

***แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน;
กรณีศึกษาผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีส
แห่งประเทศไทย**

ประทวน คล้ายศรี^{1*} อภิสรร์ ภาชนะวรรณ² จำเนียร ณะคังคิว³

¹⁻²อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา

³เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปโครงการจัดตั้งวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

*Corresponding Author's Email; Prathuan.k@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเปรียบเทียบกับระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ จำแนกตามตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 269 คน โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมีดัชนีความสอดคล้อง ระหว่าง 0.80 - 1.00 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.931 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีแอลเอสดีของฟิชเชอร์ และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด จากการเปรียบเทียบพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนประสบการณ์การทำงาน ไม่แตกต่างกัน การสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ต้องเรียนรู้เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับต้นสังกัด ต้องสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาให้เข้าอบรมหลักสูตรพัฒนาทักษะความสามารถใหม่ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีข้อมูลเชิงลึกภายในองค์กรที่ตัวเองบริหาร และผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความศรัทธาต่อหลักคำสอนของ คริสตจักร

คำสำคัญ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์; ผู้บริหารสถานศึกษา; โรงเรียนนานาชาติ คริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีส

*

Received: 2025-12-03, Revised: 2026-02-03, Accepted: 2026-02-05

Guidelines for Developing Strategic Leadership Skills of School Administrators: A Case Study of Administrators and Teachers at International Schools Affiliated with the Seventh-day Adventist Church of Thailand.

Prathuan Klaisri^{1*} Jumnian Phakankew² Apison phachanavon³

¹⁻²International College, Phetchabun Rajabhat University, Thailand.

³General Administration Officer, Project for the Establishment of the International College,
Phetchabun Rajabhat University 4

*Corresponding Author's Email; Prathuan.k@hotmail.com

Abstract

This research aimed to study the strategic leadership of school administrators, comparing the level of strategic leadership among administrators of international schools categorized by educational qualifications and work experience. A sample of 269 individuals was selected using Taro Yamane's formula. The research instrument was a questionnaire with a content validity index between 0.80 and 1.00 and a reliability coefficient of 0.931. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA, and pairwise comparisons using Fisher's LSD method when statistically significant differences were found. Content analysis was also conducted. The research findings revealed that: Overall, the strategic leadership of international school administrators was at the highest level. A comparison showed that strategic leadership by educational qualifications differed significantly overall at the .05 level, while work experience did not show significant differences. In-depth interviews revealed that strategic leadership among international school administrators requires learning rapidly changing technologies and continuously seeking knowledge to keep pace with these changes. Furthermore, the supervising organization should support administrators in attending training courses to develop new skills. Administrators must possess in-depth knowledge of the organizations they manage, and they must have faith in the teachings of the Church.

Keywords: Strategic leadership; School administrators; Seventh-day Adventist International School

บทนำ

ปัจจุบันเป็นที่ทราบกันดีว่าเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงและการใช้เทคโนโลยีทั้งด้านการสื่อสารและการเรียนรู้ สังคมไทยจึงต้องมีการปรับตัวอย่างมากต่อสถานการณ์ดังกล่าวเพื่อให้เกิดศักยภาพในด้านการแข่งขันกับสังคมโลกและพัฒนาคนรุ่นให้ทันต่อยุคของการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะด้านการศึกษาซึ่งเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาที่ต้องเตรียมคนให้พร้อม ในขณะเดียวกันบุคลากรด้านการศึกษาซึ่งเป็นบุคลากรสำคัญที่มีส่วนในการพัฒนาก็ต้องปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาจึงมีความท้าทายอย่างมาก ทั้งด้านการพัฒนาบุคลากรทางการเรียนการสอน และบุคลากรด้านการบริหารสถานศึกษาให้มีวิสัยทัศน์ในการกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อีทัต ตรีศิริโชติ (2564) อยู่ตลอดเวลา

