

การพัฒนากล้องประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

นายชุตติเดช ยะภักดิ์



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

131768

สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
.....
.....
เลขทะเบียน..... 266745
เลขเรียกหนังสือ..... 352.39 84437

2566

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2566

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ใบอนุญาตวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นายชุตติเดช ยะภักดี แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง)

กรรมการ

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์)

(อาจารย์ ดร.สัญญา เคนมาภูมิ)

กรรมการ

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาคร คัยนันท์)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาทม)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....2.6 ม.ย. 256๕.....

- ชื่อเรื่อง : การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- ผู้วิจัย : นายชุตติเดช ยะภักดิ์
- ปริญญา : รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร
รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ
- ปีสำเร็จการศึกษา : 2566

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ (1) ค้นหาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (2) สร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ (3) ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ วิธีการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะที่ 2 การตรวจสอบยืนยันตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ นายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 276 คน ใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิจัย พบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ องค์ประกอบย่อย 10 องค์ประกอบ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การวางแผน การจัดองค์กร การนำองค์กร การควบคุมองค์กร การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข มี 70 ตัวบ่งชี้ ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square = 116.92) ที่ชั้นแห่งความอิสระ ($df = 16$) ความน่าจะเป็นไปได้เข้าใกล้ 1 ($p = .62$) นั่นคือ ค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI = .95) ดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ (NFI = .98) ดัชนีที่แสดงการยอมรับของโมเดล (TLI = 95) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน

ข

เชิงสัมพันธ์ (CFI = .98) ดัชนีวัดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) = .151 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR = .010) แสดงให้เห็นว่าโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, นายกเทศมนตรี



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

Title : Developing Strategic Leadership Components and Indicators of Mayor in the Northeast

Author : Mr.Shutidate Yapukdee

Degree : Doctor of Public Administration (Public Administration)
Rajabhat MahaSaraKham University

Advisors : Assistant Professor Dr.Saovalak Kosonkittiumporn
Associate Professor Dr.Yupapron Yupas

Year : 2023

ABSTRACT

This research The objectives of this research were to (1) identify the components and strategic leadership indicators of mayors in the Northeast, (2) create and develop mayor strategic leadership indicators in the Northeast, and (3) investigate. Correspondence of Mayor Strategic Leadership Indicator Structural Correlation Models in the Northeast Region developed with empirical data The research method was divided into two phases: Phase 1: Creation and development of mayor strategic leadership indicators in the Northeast Region; Phase 2: Verification of mayor strategic leadership indicators in the Northeast Region. above The sample used in this research was 276 mayors in the Northeastern region using a multi-stage random sampling method. The research tool was a questionnaire on the suitability of strategic leadership indicators of mayors in the Northeast.

The results showed that Strategic Leadership Indicators of Mayors in the Northeastern Region consist of 3 main components: strategic planning; Implementation of strategies and strategy tracking and evaluation. The 10 sub-components are the analysis of the organizational environment. Orientation of the organization organizational strategy formulation, planning, organization, organizational leadership, organizational control setting performance standards working with standards Implementation of improvement There are 70 indicators. The test results of the correlation model of the mayor's strategic leadership structure in the Northeast found that the Chi-Square value = 116.92 at the floor. of freedom ($df = 16$), the probability approaches 1 ($p = .62$), that is, the chi-square value is not statistically significant. Coherence Index (GFI = .95) Relative Consistency Index (NFI = .98) Model Acceptance Index (TLI = 95) Relative Consistency Index (CFI = .98)

Measurable Index Error in estimation (RMSEA = .151). The root mean square index of the residuals (RMR = .010) shows that Strategic Leadership Indicator Model of Mayors in the Northeast Region is consistent with empirical data

Keywords: Strategic Leadership, Mayor



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความเมตตาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง ประธานสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้คอยกรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้สมบูรณ์ที่สุด ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งในความเมตตากรุณาของอาจารย์เป็นอย่างยิ่ง ขออนุโมทนาและขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ธนานันต์ กุลไพบุตร ดร.อัจฉราพร ไครบุตร ดร.ระพีพร คณະพล ดร.ประภาภรณ์ ศรีทิน และดร.ขวัญใจ เป็อยหนองแซ่ ที่ให้คำแนะนำ และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย อีกทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ทุกท่านที่ได้กรุณา สละเวลาในการเข้าร่วมประชุมวิพากษ์ ตรวจสอบ และให้คำแนะนำแก่ผู้วิจัย ในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา-มารดา บุพการีผู้ให้กำเนิด ญาติสนิทมิตรสหาย ที่เป็นกำลังใจสำคัญ ของผู้วิจัย ช่วยสนับสนุนร่างกายแรงใจ จนทำให้การวิจัยประสบความสำเร็จด้วยความภาคภูมิใจอย่างยิ่ง คุณค่าและประโยชน์จากงานวิจัยในครั้งนี้ ขอมอบบูชาพระคุณของบูรพาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชา ทุกท่าน

นายชุตติเดช ยะภักดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ	ก
ABSTRACT	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	4
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	4
1.4 สมมติฐานการวิจัย	4
1.5 ขอบเขตการวิจัย	5
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	6
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	9
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้	9
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการเคราะห์องค์ประกอบ	24
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	31
2.4 บริบททั่วไปของนายกเทศมนตรี	66
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	68
2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย	74
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	75
ระยะที่ 1 การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	75
ระยะที่ 2 การตรวจสอบยืนยันตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	76
บทที่ 4 ผลการวิจัย	82
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย	82
4.2 ผลการวิจัย	83
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	104
5.1 สรุป	104
5.2 อภิปรายผล	106
5.3 ข้อเสนอแนะ	107

หัวข้อเรื่อง	หน้า
บรรณานุกรม	109
ภาคผนวก	115
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	116
ภาคผนวก ข แบบสอบถามการพัฒนางานประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	126
ภาคผนวก ค ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	136
ภาคผนวก ง คำอธิบายจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	140
ภาคผนวก จ ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์	144
การเผยแพร่ผลงานวิจัย	150
ประวัติผู้วิจัย	151



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	องค์ประกอบหลักตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	60
3.1	จำนวนนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยจำแนกตามจังหวัด	76
3.2	สัดส่วนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจังหวัด	77
4.1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	84
4.2	การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	85
4.3	การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบย่อย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร	86
4.4	การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบย่อย การกำหนดทิศทางขององค์กร	87
4.5	การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบย่อย การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร	88
4.6	การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์ประกอบย่อย การวางแผน	89
4.7	การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์ประกอบย่อย การจัดองค์กร	90
4.8	การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์ประกอบย่อย การนำ	91
4.9	การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์ประกอบย่อย การควบคุมองค์กร	92
4.10	การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ องค์ประกอบย่อย การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	93

ตารางที่	หน้า
4.11 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ องค์ประกอบย่อย การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน	94
4.12 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ องค์ประกอบย่อย การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข	95
4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างองค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	98
4.14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	99
4.15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หลังการปรับโมเดล	101
ค.1 ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	137
ง.1 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	141

สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	องค์ประกอบหลักตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	61
2.2	องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์	63
2.3	องค์ประกอบของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	64
2.4	องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์	66
2.5	กรอบแนวคิดการพัฒนางค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	74
4.1	โมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการวางแผนกลยุทธ์	96
4.2	โมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	96
4.3	โมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์	97
4.4	โมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	100
4.5	โมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หลังการปรับโมเดล	102

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจการปกครองไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีการจัดตั้งสุขาภิบาลขึ้นมาเมื่อ ปี พ.ศ. 2940 นับเป็นจุดเริ่มต้นของพัฒนาการด้านการปกครองท้องถิ่นไทย เนื่องจากสุขาภิบาลเป็นกลไกอย่างหนึ่งที่รัฐจะนำมาใช้ในการบำรุงเมืองและหลังยุคของการเปลี่ยนแปลงการปกครองเป็นระบอบประชาธิปไตย เมื่อ ปี 2475 รัฐบาล คณะราษฎรได้เริ่มจัดวางรูปแบบและระเบียบการบริหารราชการของประเทศใหม่ด้วยการประกาศใช้พระราชบัญญัติว่าด้วยระเบียบราชการบริหารแห่งราชอาณาจักรสยาม พ.ศ. 2476 ซึ่งนำรูปแบบนี้มาจากการปกครองของฝรั่งเศส โดยจัดระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน ออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) ราชการบริหารส่วนกลาง 2) ราชการบริหารส่วนภูมิภาค และ 3) ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น เป็นผลให้มีการตรากฎหมายการปกครองท้องถิ่นซึ่งเรียกว่าพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ส่งผลให้เกิดหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบใหม่ที่เรียกชื่อว่า “เทศบาล” ซึ่งฝ่ายบริหารมาจากการแต่งตั้งของรัฐบาล ส่วนสมาชิกของสภาเทศบาลนั้นมาจากการเลือกตั้งโดยตรง ของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งเทศบาลมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีงบประมาณ มีทรัพย์สิน มีเจ้าหน้าที่ มีอำนาจในการออกเทศบัญญัติและมีอำนาจในการปฏิบัติงานในเขตท้องถิ่นนั้น ๆ โดยรัฐบาลมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาให้การปกครองท้องถิ่นมีเพียงรูปแบบเดียวและหวังจะให้มีการจัดตั้งเทศบาลขึ้นทุกพื้นที่และทุกตำบลในประเทศและมีพัฒนาการของการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นมาโดยตลอดแม้ส่วนใหญ่ยังเป็นความต้องการของนักการเมืองระดับชาติมากกว่าที่จะเกิดจากข้อเรียกร้องของประชาชนในท้องถิ่น ทิศทางการกระจายอำนาจจึงถูกกำหนดด้วยรัฐบาลกลาง (ไททัศน์ มาลา, 2560) จนกระทั่งเกิดรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ขึ้นและได้กำหนดไว้ใน หมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ มาตรา 78 กำหนดให้รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการของท้องถิ่นได้เองพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและระบบสาธารณสุขและสาธารณูปการ ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศรวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัดนั้นและเพื่อให้เป็นไปตามมาตรา 284 แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 จึงได้ตราพระราชบัญญัติกำหนด แผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ขึ้น ซึ่งมุ่งเน้นการถ่ายโอนภารกิจจากส่วนกลางไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยกำหนดให้มีคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่จัดทำแผนการกระจายอำนาจให้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและแผนปฏิบัติการ ซึ่งกำหนดกรอบแนวคิด เป้าหมาย และแนวทางการกระจายอำนาจให้เป็นไปตามมาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติกำหนด แผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อดำเนินการถ่ายโอนภารกิจ การให้บริการสาธารณะที่รัฐดำเนินการให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน 2) ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต 3) ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และการรักษาความสงบ

เรียบร้อย 4) ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุนพาณิชย์กรรมและการท่องเที่ยว 5) ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ 6) ด้านศิลปวัฒนธรรม จารีต ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น (สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2565)

ปัจจุบันประเทศไทย มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 7,850 แห่ง แยกเป็นองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 76 แห่ง เทศบาล จำนวน 2,472 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 5,300 แห่ง และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ จำนวน 2 แห่ง และในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 2,967 แห่ง ประกอบด้วย จังหวัดนครราชสีมา 334 แห่ง จังหวัดบุรีรัมย์ 209 แห่ง จังหวัดสุรินทร์ 173 แห่ง จังหวัดศรีสะเกษ 217 แห่ง จังหวัด อุบลราชธานี 239 แห่ง จังหวัดยโสธร 88 แห่ง จังหวัดชัยภูมิ 143 แห่ง จังหวัดอำนาจเจริญ 64 แห่ง จังหวัดบึงกาฬ 60 แห่ง จังหวัดหนองบัวลำภู 68 แห่ง จังหวัดขอนแก่น 225 แห่ง จังหวัดอุดรธานี 181 แห่ง จังหวัดเลย 101 แห่ง จังหวัดหนองคาย 68 แห่ง จังหวัดมหาสารคาม 143 แห่ง จังหวัด ร้อยเอ็ด 203 แห่ง จังหวัดกาฬสินธุ์ 151 แห่ง จังหวัดสกลนคร 141 แห่ง จังหวัดนครพนม 104 แห่ง จังหวัดมุกดาหาร 55 แห่ง (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2563) โดยเทศบาลแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร โดยมีโครงสร้างการบริหารงาน ประกอบด้วย ฝ่ายนิติบัญญัติ คือ สภาเทศบาล และฝ่ายบริหาร คือ นายกเทศมนตรี ฝ่ายนิติบัญญัติ ประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาล ซึ่งมาจากการเลือกตั้ง จำนวนสมาชิกจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับประเภทของเทศบาล โดยจะทำหน้าที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ คือ พิจารณาออกกฎหมายท้องถิ่น ที่เรียกว่า “เทศบัญญัติ” รวมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนงานโครงการพัฒนาเทศบาล ส่วนฝ่ายบริหารมีนายกเทศมนตรีคนหนึ่งเลือกตั้งโดยประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตเทศบาลมีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี และนายกเทศมนตรีอาจแต่งตั้งรองนายกเทศมนตรี ซึ่งมีใช้สมาชิกสภาเทศบาลเป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารราชการของเทศบาลตามที่นายกเทศมนตรีมอบให้นายกเทศมนตรีมีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมายและรับผิดชอบในการบริหารราชการของเทศบาลให้เป็นไปตามกฎหมายเทศบัญญัติกำหนดเพื่อให้งานของเทศบาลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย นายกเทศมนตรีถือว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำหน้าที่บริหารงานท้องถิ่นเพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในการบริหารงานของเทศบาลและรับผิดชอบต่อการบริหารงานที่เกิดขึ้นของเทศบาล นายกเทศมนตรี จึงต้องมีความรู้ ความสามารถ และมีคุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำ รวมถึงประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อนำองค์ความรู้ความสามารถมาบริหารท้องถิ่นให้เกิดการพัฒนาและประชาชนได้รับผลประโยชน์สูงสุด

ในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจมีอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมายงานและกำกับดูแลให้งานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการขององค์กรเข้าด้วยกัน เนตรวิวัฒนา ยาวีราช (2552) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ สอดคล้อง กับ สัญญา เคนาภูมิ (2555, น. 175) ได้ให้ความหมาย

ของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่นเกิด ความเต็มใจแล้วกระตุ้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การนำพาองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นให้พัฒนาไปในทิศทางที่ถูกต้องและประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุดจึงถือเป็นบทบาทหน้าที่ สำคัญของผู้นำองค์กร คือ นายองค์การบริหารส่วนจังหวัด นายกเทศมนตรี หรือนายองค์การบริหาร ส่วนตำบลนั้น ๆ ที่จะเป็นผู้คอยขับเคลื่อนบริหารให้กิจการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ Ireland and Hitt (1999, pp. 53-54) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องดำเนินการใน 6 กิจกรรม ดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือทีมงานบริหารสูงสุดจะต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จูงใจขององค์กรได้ เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่ผู้ที่มีส่วนได้ ส่วนเสียขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง 2) ความสำคัญของสมรรถนะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และธำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะ ขององค์กรให้ได้เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทรัพยากรและความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีอัตลักษณ์ ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้จำจะต้องมีทัศนคติและปฏิบัติต่อ พนักงานของตนเหมือนทรัพยากรที่มีคุณค่า 4) ส่งเสริมวัฒนธรรม องค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องดำเนิน กิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนขององค์กรด้วยการกระตุ้นและเปิดโอกาส แก่ทุกคนให้ใช้พลังและร่วมขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ผู้นำที่มีความเข้าใจจะสามารถพัฒนาและธำรงรักษา วัฒนธรรมขององค์กรไว้ได้ ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กรที่อยู่ใต้บริบท ความสลับซับซ้อนของเศรษฐกิจใหม่ 5) การปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้อง ยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ เชื่อถือคุณธรรม ยึดมั่น ในหลักการของตน ทั้งสามารถในการดลใจพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม นอกจากนั้นผู้นำยังต้องเรียนรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อค่านิยมและวัฒนธรรมอย่างหลากหลายอันจะส่งผล ต่อโอกาส ที่จะประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น 6) การริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องสามารถ สร้างความมีประสิทธิผลและความมีดุลยภาพขององค์การระหว่างการควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่น และการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นกับผลระยะยาว

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือเป็นหน่วยงานแรกที่ทราบถึงปัญหาของประชาชนในพื้นที่การนำพา องค์กรให้ประสบผลสำเร็จในการให้บริการประชาชนในพื้นที่ ผู้นำองค์กรจะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีกลยุทธ์ในการดึงศักยภาพของบุคคลากรในองค์กรเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด พระราชบัญญัติ การเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ. 2562 มาตรา 49 และมาตรา 50 ประกอบ พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2562 มาตรา 15 และมาตรา 48 เบญจ (4) ได้กำหนดคุณสมบัติของนายกเทศมนตรีว่าสำหรับผู้ที่สมควรรับเลือกตั้งเป็นนายกเทศมนตรี ต้องสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่าหรือเคยเป็น สมาชิกสภาท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่น หรือสมาชิกรัฐสภาเป็นการกำหนดความรู้ความสามารถเบื้องต้นของนายกเทศมนตรี ซึ่งเป็นผู้นำสูงสุด ของเทศบาล หากนายกเทศมนตรีมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมก็จะสามารถนำองค์กรสู่ความสำเร็จ คือ เป็นที่ไว้วางใจต่อประชาชนในพื้นที่ในทางกลับกัน หากนายกเทศมนตรีขาดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่เหมาะสมแล้วการขับเคลื่อนเทศบาลก็อาจติดขัดหรือไม่เป็นไปตามที่คาดหวังของประชาชน

จากอดีตจนถึงปัจจุบันที่หลายฝ่ายพยายามผลักดันให้เกิดการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นแต่ก็ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่ตั้งไว้ เนื่องจากรัฐบาลไม่ได้ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจมากเท่าที่ควร (วาสนา ยี่รงค์, 2563) และนายกเทศมนตรีบางส่วนยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง หรือบางส่วนก็ติดกับดักของกฎหมายที่ยังไม่เอื้อต่อการทำงานของท้องถิ่นในแต่ละพื้นที่ทำให้นายกเทศมนตรีไม่กล้าใช้อำนาจสูงสุดของตน รวมทั้งเกิดการแทรกแซงจากกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ที่มักจะนำภารกิจของตนเองไปให้ท้องถิ่นปฏิบัติและเร่งรัดเอาผลงานตามความต้องการของตน (กริธา สิมะวรา, 2560) ทำให้กระบวนการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่เป็นไปตามความต้องการของประชาชนในพื้นที่อย่างแท้จริง

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจในเรื่องการพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงต่อความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีอะไรบ้าง

1.2.2 ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พัฒนาขึ้น มีอะไรบ้าง

1.2.3 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสอดคล้องหรือไม่

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อค้นหาคำถามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3.2 เพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3.3 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.4 สมมติฐานการวิจัย

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.5 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ไว้ดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 20 จังหวัด ประกอบด้วย กาฬสินธุ์ ขอนแก่น ชัยภูมิ นครพนม นครราชสีมา บุรีรัมย์ บึงกาฬ มหาสารคาม มุกดาหาร ยโสธร ร้อยเอ็ด เลย ศรีสะเกษ สกลนคร สุรินทร์ หนองคาย หนองบัวลำภู อุดรธานี อุบลราชธานีและอำนาจเจริญ

1.5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.5.2.1 ประชากร ได้แก่ นายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 889 คน (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2565)

1.5.2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ นายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดช่วงความเชื่อมั่นที่ ร้อยละ 95 ได้จำนวน 276 คน (Yamane, 1973)

1.5.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology) การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 10 องค์ประกอบย่อย ที่เป็นผลจากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด งานวิจัย และการสัมภาษณ์ ดังนี้

1.5.3.1 องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกลยุทธ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร
- 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร
- 3) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

1.5.3.2 องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

- 1) การวางแผน
- 2) การจัดองค์กร
- 3) การนำ
- 4) การควบคุมองค์กร

1.5.3.3 องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย

ได้แก่

- 1) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 2) การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
- 3) การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่นำมาใช้เพื่อชี้ให้เห็นอะไรบางอย่างหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะจุดหรือช่วงเวลาหนึ่ง ค่าของตัวบ่งชี้ระบุหรือบ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้าง ๆ แต่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้และใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างจุดหรือเวลาที่ต่างกันเพื่อให้ทราบถึงเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้

การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมไปสู่สภาพใหม่ที่ก้าวหน้าและสร้างสรรค์โดยวิธีการหรือกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การใช้กระบวนการของความสามารถของบุคคลที่ใช้อิทธิพลหรืออาศัยอำนาจหน้าที่จากตำแหน่งของตนในการวางแผนออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรและแสวงหาให้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ โดยมีการวางแผน การนำไปปฏิบัติ และการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทิศทางสำหรับการแปลวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและนำไปสู่การพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง การวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอกขององค์กร เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนเพื่อให้รู้ตนเอง รู้จักสภาพแวดล้อมชัดเจนและวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอก และภายในองค์กร

การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง วิธีการหรือแผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนดซึ่งเป็นความต้องการที่เกิดขึ้นในอนาคต

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมายและเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งเป็นเรื่องภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้นและระยะยาวตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม

การวางแผน หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ในอนาคตและวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การจัดองค์กร หมายถึง การจัดกลุ่มงานเป็นหน่วยงานต่างๆ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งการจัดระบบการทำงานที่ช่วยให้คนทำงานร่วมกันอย่างประสบความสำเร็จ

การนำ หมายถึง ศิลปะในการสั่งการและส่งเสริมให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงานที่ผู้นำนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่ตนเองและองค์กร รู้จักหลักและวิธีการจูงใจให้คนอุทิศตนให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

การควบคุมองค์กร หมายถึง การติดตามและวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติและพิจารณาว่าการปฏิบัติงานนั้นช่วยให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่

การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์กร โดยครอบคลุมการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดภาระงานหรือหัวข้อเรื่องที่ต้องการควบคุมและการประเมินให้ชัดเจน และการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง

การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน หมายถึง การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าแล้วนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด หรือเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตอนต้น และรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข หมายถึง การแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติที่เหมาะสมหรือเป็นกระบวนการกำหนดกฎเกณฑ์เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติประสบความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร

องค์ประกอบหลัก หมายถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์

องค์ประกอบย่อย หมายถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ การควบคุมองค์กร และ 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ ได้แก่ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หมายถึง ผลการวิเคราะห์ทางสถิติโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป พบว่า ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ต่ำหรือไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าความน่าจะเป็น (P-Value) เข้าใกล้ 1 ค่าดัชนีความกลมกลืน (Goodness of Fit Index-GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index = AGFI) มีค่าเท่ากับหรือเข้าใกล้ 1

นายกเทศมนตรี หมายถึง นายกเทศมนตรีที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนแต่ละพื้นที่ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือและเป็นผู้บริหารสูงสุดของเทศบาล

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ประโยชน์ทางวิชาการ ผลการวิจัยในครั้งนี้ จะได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ได้พัฒนาขึ้นโดยการตรวจสอบวิเคราะห์อย่างถูกต้องด้วยกระบวนการทางวิชาการ

1.7.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับคุณภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต่อไป



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ไว้ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้
2. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
4. บริบททั่วไปของนายกเทศมนตรี
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้

