miller, 1993:267) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญอันดับแรก คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร คือการสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ และคิดวิธีการกลยุทธ์ต่างๆ ที่มีผลต่อธุรกิจ เทคโนโลยี หรือวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้

ได้ผลที่ว่า ธุรกิจ เทคโนโลยี หรือวัฒนธรรมมองการณ์การจะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต การที่ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษามีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษามีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ที่มีการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในรูปแบบของกระบวนการเชิงกลยุทธ์ มีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางและอนาคตขององค์กรที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้และเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ มีความสอดคล้องและสามารถรองรับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับนโยบายทั้งในระดับสากล ระดับชาติและระดับท้องถิ่น มีกลยุทธ์ในการกำหนดแผนงาน วิธีการ ในการก้าวสู่เป้าหมายที่เป็นไปได้และชัดเจน นอกจากนี้ผู้นำยังมีหน้าที่ในการสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างการมีส่วนร่วม สร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานทุกคน

#### การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เกี่ยวกับการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ จากการศึกษาวิจัยทบทวนแนวคิด ทฤษฎี พบว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ผู้นำมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ผลผลิตหลัก เป้าประสงค์ แผนงาน และโครงการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน มีจุดเด่นเป็นเอกลักษณ์ของหน่วยงาน มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบันและเป้าหมายกลยุทธ์ของภาครัฐ มุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ผู้ที่มีส่วนได้เสียของหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบและกว้างไกล เน้นการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม มีการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ มีการทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน ดูบริน (DuBrin, 1998:344) ศึกษาภาวะผู้นำองค์การในเชิงกลยุทธ์โดยสรุปได้ว่า การกำหนดทิศทางขององค์กรนั้น คือคุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำองค์การ ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (การคิดเชิงกลยุทธ์) นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงโมโนภาพ (conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ควรมีความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (gathering multiple inputs to formulate strategy) ตลอดจนการมีความคาดหวัง และการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (anticipating and creating a future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต ดังนั้น ผู้นำจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต ที่ต้องมีการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยม และความต้องการของลูกค้า ตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคตนั่นเอง ในขณะที่เดียวกันจะต้องมีวิสัยทัศน์เชิงปฏิวัติ (revolutionary thinking) หรือแนวคิดที่แหวกแนวแต่ได้ผล ซึ่งเป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นการสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (re-inventing the future) ที่แตกต่างจากคนอื่น เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ (creating a vision อ้างถึงใน เซวงศักดิ์ พงษ์เทศ, 2553:17)

#### การมุ่งผลสัมฤทธิ์

องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามแนวคิดของ Adair อ้างถึงใน ธัญรัตน์ ช่วยรักษ์, 2551 กล่าวว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving the common task) เป็นการมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สร้างบรรยากาศความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและบุคลากร แสวงหากลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อพัฒนา ปรับปรุง และสร้างผลผลิตงานบริการและกระบวนการต่างๆ ขององค์การ สรุป จากการศึกษาวิจัยทบทวนแนวคิด ทฤษฎี พบว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การกำหนดบทบาทหน้าที่แต่ละตำแหน่งงานที่ชัดเจน การกำหนดแผนงานโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลจากชุมชนเป็นฐาน สร้างบรรยากาศความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและบุคลากร มีความแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน การบริหารงานที่เน้นความเป็นระบบ มีการทบทวนและปรับ

โครงสร้างขององค์การเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง การให้คำแนะนำและคำปรึกษา แก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขข้อบกพร่อง การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

#### การสร้างและธำรงรักษาทีม

องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเกี่ยวกับการสร้างและธำรงรักษา ตามแนวคิดของ Adair (2010) กล่าวว่าการสร้างและธำรงรักษาทีม (Build and maintaining the team) เป็นการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติกิจกรรม มีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย สรุป จากการที่ผู้วิจัยทบทวนแนวคิด ทฤษฎี พบว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะการสร้างและธำรงรักษาทีม ประกอบด้วย ผู้นำที่มีเชื่อการคิดอย่างมีเหตุผลและร่วมกันทำงานเป็นหมู่คณะ กระตุ้นให้แต่ละคนในทีมมีอุดมการณ์เดียวกันและมีจิตสาธารณะ ให้เกียรติยกย่องความเป็นทีมงาน สนับสนุนให้พนักงานทุกระดับชั้นได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยเหลือกัน สร้างทีมงาน ตามบทบาทหน้าที่และเป้าหมายของทีม สื่อสารกันภายในองค์กรอย่างเปิดเผย แก้ไขปัญหาาร่วมกัน ให้อภัยกัน ให้กำลังใจกัน ไม่หาคนผิด แต่หาสาเหตุที่ผิดพลาด มีการจัดการระบบบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม และเน้นการกระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติงานร่วมกัน