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจึงต้องมีวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำองค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีกลยุทธ์ด้านการพัฒนาที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มที่ การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (vision) กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์มาแปลงไปสู่การปฏิบัติได้อย่างประสพผลสำเร็จตามขั้นตอน ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ หรือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) เป็นความสามารถในการบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและรักษาผลการดำเนินงานที่สูงกว่ามาตรฐานตลอดเวลา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยความสามารถขององค์การเรียนรู้ภายใต้สถานการณ์การแข่งขันที่ซับซ้อนและแตกต่างของแต่ละสถานการณ์ กล่าวตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน (Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E., 2024). รวมทั้งมีสภาวะผู้นำที่แสดงให้เห็นในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกเป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานจนเกิดเป็นพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์การให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพ (Schoemaker, P. J., & Krupp, S. (2022). แนวทางการศึกษา มีการจัดการจัดการศึกษา ตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจนถึงระดับอุดมศึกษา มุ่งเน้นการพัฒนาแบบองค์รวม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนา ด้านวิชาการ ควบคู่ไปกับการพัฒนาอาชีพ และการปลูกฝังคุณธรรม เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี หลักสูตรการเรียนการสอนของโรงเรียนในเครือนานาชาติครอบคลุมมิติสำคัญของการพัฒนา คือ: ด้านจิตวิญญาณ ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์/สังคม การส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถ นำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน ได้อย่างสูงสุด มิใช่เพียงการเรียนรู้ตามหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่ง หรือการเตรียมพร้อมสำหรับชีวิตในปัจจุบันเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึง ความเป็นตัวตนทั้งหมดของเรา และตลอดช่วงชีวิตของเราทั้งหมด (Ellen, 2000) การบริหารสถานศึกษาในบริบทปัจจุบัน โรงเรียนนานาชาติเกิดขึ้นอย่างแพร่หลายทั่วประเทศ และมีการแข่งขันสูงโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเสนอทางเลือกที่หลากหลายและล้ำสมัยแก่ผู้ปกครอง อย่างไรก็ตาม โรงเรียนนานาชาติ ดำเนินการในรูปแบบ ไม่แสวงหากำไร (non-profit) ซึ่งมีอัตราค่าเล่าเรียนที่ไม่สูงจนเกินไป แต่ยังคงความทันสมัยและตอบโจทยความต้องการของผู้เรียนในยุคปัจจุบันดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในเครือนี้จึงต้องเป็นผู้ที่มี: ความรู้ความสามารถและความเข้าใจในระดับสูงความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ จากปัจจัยต่างๆวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ และมีความคาดหวังในอนาคตความคิดเชิงปฏิวัติ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงการนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ในสภาวะที่การศึกษาเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้กลายเป็นเครื่องมือที่ถูกคาดหวังว่าจะเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุผลลัพธ์และสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากบทบาหน้าที่ที่ควรจะเป็น กลับพบประเด็นปัญหาที่

นำไปสู่ความจำเป็นในการทำวิจัยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะในด้านการกำหนดทิศทาง และวิสัยทัศน์ ซึ่งแม้สถานศึกษาเกือบทุกแห่งจะมีการระบุเป้าหมายไว้ชัดเจน แต่ปัญหาที่มักเกิดขึ้นจริงคือ “ช่องว่างระหว่างแผนและการปฏิบัติ” ที่ผู้นำไม่สามารถถ่ายทอดทิศทางเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติงานของครูและบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้เป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามจุดมุ่งหมาย ของสถานศึกษายังไม่บรรลุผลเท่าที่ควร

นอกจากนี้ ในมิติของการสร้างสภาพแวดล้อมและการทำงานร่วมกัน ปัญหาสำคัญที่มักพบในงานบริหารคือการขาดวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความเท่าเทียมในแบบประชาธิปไตย แม้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะเน้นย้ำเรื่องสัมพันธภาพและความไว้วางใจ แต่ในความเป็นจริงยังคงพบปัญหาการทำงานแบบแยกส่วน และการขาดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งความล้มเหลวในการสร้างจุดเน้นหรือเป้าหมายร่วมกันนี้ กลายเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้สถานศึกษาไม่สามารถดึงศักยภาพสูงสุดของคณะครูและนักวิชาการออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ เมื่อพิจารณาถึงประโยชน์ในการนำไปใช้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ถูกระบุว่าเป็นเข็มทิศในการปรับปรุง แก้ไข และวางแผนพัฒนาสถานศึกษา แต่ในทางปฏิบัติ ปัญหาการวิจัยมักพุ่งเป้าไปที่ “ความไม่พร้อมหรือขาดสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร” ที่ไม่สามารถประยุกต์ใช้ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากปัญหาดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยคิดว่า ควรหาแนวทางควรหาแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารให้สามารถบูรณาการทักษะเหล่านี้มาแก้ปัญหาการบริหารจัดการที่ไร้ทิศทาง เพื่อเปลี่ยนจากสภาวะการทำงานตามภาระงานประจำ (Routine) ไปสู่การบริหารเชิงรุกที่สร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนและเข้มแข็งในเชิงแข่งขันได้อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ในประเทศไทย
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ในประเทศไทย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mix Method) ทั้งรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ทั้งหมด 269 คน โดยเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 26 คน และครู จำนวน 243 คน