2.1.1 ความหมายของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัดไว้ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Indicator หมายถึง ตัวบ่งชี้สภาพความสำเร็จ หรือการบรรลุเป้าหมายในด้านความประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลทั้งในเชิงปริมาณคุณภาพ ระยะเวลา สถานที่ และต้นทุน หรือค่าใช้จ่าย โดยจะต้องมีความเชื่อถือได้และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติด้วย การกำหนดตัวบ่งชี้จะต้องสามารถวัดได้และมีวิธีการที่ไม่ยุ่งยากมาก มีต้นทุนในการวัดผลสำเร็จไม่สูงจนเป็นการงบประมาณโดยทั่วไปตัวบ่งชี้ผลสำเร็จ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้เชิงปริมาณ ตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพ ตัวบ่งชี้เชิงเวลา และตัวบ่งชี้เชิงต้นทุน ตัวบ่งชี้เชิงปริมาณ (Quantitative Indicator) หมายถึง การพิจารณาในลักษณะของปริมาณและตัวเลข เช่น จำนวนผลผลิตที่ต้องนำส่งจากการใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรร เป็นต้น ตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพ (Qualitative Indicator) หมายถึง การพิจารณาคุณภาพของสิ่งของหรือบริการที่หน่วยงานภาครัฐผลิต เช่น ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ครบถ้วน ความแม่นยำ ความสามารถเข้าถึงบริการ ความถูกต้อง ความปลอดภัย ความครอบคลุม ความเสี่ยง ความถูกต้องตามกฎหมาย ความพึงพอใจของผู้ได้รับบริการ เป็นต้น ตัวบ่งชี้เชิงเวลา (Time Indicator) หมายถึง การพิจารณาในเรื่องของระยะเวลาดำเนินการและ/หรือระยะเวลาส่งมอบงาน เช่น การพิจารณาว่าระยะเวลาการส่งมอบผลผลิตเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่หรือการพิจารณาความสามารถในการลดเวลาในการดำเนินงาน เป็นต้น ตัวบ่งชี้เชิงต้นทุน (Costing Indicator) หมายถึง การพิจารณาในเรื่องของต้นทุนที่ใช้ไปในการผลิต เช่น พิจารณาว่าต้นทุนที่ใช้ไปนั้นเป็นต้นทุนที่ต่ำที่สุดเท่าที่ทำได้หรือไม่หรือทำการพิจารณาเปรียบเทียบต้นทุนของหน่วยงานหนึ่งกับต้นทุนของอีกหน่วยงานหนึ่งอาจเป็นต้นทุนระหว่างหน่วยงานราชการกับหน่วยงานราชการ หรือต้นทุนระหว่างหน่วยงานราชการกับหน่วยงานเอกชนก็ได้

ศิริชัย กาญจนวสี (2554, น. 82-84) ให้ความหมาย ตัวบ่งชี้ว่า หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปรหรือค่าที่สังเกต ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของทรัพยากร การดำเนินงานหรือผลของการดำเนินงาน อาทิเช่น ตัวบ่งชี้ผลสำเร็จของการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย อาจเป็นค่าเฉลี่ยคะแนน GPA ของนักเรียน อัตราการเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยได้ อัตราการได้งานทำ เป็นต้น ตัวบ่งชี้สถานะเศรษฐกิจของสังคม เช่น ดัชนีราคาสินค้า อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ อัตราการว่างงาน อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ตัวบ่งชี้เป็นสิ่งที่มีความผูกพันกับเกณฑ์และมาตรฐาน ซึ่งใช้เป็นตัวตัดสินความสำเร็จหรือคุณค่าของการดำเนินงานหรือผลของการดำเนินงานที่ได้รับโดยเกณฑ์ (Criteria) หมายถึง คุณลักษณะหรือระดับที่ถือว่าเป็นคุณภาพความสำเร็จหรือความเหมาะสมของทรัพยากร การดำเนินงานหรือผลของการดำเนินงานนั้น

อนุวัติ คุณแก้ว (2556, น. 24) ได้ให้ความหมาย ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศบ่งบอกถึง สภาพหรือทิศทางหรือผลการดำเนินงาน ตลอดจนปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานซึ่งทำให้สามารถ วินิจฉัยชี้สถานะและช่วยชี้บทบาทหน้าที่ ตลอดจนสภาพปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานในช่วงเวลาใด เวลาหนึ่งได้

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2557, น. 108) ได้ให้ความหมาย ตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่เป็นสารสนเทศ หรือค่าที่สังเกตได้เชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดหรือสะท้อนลักษณะ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานอย่างกว้าง ๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

ญาตา กรุณากร (2558, น. 278) ได้ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรขององค์ประกอบ หรือข้อมูลที่เป็นสารสนเทศที่ได้ประมวลผลเป็นค่าสถิติที่ใช้แสดงภาวะของสิ่งที่มุ่งวัดในสถานการณ์ หรือช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งและเป็นค่าที่สังเกตได้ทั้งเชิงปริมาณหรือคุณภาพ ซึ่งเป็นผลสะท้อนของการดำเนินงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การบริหารงาน การติดตาม ผลการดำเนินงานและการจัดลำดับการพัฒนาของหน่วยงานหรือองค์กรได้

Oxford University (1989) กล่าวถึง ความหมายของตัวบ่งชี้ว่าเป็นสิ่งที่ชี้บอกหรือ มุ่งความสนใจไปที่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Indicators as That Which Point Out or Direct Attention to Something) คำว่า Indicator ในภาษาอังกฤษคำนี้ให้ความหมายในภาษาไทยได้หลายอย่าง เช่น ตัวชี้วัด ตัวชี้ ตัวบ่งชี้ ตัวชี้้นำ ดัชนี และเครื่องชี้วัด เป็นต้น คำเหล่านี้ถูกใช้เป็นมาตรฐานทางสถิติหรือเครื่องชี้ สถานะบางอย่างเพื่อใช้วิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพการณ์หรือสถานะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับ ปัจจัยการผลิต กระบวนการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

ในพจนานุกรม The American Heritage (2000) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่าเป็น สิ่งบ่งบอกโดยเฉพาะอย่างยิ่ง 1) ตัวชี้ หรือ ดัชนี 2) เครื่องมือที่ใช้กับเครื่องยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า มาตรฐานวัด 3) เข็มชี้ หน้าปัดหมุน หรืออุปกรณ์อื่น

จากความหมายของตัวบ่งชี้ที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่น่ามาเป็นเกณฑ์บอก เพื่อชี้ให้เห็นอะไรบางอย่างหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการ ศึกษาเฉพาะจุดหรือช่วงเวลาหนึ่ง ค่าของตัวบ่งชี้บ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้าง ๆ แต่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการ ศึกษาได้และใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างจุดหรือช่วงเวลาที่แตกต่างกันเพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลง ของสภาพที่ต้องการศึกษาได้

2.1.2 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงประโยชน์ของตัวบ่งชี้ ไว้ดังนี้

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545, อ้างถึงใน ไสว พลพุทธา, 2557) ได้สังเคราะห์จากแนวคิดของบุคคลต่าง ๆ เกี่ยวกับประโยชน์ของตัวบ่งชี้ในวงการศึกษามาได้ดังนี้

1. ใช้บรรยายสภาพและลักษณะของระบบการศึกษาทำให้เข้าใจการทำงานของระบบการศึกษาได้เป็นอย่างดี

2. ใช้ศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่งได้อย่างถูกต้อง

3. ใช้ศึกษาเปรียบเทียบการศึกษาได้ทั้งที่เป็นการศึกษาเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือการเปรียบเทียบกับระบบการศึกษาของประเทศต่าง ๆ หรือการเปรียบเทียบสภาพระหว่างภูมิภาคประโยชน์ของตัวบ่งชี้ทางการศึกษามี 5 ประการ (Bottani and Walberg, 1994) ดังนี้

3.1 เป็นแนวทางจัดทำนโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการศึกษา

3.2 ใช้ตรวจสอบ ควบคุม และประเมินผลระบบการศึกษา

3.3 เป็นแนวทางการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา

3.4 ใช้กำกับหรือจัดระบบการศึกษา

3.5 ใช้ประเมินคุณภาพการศึกษา

วันเพ็ญ นันทะศรี (2555, น. 152) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ทางการศึกษามีประโยชน์มากต่อการบริหารและการวิจัยในด้านการบริหารตัวบ่งชี้การศึกษาใช้ในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการวางแผนการศึกษาใช้ในการกำกับติดตามตรวจสอบการดำเนินงานและการประเมินผลการดำเนินงานทั้งในเรื่องของการประกันคุณภาพการแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่และการกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้

Pollate (1990, อ้างถึงใน พระมหาลิขิต คำหงษา, 2557) กล่าวถึง ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ไว้หลายลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. เป็นข้อความกำหนดนโยบายปัญหาส่วนใหญ่ที่พบในการวางแผน คือ ขาดความชัดเจนของวัตถุประสงค์และนโยบาย

2. ติดตามผลในระบบการศึกษา การใช้ตัวบ่งชี้ก็จะเป็นการติดตามผล ติดตามการเปลี่ยนแปลงที่ได้ผลมากยิ่งขึ้นเพราะว่าตัวบ่งชี้จะเป็นตัวช่วยในการตรวจสอบว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการหรือไม่ ก็จะเป็นตัวช่วยที่ใช้ในการวัดอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาได้เป็นอย่างดี

3. มีการพัฒนาเกี่ยวกับระบบวิจัยทางการศึกษา ซึ่งตัวบ่งชี้จะมีประโยชน์ต่อการวิจัยเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวบ่งชี้สามารถใช้แทนระบบทางการศึกษาในงานวิจัยได้ด้วย ซึ่งจะนำไปวิเคราะห์เพื่อศึกษาวิจัยทางการศึกษาในแง่มุมต่าง ๆ ตามความต้องการจะมีความน่าเชื่อถืออาจจะดีกว่าการใช้ลักษณะของตัวแปรเพียงอย่างเดียว

4. ตัวบ่งชี้ยังจะช่วยในการจัดกลุ่มระบบการศึกษาโดยจัดแบ่งกลุ่มการศึกษาซึ่งจะมีความเที่ยงตรงและแม่นยำอันจะทำให้ระบบการศึกษาในกลุ่มเดียวกันสามารถใช้เป็นข้อมูลอภิปรายแลกเปลี่ยนทางการศึกษาได้ด้วย

จากประโยชน์ของตัวบ่งชี้ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ทำให้ทราบสภาพทิศทางและการจัดการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้นทำให้สามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ตลอดเวลาและทราบแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบต่าง ๆ ในช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่งได้อย่างถูกต้อง การมีตัวบ่งชี้จะทำให้การประเมินผลมีความเชื่อถือได้และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้นสามารถทำนายสถานการณ์การดำเนินงานในอนาคตทำให้องค์กรมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำให้ได้รับความร่วมมือมากขึ้น

2.1.3 ประเภทของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้มีหลายประเภท ซึ่งในการแบ่งประเภทตัวบ่งชี้นี้ได้มีการแบ่งประเภทหลายวิธีขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ในการใช้จำแนกประเภท ซึ่งนักวิชาการได้แบ่งเอาไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2554, น. 233) กล่าวถึง ประเภทของตัวบ่งชี้ว่าเนื่องจากการศึกษามีขอบข่ายกว้างขวาง มีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาขึ้นเป็นจำนวนมาก จึงมีการแบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ออกเป็นแบบต่าง ๆ กัน การแบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ขึ้นอยู่กับวิธีและเกณฑ์ในการแบ่งซึ่งมีความแตกต่างกัน บางเกณฑ์อาศัยแนวคิดในการสร้าง ดังนั้นตัวบ่งชี้จึงมีอยู่หลายประเภทตามเกณฑ์ในการแบ่งซึ่งจากการสังเคราะห์ของ สรุปได้ดังนี้

1. ประเภทตามทฤษฎีเชิงระบบ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ
 - 1.1 ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย (Input Indicators) แสดงถึงปัจจัยป้อนของระบบการศึกษา
 - 1.2 ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ (Process Indicators) แสดงถึงวิธีการดำเนินงานขั้นตอนต่าง ๆ ในระบบการศึกษา
 - 1.3 ตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต (Output/Outcome Indicators) แสดงถึงผลลัพธ์ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษา
2. ประเภทตามลักษณะนิยามของตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ
 - 2.1 ตัวบ่งชี้แบบอ้อม ใช้ในกรณีที่นักวิชาการยังมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาไม่มากนักหรือใช้ที่ในสถานการณ์ที่มีการให้นิยามตัวบ่งชี้ไว้หลวม ๆ ยังไม่ชัดเจน ต้องใช้วิจารณ์ญาณพิจารณาตัดสินใจ
 - 2.2 ตัวบ่งชี้แบบปรนัย มีการเปรียบเทียบระบบการศึกษาที่เป็นการศึกษาาระดับนานาชาติ
3. ประเภทตามวิธีการสร้างแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ
 - 3.1 ตัวบ่งชี้ตัวแทน สร้างขึ้นจากตัวแปรเพียงตัวเดียวให้เป็นตัวแทนตัวแปรอื่น ๆ ที่บอกลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาได้ เช่น สัดส่วนจำนวนนักเรียนระดับประถมศึกษา อัตราการไม่รู้หนังสือ ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ในปัจจุบันใช้กันน้อยลงเนื่องจากมีความเที่ยงและความตรงต่ำ เพราะเป็นการใช้ตัวบ่งชี้เพียงตัวเดียวแสดงลักษณะสิ่งที่ต้องการศึกษา
 - 3.2 ตัวบ่งชี้แยก ตัวบ่งชี้ทั้งชุดมีตัวบ่งชี้ย่อยจำนวนมากแต่ละตัวเป็นอิสระต่อกัน บ่งชี้ลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว การที่จะบ่งชี้สภาพองค์รวมจะต้องใช้ตัวบ่งชี้ย่อยทุกตัวรวมกันทั้งชุด บางตัวบ่งชี้ย่อยมีความสัมพันธ์กันจึงเป็นการบ่งชี้ลักษณะซ้ำซ้อนกัน

3.3 ตัวบ่งชี้ที่เกิดจากการรวมตัวแปรทางการศึกษาหลาย ๆ ตัวเข้าด้วยกัน ให้นำน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรตามจริง ตัวบ่งชี้ชนิดนี้ให้สารสนเทศที่มีคุณค่า มีความเที่ยงและความตรงสูงกว่าตัวบ่งชี้สองประเภทแรกจึงเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการศึกษา การกำกับ ติดตาม ดูแล และการประเมินการศึกษาและเป็นที่ยอมรับใช้กันมากในปัจจุบัน

4. ประเภทตามลักษณะตัวแปรที่ใช้สร้างตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

4.1 ตามระดับการวัดของตัวแปร 4 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้นามบัญญัติ ตัวบ่งชี้เรียงอันดับ ตัวบ่งชี้อันดับและตัวบ่งชี้อัตราส่วนถ้าตัวบ่งชี้การศึกษาสร้างจากตัวแปรระดับใดตัวบ่งชี้การศึกษาที่ได้จะมีระดับการวัดตามตัวแปรนั้นด้วย โดยทั่วไปตัวบ่งชี้การศึกษาที่ยอมรับใช้กันมาก ได้แก่ ตัวบ่งชี้อันดับ ตัวบ่งชี้อัตราส่วน และตัวบ่งชี้เรียงอันดับ

4.2 ตามประเภทของตัวแปร 2 ประเภท คือ 1) ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงสถานะหรือปริมาณของระบบการศึกษา ณ จุดเวลาจุดใดจุดหนึ่ง 2) ตัวบ่งชี้การเคลื่อนไหวแสดงถึงสถานะที่เป็นพลวัตในระบบการศึกษา ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

4.3 ตามคุณสมบัติทางสถิติของตัวแปร 2 ประเภท คือ 1) ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจง สร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นค่าสถิติบอกลักษณะการกระจายของข้อมูล เช่น สัมประสิทธิ์การกระจายดัชนี เป็นต้น 2) ตัวบ่งชี้สร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นปริมาณ หรือเป็นค่าสถิติบอกลักษณะค่ากลาง เช่น ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน หรือค่าสถิติประเภทค่าร้อยละ อัตราส่วน

5. ประเภทตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

5.1 ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ บอกปริมาณแท้จริงและมีความหมายในตัวเอง เช่น จำนวนโรงเรียน จำนวนครู

5.2 ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์หรือตัวบ่งชี้อัตราส่วน เป็นปริมาณเทียบเคียงกับค่าอื่น เช่น จำนวนนักเรียนต่อครูหนึ่งคน สัดส่วนของครูวุฒิปริญญาโท ตัวบ่งชี้ทั้งสองประเภทนี้ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ใช้เปรียบเทียบได้เฉพาะระบบที่มีขนาดหรือศักยภาพเท่าเทียมกันถ้าเป็นระบบที่มีขนาดหรือศักยภาพต่างกันควรใช้ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์ในการเปรียบเทียบ

6. ประเภทตามฐานการเปรียบเทียบในการแปลความหมายแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

6.1 ตัวบ่งชี้อิงกลุ่ม มีการแปลความหมายเทียบกับกลุ่ม

6.2 ตัวบ่งชี้ อิงเกณฑ์ มีการแปลความหมายเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

6.3 ตัวบ่งชี้อิงตน มีการแปลความหมายเทียบกับสภาพเดิม ณ จุด หรือช่วงเวลา ที่ต่างกัน

7. ประเภทตามลักษณะการใช้ประโยชน์สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพของระบบการศึกษา ในรูปตัวบ่งชี้การศึกษาที่นำไปใช้ในกระบวนการบริหารจัดการและการพัฒนาการศึกษา โดยเฉพาะในด้านการวางแผน การกำกับ ติดตาม และการประเมินผลการศึกษา นั้น นักวิชาการนำไปใช้ประโยชน์ในสองลักษณะ คือ การใช้ประโยชน์เพื่อบรรยายสภาพของระบบการศึกษาและการใช้ประโยชน์เพื่อทำนายหรือพยากรณ์ปรากฏการณ์ทางการศึกษาด้านอื่น ๆ ดังนั้นจึงแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

7.1 ตัวบ่งชี้แสดงความหมาย (Expressive Indicators) และ

7.2 ตัวบ่งชี้ทำนาย (Predictive Indicators)

8. ประเภทตามสาขาวิชาหรือเนื้อหาสาระ เนื่องจากตัวบ่งชี้มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการในศาสตร์ทุกสาขา มิใช่เฉพาะแต่สาขาการศึกษาเท่านั้นเมื่อจัดแยกตัวบ่งชี้ตามสาขาวิชาหรือตามเนื้อหาสาระ จึงแยกได้เป็นตัวบ่งชี้ต่าง ๆ อีกหลายประเภท เช่น ตัวบ่งชี้การศึกษา (Education Indicators) ตัวบ่งชี้สังคม Indicators) ตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิต (Quality of Live Indicators) ตัวบ่งชี้การพัฒนา (Development Undoctors) ตัวบ่งชี้การศึกษาระดับประถมศึกษา (Primary Education Indicators) ตัวบ่งชี้การศึกษาระดับมัธยมศึกษา (Secondary Education Indicators) ตัวบ่งชี้การศึกษาระดับอุดมศึกษา (Higher Education Indicators) และตัวบ่งชี้การศึกษาระบบนอกโรงเรียน (Non-Formal Education Indicators) เป็นต้น การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามเนื้อหาสาระนั้นไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัวขึ้นอยู่กับความสนใจและจุดมุ่งหมายในการพัฒนาตัวบ่งชี้ การที่จะกำหนดว่าตัวบ่งชี้ตามเนื้อหาสาระนั้นไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัวขึ้นอยู่กับความสนใจและจุดมุ่งหมายในการพัฒนาตัวบ่งชี้ การที่เราจะกำหนดว่าตัวบ่งชี้พัฒนาขึ้นครอบคลุมตัวบ่งชี้ย่อยประเภทใดต้องพิจารณาจากการกำหนดนิยามและการใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้หลัก

Johnstone (1981, อ้างถึงใน พระมหาลิขิต คำหงษา, 2557) ได้แบ่งวิธีการจำแนกประเภทของตัวบ่งชี้ ไว้ดังนี้

1. จำแนกโดยอาศัยแนวทางการใช้ตัวแปรต่าง ๆ ที่นำมากำหนดเป็นตัวบ่งชี้ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ชนิด ดังนี้

1.1 ตัวบ่งชี้ตัวแทน (Representative Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่มีลักษณะง่ายที่สุดซึ่งใช้ในการวิจัยการบริหารและการวางแผนโดยทำการเลือกตัวแปรเพียงตัวเดียวมาสะท้อนแง่มุมหนึ่งของระบบ เช่น ตัวบ่งชี้ตัวแทนตัวแปรทางการศึกษาในระบบการศึกษานิยมใช้กันมากที่สุด คือ อัตราการเข้าเรียน (Enrolment Ratio) ค่าร้อยละของผลิตภัณฑ์รวม (Percentage of the Cross National Product: GNP) ที่ใช้เพื่อการจัดการศึกษาบางครั้งก็ใช้ระดับการศึกษา (Level of Education) หรืออัตราการรู้หนังสือ (Literacy Rate) ซึ่งในปัจจุบันการเลือกตัวแปรตัวหนึ่งตัวใดให้เป็นตัวแทนของระบบ มักเป็นไปตามอำเภอใจไม่ค่อยได้ตัดสินใจอย่างแท้จริงทำให้เกิดความไม่มั่นใจในการนำผลไปใช้เพื่อสรุปอ้างอิง การเลือกตัวแปรเพียงตัวเดียวให้ทำหน้าที่แทนเสมือนระบบทั้งระบบมักจะไม่เป็นที่ยอมรับของนักนโยบาย นักวางแผน นักบริหาร หรือนักวิจัย เพราะระบบต่างๆ มีความสลับซับซ้อนประกอบด้วย ระบบย่อย ๆ และแง่มุมต่าง ๆ มาก ดังนั้นจะต้องระมัดระวังในการเลือกสรรตัวแปรซึ่งต้องมีเหตุผลที่ชัดเจนว่าเหตุใดจึงเลือกตัวแปรนี้ โดยไม่เลือกตัวแปรอื่นต้องขจัดความลำเอียงและการขาดเหตุผลให้หมดไป

1.2 ตัวบ่งชี้เดี่ยว (Di Aggregative Indicator) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ได้นำข้อมูลมาแยกเป็นส่วน ๆ แทนที่จะใช้ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งอธิบายคุณลักษณะหรือมิติหนึ่งต้องอาศัยคำนิยามของแต่ละตัวแปรเพื่อการอธิบายแต่ละส่วนหรือแต่ละองค์ประกอบของระบบซึ่งถ้ามาใช้ข้อมูลเพียงบางส่วนก็จะเกิดปัญหาความไม่ถูกต้อง นอกจากนี้ตัวแปรแต่ละตัวจะต้องเป็นอิสระจากตัวแปรอื่น ๆ ด้วย ดังนั้นตัวบ่งชี้เดี่ยวจึงมีความยุ่งยากและมีความละเอียดในการจัดทำมากบางครั้งอยู่ในรูปที่ไม่เหมาะสมและไม่ประหยัด อีกทั้งไม่ช่วยอธิบายคุณลักษณะหรือระบบที่ต้องการศึกษาได้ถูกต้องมากนัก

1.3 ตัวบ่งชี้รวม (Composite Indicators) เป็นการรวมตัวบ่งชี้จำนวนหนึ่งที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน ค่าที่ได้ของตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะเป็นค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่นำมารวมกันซึ่งช่วยอธิบายลักษณะหรือสภาพที่ต้องการศึกษาได้เป็นอย่างดี ยอมรับในความสลับซับซ้อนของระบบนั้น ๆ ตามปกติในระบบหนึ่ง ๆ มีแง่มุมที่เกี่ยวข้องไปด้วยกันในแต่ละแนวคิด มโนทัศน์หรือความคิดรวบยอด ซึ่งต้องอธิบายด้วยวิธีการใช้ตัวแปรที่หลากหลาย (Multivariate) ซึ่งสรุปได้ว่าตัวแปรที่สัมพันธ์กันจำนวนหนึ่งรวมกันเข้าแล้วสามารถอธิบายลักษณะหนึ่งของระบบอย่างมีความถูกต้องได้ในระดับที่ค่อนข้างสูง ซึ่งนักวิชาการจำนวนมากยอมรับว่าตัวบ่งชี้รวมมีความเชื่อมั่นได้มากกว่าตัวบ่งชี้ที่มาจากตัวแปรตัวหนึ่งตัวใดเพียงตัวเดียว