#### การจูงใจและพัฒนาบุคลากร

องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจและพัฒนาบุคลากร ตามแนวคิดของ Adair (2010) กล่าวว่าการจูงใจและพัฒนาบุคลากร (Motivating and developing the individual) เป็นการพัฒนาบุคลากร โดยการให้อำนาจพัฒนาความสามารถโดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล มอบหมายงานที่สำคัญและให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม พัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะของผู้ปฏิบัติงาน โดยให้คำปรึกษา แนะนำ ฝึกสอนหรือจัดให้มีการอบรมเพิ่มเติม สรุป จากการที่ผู้วิจัยทบทวนแนวคิด ทฤษฎี พบว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะการจูงใจและพัฒนาบุคลากร หมายถึง ผู้นำมีการพัฒนาบุคลากร พัฒนาความสามารถโดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล มอบหมายงานที่สำคัญ ให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม พัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะของผู้ปฏิบัติงาน การจัดหาสภาพแวดล้อมให้เกิดการกระตุ้น การจูงใจ มีการวางแผนอนาคตสำหรับบุคลากรทุกระดับ การยกย่องสรรเสริญ การประเมินผลอย่างยุติธรรม การพัฒนาบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาฯ มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลักทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ บุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาฯทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง

#### การประเมินผลการปฏิบัติ

องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหาร จากการที่ผู้วิจัยทบทวนแนวคิด ทฤษฎี พบว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะการประเมินผลการปฏิบัติ เป็นผู้นำมีลักษณะการจัดโครงสร้างองค์การมีความเหมาะสมและคล่องตัวซึ่งเอื้อต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ แผนงาน/โครงการต่างๆมีการดำเนินงานโดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าและประหยัด การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสม การเบิกจ่ายงบประมาณมีความสะดวก รวดเร็ว ตามกำหนดเวลา บุคลากรมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา มีผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การนิเทศ ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนงานอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุง ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาเขตพื้นที่การศึกษาฯเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เชวงศักดิ์ พงษ์เทศ (2553) กล่าวถึงการประเมินผลงาน (Evaluating Results) เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การประเมินผลงานเพื่อให้ทราบว่าคุณสมบัติ



(Strategies) ที่นำไปปฏิบัติทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ภายใต้พันธกิจ (Mission) เพียงใด มีสิ่งใดบ้างที่ควรต้องมีการปรับแก้ไขอย่างไร กระบวนการประเมินผลงานเป็นการควบคุม (Control Process)

#### ข้อเสนอแนะ

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการส่งเสริมและพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพัฒนาตัวบ่งชี้ในคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ของการประเมินเพื่อการพัฒนา
3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรกำหนดนโยบายสนับสนุนการสร้างระบบเครือข่าย การบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกระดับ เพื่อเอื้อต่อการบริหารงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### เอกสารอ้างอิง

- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เชวงศักดิ์ พงศเทพเวศ. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาวิทาลัยขอนแก่น.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2548). การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี. กรุงเทพฯ : บริษัทวิชั่นพริ้นท์ แอนด์มีเดีย จำกัด.
- ทิพาวิดี เมฆสุวรรณ. (2545). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ : บริษัท กราฟิคพอร์แมท. (ไทยแลนด์) จำกัด.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพมหานคร ประชุมช่าง.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). การจัดการสำนักงาน : Office Management. กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ บริษัทเซ็นทรัล เอ็กเพรส จำกัด
- รวีวรรณ กลิ่นหอม. (2550). การพัฒนารูปแบบการวัดและ เครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนสายสามัญ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ. มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- สมชาย ภาคภาสน์วิวัฒน์. (2549). การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- สมยศ นาวิการ. (2550). กรณีศึกษาการบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : บรรณกิจสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2548). ทฤษฎีองค์กรฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : เอ็กชเพอร์เน็ท.
- Adair, John Eric. (2010). **Strategic leadership: How to think and plan strategically and provide direction.** London: KoganPage
- Davies, B. (2003). **Rethinking Strategy and Strategic Leadership in school.** Educational Management andAdministration. 31(3), 295-312.
- Dess, G. G. & Miller, A. (1993). **Strategic Management. (Int'l Ed.).** Singapore : McGraw Hill

- Dubrin, J. A. (1998). **Leadership Research Findings, Practice, and Skills**. Houghton Mifflin Company.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. **The Balanced Score card**. Boston: Massachusetts Harvard Business.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2003). **Management**. London : Prentice-Hal.