การวิจัยเชิงปริมาณ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนนานาชาติ ในประเทศไทยในปีการศึกษา 2567 จากโรงเรียนนานาชาติ 5 แห่ง ได้แก่ 1) Adventist International Mission School(มวกเหล็ก) 2) Bangkok Adventist International School(กรุงเทพฯ) 3) Adventist International Mission School(โคราช) 4) Korat Adventist International School (โคราช) 5) Ubon Adventist International Mission School(อุบล) เป็นผู้บริหารสถานศึกษา 30 คน และครู 791 คน รวม 821 คน (ฝ่ายการศึกษาสำนักงานมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย, 2567)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนนานาชาติ ในประเทศไทย สุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาร์ยามาเน่ ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้มีค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ทั้งหมด 269 คน ตัวแปรอิสระ ได้แก่ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน ของดูบริน ได้แก่ 1) ด้านความคิด ความเข้าใจในระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ 3) ด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านความคิดเชิงปฏิกิริยาเพื่อการเปลี่ยนแปลง และ 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 3 ตอนดังนี้
ตอนที่ 1 แบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (check list) เป็นข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน
ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนนานาชาติในประเทศไทย

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ 1. ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นประเด็นในการตั้งคำถามเพื่อกำหนดโครงสร้างของเครื่องมือในการวิจัย นำเสนอผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้รับความสอดคล้องระหว่าง 0.80-1.00 นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน และครู จำนวน 26 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือเท่ากับ 0.931 จัดทำแบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารสถานศึกษาและครู ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยขอรับแบบสอบถามกลับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง การวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และการหาค่าร้อยละ (percentage) แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง ขั้นที่ 2 วิเคราะห์สถานภาพของผู้บริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) แบ่งเป็นรายด้าน นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง และ ขั้นที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โดยทดสอบที (t-test) และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) เมื่อมีนัยสำคัญทางสถิติจึงเปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้การทดสอบของฟิชเชอร์ (Fisher's method)

การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 7 คน โดยสุ่มจาก ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทยจำนวน 5 คน และศึกษานิเทศก์ สังกัดศึกษาธิการจังหวัด 2 คน รวม 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบวิเคราะห์เอกสาร 2) แบบสัมภาษณ์ และแบบบันทึกการสัมภาษณ์ โดย ผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเอง การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ในประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครู คิดเป็นร้อยละ 90.30 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 64.70 ประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.90

ตารางที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ จำแนกในแต่ละด้าน

	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง	4.51	0.61	มากที่สุด
2.	ด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์	4.48	0.60	มาก
3.	ด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต	4.53	0.58	มากที่สุด
4.	ด้านความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง	4.52	0.58	มากที่สุด
5.	ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์	4.51	0.60	มากที่สุด
	รวมเฉลี่ย	4.51	0.55	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่าภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 2) ด้านความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ 4) ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง และ อยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ได้แก่ ด้านการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ โดยจำแนกรายด้านได้

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง	4.47	0.61	4.59	0.60	1.493	.137
2. ด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์	4.43	0.59	4.56	0.61	1.664	.098
3. ด้านความคาดหวังและสร้างโอกาส สำหรับอนาคต	4.05	0.54	4.15	0.48	1.571	.118
4. ด้านความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อ การเปลี่ยนแปลง	4.46	0.58	4.61	0.56	2.038	.043*
5. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เชิงสร้างสรรค์	4.46	0.61	4.61	0.56	2.164	.032*
ภาพรวม	4.38	0.54	4.51	0.52	1.995	.047*

* $p \leq .05$

จากตาราง 2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ในประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาราย

ด้าน พบว่าแตกต่างกันในด้านความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติดัง

ตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จำแนกตามประสบการณ์

ประสบการณ์ในการทำงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง	ระหว่างกลุ่ม	2.389	2	1.195	3.309	.038*
	ภายในกลุ่ม	96.042	266	0.361		
	รวม	98.432	268			
ด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	2.245	2	1.123	3.162	.044*
	ภายในกลุ่ม	94.432	266	0.355		
	รวม	96.677	268			
ด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต	ระหว่างกลุ่ม	1.197	2	0.599	2.216	.111
	ภายในกลุ่ม	71.856	266	0.270		
	รวม	73.053	268			
ด้านความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	0.797	2	0.399	1.205	.301
	ภายในกลุ่ม	86.389	261	0.331		
	รวม	87.187	263			
ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	2.113	2	1.057	3.017	.051
	ภายในกลุ่ม	93.141	266	0.350		
	รวม	95.254	268			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.353	2	0.676	2.363	.096
	ภายในกลุ่ม	74.711	261	0.286		
	รวม	76.064	263			

* $p \leq .05$

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ในประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงาน โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้าน

ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4 การทดสอบความแตกต่างจำแนกภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง

ประสบการณ์การ ทำงาน		น้อยกว่า 15 ปี	15 – 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
	$\bar{X}$	4.42	4.60	4.62
น้อยกว่า 15 ปี	4.42		0.18*	0.20*
15 – 20 ปี	4.60			0.02
มากกว่า 20 ปี	4.62			

* $p \leq .05$

การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ในประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง พบว่า แตกต่างกัน จำนวน 2 คู่ คือ 1) ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปี แตกต่างจากประสบการณ์การทำงาน 15 – 20 ปี และ 2) ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปี แตกต่างจากประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 5 การทดสอบความแตกต่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์

ประสบการณ์การ ทำงาน		น้อยกว่า 15 ปี	15 – 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
	$\bar{X}$	4.39	4.59	4.55
น้อยกว่า 15 ปี	4.39		0.20*	0.16
15 – 20 ปี	4.59			0.04
มากกว่า 20 ปี	4.55			

* $p \leq .05$

การทดสอบความแตกต่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ พบว่าแตกต่างกัน จำนวน 1 คู่ คือ ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 15 ปี แตกต่างจากประสบการณ์ ในการทำงาน 15 – 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แสดงในประเด็นสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้ **ประการแรก** ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ จำเป็นต้องเรียนรู้เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้ง เพิ่มทักษะความรู้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ ทั้งสถานการณ์ขององค์กร ทีมงาน และความพร้อมของบุคลากร แต่ละคน ผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัว จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน **ประการที่สอง** หน่วยงานต้นสังกัด ต้องมีการสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาเข้าอบรมหลักสูตรพัฒนาทักษะความสามารถใหม่ๆ เพิ่มขึ้น โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI : Key Performance Indicator) เพื่อที่จะให้ผู้บริหารได้มีองค์ความรู้ที่กว้างขึ้น และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับหน่วยงานที่หลากหลายมากขึ้นในการที่ขยายวิสัยทัศน์ที่กว้างขวาง มีข้อมูลที่หลากหลายในการตัดสินใจ **ประการที่สาม** ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีข้อมูลเชิงลึกภายในองค์กรที่ตัวเองบริหาร และเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร รวมทั้งอุปสรรคและโอกาสในด้านการพัฒนา เพื่อที่จะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร และวางกลยุทธ์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหากไม่เข้าใจองค์กรตนเองแล้วเป้าหมายของการปฏิบัติงานก็จะไม่ชัดเจน การจัดการทรัพยากรภายในองค์กรก็จะไม่เกิดความคุ้มค่า และการกำหนดกลยุทธ์ก็จะไม่เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติ **ประการที่สี่** ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีความศรัทธาต่อหลักคำสอนของคริสตจักรที่ตนเองยึดถือ ซึ่งจะเป็นแบบอย่างให้ผู้คนภายใต้องค์กรมีความเชื่อมั่นและเป็นศูนย์รวมจิตใจเพื่อมองเห็นภาพองค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างผู้บริหารและผู้บริหารปฏิบัติงานภายใต้องค์กรเดียวกัน การยึดโยงบุคลากรภายในองค์กรด้วยศรัทธาต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดจึงเป็นการหลอมรวมคนภายในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือกันการปฏิบัติอย่างเต็มประสิทธิภาพ

อภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติในประเทศไทย พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง ด้านการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ ส่วน ด้านความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า ผู้บริหารมีความโดดเด่นใน ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง สามารถวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดการศึกษาได้ตรงความต้องการของผู้ปกครองอย่างยืดหยุ่นและมีเอกลักษณ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติคุณ ทาไชย (2566) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องมีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับ ด้านการนำปัจจัยมากำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารสามารถ บริหารทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ Hitt, Keats, and DeMarie (2021) ที่เน้นการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในสภาวะตลาดที่มีความผันผวนสูง ส่วน ด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต และ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยพงษ์ สุพรรณพงศ์ (2565) ที่พบว่าวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน

เอกชน นอกจากนี้ ด้านความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง ยังอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีการประยุกต์ใช้กระบวนการ PDCA และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Northouse (2022) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เป็นกุญแจสำคัญในการนำพาองค์กรผ่านพ้นวิกฤตและความท้าทายสมัยใหม่ได้อย่างยั่งยืน จากการเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติในประเทศไทย พบประเด็นที่น่าสนใจยิ่งในด้าน **วุฒิการศึกษา** โดยผลการวิเคราะห์ในภาพรวมชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ปรากฏการณ์ดังกล่าวสามารถอธิบายได้ว่า วุฒิการศึกษาที่สูงขึ้นเปรียบเสมือนเครื่องมือในการขัดเกลาวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มักจะเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้เชิงทฤษฎีและทักษะการคิดวิเคราะห์ที่ซับซ้อนกว่า ส่งผลให้มีทัศนะและมุมมองในการบริหารงานที่หลากหลายและกว้างไกล (Broad Perspective) นอกจากนี้ กระบวนการศึกษาในระดับสูงยังช่วยขยายเครือข่ายทางสังคม (Networking) ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่ทันสมัย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ท่ามกลางบริบทของโรงเรียนนานาชาติที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการแข่งขันสูง ผลการศึกษานี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญช่วย ศิริโชติ, และ บัญญัติ ชำนาญกิจ. (2564). ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ซึ่งพบว่าปัจจัยด้านการศึกษาเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้ภาวะผู้นำโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แม้บริบทของ พื้นที่และระดับชั้นการศึกษาจะแตกต่างกัน แต่ข้อค้นพบต่างชี้ไปในทิศทางเดียวกันว่า "ระดับการศึกษา" คือตัวบ่งชี้ถึงศักยภาพในการบริหารจัดการ โดยผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงมักจะได้รับเชื่อมั่นจากคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากกว่า เนื่องจากมีความพร้อมในการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติในประเทศไทย จำแนกตาม **ประสบการณ์ในการทำงาน** พบประเด็นที่น่าสนใจว่า ในภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทการบริหารยุคใหม่ ซึ่ง "จำนวนปี" ในการทำงานอาจไม่ใช่ตัวแปรหลักที่กำหนดความสามารถเชิงกลยุทธ์เพียงอย่างเดียวอีกต่อไป สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารในยุคปัจจุบันมีความสามารถในการเข้าถึงองค์ความรู้และ "ประสบการณ์มือสอง" (Vicarious Learning) ได้อย่างรวดเร็ว ผ่านการวิเคราะห์ถอดบทเรียนจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับผู้อื่นหรือองค์กรอื่น นำมาพยากรณ์และวางแผนป้องกันปัญหาในสถานศึกษาของตนได้โดยไม่ต้องรอให้เกิดประสบการณ์ตรงด้วยตนเองเพียงอย่างเดียว ความสามารถในการปรับตัวและเรียนรู้ลัด (Shortcut Learning) นี้ ช่วยให้ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยสามารถยกระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้ทัดเทียมกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Day, D. V. (2024) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำการจัดการเรียนการสอนในจังหวัดปทุมธานี ซึ่งพบว่าครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่ามาตรฐานในการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำนั้นเป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารสามารถสร้างให้เป็นที่ยอมรับได้ในระดับมาตรฐานเดียวกัน ไม่ว่าจะมียุทธการงานมากหรือน้อยก็ตาม ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อพิจารณาควบคู่กับ **ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ** ยิ่งตอกย้ำว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันผูกติดอยู่กับการ "ไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาตนเอง" (Lifelong Learning) ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติต้องเผชิญกับความท้าทาย

ทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เช่น การนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้บริหารจัดการ หรือการบริหารผ่านระบบออนไลน์ (Virtual Leadership) ซึ่งทักษะสมัยใหม่เหล่านี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์การทำงานในอดีต แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการแสวงหาความรู้ใหม่และการเข้ารับการอบรมอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ระดับต้นจนถึงระดับสูง ตามที่หน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกในแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ใน 5 ด้าน พบว่า **ด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต** สรุปได้ว่า ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นเพียงผู้กำกับดูแลมาตรฐานไปสู่การเป็นผู้วางรากฐานแห่งโอกาส โดยเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกลกว่าข้อกำหนดในปัจจุบัน แนวทางสำคัญคือการพัฒนากระบวนการคาดการณ์อนาคต เพื่อระบุแนวโน้มใหม่ๆ ของการศึกษาระดับโลกและนำมาเป็นตัวตั้งต้นในการกำหนดมาตรฐานความคาดหวังที่ท้าทาย แต่สามารถบรรลุได้จริง นอกจากนี้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการแสวงหาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เพื่อขยายโอกาสทางการเรียนรู้ให้นักเรียนและบุคลากร เช่น การสร้างความร่วมมือกับสถาบันวิจัยหรือภาคธุรกิจ เทคโนโลยีระดับสากล เพื่อเตรียมความพร้อมให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศในอนาคต การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิด "ความคาดหวังเชิงบวก" จะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและกล้าที่จะคว้าโอกาสใหม่ๆ มาพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดและมีความมั่นคงในระยะยาว **ด้านความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง** ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้นำการบริหารแบบเดิมสู่การเป็น "ผู้นำการเปลี่ยนแปลง" ที่กล้าแสวงหารูปแบบการจัดการศึกษาแบบก้าวกระโดด โดยมุ่งเน้นการทลายโครงสร้างการทำงานที่ซ้ำซ้อนและแทนที่ด้วยนวัตกรรมการบริหารที่คล่องตัว การพัฒนาในด้านนี้ควรรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับการตั้งคำถามต่อกระบวนการเดิม ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงเชิงระบบที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและบริบทของโลกยุคใหม่ ผู้บริหารต้องรู้จักประยุกต์ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจเชิงรุก มากกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไปวัน ๆ **ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์** ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสะท้อนว่า ผู้บริหารต้องก้าวข้ามการวางแผนแบบเดิมไปสู่การสร้างภาพอนาคตที่เปี่ยมด้วยแรงบันดาลใจและนวัตกรรม โดยเน้นการบูรณาการเอกลักษณ์ของความเป็นสากลเข้ากับบริบทเฉพาะตัวของโรงเรียน แนวทางการพัฒนาที่สำคัญคือการฝึกฝนทักษะการคิดเชิงมนทัศน์ เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงโอกาสที่มองไม่เห็นให้กลายเป็นกลยุทธ์ที่จับต้องได้ **ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง** จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติต้องมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีความซับซ้อน เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กรในมิติที่ลึกซึ้งกว่าเดิม แนวทางการพัฒนาที่สำคัญคือการฝึกฝนทักษะการแก้ปัญหาเชิงโครงสร้างและการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ มากกว่าการใช้เพียงสัญชาตญาณ **ด้านการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์** จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสรุปได้ว่า ผู้บริหารต้องมีทักษะในการบูรณาการข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาสังเคราะห์เป็นแผนปฏิบัติงานที่ใช้ได้จริง แนวทางสำคัญคือการพัฒนาระบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงลึก ที่ครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และกฎหมายการศึกษาระหว่างประเทศ เพื่อนำมาประเมินโอกาสและอุปสรรคได้อย่างแม่นยำ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ในประเทศไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัย ดังนี้

1. หน่วยงานต้นสังกัดควรมีนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่ชัดเจน
2. โรงเรียนควรมีนโยบายให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการการจัดลำดับความสำคัญมาพิจารณาเพื่อกำหนด กลยุทธ์ในการทำงาน
- 2 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์นั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่นำไปสู่การกำหนดทิศทางที่จะปฏิบัติได้จริง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการอบรมเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และครู

1. ควรมีการประเมินการอบรมเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และครู ทุกปีการศึกษา