2. จำแนกประเภทตัวบ่งชี้โดยอาศัยทัศนคติเชิงระบบ โดยมักกำหนดตัวบ่งชี้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ตามแนวคิดเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วย ส่วนสำคัญ คือ ปัจจัยกระบวนการและผลผลิตโดยที่ Johnstone (1981) ได้อธิบายลักษณะของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

2.1 ตัวบ่งชี้กลุ่มปัจจัย (Input Indicators) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ชี้สภาพทางปัจจัยของระบบ ได้แก่ ด้านบุคลากร เงิน ทรัพยากร อื่น ๆ เช่น วัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ ความต้องการหรือความประสงค์ที่มีต่อระบบ ตัวอย่างเช่น อัตราการบรรจุใหม่ของครู อาจารย์ สัดส่วนการมีส่วนร่วมทางการศึกษาของสตรี เลขดัชนีการลงทุนด้านการเงินทางการศึกษา

2.2 ตัวบ่งชี้กลุ่มกระบวนการ (Process Indicators) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ช่วยชี้สภาพของกระบวนการจัดของระบบ เช่น ตัวบ่งชี้กลุ่มกระบวนการของระบบการศึกษาจะเป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับสภาพการเรียนการสอนการบริหาร อันได้แก่ อัตราการเลื่อนชั้นและซ้ำชั้น เลขดัชนีค่าใช้จ่ายต่อหัวในแต่ละระดับการศึกษาต่าง ๆ เป็นต้น

2.3 ตัวบ่งชี้กลุ่มผลผลิต (Output Indicators) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ช่วยชี้สภาพของผลผลิตที่ระบบได้ผลิตออกมา ซึ่งแสดงทั้งด้านปริมาณและระดับของผลผลิตตัวอย่างตัวบ่งชี้กลุ่มผลผลิตของระบบการศึกษา ได้แก่ อัตราความสำเร็จการศึกษาในด้านต่าง ๆ อัตราการมีงานทำของผู้สำเร็จการศึกษาในระดับต่าง ๆ เป็นต้น

3. จำแนกตามการเปรียบเทียบในการแปลความหมาย ในกระบวนการสร้างตัวบ่งชี้ต้องมีการกำหนดนิยามและเกณฑ์ที่ใช้ ตลอดจนการแปลความหมาย ตัวบ่งชี้การศึกษาแบ่งตามฐานในการเปรียบเทียบเพื่อตีความ/แปลความหมายตัวบ่งชี้ได้เป็น 3 ประเภท

3.1 ตัวบ่งชี้อิงกลุ่ม (Nom-referenced Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับกลุ่ม

3.2 ตัวบ่งชี้อิงเกณฑ์ (Criterion-Referenced Indicators) หมายถึงตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3.3 ตัวบ่งชี้อิงตน (Self-Referenced Indicators) หมายถึงตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับสภาพเดิม ณ จุด หรือช่วงเวลาที่แตกต่างกัน

4. จำแนกตามลักษณะสเกลการวัด แบ่งได้ดังนี้

4.1 ตัวบ่งชี้ที่วัดเป็นค่าสมบูรณ์ (Absolute Measurement) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าเป็นจำนวนที่มีความสมบูรณ์ในตัวเองไม่มีการนำค่าไปเปรียบเทียบหรือสัมพันธ์กับค่าอื่น ๆ เช่น จำนวนนักเรียนที่เรียนต่อมัธยมศึกษาปีที่ 1 จำนวนตึกในโรงเรียน เป็นต้น

4.2 ตัวบ่งชี้ที่วัดเป็นค่าสัมพัทธ์ (Relative Measurement) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าที่มีการนำไปสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับค่าอื่น ๆ เช่น สัดส่วนของนักเรียน ที่เรียนต่อมัธยมศึกษาปีที่ 1 ร้อยละของนักเรียนที่อ่านออกเขียนได้

5. จำแนกตามช่วงเวลา แบ่งได้ดังนี้

5.1 ตัวบ่งชี้แสดงค่าในเวลาใดเวลาหนึ่ง (Measurement of Stocks) เป็นตัวบ่งชี้ที่ให้ค่าเป็นปริมาณที่แน่นอนในช่วงเวลาหนึ่ง

5.2 ตัวบ่งชี้แสดงการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลา 1 (Measurement of Flows) เป็นตัวบ่งชี้ที่สัมพันธ์กับอัตราการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลา ข้อมูลอธิบายอัตราการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลาถูกรายงานในรูปร้อยละต่อปี มีค่าเป็นบวกหรือลบก็ได้

6. จำแนกตามระดับการวัด แบ่งได้ดังนี้

6.1 ตัวบ่งชี้ที่วัดลักษณะสภาพรวมทุกระดับ (Measurement of Overall Level) เป็นตัวบ่งชี้ ที่วัดลักษณะสภาพรวมทุกระดับ อาจแสดงในรูปค่าเฉลี่ย ตัวบ่งชี้ในลักษณะนี้จะไม่เห็นการกระจาย การนำค่าที่ได้ไปเปรียบเทียบกับกันอาจได้ค่าสรุปที่ไม่ถูกต้อง

6.2 ตัวบ่งชี้ที่วัดลักษณะการกระจาย (Measurement of Distribution) เป็นตัวบ่งชี้ที่วัดลักษณะการกระจายของข้อมูลในรูปของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทำให้เห็นว่าคุณลักษณะที่วัดได้ในกลุ่มมีความคล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

จากประเภทของตัวบ่งชี้ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ประเภทของตัวบ่งชี้มีอยู่หลายประเภทตามเกณฑ์ในการแบ่งขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ซึ่งการแบ่งประเภทควรคำนึงถึงค่านิยามและประโยชน์ของตัวบ่งชี้ เช่น ประเภทตามทฤษฎีเชิงระบบ ประเภทตามลักษณะนิยามของตัวบ่งชี้ ประเภทตามวิธีการสร้างประเภทตามลักษณะตัวแปรที่ใช้สร้างตัวบ่งชี้ ประเภทตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้ ประเภทตามฐานการเปรียบเทียบในการแปลความหมาย เป็นต้น

2.1.4 ลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ดี

มีนักวิชาการได้แสดงลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ดีไว้หลายท่าน ดังนี้

ศิริชัย กาญจนวสี (2554, น. 84-86) มีคุณสมบัติที่สำคัญ ดังนี้

1. ความตรง (Validity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องวัดได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดอย่างถูกต้องแม่นยำ ตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้แม่นยำตรงตามคุณลักษณะที่มุ่งวัดนั้นมีลักษณะ ดังนี้

1.1 มีความตรงประเด็น (Relevant) กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด เช่น กระดาษลิทมัสเป็นตัวบ่งชี้สภาพความเป็นกรด/ด่างของสารละลาย เป็นต้น

1.2 มีความเป็นตัวแทน (Representative) กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัดหรือมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน

2. ความเที่ยง (Reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวาหรือวัดได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้อย่างคงเส้นคงวาเมื่อทำการวัดซ้ำนั้น มีลักษณะดังนี้

2.1 ความเป็นปรนัย (Objectivity) กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ควรขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะ

ขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย เช่น การรับรู้ประสิทธิภาพของหลักสูตรกับอัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตรต่างเป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งของคุณภาพหลักสูตรแต่อัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตรจะเป็นตัวบ่งชี้ที่วัดได้อย่างมีความเป็นปรนัยมากกว่าการรับรู้ด้านประสิทธิภาพของหลักสูตร

2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum Error) กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เช่น คะแนนผลสัมฤทธิ์จากการทดสอบกับคะแนนผลสัมฤทธิ์จากการตอบตามปฏิริยาหรือสังเกตอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งต่างก็เป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งของความสำเร็จของการฝึกอบรม แต่คะแนนผลสัมฤทธิ์จากการทดสอบจะเป็นตัวบ่งชี้ที่น่าเชื่อถือหรือมีความคลาดเคลื่อนจากการวัดต่ำกว่าความเป็นกลาง (Neutrality)

3. ความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลางปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่น้อมเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ใช่โดยการวัดเฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

4. มีความไว (Sensitivity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวบ่งชี้จะต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ เช่น ระดับการปฏิบัติไม่ควรมีความผันแปรที่แคบ เช่น ไม่ปฏิบัติ (0) และปฏิบัติ (1) แต่ควรมีระดับของการปฏิบัติที่มีการระบุความแตกต่างของคุณภาพอย่างกว้างขวางและชัดเจน เช่น ระดับ 0 ถึง 10 เป็นต้น

5. ความสะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ใช้ได้ผลและได้ผลโดยมีลักษณะที่ง่ายสองประการ คือ ประการแรก เก็บข้อมูลง่าย (Availability) กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจนับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย และประการที่สอง แปลความหมายง่าย (Interpretability) กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย ตัวบ่งชี้ที่จะให้สารสนเทศที่ดีนั้น ควรมาจากเกณฑ์การคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสม คือ ความเป็นกลางของตัวบ่งชี้ (Neutrality) การสะท้อนภาพที่สมดุล (Balanced Perspectives) ความเป็นวัตถุวิสัยของตัวบ่งชี้ (Objectivity) ความไวต่อความแตกต่างของตัวบ่งชี้ (Sensitivity) ค่าของตัวบ่งชี้ที่ดีควรมีความหมายหรือตีความได้อย่างสะดวก (Meaningfulness and Interpretability) ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Content Validity) ความเหมาะสมทางเทคนิคและความถูกต้องในการสร้างตัวบ่งชี้ (Technical Adequacy and Construct Validity) ความมีมาตรฐานที่เหมาะสมในการเปรียบเทียบ (Appropriate Standard for Comparison) ความมีอำนาจต่อรองทางนโยบาย (Policy Leverage) ความสอดคล้องต่อการดำเนินการกิจขององค์การ (Relevance to Institutional Mission Statements) และความสามารถในการแสดงข้อมูลช่วงเวลา (Time Series)

วิโรจน์ สารรัตน์ (2554, น. 237) กล่าวถึง คุณลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ดี มีดังนี้

1. บ่งบอกถึงสภาพของสิ่งที่มุ่งวัดอย่างกว้าง ๆ ไม่เฉพาะเจาะจง
2. กำหนดเป็นตัวเลขได้หรืออยู่ในรูปเชิงปริมาณ มิใช่เป็นข้อความ
3. เป็นค่าชั่วคราว สามารถผันแปรได้ตามเวลาและสถานที่
4. บ่งชี้การดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ใช้ระบุปัญหาหรือสภาพการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ได้
5. มีความเป็นวัตถุวิสัย เป็นกลาง ไม่ลำเอียง การตัดสินค่าของตัวบ่งชี้มิได้เกิดจากการตีความเอง
6. มีความไวต่อความแตกต่าง แสดงความแตกต่างได้แม้สถานการณ์ที่วัดจะเปลี่ยนแปลงไปเล็กน้อย
7. มีความหมายและตีความหมายได้ค่าของมาตราวัดควรมีจุดสูงสุดและต่ำสุดง่ายแก่ความเข้าใจ
8. มีความถูกต้องในเนื้อหา (Content Validity) ที่นำมาสร้างเป็นตัวบ่งชี้
9. มีความถูกต้องในการสร้าง (Construct Validity) มีวิธีการคัดเลือกตัวแปร การรวมการกำหนดน้ำหนักของตัวแปรที่ถูกต้อง
10. มีความตรง สามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้และสามารถเปรียบเทียบได้
11. มีความเชื่อถือได้ ค่าที่ได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพควรสอดคล้องกันถ้าวัดในสิ่งเดียวกันไม่ว่าผู้วัดจะเป็นกลุ่มใด
12. มีความเฉพาะเจาะจงแสดงในประเด็นที่สนใจเพียงประเด็นเดียวจะเปลี่ยนแปลงก็แต่เฉพาะสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้นโดยตรง
13. สอดคล้องกับนโยบายที่เกี่ยวข้องให้สารสนเทศเพียงพอต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจในนโยบาย
14. มีความเชื่อมั่นและมีการปรับให้ทันสมัยอยู่เสมอ
15. มีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้อื่นเพื่อการวิเคราะห์โดยภาพรวม
16. เป็นหน่วยงานพื้นฐานในการสร้างทฤษฎีตัวบ่งชี้ที่ดี

จากลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ดีที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ที่ดีนั้นควรมีคุณสมบัติที่สำคัญคือ มีความตรงจะต้องวัดได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดอย่างถูกต้องแม่นยำ ตรงตามคุณลักษณะที่มุ่งวัดนั้นมีลักษณะ มีความเที่ยง วัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา หรือวัดได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน มีความไวและสะดวกในการนำไปใช้

2.1.5 เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้

สำนักงานสถิติแห่งชาตินิวซีแลนด์ (New Zealand's Official Statistics Agency, 2005) ได้กำหนดเกณฑ์การเลือกตัวบ่งชี้ตามความคาดหวังมากที่สุดแต่ละสถานการณ์อาจใช้เกณฑ์ตัวบ่งชี้ต่างกัน ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้มีความถูกต้องและมีความหมาย (Be Valid and Meaningful) ถ้าตัวบ่งชี้สะท้อนปรากฏการณ์ที่ต้องการวัดและมีความเหมาะสมกับความต้องการของผู้ใช้ในการพิจารณาความถูกต้องนั้น เราจำเป็นต้องรู้ว่าตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นมาอย่างไรและตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นได้ให้ข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้

ประโยชน์ได้ตัวอย่าง เช่น การวัดความร่วมมือในหลักสูตรโพลีเทคนิคซึ่งเรียนหกสัปดาห์หรือในชั้นเรียนภาคกลางคืนนั้นได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือไม่ เครื่องมือวัดที่มีความหมายคือ เครื่องมือที่เป็นที่รู้ว่าสมเหตุสมผล ตัวอย่างเช่น การวัดความร่วมมือในการศึกษาภาคบังคับที่ลงเรียนภายหลังและการลงเรียนหลักสูตรโพลีเทคนิค (Polytechnic Course) ที่เรียนหกสัปดาห์นั้นเทียบกันได้หรือไม่กับการเรียนระดับปริญญาตรีสี่ปีในมหาวิทยาลัยกรอบเวลาในการวัดจะมีผลต่อความแม่นยำและการตีความของข้อมูล ตัวอย่างเช่น ถ้าอัตราการกักตัวนักเรียนของโรงเรียนได้รับการวัดกลางปี อัตรานั้นจะไม่สามารถวัดได้ทั้งหมดเพราะจะมีผู้ที่จบและออกจากโรงเรียนตอนปลายปีและเมื่อเป็นเช่นนั้น การวัดก็ถือว่าการประมาณการเกินจริง

2. ตัวบ่งชี้สามารถชี้ชัดได้ไวและจำเพาะเจาะจงต่อปรากฏการณ์พื้นฐาน (Be Sensitive and Specific to the Underlying Phenomenon) การชี้ชัดได้ไวสัมพันธ์กับการที่ตัวบ่งชี้แปรสภาพอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งขึ้นอยู่กับเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ตัวบ่งชี้จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว สัมพันธ์กันและสังเกตได้แต่จะไม่แสดงการตอบสนองที่ไม่จริง ตัวอย่างเช่น อัตราการตายนำมาใช้เป็นตัวบ่งชี้ทั่วไปของสุขภาพ ตัวบ่งชี้แบบนี้อาจไม่สัมพันธ์กับโรคระบาดเช่นโรคหัดเป็นเพราะว่า 1) มีคนจำนวนน้อยที่ตายจากการระบาดของโรคหัด และ 2) การตายเช่นนั้นก็ไม่ใช่การตายทันทีที่ตัวบ่งชี้ควรเจาะจง สอดคล้องกับปรากฏการณ์ที่สนใจและไม่เกี่ยวกับปรากฏการณ์อื่น ๆ

3. ตัวบ่งชี้มีฐานจากงานวิจัย (Be Grounded in Research) เครื่องมือวัดที่เป็นตัวบ่งชี้จำเป็นต้องอาศัยการสร้างมาตรหะหนัก การรับรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบและอิทธิพลที่สำคัญที่มีผลต่อผลลัพธ์

4. ตัวบ่งชี้เป็นเรื่องสถิติโดยแท้ (Be Statistically Sound) เครื่องมือวัดที่เป็นตัวบ่งชี้จำเป็นต้องอาศัยวิธีการทางสถิติโดยแท้และต้องเหมาะสมกับจุดประสงค์ที่นำไปใช้

5. ตัวบ่งชี้มีความชัดเจนและตีความได้ง่าย (Be Intelligible and Easily Interpreted) ตัวบ่งชี้ควรมีลักษณะที่ง่ายพอที่จะตีความได้ในทางปฏิบัติและเข้าใจได้ง่ายว่าตัวบ่งชี้ต้องการวัดอะไร

6. ตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์ในบางส่วนที่เหมาะสมกับตัวบ่งชี้อื่น (Relate Where Appropriate to Other Indicators) ตัวบ่งชี้หนึ่งตัวบ่งชี้ก็สามารถแสดงให้เห็นบางส่วนปรากฏการณ์ได้ ตัวบ่งชี้เดี่ยวง่าย ๆ เช่น ช่วงชีวิตของคนหรืออัตราการจ้างงานถือว่าการวัดพื้นฐานแต่ในแต่ละตัวบ่งชี้ ก็มีข้อจำกัดและมีข้อด้อย ถ้าหากเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิตหรือเป็นเครื่องมือวัดเพื่อการพัฒนาการตีความที่ดีที่สุดจึงต้องอาศัยตัวบ่งชี้อื่นที่คล้ายกัน

7. ตัวบ่งชี้ สามารถเทียบเคียงกับนานาชาติได้ (Allowing International Comparison) ตัวบ่งชี้จำเป็นต้องสะท้อนเป้าหมายเจาะจงแต่ต้องสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ใช้กับโครงการนานาชาติเพื่อที่จะสามารถเปรียบเทียบได้

8. ตัวบ่งชี้สามารถที่จะแยกเป็นส่วน ๆ ได้ (Ability to be Disaggregated) ตัวบ่งชี้สามารถที่จะแบ่งแยกเป็นส่วน ๆ ได้ตามกลุ่มเป้าหมายที่สนใจเป็นการเฉพาะ แบ่งกลุ่มตามภูมิภาคหรือตามเชื้อชาติหรือตามเพศ

9. ตัวบ่งชี้มีความสอดคล้องตามช่วงเวลา (Consistency Over Time) ประโยชน์ของตัวบ่งชี้สัมพันธ์โดยตรงกับความสามารถที่จะสืบหาแนวโน้มตามช่วงเวลาถ้าหากเป็นไปได้ ตัวบ่งชี้ควรสอดคล้องตามช่วงเวลาด้วย

10. การกำหนดเวลา (Timelines) การเก็บข้อมูลและการรายงานควรกระทำเป็นประจำ และกระทำบ่อย ๆ ให้สัมพันธ์กับปรากฏการณ์ที่กำลังกำลังติดตามอยู่ระยะเวลาจากการเก็บข้อมูลกับการรายงานข้อมูลควรจะไม่มากเพื่อให้มั่นใจว่าการรายงานตัวบ่งชี้เป็นปัจจุบันมากกว่าที่จะให้กลายเป็นข้อมูลเชิงประวัติศาสตร์จะเป็นการดีที่จะมีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันเพื่อที่จะให้ได้รายงานหรือแนวคิดที่เป็นสภาพการณ์ปัจจุบัน

11. ตัวบ่งชี้เชื่อมโยงกับนโยบายหรือประเด็นที่เกิดขึ้นใหม่ได้ (Linked With Policy or Emerging Issues) ควรเลือกตัวบ่งชี้ที่สะท้อนประเด็นสำคัญให้ใกล้เคียงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เมื่อมีประเด็นใหม่เกิดขึ้น ควรสร้างตัวบ่งชี้ใหม่เพื่อกำกับประเด็นนั้น ตัวอย่างเช่น ตัวบ่งชี้ชี้ให้เห็นว่า ความอ้วนในวัยเด็กมีศักยภาพพอที่จะกลายเป็นเรื่องสุขภาพให้เห็นความจำเป็นที่เป็นไปได้ว่า รัฐบาลจะต้องเข้ามายุ่งเกี่ยวในเรื่องนี้

12. ตัวบ่งชี้สามารถสะกดใจ ทำให้สนใจ และทำให้มีความสุข (Compel Interest and Excite) เป็นเรื่องที่ผู้พัฒนาตัวบ่งชี้ต้องใส่ใจว่าตัวบ่งชี้ทำให้ผู้ที่รับรู้เกิดความสนใจหรือไม่ เกิดความรู้สึกว่าอยากรู้หรืออยากเห็นหรือไม่

จากการสรุปขององค์การอนามัยโลก (ไลว พลพุทธา, 2557) ได้นำเสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ สรุปได้ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ มีความแกร่งเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientifically Robust) ตัวบ่งชี้ต้องมีความถูกต้อง (Validity) มีความไว (Sensitive) คงที่ (Stable) และสะท้อนให้เห็นสิ่งที่ต้องการจะวัด
2. ตัวบ่งชี้มีความถูกต้อง (Validity) ตัวบ่งชี้ต้องวัดองค์ประกอบหรือสิ่งที่ต้องการจะวัดได้ตรง และถูกต้อง
3. ตัวบ่งชี้ เชื่อถือได้ (Reliable) ตัวบ่งชี้ต้องให้ค่าเดียวกันเมื่อใช้วิธีการวัดเหมือนกันในการวัดประชากรกลุ่มที่เหมือนกันในเวลาที่เกิดขึ้นเป็นเวลาเดียวกัน
4. ตัวบ่งชี้ มีความไว (Sensitive) ตัวบ่งชี้ต้องทำให้สามารถเห็นความเปลี่ยนแปลงแม้เพียงเล็กน้อยที่เกิดขึ้นในองค์ประกอบที่สนใจนั้นได้
5. ตัวบ่งชี้ มีความเฉพาะเจาะจง (Specific) ตัวบ่งชี้ต้องแสดงในประเด็นที่สนใจเพียงประเด็นเดียวเท่านั้น
6. ตัวบ่งชี้ใช้ประโยชน์ได้ (Useful)
7. ตัวบ่งชี้เป็นสิ่งสะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ คือ เก็บข้อมูลง่าย (Availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวกสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่ายและแปล ความหมายง่าย (Interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรได้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุดเข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย
8. ตัวบ่งชี้มีความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวบ่งชี้ต้องครอบคลุมทุกประเด็นหรือประชากรทุกกลุ่มที่คาดหวังให้ครอบคลุม
9. ตัวบ่งชี้สามารถเข้าใจได้ (Understandable) ตัวบ่งชี้ต้องง่ายที่จะนิยามและค่าของตัวบ่งชี้ที่ต้องแปลความหมายได้ง่าย

10. ตัวบ่งชี้ที่สามารถเข้าถึงได้ (Accessible) ข้อมูลที่ต้องการต้องหาได้ง่าย โดยใช้วิธีการเป็นข้อมูลที่สะดวก ทำได้จริง

11. ตัวบ่งชี้ที่มีจริยธรรม (Ethical) ตัวบ่งชี้ที่มีจริยธรรม หมายถึงในการรวบรวม วิเคราะห์ และการนำเสนอข้อมูลที่ต้องการ ต้องเป็นไปอย่างมีจริยธรรมในรูปของสิทธิของบุคคล ความมั่นใจเสรีภาพในการเลือกที่จะให้ข้อมูลหรือไม่โดยต้องมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการนำข้อมูลไปใช้

12. ตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้อง (Relevant) ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่เป็นค่านิยมของหน่วยการจัดการนั้น ได้แก่ ตัวบ่งชี้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่เป็นค่านิยมของหน่วยการจัดการนั้นและตัวบ่งชี้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่ทีมงานทุกคนมีส่วนร่วมและการให้ข้อมูลสื่อความหมาย (Information) ได้แก่ ตัวบ่งชี้เป็นไปตามบริบทและตัวบ่งชี้ให้ผลย้อนกลับไปยังหน่วยการจัดการ

13. ตัวบ่งชี้ความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลางปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่น้อมเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

2.1.6 กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

ในกระบวนการสร้างและการพัฒนาตัวบ่งชี้มีอยู่หลายกระบวนการด้วยกัน ซึ่งเป็นกระบวนการในการลดปริมาณและความซับซ้อนของข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศเชิงปริมาณสำหรับบ่งชี้คุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการศึกษาหรือผลการดำเนินงานของระบบใดระบบหนึ่ง นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นตัวแปรคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการศึกษาในการนำไปใช้วิเคราะห์เพื่อศึกษาวิจัยในแง่มุมต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ถูกต้องและน่าเชื่อถือมากกว่าการใช้ตัวแปรเดียวหรือตัวแปรย่อยแต่ละตัว ทั้งนี้ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นจะมีคุณภาพได้จะต้องมีขั้นตอนการสร้าง และขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพที่น่าเชื่อถือ

วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549, อ้างถึงใน ไสว พลพุทธา, 2557) ได้อธิบายถึง การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ไว้ว่า กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

1. การสร้างตัวบ่งชี้ มีวิธีการที่สำคัญ 3 วิธี ซึ่งแต่ละวิธีก็ให้ข้อมูลที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

1.1 วิธีที่ 1 การสร้างตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า (Self-Referenced Indicator Formation) เป็นการสร้างข้อมูลของระบบการศึกษาในช่วงเวลาต่างกันเพื่อให้เห็นความก้าวหน้าของการดำเนินงานจากช่วงเวลาหนึ่งถึงอีกช่วงเวลาหนึ่งตามปกติจะเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างปี โดยกำหนดปีที่เริ่มต้นและปีที่สิ้นสุด เนื่องจากช่วงเวลาดังกล่าวมีการดำเนินการที่นักวางแผนหรือผู้บริหารมีความประสงค์จะทราบความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นข้อมูลที่จำเป็นสำหรับตัวบ่งชี้ประเภทนี้คือข้อมูลระยะยาวโดยกำหนดข้อมูลในปีฐานเท่ากับ 100 แสดงว่าระดับค่าของตัวบ่งชี้ในปีนั้นสูงกว่าในปีฐานของการอ้างอิงค่าของความแตกต่างนี้ คือ ค่าร้อยละที่เปลี่ยนแปลงไปใช้ช่วงเวลาที่คิดจากปีฐาน

1.2 วิธีที่ 2 การสร้างตัวบ่งชี้แบบอิงเกณฑ์ (Criterion-Referenced Indicator Formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะต้องนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานซึ่งมักจะกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนปฏิบัติการ โดยระบุไว้ว่าในช่วงระยะเวลาที่อยู่ในแผนจะพยายามปรับปรุงการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลตามที่เป้าหมายวางไว้เป้าหมายดังกล่าวประกอบกับระยะเวลาที่ระบุไว้ในแผนจึงเป็นเกณฑ์ที่จะชี้ว่าการดำเนินงานได้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่

1.3 วิธีที่ 3 การสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสฐาน (Norm-Referenced Indicator Formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้สร้างขึ้นเพื่อแสดงสถานภาพของระบบการศึกษาต่าง ๆ ว่าอยู่ในระดับใด โดยเปรียบเทียบกับระหว่างระบบการศึกษาที่คล้ายคลึงกันหรือเปรียบเทียบระบบการศึกษาย่อยที่อยู่ภายใต้ระบบการศึกษาใหญ่เดียวกัน วิธีการสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสฐานจึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาระบบการศึกษา เพื่อให้เกิดความเสมอภาคในด้านการจัดสรรทรัพยากรด้านการบริหาร การนิเทศและการเรียนการสอน ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการสร้างความเสมอภาคในด้านคุณภาพ การศึกษาซึ่งอาจวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น

2. การพัฒนาตัวบ่งชี้ตามแนวทางของ นางลักษณ์ วิรัชชัย (2545, อ้างถึงใน ไสว พลพฤษา, 2557) ว่ามี 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ (Statement of Purpose) ผู้ดำเนินการพัฒนาต้องกำหนดล่วงหน้าว่าจะนำตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์ในเรื่องอะไร และอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 การนิยามตัวบ่งชี้ (Definition) ขั้นตอนนี้จะเป็นตัวชี้แนววิธีการที่ต้องใช้ในขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ เนื่องจากตัวบ่งชี้ หมายถึง องค์ประกอบที่ ประกอบด้วย ตัวแปรย่อย ๆ รวมกันเพื่อแสดงสารสนเทศของสิ่งที่ต้องการชี้วัด ดังนั้นในขั้นตอนนี้ นอกจากจะเป็น การกำหนดนิยามในลักษณะเดียวกับการนิยามตัวแปรในการวิจัยทั่วไปแล้ว ผู้พัฒนาต้องกำหนดด้วยว่า ตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไรและรวมตัวแปรย่อยเป็นตัวบ่งชี้ได้อย่างไร ในการนิยามตัวบ่งชี้ ต้องแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก การกำหนดกรอบความคิด หรือการสร้างแนวคิด (Conceptualization) เป็นการให้ความหมายคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการชี้วัด โดยการกำหนดรูปแบบหรือโมเดลแนวคิด (Conceptual Model) ของสิ่งที่ต้องการชี้วัดว่ามีส่วนประกอบแยกย่อยเป็นกี่มิติ (Dimension) และแต่ละมิติประกอบด้วยแนวคิดอะไรบ้างและส่วนที่สองคือการพัฒนาตัวแปรส่วนประกอบหรือ ตัวแปรย่อย (Development of Component Measures) การสร้างและการกำหนดมาตร (Construction and Scaling) เป็นการกำหนดนิยามปฏิบัติการของตัวแปรย่อยของโมเดลความคิดและการกำหนด การรวมตัวแปรย่อยเข้าเป็นตัวบ่งชี้มีรายละเอียด 3 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดส่วนประกอบหรือตัวแปรย่อย (Component Variables) ของตัวบ่งชี้ ผู้พัฒนาต้องอาศัยความรู้จากทฤษฎีและประสบการณ์ศึกษาตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ (Relate) และตรง (Relevant) กับตัวบ่งชี้ แล้วตัดสินใจเลือกตัวแปรย่อยเหล่านั้นว่าจะใช้ตัวแปรย่อย จำนวนเท่าไรใช้ตัวแปรประเภทใดในการพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยเลือกตัวแปรให้เหมาะสมกับคุณลักษณะ ของตัวบ่งชี้ที่กำหนดและไม่ควรมีตัวแปรมากเกินไป การลดตัวแปรอาจทำได้โดยการหาความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรถ้าตัวแปรใดมีค่าความสัมพันธ์กันสูงก็คัดเลือกมาเพียงตัวเดียว

2. การกำหนดวิธีการรวม (Combination Method) ตัวแปรย่อยผู้พัฒนา ต้องศึกษาและตัดสินใจเลือกวิธีการรวมตัวแปรย่อยให้ได้ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีวิธีการทำได้ 2 แบบ คือ การรวม เชิงบวก (Additive) เป็นวิธีการที่มีแนวคิดที่ว่าตัวแปรแต่ละตัวสามารถทดแทนหรือชดเชยกันได้ด้วยตัวแปร อีกตัวหนึ่ง ซึ่งทำให้ค่าตัวบ่งชี้รวมที่ได้ไม่เปลี่ยนแปลงวิธีการรวมตัวแปรองค์ประกอบด้วยการบวกนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบสิ่งที่ต้องการวัดตั้งแต่สองระบบขึ้นไปว่ามีความแตกต่างกันที่หน่วยในเรื่อง ที่แสดงและนิยมเสนอค่าตัวบ่งชี้ที่ได้มาจากสมการต่าง ๆ ตามวิธีการรวมตัวแปร อีกประการหนึ่ง คือ

การรวมแบบพหุคูณ (Multiplying) เป็นการรวมค่าตัวแปรเข้าด้วยกันโดยการคูณ มีข้อตกลงเบื้องต้น คือ การเปลี่ยนแปลงของค่าตัวแปรหนึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของอีกตัวแปรหนึ่ง ไม่อาจทดแทนหรือชดเชยกันได้ คือ ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมีค่าสูงขึ้นได้ก็ต่อเมื่อตัวแปรองค์ประกอบทุกตัวมีค่าสูงทั้งหมดและตัวแปรองค์ประกอบแต่ละตัวต้องเสริมกันและกัน การรวมตัวแปรองค์ประกอบด้วยวิธีการรวมแบบพหุคูณนี้ใช้เพื่อต้องการเปรียบเทียบระบบตั้งแต่ 2 ระบบขึ้นไป ว่าระบบหนึ่งมีค่าดัชนีสูงกว่าอีกระบบหนึ่งอยู่ที่เท่าหรือคิดเป็นร้อยละเท่าไร

3. การกำหนดน้ำหนักของตัวแปร (Weight) ในการรวมตัวแปรย่อยเป็นตัวบ่งชี้ ผู้พัฒนาต้องกำหนดแทนความสำคัญของตัวแปรย่อยแต่ละตัว ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ การกำหนดตัวแปรแต่ละตัวให้มีน้ำหนักความสำคัญเท่ากัน (Equal Weight) และกำหนดตัวแปรแต่ละตัวมีน้ำหนักต่างกัน (Differential Weight) ซึ่งทำได้หลายวิธี ดังนี้

3.1 วิธีการพิจารณาตัดสินโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert Judgment) เป็นการพิจารณาลงความเห็นในหมู่ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการศึกษานั้น ๆ โดยให้สมาชิกแต่ละคนเสนอค่าน้ำหนักและตัวแปร พิจารณาหาข้อยุติโดยการใช้ค่าเฉลี่ยหรือการอภิปรายลงความเห็นหรืออาจใช้แบบสอบถามเพื่อหาค่าร้อยละที่ผู้ตอบเห็นด้วยกับน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปรหรืออาจใช้วิธีที่เป็นระบบมากขึ้น เช่น การใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เพื่อสำรวจหาฉันทมติจากผู้เชี่ยวชาญโดยไม่ต้องเผชิญหน้ากัน แล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาหาค่าน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปรต่อไป

3.2 วิธีวัดความสำคัญของตัวแปร (Measure Effort Required) โดยพิจารณาจากเวลา (Time Taken) หรือค่าใช้จ่าย (Cost) ที่ต้องใช้ในการทำกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้น และ

3.3 วิธีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) เป็นการใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปรโดยอาจใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Analysis Regression) การวิเคราะห์จำแนก (Discriminate Analysis) หรือการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอล (Canonical Correlation Analysis)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2554, น. 243) กล่าวว่า การสร้างและการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา มีวิธีการและจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ประโยชน์ การจะเลือกใช้วิธีการใดนั้น มีสิ่งที่จะต้องพิจารณาหลายประการ เช่น ลักษณะตัวแปรที่นำมากำหนดเป็นตัวบ่งชี้ ความเหมาะสมทางด้านเวลาและงบประมาณ ความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล วัตถุประสงค์ในการนำตัวบ่งชี้ การศึกษาไปใช้ ไม่ว่าจะเป็นการติดตาม ผลการศึกษาการบ่งชี้คุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา การบ่งชี้คุณภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา/องค์กร หน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น

Johnstone (1981, อ้างถึงใน พระมหาลิขิต คำหงษา, 2557) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาตัวบ่งชี้ว่ามี 4 ประเด็น ได้แก่

1. กำหนดวิธีการ
2. เลือกตัวแปรทั้งหมด
3. รวบรวมตัวแปรที่เหมาะสม และ

4. จัดนำหน้าของตัวแปร

จากการสร้างและการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างและการพัฒนาตัวบ่งชี้ มีวิธีการและจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ประโยชน์ การจะเลือกใช้วิธีการใดนั้น มีสิ่งที่จะต้องพิจารณาหลายประการ เช่น การสร้างตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า การสร้างตัวบ่งชี้แบบอิงเกณฑ์การสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสและการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยการนิยามเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยการนิยามตามทฤษฎี การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยการนิยามตามข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นต้น

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์ตัวประกอบ เป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้วิเคราะห์ผลการวัดโดยใช้เครื่องมือหรือเทคนิคหลายชุดหรือหลายด้านผลการวิเคราะห์จะช่วยให้ทราบว่า เครื่องมือหรือเทคนิคเหล่านั้น วัดในสิ่งเดียวกันหรือที่เรียกว่าวัดองค์ประกอบร่วมกันหรือไม่ มีกี่องค์ประกอบ เครื่องมือหรือเทคนิคเหล่านั้นวัดแต่ละองค์ประกอบมากน้อยเพียงใด ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเคราะห์องค์ประกอบ ดังนี้

2.2.1 ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

กัลยา วานิชขัญญา (2551) สรุปว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นการวิเคราะห์หลายตัวแปรเทคนิคหนึ่งเพื่อการสรุปรายละเอียดของตัวแปรหลายตัว หรือเรียกว่า เป็นเทคนิคที่ใช้ในการลดจำนวนตัวแปรเทคนิคหนึ่งโดยการศึกษาถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรและสร้างตัวแปรใหม่เรียกว่า องค์ประกอบโดยองค์ประกอบที่สร้างขึ้นจะเป็นการนำตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความร่วมกันสูงมารวมกันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบมีความร่วมกันน้อยหรือไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

สุภมาส อังศุโชติ (2552, น. 92) กล่าวถึง การวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ว่า Factor Analysis มีชื่อเรียกในภาษาไทยหลายคำ เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์ตัวประกอบ ส่วนในที่นี้ใช้คำว่า “การวิเคราะห์องค์ประกอบ” เพราะว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีการทางสถิติที่ช่วยให้ให้นักวิจัยสร้างองค์ประกอบจากตัวแปรหลาย ๆ ตัวแปร โดยรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันมากโดยความสัมพันธ์อาจจะเป็นทางบวกหรือทางลบก็ได้ ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบจะไม่มีความสัมพันธ์กันหรือสัมพันธ์กันน้อยขององค์ประกอบหนึ่ง ๆ จะแทนตัวแปรแฝง อันเป็นคุณลักษณะที่นักวิจัยต้องศึกษา

Mary and William (2006) ได้สรุปว่า เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลาย ๆ ตัว เพื่อค้นหาว่าตัวแปรนี้สามารถรวมกลุ่มกันได้หรือไม่ ซึ่งจะกลายเป็นองค์ประกอบเดียวกัน

จากความหมายการวิเคราะห์องค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบหมายถึง เทคนิควิธีทางสถิติที่จะจับกลุ่มหรือรวมกลุ่มหรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งความสัมพันธ์เป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ ตัวแปรภายในองค์ประกอบเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันสูง ส่วนตัวแปรที่ต่างองค์ประกอบจะสัมพันธ์กันน้อยหรือไม่มีสามารถใช้ได้ทั้งการพัฒนาทฤษฎีใหม่หรือการทดสอบหรือยืนยันทฤษฎีเดิม

2.2.2 วัตถุประสงค์สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

สุภมาส อังคุโชติ (2552, น. 92-97) กล่าวว่า วัตถุประสงค์สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบ มีอยู่ 2 ประการ คือ

1. เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบรวมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบนี้จะช่วยให้ลดจำนวนตัวแปรลงและได้องค์ประกอบซึ่งทำให้เข้าใจ ลักษณะของข้อมูลได้ง่ายและสะดวกในการแปลความหมายรวมทั้งได้ทราบแบบแผน (Pattern) และโครงสร้าง (Structure) ความสัมพันธ์ของข้อมูล ดังตัวอย่างงานวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์ ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงตัวแปรที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อการซื้อรถยนต์มา 9 ตัว แล้วสร้างแบบสอบถามให้ผู้ตัดสินใจซื้อรถยนต์ตอบ โดยให้คะแนน 1-5 ในแต่ละคำถาม

2. เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับแบบแผนและโครงสร้างความสัมพันธ์ของข้อมูล การวิเคราะห์องค์ประกอบตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยต้องมีสมมติฐานก่อนว่าคุณลักษณะที่ศึกษามีกี่องค์ประกอบ แล้วใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับ สมมติฐานเพียงใด

2.2.3 ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

รสริน ศรีริกานนท์ (2549, อ้างถึงใน เอกลักษณ์ เกิดเทศ, 2558) ได้อธิบายประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบว่า

1. เพื่อลดจำนวนตัวแปรโดยการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวให้อยู่ในปัจจัยเดียวกัน ปัจจัยที่ได้ถือว่าเป็นตัวแปรใหม่ที่สามารถหาค่าข้อมูลของปัจจัยที่สร้างขึ้นได้ เรียกว่า Factor Score จึงสามารถนำปัจจัยดังกล่าวไปเป็นตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป เช่น การวิเคราะห์ความถดถอย และสหสัมพันธ์ (Regression and Correlation Analysis) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) การทดสอบสมมติฐาน t-test, Z-test การวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis) เป็นต้น

2. ใช้ในการแก้ปัญหาการที่ตัวแปรอิสระของเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอย มีความสัมพันธ์ (Multicollinearity)

3. ทำให้เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา เนื่องจากเทคนิค Factor Analysis จะหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรทีละคู่แล้วรวมตัวแปรที่สัมพันธ์กัน กันมากไว้ในปัจจัยเดียวกัน จึงสามารถวิเคราะห์ถึงโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในปัจจัยเดียวกันได้

ไชยันต์ สกฤษศรีประเสริฐ (2556) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีประโยชน์ในการนำมาใช้ในการพัฒนาเครื่องมือและแบบทดสอบทางจิตวิทยาได้หลายประการ ได้แก่

1. การตรวจสอบความตรงตามภาวะเชิงสันนิษฐาน (Construct Validation)
2. การประมาณค่าความเที่ยง (Reliability Estimation)
3. การตรวจสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโครงสร้างของแบบทดสอบในการวัดระหว่างกลุ่มประชากรสองกลุ่มขึ้นไป (Model Invariance Across Groups)

พระมหาลิขิต คำหงษา (2557) สรุปประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ ดังนี้

1. ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเครื่องมือวัดตัวแปรแฝง โดยนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบมาสร้างตัวแปรแฝงแล้วนำตัวแปรแฝงนี้ไปใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป เช่น ผู้วิจัยต้องการศึกษาอิทธิพลของความพึงพอใจในวิชาคณิตศาสตร์ ความมุ่งมั่น และสติปัญญาที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ การวิจัยครั้งนี้ควรวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณที่มีตัวแปรอิสระ คือ ความพึงพอใจในวิชาคณิตศาสตร์ ความมุ่งมั่น และสติปัญญา ตัวแปรตาม คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ ซึ่งตัวแปรทั้ง 4 ตัว ล้วนเป็นตัวแปรแฝงหรือคุณลักษณะแฝงซึ่งไม่สามารถวัดได้โดยตรง ผู้วิจัยต้องนิยามคุณลักษณะแฝงนั้นในรูปตัวแปรสังเกต ดังนี้

1.1 ความพึงพอใจ วัดด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัว คือ จำนวนครั้งของการส่งการบ้านตรงเวลา จำนวนครั้งของการเข้าชั้นเรียนสาย และจำนวนชั่วโมงในการทบทวนบทเรียนใน 1 สัปดาห์

1.2 ความมุ่งมั่น วัดด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัว คือ จำนวนครั้งของการมาปรึกษาการบ้าน จำนวนข้อสอบที่ทำพิเศษในแต่ละบทเรียน จำนวนชั่วโมงที่เข้าเรียนในโรงเรียนกวดวิชาใน 1 สัปดาห์

1.3 สติปัญญา วัดด้วยแบบวัดสติปัญญา 1 ฉบับ 30 ข้อ

2. ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเครื่องมือตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของตัวแปรว่ามีโครงสร้างตามนิยามทางทฤษฎีหรือไม่และสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงอย่างไร

3. ใช้ในการแก้ปัญหาคอรัลที่ตัวแปรอิสระของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณมีความสัมพันธ์กัน (Multicollinearity) โดยการนำตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันไว้ด้วยกันโดยการสร้างตัวแปรใหม่จากคะแนนองค์ประกอบแล้วนำองค์ประกอบนั้นไปเป็นตัวอิสระในการวิเคราะห์ถดถอยต่อไป

จากประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ช่วยให้ผู้วิจัยสร้างองค์ประกอบจากตัวแปรหลาย ๆ ตัวแปรโดยจะสามารถแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าในแต่ละองค์ประกอบนั้น ประกอบด้วย ตัวแปรอะไรบ้างและตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อองค์ประกอบนั้นอย่างไร

2.2.4 ประเภทของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบ เป็นเทคนิคที่จะจับกลุ่มหรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ไว้ในกลุ่มหรือ Factor เดียวกัน ตัวแปรที่อยู่ใน Factor เดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันมาก โดยความสัมพันธ์นี้อาจจะเป็นในทิศทางบวก (ไปในทางเดียวกัน) หรือทิศทางลบ (ไปในทางตรงกันข้าม) ก็ได้ ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละ Factor จะไม่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความสัมพันธ์กันน้อยมากและนอกจากนั้นการวิเคราะห์องค์ประกอบถูกออกแบบมาเพื่อใช้ตรวจสอบโครงสร้างของชุดตัวแปรและเพื่อใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ในรูปของจำนวนที่น้อยที่สุดของตัวแปรแฝงที่สังเกตไม่ได้ ซึ่งตัวแปรแฝงที่สังเกตไม่ได้

บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร (2555, น. 166-169) การวิเคราะห์องค์ประกอบแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis = EFA) เป็นวิธีการทางสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อลดจำนวนตัวแปรที่มีหลายตัวแปรให้เหลือตัวแปรจำนวนน้อยตัว โดยจัดกลุ่มตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกันให้อยู่ในปัจจัยเดียวกันหรือโดยการรวมตัวแปรที่มีความร่วมกันสูงเข้าในกลุ่มเดียวกันทำให้ตัวแปรในแต่ละกลุ่มไม่เหลื่อมล้ำกันหรือแยกจากกันชัดเจน

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis = CFA) เป็นการใช้ตรวจสอบหรือยืนยันทฤษฎีที่ค้นพบ เหมาะสำหรับตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างของเครื่องมือวิจัยภายหลังการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเพื่อตรวจสอบว่าองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตรงกับโมเดลหรือตรงกับทฤษฎีหรือไม่

Daniel (1988, อ้างถึงใน เอกลักษณ์ เกิดเทศ, 2558) ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภทดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ใช้ในการสำรวจข้อมูล กำหนดจำนวนองค์ประกอบ อธิบายความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปร เมื่อผู้วิจัยไม่มีหลักฐานอ้างอิงเพียงพอสำหรับเป็นกรอบของสมมติฐานเกี่ยวกับจำนวนองค์ประกอบ ภายใต้ข้อมูลที่ได้หรืออีกนัยหนึ่งว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเป็นการค้นหาตัวแปรแฝงที่ซ่อนอยู่ภายใต้ตัวแปรที่สังเกตได้ เนื่องจากผู้วิจัยมีหลักฐานอ้างอิงไม่เพียงพอที่จะกำหนดจำนวนองค์ประกอบอธิบายความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรสำหรับเป็นกรอบเกี่ยวกับจำนวนองค์ประกอบ ภายใต้ข้อมูลที่ได้ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจมีข้อตกลงเบื้องต้นที่ว่า Common Factors ทุกตัวต้องมีความสัมพันธ์กัน ตัวแปรที่สังเกตได้ทั้งหมดจะต้องเป็นผลทางตรงจาก Common Factors แต่ละตัวต้องไม่มีความสัมพันธ์กันตัวแปรที่สังเกตได้ทุกตัวต้องเป็นผลทางตรงจาก Unique Factors และ Common Factors ทั้งหมดต้องไม่สัมพันธ์กับ Unique Factors กระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจแบ่งได้เป็น 5 ขั้นตอน คือ การเก็บข้อมูลและสร้างเมตริกสหสัมพันธ์ การสกัดองค์ประกอบ การเลือกวิธีหมุนแกน การเลือกค่าถ่วงน้ำหนัก (Loading) และการตั้งชื่อองค์ประกอบที่วิเคราะห์ได้

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เป็นการตรวจสอบหรือยืนยันทฤษฎีที่ผู้อื่นได้ค้นพบว่าองค์ประกอบแต่ละตัวประกอบด้วยตัวแปรอะไรบ้าง และตัวแปรแต่ละตัวควรมีน้ำหนักหรืออัตราความสัมพันธ์กับองค์ประกอบมากน้อยเพียงใดตรงตามที่ได้กล่าวไว้หรือไม่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีข้อตกลงเบื้องต้นที่ว่าอาจมีคู่ของ Common Factor ที่สัมพันธ์กัน ตัวแปรที่สังเกตได้จะต้องเป็นผลโดยตรงจาก common Factors และ Unique Factors สามารถสัมพันธ์กันได้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันผู้วิจัยมักเริ่มที่สมมติฐานในการวิเคราะห์ที่เป็นการศึกษาตัวแปรที่ถูกนำไปสัมพันธ์กับองค์ประกอบและองค์ประกอบก็มีความสัมพันธ์กันเอง การวิเคราะห์ดังกล่าวจึงต้องมีสมมติฐานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎี กระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเริ่มต้นที่เมตริกสหสัมพันธ์ หรือเมตริกความแปรปรวน ความแปรปรวนร่วมหรือเมตริกอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายกัน ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทดสอบโมเดลผู้วิจัยต้องตั้งวัตถุประสงค์อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีหรือข้อมูลที่มีอยู่สมมติฐานจะต้องตั้งให้เหมาะสมกับข้อมูล โมเดลจะต้องกำหนดระดับของความสัมพันธ์ระหว่างคู่ของตัวแปรแต่ละตัวกับองค์ประกอบ ความแตกต่างของพารามิเตอร์

คงที่และอิสระ เช่น สัมประสิทธิ์ น้ำหนักองค์ประกอบ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของความคลาดเคลื่อนที่ได้จากการวัด เป็นต้น

จากประเภทของการวิเคราะห์องค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบแบ่งออกเป็นสองประเภท คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ เป็นการสำรวจหรือการหาตัวแปรแฝงที่ซ่อนอยู่ภายใต้ตัวแปรที่สังเกตได้และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นการตรวจสอบหรือยืนยันทฤษฎีที่ผู้อื่นค้นพบ

2.2.5 โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

2.5.1.1 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

โมเดลสมการโครงสร้าง หรือ SEM นั้น เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบว่าโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ดังนั้นในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างจึงควรตระหนักว่าการวิเคราะห์ โมเดลสมการโครงสร้างเป็นเพียงหนึ่งในวิธีที่ใช้ยืนยันความสอดคล้องของทฤษฎีกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ส่วนผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้น จะมีความสมเหตุสมผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับทฤษฎีที่นำมาใช้ในการอ้างอิงโดยกำหนดสมมติฐานทางการวิจัย สำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง คือ โมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ Schunacker and Lomax (2010, อ้างถึงใน พูลพงษ์ สุขสว่าง, 2557, น. 137) มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดข้อมูลเฉพาะของโมเดล (Model Specification) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่ต้องเชื่อมโยงทฤษฎีงานวิจัยและสารสนเทศที่ต้องใช้ในการพัฒนาโมเดลก่อนเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยนักวิจัยจำเป็นต้องระบุโมเดลจำเพาะ (Particular Model) ที่ใช้ในการ ยืนยันหรือตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลที่อยู่ในรูปของความแปรปรวน ความแปรปรวนร่วม (Variance-Covariance Data) ซึ่งการระบุโมเดลจำเพาะนั้น ผู้วิจัยต้องอธิบายเหตุผลที่ใช้ในการคัดเลือกหรือตัดตัวแปรสังเกตได้ออกจากโมเดลจำเพาะซึ่งนับเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างและโมเดลที่พัฒนาขึ้นนี้จะเป็นโมเดลที่เหมาะสมก็ต่อเมื่อการกำหนดข้อมูลเฉพาะของโมเดลมีความสมเหตุสมผลและความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของโมเดลจำเพาะนั้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2) การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Model Identification) เป็นขั้นตอนที่เชื่อมโยงระหว่างโมเดลสมการโครงสร้างที่ผ่านการกำหนดข้อมูลเฉพาะของโมเดล Model Specification) โดยพิจารณาความสมเหตุสมผลอย่างถี่ถ้วนกับโปรแกรมที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล จึงนับเป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งเพราะถ้าการระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวไม่ถูกต้องจะทำให้ผลการวิเคราะห์ไม่เป็นที่ต้องการ การระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล คือ การระบุว่าโมเดลนั้นสามารถนำมาประมาณค่าพารามิเตอร์ได้เป็นค่าเดียวหรือไม่ ถ้าจำนวนสมการที่คำนวณน้อยกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าในโมเดลและจะประมาณค่าพารามิเตอร์ได้ค่าเดียวสำหรับพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าแต่ละตัว (ค่าองศาอิสระเป็นบวก) เรียกโมเดลนั้นว่า โมเดลระบุเกินพอดี (Over-identified Mode) และถ้าจำนวนสมการที่คำนวณเท่ากับจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าในโมเดลและจะประมาณค่าพารามิเตอร์ได้ค่าเดียวสำหรับพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าแต่ละตัว (ค่าองศาอิสระเป็นศูนย์) เรียกโมเดลนั้นว่า โมเดลระบุพอดี (Just-identified Model) ซึ่งทั้งโมเดลระบุเกินพอดี (Over-identified Model) และโมเดลระบุพอดี (Just-identified Model) ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์

โมเดลสมการโครงสร้างได้แต่ถ้าโมเดลระบุไม่พอดี (Under-Identified Model) กล่าวคือ จำนวนสมการที่คำนวณมากกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าในโมเดลและจะประมาณค่าพารามิเตอร์ได้ค่าเดียวสำหรับพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าแต่ละตัวจะไม่สามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ได้เนื่องจากค่าองศาอิสระติดลบ โดยการตรวจสอบค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลก่อนทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ว่าจะเป็นโมเดลระบุเกินพอดี (Over-Identified Model) โมเดลระบุพอดี (Just-Identified Model) หรือโมเดลระบุไม่พอดี (Under-Identified Mode) นั้น จะพิจารณาจากค่าองศาอิสระ (Degree of Freedom)

3) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (Model Estimation) เป็นขั้นตอนที่โปรแกรมคอมพิวเตอร์ประมาณค่าพารามิเตอร์ต่าง ๆ ของโมเดลตามที่ ระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล โดยสามารถเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ในการประมาณ ค่าได้ 6 วิธี ได้แก่ วิธี Instrumental Variables (IV) วิธี Two-Stage Least Squares (IS) วิธี Unweighted Least Squares (UL) วิธี Generalized Least Squares (GL) วิธี Generally Weighted Least Squares (WI) และวิธี Maximum Likelihood (MI)

4) การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (Model Testing) เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยต้องพิจารณาดัชนีตรวจสอบ ความสอดคล้องของโมเดลอย่างถี่ถ้วน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา 3 ข้อ ดังนี้

4.1) พิจารณาความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ทั้ง 3 ส่วน คือ ค่าไคสแควร์/ไคสแควร์สัมพัทธ์ ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนและค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า

4.2) พิจารณาว่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นแตกต่างจากศูนย์หรือไม่โดยพิจารณาจากค่าสถิติทดสอบที (t-value)

4.3) พิจารณาความสมเหตุสมผลของขนาดและทิศทางของค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นโดยทั่วไปจะเน้นที่ความสมเหตุสมผลของทิศทาง กล่าวคือ ทิศทางของค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นควรเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนด

5) การปรับโมเดล (Model Modification) เป็นขั้นตอนที่กระทำต่อเมื่อมีค่าพารามิเตอร์บางค่าที่ไม่แตกต่างจากศูนย์ ($|t| > 1.96$) หรือมีทิศทางของค่าพารามิเตอร์ไม่ตรงกับทฤษฎีที่กำหนดไว้หรือเกิดปัญหาทั้งสองอย่าง ผู้วิจัยจำเป็นต้องปรับโมเดล ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความคลาดเคลื่อนของเครื่องมือที่ใช้ในการวัดตัวแปรสังเกตได้หรือโมเดลตามสมมติฐานที่กำหนดขึ้นไม่มีความแข็งแรงเพียงพอ ขาดการทบทวนอย่างถี่ถ้วน การทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วยังไม่พบข้อสรุปที่ชัดเจน

2.5.1.2 วิธีการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง

การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างสามารถจำแนกได้เป็น 2 วิธี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) วิธีการแบบสองขั้นตอน (Two Step Approach to Modeling) โดย Anderson and Gerbing (1988) ได้เสนอวิธีการแบบสองขั้นตอน (Two Step Approach to Modeling) ในการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง โดยมีขั้นตอนการพัฒนาโมเดล ดังนี้

1.1) ตรวจสอบโมเดลการวัด (Measurement Model) โดยพิจารณาว่าตัวแปรแฝงที่ผู้วิจัยทำการศึกษาวัดมาจากตัวแปรสังเกตได้ที่กำหนดไว้หรือไม่ ดังนั้นสิ่งที่ต้องดำเนินการในขั้นตอนนี้ ก็คือ ต้องดูว่าตัวแปรแฝงในโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นมีทั้งหมดกี่ตัวแปรและต้องทำการตรวจสอบโครงสร้างโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงทุกตัวแปรก่อนว่าสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ที่กำหนดโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

1.2) วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Model) พิจารณาความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยดูจากค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นและความสมเหตุสมผลของขนาดและทิศทางของค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้น

2) วิธีการแบบสี่ขั้นตอน (Four Step Approach to Modeling) Mulaik and Millsap (2000) ได้เสนอวิธีการแบบสี่ขั้นตอน (Four Step approach to Modeling) ในการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างโดยมีขั้นตอนการพัฒนาโมเดล ดังนี้

2.1) วิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวแปรเพื่อทำการคัดเลือกตัวแปรที่มีความสำคัญเข้าสู่โมเดลการวัด

2.2) ตรวจสอบโมเดลการวัด (Measurement Model) ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวแปรเพื่อยืนยันโครงสร้างของโมเดลการวัดในขั้นตอนแรกว่าตัวแปรแฝงที่ผู้วิจัยทำการศึกษาวัดมาจากตัวแปรสังเกตได้ที่กำหนดไว้หรือไม่

2.3) ตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงในโมเดลสมการโครงสร้างว่ามีความสัมพันธ์เพียงพอที่จะนำมาวิเคราะห์ โมเดลสมการ โครงสร้างหรือไม่

2.4) วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Mode) พิจารณาความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยดูจากค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นและความสมเหตุสมผลของขนาดและทิศทางของค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้น จากโมเดลสมการโครงสร้างที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โมเดลสมการโครงสร้างเป็นการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม หากมีการอ้างอิงทางทฤษฎีที่หนักแน่นเกี่ยวกับความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างตัวแปร จะเรียกว่าโมเดลเชิงสาเหตุ (Causal Model) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจะใช้ลูกศรหรือที่เรียกว่าเส้นทาง (Path) จึงเรียกการวิเคราะห์นี้ว่า การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถผู้นำเป็นผู้กระทำ ให้ภารกิจขององค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายได้ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์กร โดยทั่วไป นักวิชาการมักจะถือว่า ผู้นำ (Leaders) เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Persons) ส่วนภาวะผู้นำ (Leadership) นั้น เป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

2.3.1 ความหมายของผู้นำ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น.1) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคล ซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่อง ให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำ จึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

สุพานี สฤกษ์วานิช (2552) กล่าวว่าผู้นำ คือผู้ที่มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่มหรือผู้ที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ มีลักษณะเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่นตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจที่เป็นการตัดสินใจที่ยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม

โชติชวัล พุทธิกาญจน์ (2559, น. 76) ได้สรุปความหมายของผู้นำไว้ว่า หมายถึง ตัวบุคคลที่สมาชิกในทีมยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจ

พัชรา วาณิชวสิน (2560, น. 38) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรปรารถนาและนำพาองค์กรเดินทางไป ในทิศทางที่ต้องการ

Huse (1978, น. 227) ได้ให้ความหมายของผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถในการชักจูงใจคนอื่นให้ทำงานสำเร็จความต้องการ

Yild (1989, น. 3-4) ได้ให้ความหมายของผู้นำ หมายถึง บุคคลที่อิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นต่อวงการปฏิบัติภาวะหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือ ก็คือผู้ตามแม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อยหรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม

Halpin (1996) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำอย่างกว้าง ๆ 5 อย่าง คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
3. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมาย

ที่วางไว้

4. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งซึ่งได้รับการยอมรับจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ คือ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

Frankin (1999) ให้นิยามของคำว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการเชื่อถือจากผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร ประสานความร่วมมือกันของบุคคลในองค์กรเพื่อให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ที่วางไว้

จากความหมายของผู้นำที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือกให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในระดับต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม มีความสามารถชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ สามารถตัดสินใจเพื่อดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

2.3.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, น. 181) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้นชี้นำผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

สัญญา เคนาภูมิ (2555, น. 175) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจแล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

เกศรา สิทธิแก้ว (2558, น. 47) ได้สรุปภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีศักยภาพในการบริหารงานและชักจูงผู้ร่วมงานให้คล้อยตามและสามารถทำงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษาและเป็นผู้ที่แสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลาทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน มีทักษะไหวพริบที่รวดเร็วและแสดงออกถึงการเป็นผู้นำที่ดีมีความสามารถ เช่น การเสียสละในส่วนร่วมมากกว่าส่วนตน การแสดงความจริงใจและซื่อสัตย์ กริยาท่าทางในการแสดงออก จิตใจที่โอ้อ้อมอารีและเป็นที่ยอมรับนับถือของคนรอบข้าง

โชติชวัล พุกกิจกาญจน์ (2559, น. 76) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ พฤติกรรม คุณลักษณะ รวมถึงกิจกรรมซึ่งมีอิทธิพลต่อทีมในการปฏิบัติตามเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

เพ็ญญา พลัฒิม (2559, น. 11) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำกลุ่ม โดยการสร้างความชัดเจน สร้างแรงจูงใจและชักจูงกิจกรรมกลุ่ม สร้างความเชื่อมั่นให้แก่กลุ่ม มีวิสัยทัศน์ ช่วยเหลือสนับสนุนและมีความรู้ความสามารถในการกระตุ้นชี้นำบุคคลหรือกลุ่มสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้

กิจจา บานชื่น (2560, น. 77) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่กระตุ้น จูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน มีใจพร้อมที่จะร่วมมือในการทำงานกับตนและดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Kreitner (2005, p. 364) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการสนับสนุนการใช้อิทธิพลและการแนะนำผู้อื่นให้มีส่วนร่วมในการพยายามทำสิ่งต่าง ๆ

McShane and Von Glinow (2005, p. 416) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลจูงใจและความสามารถอื่น ๆ ในการผลักดันให้สมาชิกในองค์การทำงานสำเร็จและเกิดประสิทธิผล

Achua and Lussier (2010) ได้อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวกับการมีอิทธิพลที่เกี่ยวข้องกับสายสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

Yukl (2013, p. 23) กล่าวถึง ภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ให้เข้าใจและตกลงเกี่ยวกับเรื่องที่จะต้องทำและรู้ว่าจะทำอย่างไรและกระบวนการของการอำนวยความสะดวกให้กับแต่ละบุคคลและเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

จากความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของกระบวนการกระตุ้น โน้มน้าวให้บุคคลอื่นคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

2.3.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำได้นั้นต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำ โดยนำเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่อยู่บนพื้นฐานทฤษฎีและหลักการภาวะผู้นำมาปรับใช้ให้เหมาะสม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่งได้นำมาเสนอ ดังนี้

2.3.3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นแนวคิดแบบเก่า เป็นการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำยุคแรกเริ่ม ซึ่งได้แนวทางจากทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ทฤษฎีคุณลักษณะนี้จะอธิบายคุณลักษณะต่างๆ ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จที่ศึกษาถึงบุคลิกภาพของผู้นำ โดยมีสมมุติฐานว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างไปจากคนทั่วไปและความสามารถพิเศษที่เหนือกว่าผู้ตาม คุณลักษณะของผู้นำที่พบจึงมีมากมาย ในช่วงปี ค.ศ. 1904-1947 มีการศึกษาวิจัยคุณลักษณะของผู้นำกันมาก (Stogdill, 1974, pp. 62-63) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยในช่วงเวลาดังกล่าว จำนวน 124 เรื่อง สรุปได้ว่า ผู้นำจะมีคุณลักษณะ ดังนี้ (ธิดา เมฆะทัต, 2562, น. 45-46)

- 1) ความมีสติปัญญา (Intelligence)
- 2) ความเป็นผู้ใฝ่รู้ (Scholarship)
- 3) ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 4) สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจ (Socioeconomic Status)
- 5) ความชอบเข้าสังคม (Sociability)
- 6) ความคิดริเริ่ม (Initiative)
- 7) ความพยายาม (Persistence)
- 8) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence)
- 9) ความไวในการรับรู้และเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ (Alertness to, and Insight Into, Situations)

1.10) ความร่วมมือ (Cooperativeness)

1.11) ความนิยมแพร่หลาย (Popularity)

1.12) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)

1.13) ความสามารถในการใช้คำพูด (Verbal Facility)

ต่อมาในช่วงปี ค.ศ. 1948-1970 ยังคงมีการศึกษาวิจัยคุณลักษณะของผู้นำเป็นจำนวนมาก Stogdill ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์งานวิจัยต่าง ๆ จำนวน 163 เรื่อง พบลักษณะของผู้นำ (Stogdill, 1974, pp. 72-91) ดังนี้

1. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristics) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ดีและคุณลักษณะทางร่างกาย อาทิ อายุ ส่วนสูง น้ำหนัก และรูปร่าง จะให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน การมีส่วนสูงและน้ำหนักมากกว่าไม่ได้เป็นเงื่อนไขของผู้ที่เป็นผู้นำที่ดีเสมอไปแต่กระนั้นองค์กรจำนวนมากเชื่อว่าบุคคลที่มีรูปร่างใหญ่จะจำเป็นต่อการได้รับความเชื่อถือจากผู้ตาม แนวความคิดนี้อยู่บนพื้นฐานของอำนาจการบังคับหรือความกลัว ในทางกลับกัน ทูธแมน คานธี นโปเลียน และสตาลิน ต่างเป็นตัวอย่างของผู้นำที่มีรูปร่างเล็ก

2. ภูมิหลังทางสังคม (social Background) ภูมิหลังทางสังคมของผู้นำที่ถูกนำมาศึกษา อาทิ การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเลื่อนชั้นทางสังคม (Social Mobility) โดยการศึกษาสรุปว่า 1) สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่สูงจะเป็นข้อได้เปรียบต่อการเป็นผู้นำ 2) บุคคลที่มาจากสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ต่ำสามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งระดับสูงมากกว่าในช่วงก่อนปี ค.ศ. 1924 และ 3) ในช่วงปี ค.ศ. 1948-1970 ผู้นำมีการศึกษาดีกว่าในอดีต

3. สติปัญญา และความสามารถ (Intelligence and Ability) ตัวแปรต่าง ๆ ที่ถูกนำมาศึกษา อาทิ สติปัญญา ความเด็ดขาด (Judgment, Decisiveness) ความรู้ความคล่องแคล่วในการใช้คำพูด (Fluency of Speech) งานวิจัยหลายชิ้นชี้ให้เห็นว่า ผู้นำมีสติปัญญา มีความเด็ดขาด มีความรู้ และมีความคล่องแคล่วในการใช้คำพูดมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แม้ว่าจะพบความสัมพันธ์ค่อนข้างสม่ำเสมอ แต่ยังไม่สามารถสรุปได้อย่างเด็ดขาดต้องพิจารณาตัวแปรอื่น ๆ ประกอบด้วย

4. บุคลิกภาพ (Personality) สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำมีบุคลิกภาพเหล่านี้ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว การมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น การมีความสมดุลในอารมณ์และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความมีอิสระและเป็นตัวของตัวเอง (Independence, Nonconformity) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Original, Creativity) ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Personal Integrity, Ethical Conduct) และความเชื่อมั่นในตนเอง อย่างไรก็ตามบุคลิกภาพเหล่านี้อาจจะไม่สอดคล้องกันในผู้นำทุกกลุ่มและทุกอุตสาหกรรม

5. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Related Characteristics) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้นำ ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ (Achievement Drive, Desire to Excel) ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ (Drive for Responsibility) ความคิดริเริ่ม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Persistence Against Obstacles) รับผิดชอบในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Responsible in Pursuit of Objectives) และการมุ่งงาน (Task Orientation)

6. คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) คุณลักษณะทางสังคมของผู้นำที่ถูกพิจารณาว่าเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการเป็นผู้นำ คือ ความสามารถในการประสานความร่วมมือ (Ability to Enlist Cooperation) ความสามารถในการบริหารจัดการ (Administrative Ability) ความปรารถนาที่จะร่วมมือกับคนอื่น (Cooperativeness) ความนิยมแพร่หลายและมีเกียรติ (Popularity, Prestige) การชอบสังคมและมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Sociability,

Interpersonal Skills) การมีส่วนร่วมกับสังคม (Social Participation) รู้จักกาลเทศะและมีทักษะด้านการทูต (Tact, Diplomacy)

การสังเคราะห์งานวิจัยในระยะหลัง ๆ (Stogdill, 1973, pp. 73-79) พบว่า มีคุณลักษณะของผู้นำบางประการที่พบเสมอในผู้นำที่มีประสิทธิผลคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่

1. ความรับผิดชอบ
2. ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
3. ความแข็งแรง
4. ความเพียรพยายาม
5. รู้จักเสี่ยง
6. ความคิดริเริ่ม
7. ความเชื่อมั่นในตนเอง
8. ความสามารถในการจัดการกับความเครียด
9. ความสามารถที่จะมีอิทธิพล (Influence) ต่อคนอื่น
10. ความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

การศึกษาภาวะผู้นำโดยยึดด้านคุณลักษณะเป็นเกณฑ์นั้นพบว่า มีจุดอ่อนอยู่อย่างน้อย

4 ประการ ได้แก่

1. ยังไม่พบว่ามีคุณลักษณะใดมีความเป็นสากลที่สอดคล้องกับการเป็นผู้นำได้ดีในทุกสถานการณ์
2. คุณลักษณะของผู้นำมักใช้ได้กับสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจนแต่ในสถานการณ์ที่มีความชัดเจน เช่น เป็นองค์กรแบบทางการที่มีโครงสร้าง กฎระเบียบชัดเจน มีทิศทางทางพฤติกรรมที่ปฏิบัติแน่นอน ในสถานการณ์เช่นนี้คุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญลดลง
3. ยังขาดความชัดเจนในแง่ความเป็นเหตุและผลต่อกัน เช่น ผู้นำมีความเชื่อมั่นตนเองมาก่อน หรือว่าเมื่อประสบความสำเร็จในงานแล้วส่งผลให้ผู้นำมีความมั่นใจตนเอง เป็นต้น
4. คุณลักษณะน่าจะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความเป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้แยกคนเป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ

อย่างไรก็ตามในยุคศตวรรษที่ 21 เมื่อองค์กรทั้งหลายต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีปัญหาที่ท้าทายใหม่ ๆ เกิดขึ้น บทบาทของผู้นำจึงทวีความซับซ้อนและเพิ่มสำคัญยิ่งขึ้น ผู้นำในอนาคตไม่เพียงแต่มีคุณลักษณะที่กล่าวแล้วแต่ต้องมีทักษะและสมรรถนะใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงซับซ้อน ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ความสามารถด้านพฤติกรรมที่ยืดหยุ่นได้มากขึ้น ความไวต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรม ความสามารถวิเคราะห์กระบวนการและความสามารถในการประกอบอาชีพอิสระ เป็นต้น

2.3.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory)

จากความไม่มั่นใจในทฤษฎีคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำจึงเปลี่ยนมาศึกษาด้านพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานแทน ทฤษฎีพฤติกรรมเชื่อว่าแบบพฤติกรรมบางอย่างโดยเฉพาะทำให้ผู้นำแตกต่างจากผู้ไม่เป็นผู้ นำ พฤติกรรมผู้นำมีผลต่อทัศนคติและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำ

ที่แสดงออกมาด้วยจึงจะทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำให้ผู้นำมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น นักวิจัยกลุ่มนี้ จึงมุ่งศึกษาพฤติกรรมที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลคล้ายกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะและพวกเขาเชื่อว่าพฤติกรรมที่ค้นพบนั้นจะเป็นพฤติกรรมที่ประยุกต์ใช้โดยทั่วไปไม่ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำเผชิญอยู่ก็ได้ ดังนั้นจึงพยายามศึกษาค้นคว้าว่ารูปแบบพฤติกรรมใดที่ดีที่สุดในการนำเพื่อนำเอารูปแบบนั้นไปพัฒนาให้บุคคลมีรูปแบบพฤติกรรมแบบนั้นเพื่อที่จะได้ผู้นำที่มีคุณภาพสมมติฐานของทฤษฎีนี้จึงเชื่อว่า ภาวะผู้นำถูกสร้างขึ้นได้ไม่ใช่เป็นมาโดยกำเนิด (Made Not Born) จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีอยู่หลากหลายมีทั้งที่ศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจ พฤติกรรม การบริหารจัดการ เป็นต้น โดยจะศึกษาแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

1) Kurt Lewin' s Studies ได้แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1) ผู้นำแบบอัตถนิยม หรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเองไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวมทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหาจะไม่มีกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบจะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นภาระกระจายงานไปที่กลุ่มถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงสามารถควบคุมกลุ่มได้ดีมีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

2) Likert's Michigan Studies

2.1) Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพ และสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1.1) แบบใช้อำนาจ (Exploitative-Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูงไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.1.2) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent-Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูกให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัลแต่บางครั้งขู่ลงโทษยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้างรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.1.3) แบบปรึกษาหารือ (Consultative-Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมดจะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจจะลงโทษนาน ๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง จากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบนขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่างผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.1.4) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative-Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและ Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วยซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มผู้ร่วมงาน

3) Blake and Mouton's Managerial Grid

Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธ์ภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 Style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

3.1) แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติและออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

3.2) แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงานไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุขนำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่นำอยู่จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน กรณีเทคโนโลยีในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3.3) แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมายและคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำและมักจะมีมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

3.4) แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5, 5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์ มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

3.5) แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9, 9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกันเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพบรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกันผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

4) McGregor's: Theory X and Theory Y

McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ และทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

4.1 Theory X พื้นฐานของคนคือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนซึ่งเกี่ยวข้องอยากได้เงิน อยากสบายเพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลาและต้องมีการลงโทษ มีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

4.2 Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์และมีศักยภาพในตนเอง

2.3.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ (3D Leadership Model)

การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ในปี ค.ศ. 1945 กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ คือ (Hemphill and Coons, 1957) ได้เริ่มต้นค้นคว้ามิติทางพฤติกรรมของผู้นำอย่างกว้างขวาง โดยใช้แบบสอบถามที่พวกเขาได้สร้างขึ้นซึ่งเป็นแบบสอบถามที่เป็นที่รู้จักกันทั่วไปจนถึงปัจจุบัน คือ Leader Behavior Descriptive Questionnaire (LBDQ) จากการวิจัย พบว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายได้ใน 2 มิติ คือ การมุ่งคนและการมุ่งงาน ดังนี้

1) การมุ่งคน (Consideration) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ด้านจิตใจของผู้ตาม เช่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้ตามปฏิบัติกับผู้ตามอย่างเท่าเทียมกันถ้ามีการเปลี่ยนแปลงจะบอกให้ทราบล่วงหน้า ใส่ใจกับความเป็นอยู่ของผู้ตาม ยกย่องผู้ตาม เป็นมิตรกับผู้ตาม เป็นต้น ผู้นำประเภทนี้จะคำนึงถึงผู้ตามเป็นสำคัญ

2) การมุ่งงาน (Initiating) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งการกำกับผู้ตามเพื่อที่จะได้ทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ เช่น การกำหนดการทำงาน วางมาตรฐานการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ผู้ตามทำตามระเบียบ ตัดสินใจแทนผู้ตาม กำหนดบทบาทของผู้ตามให้ชัดเจน เป็นต้น ผู้นำประเภทนี้จะคำนึงถึงตนเองเป็นหลักให้ความสำคัญกับบทบาทของตนเองมากกว่าบทบาทของผู้ตาม

ลักษณะขององค์ประกอบที่สำคัญของพฤติกรรมของผู้นำ 2 ประการ คือ 1) พฤติกรรมของผู้นำที่จัดอยู่ในลักษณะแบบผู้นำที่มีความเอาใจใส่ (Consideration) นั้น ก็จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยความอบอุ่น ราบรื่น เต็มไปด้วยลักษณะอันดีมิตรที่ดีต่อกัน มีความเชื่อถือ และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้นำประเภทนี้เป็นประเภทมุ่งความสำคัญ และ 2) พฤติกรรมของผู้นำที่จัดอยู่ในลักษณะแบบผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม (Initiating Structure) นั้น จะมีความเคร่งครัดในการทำงานมากมักจะมองความสัมพันธ์ของตัวเองกับผู้ร่วมงานเฉพาะตามบทบาทและหน้าที่เป็นไปตามโครงสร้างขององค์กร และตามช่องทางเดินของงานตามขั้นตอนของการปฏิบัติงานและเป็นไปตามช่องทางของการติดต่อสื่อสารเท่านั้น หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้นำประเภทนี้เป็นประเภทมุ่งงานเป็นสำคัญ

การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของมหาวิทยาลัย Ohio แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์จากการศึกษาเป็นการวัดความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและประสิทธิภาพของผู้นำเครื่องมือที่ใช้วัดผลจากรายงานของการดำเนินงานจากหน่วยงานของผู้นำ การเข้า-ออก ของผู้ใต้บังคับบัญชาและอัตราการร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชาข้อสังเกตผู้นำที่มุ่งคนและมุ่งงานสูงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการดำเนินงานที่ต่ำ การเข้า-ออกงาน และอัตราการร้องทุกข์สูง ถ้าผู้นำที่มุ่งคนต่ำและมุ่งงานสูงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการดำเนินงานที่สูง การเข้า-ออกงาน และอัตราการร้องทุกข์สูงและถ้าผู้นำที่มุ่งคนสูงและมุ่งงานต่ำจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการดำเนินงานที่ต่ำ การเข้า-ออกงาน และอัตราการร้องทุกข์ต่ำ

นักวิจัยที่รัฐโอไฮโอ แสดงความคิดเห็นว่า ผู้นำที่มุ่งความเอาใจใส่ (มุ่งคน) สูง จะมีความอบอุ่นทางอารมณ์ของสังคม (Socio Emotional) จึงทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจมากกว่าและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าแต่ต่อมาผลในการวิจัยกลับแสดงให้เห็นว่า ผู้นำควรมีลักษณะทั้งเอาใจใส่ (มุ่งคน) และมีโครงสร้างความคิดริเริ่ม (มุ่งงาน) ในระดับที่สูง กล่าวคือ มีความเป็นผู้นำที่ทีมงานและตัวพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Job-Centered and Employee Centered Leadership) อันเป็นการกำหนดความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำของบุคคลในองค์กร ซึ่งลักษณะทั้ง 2 อย่างนี้ มีอิทธิพลต่อแนวความคิดของวิธีการศึกษาตารางของการเป็นผู้นำ (The Leadership Grid Approach) จากแนวความคิดที่ได้จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ นี้ เป็นพื้นฐานความคิดที่ทำให้นักวิชาการที่สนใจเรื่องภาวะผู้นำ นำไปพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระยะเวลาดำเนินการอีกหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติของ (Reddin, 1970)

จากการวิจัยภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ คือ มุ่งคน และมุ่งงาน ต่อมาได้นำมาขยายเพิ่มเติมเป็น 3 มิติ คือ การพิจารณาประสิทธิผลของงาน (Effectiveness) มาประกอบเพิ่มขึ้น เพราะภาวะผู้นำไม่ว่าจะมุ่งคนหรือมุ่งงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย จึงเรียกว่า ทฤษฎี 3 มิติ (Three Dimension Theory) สำคัญสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ เริ่มจากแนวคิดพื้นฐานที่ว่าถ้าพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มุ่งคนหรือมุ่งงานแล้วจะได้พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีนี้มี 4 แบบ คือ

แบบที่ 1 ผู้นำแบบแยกตัว (Separated) เป็นผู้นำที่ไม่มุ่งคน ไม่มุ่งงาน ทำงานไปวัน ๆ
 แบบที่ 2 ผู้นำแบบเสียสละ (Dedicated) เป็นผู้นำที่ทุ่มเทให้กับงานโดยขาดความสัมพันธ์ที่ดี
 กับคน

แบบที่ 3 ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) เป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์กับผู้ตามคำนึงถึง
 งานแต่เพียงเล็กน้อย

แบบที่ 4 ผู้นำแบบผสมผสาน (Integrated) เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งความสัมพันธ์กับคน
 และมุ่งทั้งผลงานของงาน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ทฤษฎี 3 มิติ นี้ คือ การพิจารณาประสิทธิผลของงาน (Effectiveness)
 มาประกอบเพิ่มขึ้น เพราะภาวะผู้นำไม่ว่าจะมุ่งคนหรือมุ่งงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย จึงเรียกว่า
 ทฤษฎี 3 มิติ (Three Dimension Theory) (ธิดา เมฆะทัต, 2562, น. 52-53)

2.3.3.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ
 ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง (Burns)
 เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอ
 ในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่า
 ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม
 อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากรโดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุ
 เป้าหมายที่ตนหวังไว้ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่ง
 ความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special Form of Power)

Burns (1978) ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership
 Theory) เดิมเบิร์น เชื่อว่าผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership)
 โดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ด้วยการระบุข้อกำหนดงาน
 อย่างชัดเจนและให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตามการแลกเปลี่ยนนี้
 จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย
 จะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงาน
 ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อม
 เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์ จึงได้เสนอวิธีการ
 ของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้เรียกว่า ความเป็น
 ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
 เพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำ
 เชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาดและการแสดงความเป็น
 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป
 เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1) ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตาม
 โดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันและสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้

ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงานและในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎร มีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตามเน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำและมีการเปลี่ยนต่อ ๆ กันไป เรียกว่า Domino Effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3) ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตามซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควมยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรม และความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตามตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ

Bass (1985) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่งบาส พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายและความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรมและประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและวัฒนธรรมองค์กร
3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการทำงานและพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized Consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงาน และสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการเพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบสส์ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (Management by Exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูปและผู้นำเชิงเป้าหมายแยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงานเพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยินดี

2.3.3.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

1) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ Burns (1978, Credit in Yuk and Fleet, 1992, pp. 175-176) อธิบายถึง ภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของ Burns ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายาม ยกย่องการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวันไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า Burns มีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง Burns (1978, อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, น. 50-51) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำ การเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์กแล้ว จึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Bass

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Bass (1997, pp. 130-139) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน บทความเรื่อง “Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?” โดยการต่อยอด

จากแนวคิดของ Burns โดยอธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กรและชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียว ที่เรียกว่า บารมี (Charisma) ซึ่งบารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าความเข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ โดยเขาเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตามผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมี มีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด ซึ่งเขาได้ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า แนวคิดของ Bass โดยไม่ใช่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำงานที่ต้องการมี ความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทน และเขายังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งเขายอมรับว่าในผู้นำคนเดียวอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

3) โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership)

Bass and Avolio (1994, pp. 2-6) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอ ในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้ จะประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non Leadership Behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I's) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มศีลธรรม

และจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจการเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำสามารถจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในรายงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่สร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหาและการเผชิญกับปัญหาด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตน ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะแสดงให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อมั่นและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Adviser) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษกับความต้องการของปัจเจกบุคคล

เพื่อความสัมพันธ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนค้ำประกันถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ความประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการ คำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยที่ผู้ตามจะรู้สึกว่าเขาถูกตรวจสอบ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตามและจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้นให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบข้อยกเว้น (Management by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือใช้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้ตามมาตรฐาน การบริหารแบบข้อยกเว้น แบ่งเป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบข้อยกเว้นเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non Leadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายามขาดความรับผิดชอบไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วมเมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

จากลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบทั้งหมดที่กล่าวมานี้ Bass and Avolio (1994, pp. 2-6) ได้กล่าวสรุปและเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4'S) 2) ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) 3) ภาวะผู้นำแบบการบริหารวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) 4) ภาวะผู้นำแบบการบริหารวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) และ 5) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ตามรายละเอียด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วย แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) แบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) จากการศึกษา พบว่า แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) หรือมีการเสริมแรงทางบวกมีประสิทธิภาพในการจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุถึงระดับการพัฒนาและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าจะไม่มากเท่าองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4'S) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการนี้ผู้นำจะมอบหมายหรือมีข้อตกลงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จและสัญญาว่าจะให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนกับงานที่ได้รับมอบหมายไปและเป็นที่น่าพอใจ การบริหารแบบวางเฉย (MBE) มีแนวโน้มจะมีประสิทธิภาพน้อยกว่าและเป็นที่น่าพอใจ การบริหารแบบวางเฉย (MBE) มีแนวโน้มจะมีประสิทธิภาพน้อยกว่าและเป็นที่น่าพอใจ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) ผู้นำจะคอยดูแลอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะลงมือแก้ไขถ้าจำเป็นในกรณีที่มีการเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐานหรือมีข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายของผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) ผู้นำจะอยู่เฉย ๆ รอจนกว่าจะมีความเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐาน มีข้อผิดพลาดและข้อบกพร่องเกิดขึ้นแล้วจึงลงมือแก้ไข ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) หรือการขาดภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่มักหลีกเลี่ยงซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเป็นพลังในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ทำให้เกิดการตระหนักรู้คุณค่า วิสัยทัศน์ มีความรู้สึกชื่นชม ภาคภูมิใจ และให้ความเคารพนับถือแก่ผู้บริหาร มีการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีการคิดแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีการแก้ปัญหาเป็นระบบและมุ่งพัฒนาบุคลากรไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้นเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติและการคิดในแง่บวกและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตามเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพื่อการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมุติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึง ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงานมีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม

2.3.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญ สำหรับองค์การทุกประเภท ไม่ว่าจะองค์การของรัฐหรือเอกชน รวมทั้งองค์การชุมชนเพราะองค์การจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำหรือไม่เพียงใดนั้น สาเหตุหนึ่งมาจากการที่องค์การนั้นมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์การตามเป้าหมายที่วางไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557, น. 26) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้นำใช้กระบวนการกำหนดทิศทางขององค์การนำไปสู่การสร้างและปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ฉิรดา เวชญาลักษณ์ (2560, น. 171) ได้สรุปภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง สภาวะที่ผู้นำสามารถมองเห็นไกล มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มีทิศทางและวัตถุประสงค์ มีกระบวนการที่แสดงให้เห็นในการกำหนดทิศทางที่สอดคล้องเข้ากับการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกและนำเข้าสู่กระบวนการพัฒนาความสามารถของตนเองไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์การให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

Dubrin (2007) กล่าวว่า การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังเป็นอีกหนึ่งในประเภทของภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบ โดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) สู่เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ในกรอบทิศทางเชิงกลยุทธ์หรือที่เรียกว่า “ภารกิจ” (Mission) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้น มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ว่าด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และส่วนที่ว่าด้วยการดำเนินการ (Implementation) เพื่อให้แผนดังกล่าวสำเร็จลุล่วงในการดำเนินการดังกล่าวทรัพยากรจะถูกจัดสรรเพื่อให้มีการใช้กรอบที่มีทิศทางแน่นอนทั้งเรื่องเวลา ในทุกอณูก็จะถูกกำหนดเพื่อให้มีความสัมพันธ์กันในการผลักดันองค์การไปสู่ทิศทางที่มีการวางกรอบไว้

ความจริงแล้วการบริหารเชิงกลยุทธ์แม้จะมีกรอบกำหนดไว้อย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเอื้ออำนวยต่อกันก็จริงแต่ได้เปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นในการบริหารเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะเห็นได้ว่า ภารกิจ (Mission) ที่ถูกต้องจะต้องกำหนดไว้ในลักษณะที่เป็นนามธรรมเพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการตีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตในระยะยาวได้การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีลักษณะเป็นการบริหารบนพื้นฐานของดุลยภาพ (Balance) ระหว่างกรอบทิศทางและความยืดหยุ่นในการปรับตัวการบริหารเชิงกลยุทธ์

หากมีการดำเนินการอย่างถูกต้องและเป็นระบบแล้วจะเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพยิ่ง เพราะเป็นการบริหารที่มีลักษณะเป็นทั้งการป้องกันปัญหาโดยมีแผนทิศทางรองรับและมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เนื่องจากเป็นลักษณะการบริหารอย่างเป็นระบบ (Systemic Management) องค์ประกอบของการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับระบบการจัดการอีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนสำคัญมากขึ้นอยู่กับทัศนคติหรือวัฒนธรรมในการบริหารองค์การที่ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัย ก็คือ คุณภาพทรัพยากรมนุษย์หัวใจของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงไม่ใช่อยู่ที่การวางแผนกลยุทธ์ที่ดี หรือสร้างระบบการบริหารที่ดีแต่อยู่ที่องค์ประกอบของการสร้างบุคลากรให้มีวัฒนธรรมในการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic) มากกว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) จึงถือเป็นองค์ประกอบของการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพราะถือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับคุณภาพบุคลากรอันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการ

2.3.4.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีหลายแนวคิดโดยผู้วิจัยเสนอ ไว้ดังนี้

1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวความคิดของ Ireland and Hitt (1999, pp. 48-57) สองนักวิจัยยุทธศาสตร์ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่าในขณะที่บริบทของโลกาภิวัตน์ขยายตัวเพิ่มขึ้น ทั้งแนวกว้างและแนวลึกควบคู่กับสถานะการแข่งขันทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเช่นนี้ จำเป็นที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการใน 6 กิจกรรม ต่อไปนี้

1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถใช้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จูงใจขององค์การได้เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ
2. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องตระหนักให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และดำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์การให้ได้เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทั้งทรัพยากรและขีดความสามารถที่จะทำให้องค์การมีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน
3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของศตวรรษที่ 21 จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์การด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน
5. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงถึงความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมยึดมั่นในหลักการของตนทั้งสามารถในการคลี่คลายต่อพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม

6. ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถสร้างควมมีประสิทธิผลและควมมี
 ดุลยภาพขององค์การระหว่างความควบคุมที่เน้นในความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้น
 กับที่มุ่งผลระยะยาว

2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Nahavandi and Malekzadeh

Nahavandi and Malekzadeh (1993) ได้ทำการวิจัย พบว่า คุณลักษณะเด่น
 สำคัญ 2 ด้าน ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ

1. ด้านแสวงหาความท้าทาย (Degree of Challenge Seeking) คือ ผู้นำ
 มีความเต็มใจที่จะเสี่ยงมากน้อยเพียงใด ผู้นำจะมุ่งต่อกลยุทธ์สู่ออนาคตกับการมุ่งการดำเนินงานประจำ
 ปัจจุบันมากน้อยต่างกันเพียงไร เป็นต้น ผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายสูงพบว่า มักจะกำหนดกลยุทธ์
 ที่มีลักษณะของความเสี่ยงสูง และมักจะพยายามริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีระดับ
 ของการแสวงหาความท้าทายต่ำ มักจะไม่ชอบและปฏิเสธต่อความเสี่ยงทั้งหลายด้วยการยึดติดอยู่กับ
 แนวคิดและวิธีเดิมที่พิสูจน์ว่าเคยได้ผลมาแล้ว

2. ด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม (Need of Control)
 คือ ผู้นำที่มีความต้องการอำนาจในการควบคุมสูงจะจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ
 มีการกระจายงานกระจายอำนาจก่อนข้างน้อยและมุ่งเน้นที่กระบวนการต่ำจะเน้นวัฒนธรรมแบบตั้งตัว
 เน้นการปฏิบัติแบบเดียวกันและการให้ลอกเลียนแบบการปฏิบัติเป็นหลักในขณะที่ผู้นำที่มี
 ระดับความต้องการมีอำนาจในการควบคุมต่ำ มักจะเน้นการกระจายอำนาจในองค์การจะกระจายอำนาจ
 ความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่บุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบปรับตัว
 พยายามกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการแสดงออกโดยเปิดเผยของผู้ตาม มุ่งเน้นการใช้วิธีการบูรณาการ
 ความคิดที่หลากหลายของบุคคลต่าง ๆ มากกว่าความคิดที่เป็นแบบเดียวกันเหมือน ๆ กันจะสร้างวัฒนธรรม
 ที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานและวัฒนธรรมในการแสดงความอดทนต่อการรับฟังความคิด
 ของผู้อื่นที่เกิดขึ้นในองค์การ

3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเอเดร์ (Adair)

Adair (2002, p. 120) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ
 อย่างมากต่อการพัฒนาองค์การทุกขนาดทุกระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำเชิงกลยุทธ์
 เป็นผู้นำที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม
 วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ภาวะผู้นำและเทคโนโลยี และยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้บุคลากรนำ
 การตัดสินใจของตนลงสู่การปฏิบัติผู้นำเชิงกลยุทธ์ จึงมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน กล่าวคือ
 บทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผนออกหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กรส่วนบทบาทที่สอง
 ในฐานะที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนดและผู้นำสู่การปฏิบัติ
 กล่าวคือ ในกรณีที่ต้องกระทำยังไม่ได้จัดทำกลยุทธ์ หรือกรณีที่ต้องกระทำกำลังแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลง
 ที่สำคัญและต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงทิศทางใหม่ด้านกลยุทธ์ในกรณีเหล่านี้ผู้นำจะต้องมีบทบาท

4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของคูบริน (Dubrin)

Dubrin (2004, pp. 339-342) มี 5 องค์ประกอบ มีดังนี้

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง ผู้นำที่มีความเข้าใจระดับสูง คือ
 การคิดเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิด

เชิงมโนภาพในการซึมซับและกรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถ ในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่ได้เข้าใจตามมาสำหรับองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้ เรียกว่า การคิดเชิงระบบ การคิดเชิงระบบเป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างเดียวกัน ผู้นำที่มีความเข้าใจระดับสูงจะมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์โดยสามารถจำแนก แยกแยะองค์ประกอบของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์สามารถกำหนดวิธีการ ทำงานที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีความสามารถในการคิดเชิงสังเคราะห์ โดยสามารถรวบรวมส่วนประกอบ ย่อยอย่างผสมผสานกลมกลืนจนกลายเป็นสิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่ได้มีความสามารถในการคิดเชิงสังเคราะห์ โดยสามารถนำมากำหนดเป็นทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา มีความสามารถคิดเชิงสร้างสรรค์ขยาย ความคิดเดิมที่มีอยู่สู่ความคิดที่แปลกใหม่แตกต่างไปจากแนวความคิดเดิมมีทักษะและไหวพริบในการคิด เชิงสร้างสรรค์สามารถแก้ปัญหาและกำหนดแนวทางปฏิบัติงานได้ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยเสนอวิธีการ แก้ไขปัญหาแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมีการคิดพิจารณาทบทวนก่อนการตัดสินใจและมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ความสามารถในการ นำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ กล่าวคือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้มีสมาธิสูง ในการทำงานโดยอิสระและสามารถกำหนดอนาคตได้ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดา ผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวม ข้อมูลต่าง ๆ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่ง ก็คือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย ซึ่งหมายถึง แนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมายุ่งยาก อย่างไร ก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไปทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูล ณ เวลา ปัจจุบันซึ่งแตกต่างจากอดีตไปแล้วความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารควรมีการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศและบริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูล มีการบริหาร จัดการข้อมูลประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสารความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ มาพัฒนางานนโยบายเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ เหน้มาตรฐานของโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ ในการทำงานกำหนดข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพจากการทำงานของโรงเรียนในปีที่ผ่านมา พิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานนำข้อมูลจากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นภายในโรงเรียน และข้อมูลเกี่ยวกับชุมชนรวมทั้งความต้องการการจัดลำดับความสำคัญ

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต การมีความ คาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคตจากคำกล่าวที่ว่า การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตเป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยามและความ ต้องการของลูกค้การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคตนั้นมีความสามารถวางแผนงาน และกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างมีหลักการและเป็นระบบ มีความสามารถ ทำงานเชิงรุกโดยการออกแบบการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนเป็นรูปธรรมชัดเจน มีความสามารถคิดเชิงรุก สร้างวิฤติให้เป็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษามีความสามารถ คาดการณ์แนวโน้มอนาคตและคิดเชิงรุกกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

ที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาสถานศึกษา มีทักษะและไหวพริบการคิดหาแนวทางแก้ไข ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และเป็นนักวางแผนกลยุทธ์ชั้นเลิศนยุทศาสตร์เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

4. วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ วิธีการคิดเชิงปฏิบัติเป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่และกลยุทธ์ ไต่ก็่ตาม หากไม่สามารถทำทหายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ก็่ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่า กลยุทธ์ หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือ กว่าคู่แข่ง วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ มีความคิดเชิงบูรณาการสามารถเชื่อมโยงเรื่องที่มีความสัมพันธ์ เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันได้มีความสามารถเทียบเคียงผลผลิตกับสถานศึกษาที่เป็นเลิศและกำหนดแนวคิด เชิงบูรณาการมาพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความสามารถคิดแบบองค์รวมกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าหมายได้ชัดเจน มีความสามารถคิดแบบองค์รวมอย่างสร้างสรรค์เพื่อหาเทคนิคและวิธีการที่ใหม่ มีความสามารถคิดเชิงกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการพัฒนาสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมการบริหารที่ทันสมัยเพื่อปรับแนวคิดเชิงกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและมีความคิดนอกกรอบ เพื่อหาเทคนิควิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไข้ปัญหาหรือพัฒนางาน

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นไป ในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนด วิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุดยิ่งใหญ่ที่สุดบริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจงและเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป ในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการศึกษา วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้วนำข้อมูล มากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ การเปิด โอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ บุคลากรในสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการศึกษาวิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา มีการประชุม ชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ ชี้แจงให้บุคลากร ทุกฝ่ายมองเห็นความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ มีการตรวจสอบ ทบทวนวิสัยทัศน์ และปฏิบัติตามลำดับ ขั้นตอนและส่งเสริมให้บุคลากรทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย เน้นการทำงานเป็นทีม

5) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Davies and Davies

Davies and Davies (2004) ได้กำหนด รูปแบบของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่าคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ควรประกอบด้วย คุณสมบัติ 2 ด้าน คือ

1. ด้านความสามารถในการจัดการ

1.1 ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การมีความ สามารถมองไปในอนาคตเข้าใจในบริบทขององค์การในปัจจุบันกำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และรูปแบบการดำเนินงานในภาวะปัจจุบัน

1.2 ความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
 1.3 ความสามารถในการปรับสมาชิกในองค์การให้เข้ากับองค์การ
 สร้างค่านิยมในองค์การที่สนับสนุนให้สมาชิกเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การปรับปรุงพัฒนาองค์การ
 ไปสู่เป้าหมายขององค์

1.4 การความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์สามารถสร้าง
 พัฒนาและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีการตัดสินใจที่ถูกต้องทันเวลา
 และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

2. ด้านคุณลักษณะเฉพาะ

2.1 เป็นผู้ไม่พึงพอใจกับสิ่งที่มีอยู่เป็นปัจจุบัน คือ มีความคิดสร้างสรรค์
 ไม่หยุดนิ่งกับที่ปรับปรุง พัฒนางค์การอยู่ตลอดเวลา

2.2 มีความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ ๆ สามารถนำความรู้
 มาวิเคราะห์ประยุกต์เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ต่อองค์การมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

2.3 มีความสามารถในการปรับตัวเป็นผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
 และมีความยืดหยุ่นสูง

2.4 มีภาวะผู้นำฉลาดและมีสติปัญญาที่มีการตัดสินใจที่ถูกต้องในเวลา
 ที่เหมาะสมสามารถวิเคราะห์ตัดสินใจได้ว่าสิ่งไหนคือความคิดที่ดีหรือไม่ดีทำให้ผู้อื่นยอมรับในคุณค่า
 และความคิดของตนนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2.3.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

อารีวรรณ ประสาน (2553) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

1. แรงกดดันเชิงกลยุทธ์ปัจจัยสำคัญที่นำมาประกอบการจัดทำกลยุทธ์ของผู้นำ ได้แก่
 วัฒนธรรมให้ความหมายไว้ว่าเป็นสมมติฐานและความเชื่อต่าง ๆ ที่สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน

2. บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน
 คือ บทบาทแรกเป็นผู้วางแผน ออกแบบ หรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์การส่วนบทบาท
 ที่สองในฐานะของผู้นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนดและผู้นำ
 สู่อำนาจปฏิบัติ คือ ในกรณีที่องค์การยังไม่ได้จัดทำกลยุทธ์ผู้นำจะต้องมีบทบาทความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่ง
 ต่อการกำหนดทิศทางให้แก่องค์การ

3. ปัจจัยที่กำกับควบคุมต่อบทบาทของผู้นำ ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก
 ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ประเภทขององค์การ อุตสาหกรรม การเติบโตของตลาดข้อจำกัด
 ต่าง ๆ ด้านกฎหมาย ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ด้านความมั่นคง ขนาด และโครงสร้างองค์การ
 มีขนาดใหญ่ก็มีแนวโน้มของการกระจายอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้นทำให้บทบาทของผู้นำระดับสูง
 ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำวันจะลดลงตามไปด้วย วัฒนธรรม อายุ หรือระยะเวลา
 การพัฒนาองค์การเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความไม่แน่นอนขึ้นทั้งภายในและภายนอกต่อองค์การ
 การเข้ามาใช้อำนาจของที่มาบริหารระดับสูง คือ องค์การใดที่ไม่มีทีมผู้บริหารระดับสูงหรือแม้จะมีก็อยู่
 ในสภาพอ่อนแอ อำนาจ และอิทธิพลจะตกอยู่ในมือของผู้นำสูงสุดที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การ
 ได้มาก

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดพันธกิจและเป้าหมาย 3) การสร้างกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) การควบคุมและการประเมินผล

ไพโรจน์ บียะวงศ์วัฒนา (2555) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมกลยุทธ์

สุวัฒน์ รักขันโท (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารกิจการคณะสงฆ์ พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การวิเคราะห์สถานการณ์และการคาดการณ์อนาคต 4) การจัดสรรและการรู้จักใช้สอยทรัพยากร และ 5) การควบคุมและการประเมินผล

คมคาย น้อยสิทธิ์ (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์ประกอบตัวบ่งชี้และแบบประเมินภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 15 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ด้านการปฏิบัติภาวะผู้นำ มี 4 ตัวบ่งชี้ ด้านการมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม มี 4 ตัวบ่งชี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มี 3 ตัวบ่งชี้ และด้านการสร้างแรงจูงใจ มี 4 ตัวบ่งชี้

ชนากานต์ จันทร์มงคล (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาตามโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาตามโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาตนเอง 2) ด้านทักษะการบริหารองค์กร 3) ด้านความรู้ทางวิชาการ 4) ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 5) ด้านการจัดการเทคโนโลยี

วราปรัชญ์ หลวงโย (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีจำนวน 5 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร 2) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ 3) องค์ประกอบด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) องค์ประกอบด้านทักษะความร่วมมือ และ 5) องค์ประกอบด้านคุณธรรมจริยธรรม

บาเซล อับดุลวาฮับ (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ กระบวนการคิดในระดับสูง การกำหนดทิศทางองค์กร

ปรีดี นกุลสมปรารถนา (2564) กล่าวว่า นอกเหนือจากทักษะที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ต้องมีแล้วนั้น ก็ยังจำเป็นต้องมีคุณลักษณะเฉพาะตัวที่โดดเด่น ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ลักษณะ นั่นก็คือ

1. เป็นคนที่มีทักษะการสื่อสารที่ดีมาก ผู้นำเชิงกลยุทธ์นอกเหนือจากการมีทักษะจำพวก Hard Skill แล้วก็ต้องเป็นคนที่มีบุคลิกลักษณะของการเป็นผู้สื่อสารที่ดีเพราะมันจะช่วยให้ผู้นำ

สามารถสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลรวมไปถึงความคิดต่าง ๆ ให้กับทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบการประชุม การสอนงาน การถ่ายทอดงาน การนำเสนองาน รวมไปถึงการทำ Presentation ต่าง ๆ

2. เป็นผู้ฟังอย่างตั้งใจจริง นอกจากเป็นผู้ถ่ายทอดหรือสื่อสารที่ดีแล้วก็ต้องรับฟังสิ่งต่าง ๆ อย่างตั้งใจ ผู้นำที่รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ จะช่วยให้องค์กรได้เรียนรู้และปรับตัวได้รวดเร็วขึ้น ทั้งการปรับปรุงสินค้าหรือบริการรวมถึงเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ความเป็นผู้ฟังที่ดีจะช่วยสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ดีและมีประสิทธิภาพซึ่งส่งผลต่อบรรยากาศการทำงาน

3. มีความมุ่งมั่นและให้คำมั่นสัญญา ความมุ่งมั่นหรือที่เรียกว่า Passion นั้นจะช่วยจุดประกายให้กับพนักงานและองค์กรขับเคลื่อนไปด้วยความสนุกสนาน ความตื่นเต้น ซึ่งมันสร้างให้เกิดความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ นอกจากนั้นความมุ่งมั่นและคำมั่นสัญญาที่มีก็ยิ่งช่วยให้ก้าวข้ามอุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างไม่ยากเย็นเวลาทำโครงการหรือแคมเปญต่างๆ

4. คิดบวกเสมอ หากผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) ที่เป็นบุคลิกลักษณะของตนเองจะยิ่งสร้างขวัญและกำลังใจให้กับทีมงานเพราะผู้นำลักษณะนี้จะสร้างบรรยากาศดี ๆ ในการทำงาน สร้างพลังบวกและเรื่องราวดี ๆ อยู่เสมอ

5. ความร่วมมือ ในองค์กรย่อมมีฝ่ายและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นส่วนผลักดันให้เกิดความสำเร็จ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องทำงานร่วมกับหลายฝ่ายและอาศัยความร่วมมือเพื่อให้ผลลัพธ์ออกมาดีที่สุดแก่ตัวองค์กร โดยนอกเหนือจากความร่วมมือในการทำงานแล้วยังต้องแสดงให้เห็นถึงความยุติธรรมและคุณธรรมในด้านต่างๆด้วย

6. ความสามารถด้านการเจรจา สุดท้ายที่ขาดไม่ได้เลยคือความโดดเด่นด้านการเจรจา ที่เป็นการเจรจาเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ หรือเรียกได้ว่ามีลักษณะเชิงการทูต (Diplomacy) เมื่ออยู่ในภาวะวิกฤตหรือสถานการณ์คับขันและความเป็นกลางต่อสถานการณ์ต่าง ๆ นั้น ก็สำคัญมากสำหรับผู้นำเชิงกลยุทธ์

วรวรรณ สำราญใจ (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 มี 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การสร้างและธำรงรักษาทีม 3) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร และ 4) การมุ่งเน้นและการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม

Ireland and Hitt (1999, pp. 53-54) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องดำเนินการใน 6 กิจกรรมดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือทีมงานบริหารสูงสุดจะต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จูงใจขององค์กรได้เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง

2. ความสำคัญของสมรรถนะองค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และธำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์กรให้ได้เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทรัพยากรและความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีอัตลักษณ์ที่ไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องมีทัศนคติและปฏิบัติต่อพนักงานของตนเองเยี่ยงทรัพยากรที่มีคุณค่า

4. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์กรด้วยการกระตุ้นและเปิดโอกาสแก่ทุกคนให้ใช้พลังและร่วมขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ผู้นำที่มีความเข้าใจจะสามารถพัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมขององค์กรไว้ได้ ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กรที่อยู่ใต้บริบทความสลับซับซ้อนของของเศรษฐกิจใหม่

5. การปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ เชื่อถือคุณธรรม ยึดมั่นในการหลักการของตน ทั้งสามารถในการตลใจพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรมนอกจากนี้ผู้นำยังต้องเรียนรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อค่านิยมและวัฒนธรรมอย่างหลากหลาย อันจะส่งผลต่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น

6. การริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องสามารถสร้างความสำเร็จประสิทธิผลและความมีคุณภาพขององค์กรระหว่างการควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นกับมุ่งผลระยะยาว

Dubrin (2004, pp. 333-330) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย คุณลักษณะเฉพาะพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติโดยรวมคุณลักษณะทั้งของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าด้วยกัน โดยมีองค์ประกอบ 5 ประการ

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมาสำหรับองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้ เรียกว่า การคิดเชิงระบบเป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้ที่มีสมรรถนะสูงในการทำงานโดยอิสระและสามารถกำหนดอนาคตได้ในทางปฏิบัติแล้ว ผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่ง ก็คือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย ซึ่งหมายถึง แนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมามีเคยทำอะไร ก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไปทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูล ณ เวลาปัจจุบันซึ่งแตกต่างจากอดีตไปแล้ว

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตเป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยัมและความต้องการของลูกค้ำ การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคตนั้นมีความสามารถวางแผนงานและกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างมีหลักการและเป็นระบบ มีความสามารถทำงานเชิงรุกโดยการออกแบบการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนเป็นรูปธรรมชัดเจน มีความสามารถคิดเชิงรุกสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษามีความสามารถคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและคิดเชิงรุกกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาสถานศึกษา มีทักษะและไหวพริบการคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และเป็นนักวางแผนกลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

4. วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ วิธีการคิดเชิงปฏิบัติเป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับ คำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่และกลยุทธ์ได้ก็ตามหากไม่สามารถทำทลายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์ หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ำได้เหนือกว่าคู่แข่งชั้น วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ มีความคิดเชิงบูรณาการสามารถเชื่อมโยงเรื่องที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันได้ มีความสามารถเทียบเคียงผลผลิตกับสถานศึกษาที่เป็นเลิศและกำหนดแนวคิดเชิงบูรณาการมาพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความสามารถคิดแบบองค์รวมกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายได้ชัดเจน มีความสามารถคิดแบบองค์รวมอย่างสร้างสรรค์เพื่อหาเทคนิคและวิธีการที่ใหม่มีความสามารถคิดเชิงกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการพัฒนาสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารที่ทันสมัยเพื่อปรับแนวคิดเชิงกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและมีความคิดนอกกรอบเพื่อหาเทคนิควิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหหรือพัฒนางาน

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นไปในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคตโดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิด โดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุดยิ่งใหญ่ที่สุดบริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจงและเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป ในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการศึกษา วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้วนำข้อมูลมากำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการศึกษาวิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ ชี้แจงให้บุคลากรทุกฝ่ายมองเห็นความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ มีการตรวจสอบ ทบทวนวิสัยทัศน์ และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนและส่งเสริมให้บุคลากรทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย เน้นการทำงานเป็นทีม

Lussier (2010, p. 371) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร 2) การสร้างความเข้าใจ การส่งเสริมและการสนับสนุนในองค์กร 3) การประเมิน และการสรุปรงาน 4) การทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพและสร้างแรงจูงใจในองค์กร 5) การพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำทีม 6) การกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน 7) การสื่อสารต้องมีประสิทธิภาพ

Abe and Chowdhery (2012) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) มีการสื่อสาร 2) การบูรณาการสร้างความเชื่อใจและไว้วางใจ 3) การมีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการสร้างความสัมพันธ์ 4) มีการเปลี่ยนแปลง 5) การสร้างทีมงาน 6) การสร้างผู้นำ 7) การสร้างวัฒนธรรมขององค์กร 8) ภาระงานและความเสี่ยง 9) การตัดสินใจรวดเร็ว 10) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์

Lynch (2012) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 ประการ คือ 1) กระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Processes) ได้แก่ การสร้างความคิดรวบยอด การพัฒนาบุคลากร การติดตามและการปฏิบัติตามกลยุทธ์ 2) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Approaches) ได้แก่ การตัดสินใจในการวางแผน การเข้าใจในเป้าหมาย การลงมือเขียนแผนกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผน

จากผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางที่มาขององค์ประกอบหลักมีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อต่างกันไปเป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน หรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน คือ 1) กำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร 2) จะต้องมีการมองเห็นทิศทางในระยะกลางและระยะยาวขององค์กรสามารถสร้างแผนที่ทำให้คาดเดาอนาคตได้ดูแลการเงิน พัฒนาสิ่งแวดล้อม 3) การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 4) การกำหนดกลยุทธ์ 5) การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction) 6) มีความสามารถในการพยากรณ์และมีวิสัยทัศน์ (Anticipate and Vision) มีความยืดหยุ่น (Maintain Flexibility) 7) มีความสามารถในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคตได้ดี 8) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (High-Level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง 9) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นเปรียบได้กับผู้ที่มีสมรรถนะสูงในการทำงานโดยอิสระ 10) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต 11) การคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ 12) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) สภาพขององค์กรที่ต้องการเป็นไปในอนาคต 13) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร 14) การสร้างความเข้าใจ การส่งเสริมและการสนับสนุนในองค์กร 5) การกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน 16) การกำหนดภาระงาน ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน 17) การวางแผน มีกำหนดคำถาม คำตอบของงาน 18) การสรุปรงาน มีการอธิบายให้ผู้ร่วมงานเข้าใจ

ในการทำงาน 19) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Approaches ได้แก่ การตัดสินใจในการวางแผน การเข้าใจในเป้าหมายการลงมือเขียนแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผน 20) กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์การอย่างเป็นระบบเพื่อให้องค์การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน 21) มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก 22) การกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์การที่ชัดเจนและเหมาะสมที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมของ องค์การ 23) ขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 24) การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผน ที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีเป้าหมาย มีการวิเคราะห์อนาคตกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต้องการ ระบบการทำงานที่คล่องตัว 25) การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ 26) การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมี คือ 1) กระบวนการเชิงกลยุทธ์ ด้านการนำไปปฏิบัติ (Implementation) ว่ากลยุทธ์จะบังเกิดผลเมื่อนำไปปฏิบัติแม้ผู้บริหาร จะวางแผนดีเพียงใด หากไม่มีการปฏิบัติอย่างเหมาะสมก็จะไม่เกิดประโยชน์อะไรต่อองค์การ 2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์มีการเสริมขวัญและแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการสื่อสารและอธิบาย วัตถุประสงค์ ให้แก่ผู้ปฏิบัติทราบ การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่าง ๆ การให้คำแนะนำ และคำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ต่าง ๆ ขึ้นมา 5) การลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Capital) 6) มอบอำนาจแก่ผู้อื่นในการสร้างสรรค์กลยุทธ์ (Empower Others to Create Strategic Change as Necessary) 7) การทำให้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพ และสร้างแรงจูงใจในองค์การ 8) การพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำทีม 9) การสื่อสารต้องมีประสิทธิภาพ 10) การส่งเสริมสนับสนุน 11) การแรงงานต่าง ๆ โดยการนำสารสนเทศมารวมกันเพื่อให้ได้ความรู้ 12) กระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Processes) ได้แก่ การสร้างความคิดรวบยอด การพัฒนาบุคลากร การติดตาม และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ 13) มีการสื่อสาร 14) การบูรณาการสร้าง ความเชื่อใจและไว้วางใจ 15) การมีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการสร้างความสัมพันธ์ 16) มีการเปลี่ยนแปลง 17) การสร้างทีมงาน 18) การสร้างผู้นำ 19) การตัดสินใจรวดเร็ว 20) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ 21) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและการประสมประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ในทุกระดับขององค์การเพื่อให้แน่ใจว่าผู้บริหารในแต่ละระดับและในแต่ละหน้าที่เข้าใจทิศทางและตารางเวลา 22) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ การกำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ ใช้วิธีการหรือแนวทางในการ ปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมกลยุทธ์ขององค์การ 23) ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) มีการกำหนดเป้าหมาย วางแผน และปฏิบัติ 24) ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายในกระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่นการมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ 25) การปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์

3. การติดตามและการประเมินกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมี ดังนี้

- 1) การแสดงให้เห็นการควบคุมองค์การที่สมดุล (Establishing Balanced Organizational Controls)
- 2) การประเมิน และการสรุปงาน
- 3) มีการควบคุมกลยุทธ์
- 4) การทบทวนงานเพื่อนำไปประยุกต์ใช้
- 5) การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้กำหนดขึ้น

หรือไม่ 6) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) 7) การควบคุมเชิงกลยุทธ์

4. การสร้างวัฒนธรรมขององค์การ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน คือ 1) รู้จักว่าวัฒนธรรมสังคมเป็นอย่างไรเพื่อกำหนดความเชื่อและคุณค่าทางสังคมให้เป็นธรรมชาติของการศึกษาและตรงตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและวิทยาลัยโดยการชักจูงเพื่อให้เกิดกิจกรรมและเป้าหมายประสบความสำเร็จ 2) ดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล (Sustaining an Effective Organizational Culture) 3) การสร้างวัฒนธรรมขององค์การ 4) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ

5. การมีคุณธรรมและจริยธรรม มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน คือ 1) ให้ความสำคัญกับจริยธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติ (Emphasizing Ethical Practices) 2) คุณธรรม จริยธรรม คุณธรรมเป็นธรรมที่เป็นคุณความดีงาม จริยธรรมเป็นธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติแบบแผนที่ดีงามสำหรับจัดระเบียบสังคมให้เรียบร้อย

6. การจัดการเทคโนโลยี มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน คือ 1) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร 2) การจัดการเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

จากการกำหนดชื่อองค์ประกอบ 6 รายการข้างต้น และจากองค์ประกอบที่เป็นทักษะหรือผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ที่มีความหมายเฉพาะอื่น ๆ ผู้วิจัยได้นำมาแสดงโดยองค์ประกอบเหล่านี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 องค์ประกอบหลักตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