องค์ความรู้ใหม่



องค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ประการแรก ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเรียนรู้เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งเพิ่มทักษะความรู้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ ทั้งสถานการณ์ขององค์กร ทีมงาน และความพร้อมของบุคลากร แต่ละคน ผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัว จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน **ประการที่สอง** หน่วยงานต้นสังกัด ต้องมีการสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาเข้าอบรมหลักสูตรพัฒนาทักษะความสามารถใหม่ๆ เพิ่มขึ้น โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI : Key Performance Indicator) เพื่อที่จะให้ผู้บริหารได้มีองค์ความรู้ที่กว้างขึ้น และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับหน่วยงานที่หลากหลายมากขึ้นในการที่ขยายวิสัยทัศน์มีกว้างขวาง มีข้อมูลที่หลากหลายในการตัดสินใจ **ประการที่สาม** ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีข้อมูลเชิงลึกภายในองค์กรที่ตัวเองบริหาร และเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งองค์กร รวมทั้งอุปสรรคและโอกาสในด้านการพัฒนา เพื่อที่จะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร และวางกลยุทธ์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหากไม่เข้าใจองค์กรตนเองแล้วเป้าหมายของการปฏิบัติงานก็จะไม่ชัดเจน การจัดการทรัพยากรภายในองค์กรก็จะไม่เกิดความคุ้มค่า และการกำหนดกลยุทธ์ก็จะไม่เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติ **ประการที่สี่** ผู้บริหารสถานศึกษาที่เชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะในโรงเรียนโรงเรียนนานาชาติ ในประเทศไทย ต้องมีความศรัทธาต่อหลักคำสอนของคริสตจักรที่ตนเองยึดถือ ซึ่งจะเป็นแบบอย่างให้ผู้ในภายใต้อำนาจมีความเชื่อมั่นและเป็นศูนย์รวมจิตใจเพื่อมองเห็นภาพองค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานภายใต้อำนาจเดียวกัน การยึดโยงบุคลากรภายในองค์กรด้วยศรัทธาต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดจึงเป็นการหลอมรวมคนภายในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือกันการปฏิบัติอย่างเต็มประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยาณี สูงสมบัติ. (2550). เทคนิคการจัดการสมัยใหม่. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- กิตติคุณ ทาไชย. (2566). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา. วารสารการบริหารการศึกษาและนวัตกรรมการเรียนรู้, 6(1), 45-62.
- จรัญ วรสาร. (2551). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียนที่จัดการศึกษา ช่วงชั้นที่ 3-4 ในจังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ปรัชญาคุษบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- จรินทร์ อุตสาหะ. (2564). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษาของ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- บุญช่วย ศิริโชติ, และ บัญญัติ ชำนาญกิจ. (2564). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2. วารสารนวัตกรรมการ การศึกษาและการวิจัย, 5(2), 405-420.
- ปิยพงษ์ สุพรรณพงศ์. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ในเขตพื้นที่ภาคกลาง. วารสารวิชาการครุศาสตร์ปริทรรศน์, 9(2), 112-125.
- พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2546). พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม. กรมการปกครอง.
- รุ่งนภา นรินบุตร. (2561). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร, 8(1), 189-204.
- รุ่งลัดดา ตลับนาค. (2547). พฤติกรรมผู้นำการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยอีส เทิร์นเอเซีย.
- โรงเรียนนานาชาติแอ็ดเวนติสมิซัน. (2560). ข้อมูลสารสนเทศ. ผู้แต่ง.
- ธีทัต ตรีศิริโชติ. (2564). การปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง. วารสารวิชาการ สังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชน, 3(2), 62-72.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2548). การบริหารจัดการศึกษาตามยุทธศาสตร์ใหม่ของการพัฒนาระบบ ราชการ. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- สุวรีย์ ศิริโกคาภิรมย์. (2546). การวิจัยทางการศึกษา. สถาบันราชภัฏเทพสตรี.
- Day, D. V. (2024). "Leadership Development: The Next Generation." *The Leadership Quarterly*.
- Ellen, G. W. (2002). Christ's object lessons. Review & Herald Publishing Association.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2024). Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization (14th ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (2021). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. Executive Academy of Management, 35(2), 22-40.
- Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory and practice (9th ed.). SAGE Publications.
- OECD. (2020). *Back to the future of education: Four OECD scenarios for schooling*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/178ef327-en>

Schoemaker, P. J., & Krupp, S. (2022). Winning the long game: How strategic leaders shape the future. PublicAffairs.