องค์ประกอบหลัก	Ireland and Hitt (1999)	Dubrin (2004)	Lussier (2010)	Matthew Lynch (2012)	Tetsuya Abe, (2012)	อริวรธรรม ประสาน (2553)	จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555)	ไพโรจน์ บิยะวงศ์วัฒนา (2555)	สุวัฒน์ รักขันโท (2559)	วราปรีชญ์ หลวงโย (2563)	ชนากานต์ จันทร์มงคล (2563)	คมคาย น้อยสิทธิ์ (2563)	บาเซล อับดุลวาฮับ (2564)	ปรีดี นุกุลสมปรารถนา (2564)	วรวรรณ สำราญใจ (2565)
1. การวางแผนกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
3. การติดตามและการประเมินกลยุทธ์	-	-	✓	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	-
4. การสร้างวัฒนธรรมขององค์การ	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	-
5. การมีคุณธรรมและจริยธรรม	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	✓
6. การจัดการเทคโนโลยี	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-

จากตารางที่ 2.1 ที่มาขององค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 6 องค์ประกอบ แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ในที่นี่ คือ ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป) พบว่า สามารถคัดสรรองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้ 3 องค์ประกอบที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์ประกอบที่ 3 การติดตามและการประเมินกลยุทธ์

จากองค์ประกอบหลักข้างต้นสามารถสร้างตัวโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบหลักตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.3.6 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2.3.6.1 องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์

จิตติ รัตมีธรรมโชติ (2553, น. 23-27 ระบุว่า การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) กำหนดทิศทางสู่นาคต 2) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ 3) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร 4) กำหนดเป้าหมายและมาตรการ 5) วิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ 6) กำหนดแผนกลยุทธ์และงบประมาณ

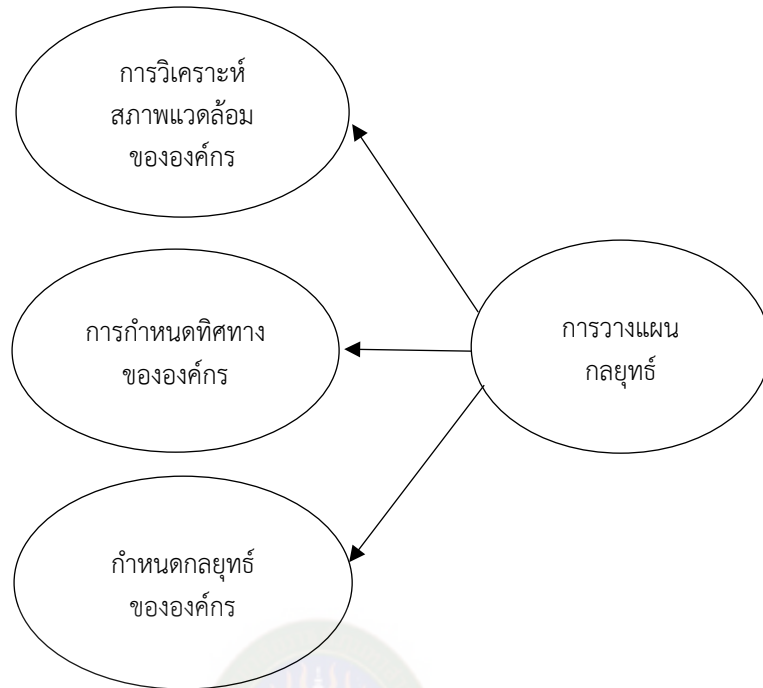
เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553, น. 44) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบพื้นฐานหลัก 4 ประการ คือ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ 2) กำหนดแนวทางปฏิบัติ 3) ทรัพยากรที่ต้องใช้ 4) การเสริมสร้างการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมงาน เป็นต้น

สุพณี สฤกษ์วานิช (2553, น. 16) ได้กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดหรือทบทวนทิศทางในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) ซึ่งได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจขององค์กร (Corporate Mission) วัตถุประสงค์หลัก (Corporate Objectives) หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) เพื่อให้ทราบทิศทาง ภาระงาน และเป้าหมายที่องค์กรต้องการ 2) การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Situational Audit หรือ Environmental Analysis) เพื่อให้ทราบสถานะต่างๆ ขององค์กรเอง (Internal Risks) เพื่อทราบถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรทำให้สามารถปรับตัวและรับมือกับเหตุการณ์และความเสี่ยงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ตั้งไว้ด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด 3) วิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือก (Strategic Choices) และเลือกกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ที่เหมาะสมเพื่อให้มีแนวทางหรือหนทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์หลักขององค์กรที่ตั้งไว้ด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด

จอมพงศ์ มงคลวานิช (2555, น. 57) ได้กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์หรือการสร้างกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 4) กำหนดกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ไสว พลพุทธา (2557, น. 84) 1) ได้กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร DuBrin (2010, pp. 419-421) ได้กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนเกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ทิศทาง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในอนาคต ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 2) การวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร 3) กำหนดทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จ 4) ประเมินปัญหาและโอกาส 5) การพัฒนา ประเมิน และเลือกกลยุทธ์

จากองค์ประกอบที่เป็นทักษะหรือผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) พบว่า สามารถคัดสรรองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์

2.3.6.2 องค์ประกอบของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

พิชภพ พันธุ์แพ (2554, น. 195) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่าผู้นำกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผู้นำต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยมีขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจ การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินการตามกลยุทธ์ ผู้นำในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กลายเป็นความจริงโดยแยกประเภทผู้นำออกตามระดับความมีวิสัยทัศน์และการปฏิบัติ

ตวัญจักษณ์ พวงนิล (2555, น. 108) สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การวางแผนปฏิบัติการ

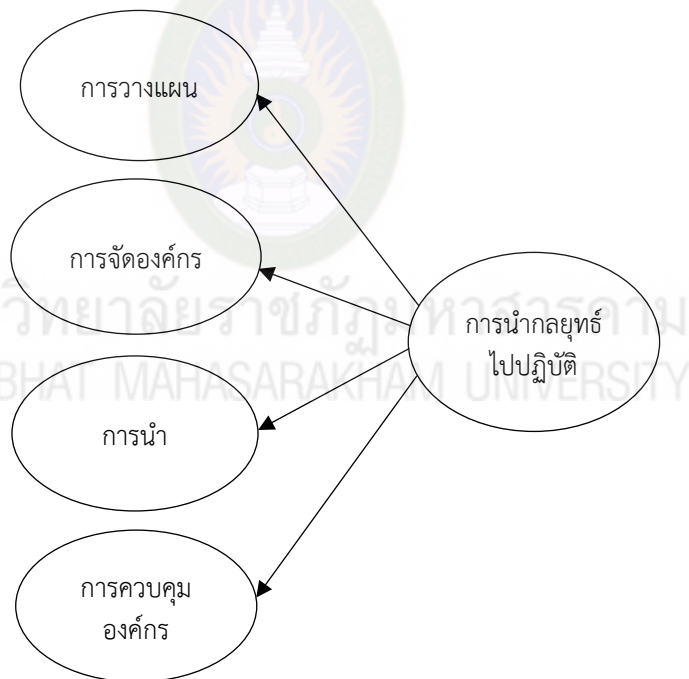
Desler (2003, p. 31) กล่าวว่าองค์ประกอบด้วยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การปฏิบัติการตามกลยุทธ์ มีการเสริมขวัญและแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ปฏิบัติทราบการมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่าง ๆ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน การยกย่องสรรเสริญและการตำหนิตัดเยียนอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสารเพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง การประเมินและบทวนและปรับวิธีการของภาวะความเป็นผู้นำเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนดและการติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะผู้นำ

Robbins and Coulter (2003) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย กระบวนการเชิงกลยุทธ์ ด้านการนำไปปฏิบัติ (Implementation) ว่ากลยุทธ์จะบังเกิดผล

เมื่อนำไปปฏิบัติ แม้ผู้บริหารจะวางแผนกลยุทธ์ไว้ดีเลิศเพียงใดหากไม่มีการปฏิบัติอย่างเหมาะสม ก็จะไม่เกิดประโยชน์อะไรต่อองค์กร การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ซึ่งจะต้องอาศัยการจัดการทรัพยากร มนุษย์ การทำงานเป็นทีม การจูงใจและความเป็นผู้นำ

Lussier (2010, p. 371) กล่าวว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้า รักษาความยืดหยุ่นในการทำงาน มีความคิดเชิงกลยุทธ์ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อที่จะริเริ่ม การเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้องค์กรมีความสามารถในการอยู่รอดและเจริญเติบโตผู้นำแบบนี้เกิดได้ ทุกระดับขององค์กรโดยเฉพาะผู้นำระดับสูงมีอิทธิพลสูงสุดต่อองค์กรจะกำหนดอนาคตขององค์กร สามารถประเมินและนำกลยุทธ์ไปใช้อย่างเป็นระบบโดยมีการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมตลอดเวลา

จากองค์ประกอบที่เป็นทักษะหรือผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ผู้วิจัย จะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) พบว่า สามารถคัดสรรองค์ประกอบ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การนำ 4) การควบคุมองค์กร ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

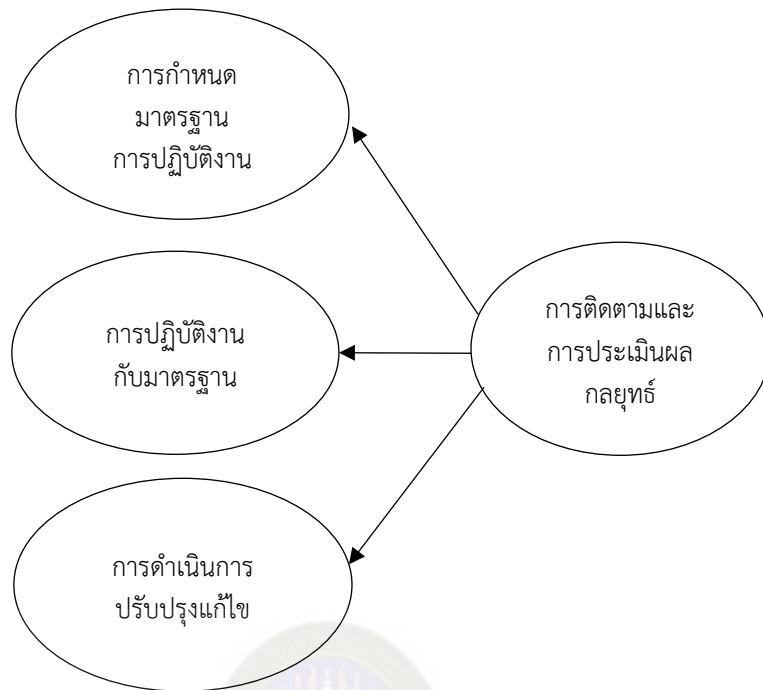
2.3.6.3 องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, น. 291) ได้กล่าวถึง การควบคุมและการประเมินผล (Controlling and Evaluation) ประกอบด้วย 1) กำหนดวิธีการควบคุม 2) ติดตามผลการปฏิบัติงาน 3) ตรวจสอบ 4) ประเมินผล 5) การแก้ไข ปรับปรุง

Certo (2000) ได้กล่าวถึง การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) เป็นกระบวนการซึ่งผู้จัดการใช้ในการควบคุม กล่าวคือ เป็นการใช้ความพยายามอย่างมีระบบเพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแผนหรือวัตถุประสงค์ที่มีการพิจารณาไว้ โดยพิจารณาว่าการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์หรือมาตรฐานหรือความต้องการที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้แก้ไขปรับปรุงต่อไป

Robbins and Coulter (2003) ได้กล่าวถึง การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) การควบคุมหรือการประเมินกลยุทธ์ (Evaluating Results) เป็นการประเมินผลงานเพื่อให้ทราบว่ากลยุทธ์ (Strategies) ที่ปฏิบัติไปทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ภายใต้พันธกิจ (Mission) เพียงใดมีความคลาดเคลื่อนระหว่างวัตถุประสงค์กับการปฏิบัติจริงตรงไหน ควรต้องมีการปรับแก้อย่างไรเป็นกระบวนการในการตรวจสอบกิจกรรมที่ปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุผลสำเร็จตามแผน หากมีความเบี่ยงเบนไปจากแผน ก็จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด การรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน (Taking Managerial Action to Correct Deviations or Inadequate Standards) ได้แก่ กรวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดและการนำผลการปรับปรุงเป็นข้อมูลในการวางแผน

จากองค์ประกอบที่เป็นทักษะหรือผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) พบว่า สามารถคัดสรรองค์ประกอบหลัก ด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2) การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 3) การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์

2.4 บริบททั่วไปของนายกเทศมนตรี

2.4.1 หน้าที่ของนายกเทศมนตรี

ในมาตรา 48 เศรษฐ แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543 ได้กำหนดไว้ดังนี้

2.4.1.1 กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมายและรับผิดชอบในการบริหารราชการของเทศบาลให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และเทศบัญญัติ

2.4.1.2 สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการของเทศบาล

2.4.1.3 แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกเทศมนตรี เลขานุการนายกเทศมนตรี และที่ปรึกษานายกเทศมนตรี

2.4.1.4 วางระเบียบเพื่อให้งานของเทศบาลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

2.4.1.5 รักษาการให้เป็นไปตามเทศบัญญัติ

2.4.1.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

ลักษณะการใช้อำนาจของนายกเทศมนตรีที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงนี้แตกต่างจากการใช้อำนาจของนายกเทศมนตรีในรูปแบบที่ใช้ร่วมกันของคณะเทศมนตรีในสมัยก่อน กล่าวคือ นายกเทศมนตรีที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงมีลักษณะการใช้อำนาจที่เด็ดขาดกว่าและเป็นผู้ใช้อำนาจแต่เพียงคนเดียว ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจร่วมกับรองนายกเทศมนตรี

2.4.2 หน้าที่ของสภาเทศบาล

หน้าที่ของสภาเทศบาลที่สำคัญ ได้แก่

2.4.2.1 หน้าที่ในการออกเทศบัญญัติ เป็นหน้าที่ในการพิจารณา กลั่นกรอง และอนุมัติเทศบัญญัติต่าง ๆ ว่าควรบังคับใช้ในเขตเทศบาลหรือไม่อย่างไร หน้าที่ในประการนี้ถูกกำหนดไว้ในมาตรา 60 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543 ที่กำหนดว่า “...เทศบาลมีอำนาจตราเทศบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งต่อบทกฎหมาย...”

2.4.2.2 หน้าที่ในการสะท้อนความต้องการของประชาชนในเขตเทศบาล คือ หน้าที่ในการสะท้อนความต้องการของประชาชนในพื้นที่ อันเป็นหน้าที่โดยทั่วไปของผู้แทนประชาชน เช่น รับฟังปัญหา ความต้องการ ความเดือดร้อน ตลอดจนข้อเรียกร้องหรือร้องเรียนต่าง ๆ ของประชาชนในเทศบาลแล้วนำข้อเรียกร้องหรือร้องเรียนเหล่านั้น เสนอต่อฝ่ายบริหาร หากบางเรื่องอยู่เกินขอบเขตอำนาจที่เทศบาลจะดำเนินการได้ สมาชิกสภาเทศบาลก็จะทำหน้าที่ในการประสานไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการต่อไป การดำเนินการเพื่อให้ฝ่ายบริหารกระทำตามข้อเรียกร้องของตนนั้น อาจกระทำได้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำหนังสือยื่นแสดงปัญหาของประชาชนในเทศบาล ผ่านไปยังนายกเทศมนตรี หรือกระทำในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การเป็นผู้นำเพื่อหารือและเสนอข้อร้องเรียนต่อผู้บริหารโดยตรงโดยมีประชาชนเป็นผู้มีส่วนร่วมในวาระโอกาสต่าง ๆ เช่น ในระหว่างการพบปะระหว่างผู้บริหาร สมาชิกสภาเทศบาล และประชาชนเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล ซึ่งจัดขึ้นเป็นประจำในทุก ๆ ปี เป็นต้น

2.4.2.3 หน้าที่ในการตรวจสอบและถ่วงดุลฝ่ายบริหาร คือ หน้าที่ในการตรวจสอบและถ่วงดุลการทำงานของฝ่ายบริหาร ซึ่งสภาเทศบาลมีวิธีการในการตรวจสอบและถ่วงดุลอย่างน้อย 3 วิธี ได้แก่

1) การตั้งกระทู้ถามฝ่ายบริหารเพื่อให้ฝ่ายบริหารตอบกระทู้ที่ตนเห็นว่าเป็นปัญหาและให้ฝ่ายบริหารชี้แจงข้อเท็จจริงหรือแนวทางเพื่อดำเนินการแก้ไขต่อไป ตามมาตรา 31 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2546

2) การตรวจสอบการทำงานโดยคณะกรรมการสามัญและวิสามัญของสภาเทศบาล คณะกรรมการสามัญและวิสามัญของสภาเทศบาล มีหน้าที่หลักในการกระทำกิจการใด ๆ ตามที่สภามอบหมายให้ดำเนินการ เช่น สืบสวน สอบสวนข้อเท็จจริง ศึกษาถึงความเป็นไปได้ หรือลงไปเก็บข้อมูลในพื้นที่เทศบาล เป็นต้น และเมื่อได้ดำเนินการไปเช่นไร กรรมการดังกล่าวต้องรายงานผลการดำเนินงานนั้นให้สภาเทศบาลรับทราบด้วย

3) การเสนอเพื่อให้มีการออกเสียงประชามติในเขตเทศบาล ซึ่งกฎหมายได้เปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นมีสิทธิเข้ามาช่วยฝ่ายบริหารตัดสินใจในประเด็นที่สำคัญต่อเทศบาลได้ง่ายขึ้น ซึ่งการให้ความเห็นของประชาชนนี้จะสามารถกระทำได้อีกต่อเมื่อได้รับการเสนอจากสมาชิกสภาเทศบาลเสียก่อน

2.4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างนายกเทศมนตรีกับสภาเทศบาล

ความสัมพันธ์ระหว่างนายกเทศมนตรีกับสภาเทศบาล มีสาระสำคัญ ดังนี้

2.4.3.1 นายกเทศมนตรีและรองนายกเทศมนตรีจะต้องไม่เป็นสมาชิกสภาเทศบาล

2.4.3.2 รองนายกเทศมนตรีมาจากการแต่งตั้งของนายกเทศมนตรี

2.4.3.3 สภาเทศบาลไม่ได้ทำหน้าที่ในการเลือกฝ่ายบริหารเพราะประชาชนเป็นผู้เลือกตั้งนายกเทศมนตรีโดยตรง

2.4.3.4 การดำรงอยู่ของนายกเทศมนตรี ไม่ขึ้นอยู่กับสภาเทศบาล

2.4.3.5 ในกรณีการรับหลักการหรือไม่รับหลักการแห่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของเทศบาลนั้น ผู้ว่าราชการจังหวัดจะต้องตั้งคณะกรรมการ จำนวน 15 คน เพื่อพิจารณาหาข้อยุติความขัดแย้ง โดยแก้ไข ปรับปรุง และยืนยันสาระสำคัญในร่างเทศบัญญัตินั้น เมื่อสภาเทศบาลได้รับร่างเทศบัญญัติฉบับที่ได้รับการแก้ไข ปรับปรุงตามกระบวนการดังกล่าวจากฝ่ายของนายกเทศมนตรีแล้ว ให้สภาเทศบาลพิจารณาให้แล้วเสร็จภายใน 30 วัน หากสภาเทศบาลพิจารณาไม่แล้วเสร็จ หรือไม่เห็นชอบกับร่างเทศบัญญัติดังกล่าวให้ร่างเทศบัญญัตินั้นตกไป แล้วให้ใช้เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายปีที่แล้วไปพลางก่อนและให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยให้มีคำสั่งยุบสภาเทศบาล

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

ณรงค์ศักดิ์ หอมมาลัย (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลยุคใหม่ในเขตภาคเหนือตอนล่าง การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลยุคใหม่
- 2) เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลยุคใหม่ และ
- 3) เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลยุคใหม่

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 480 คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 15 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) สถิติการบรรยาย (Descriptive Statistic) ผลการวิจัย พบว่า

- 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลยุคใหม่ มี 6 องค์ประกอบหลัก คือ ความสามารถในการคิดนอกกรอบ, ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง, ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย, ความสามารถในการมีมนุษยสัมพันธ์, ความสามารถในการมีคุณธรรม และความสามารถในการมีวิสัยทัศน์
- 2) วิธีการพัฒนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลยุคใหม่ มีทั้งหมด 7 วิธี ประกอบด้วย การเรียนรู้ออนไลน์, การระดมความคิด, การสัมมนา, การประชุมเชิงวิชาการ, การศึกษาดูงาน, กิจกรรมนันทนาการ และการบรรยาย
- 3) การศึกษารูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลยุคใหม่ มี 5 กระบวนการ คือ กระบวนการ “รูปแบบ L T S D E” ประกอบด้วย กระบวนการให้ “รู้” หรือ L (Learning), กระบวนการให้ “คิด” หรือ T (Thinking), กระบวนการให้ “ดู” หรือ S (Seeing), กระบวนการให้ “ทำ” หรือ D (Doing) และ กระบวนการ “ประเมินผล” หรือ E (Evaluation)

พระมหาลิขิต คำหงษา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การดำเนินการวิจัย มี 2 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกเป็นการจัดทำตัวบ่งชี้เชิงทฤษฎี โดยกรวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 12 รูป/คน ประกอบด้วย พระภิกษุ จำนวน 10 รูป และคฤหัสถ์ จำนวน 2 คน รวบรวมสังเคราะห์จัดเป็นตัวบ่งชี้องค์ประกอบ การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และขั้นตอนที่สองเป็นการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครูสอนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน 800 รูป/คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์และแบบประเมินความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความตรงของเนื้อหา การวิเคราะห์องค์ประกอบขั้นต้น โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ใช้วิธีหมุนแกนแบบตั้งฉาก โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลเชิงทฤษฎี และกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรมลิสเรล 8.52 ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลการสร้างและการพัฒนาตัวบ่งชี้การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) จำแนกได้ 6 องค์ประกอบหลัก มีจำนวน 47 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ องค์ประกอบด้านการสร้างความเชื่อ ค่านิยมและวิสัยทัศน์ มี 19 ตัวบ่งชี้ ด้านการเป็นผู้นำแบบสนับสนุนและมีส่วนร่วม มี 7 ตัวบ่งชี้ ด้านเงื่อนไขสนับสนุน มี 8 ตัวบ่งชี้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน มี 4 ตัวบ่งชี้ ด้านการสร้างทีมงานแบบมีส่วนร่วม มี 5 ตัวบ่งชี้ และด้านแนวปฏิบัติที่ตีเลิคร่วมกัน มี 4 ตัวบ่งชี้ 2) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าสถิติ ดังนี้ ค่า $\chi^2 = 818.01$ ค่า $df = 833$ ค่า $p\text{-value} = 0.64$ $GFI = 0.92$ $AGFI = 0.90$ $SRMR = 0.03$ $RMSEA = .00$ $CN = 437.67$ $\chi^2 / df = .98$ ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยและสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ไสว พลพุทธา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลักองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2) เพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 3) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยกเว้นโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์และโรงเรียนการศึกษาพิเศษ ปีการศึกษา 2555 จำนวน 420 คน กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นสถิติเชิงพรรณนาและสถิติอ้างอิงโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และโปรแกรมลิสเรล ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) องค์ประกอบหลัก ด้านการวางแผนกลยุทธ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร 2) องค์ประกอบหลัก ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การนำ 4) การควบคุมองค์กร 3) องค์ประกอบหลัก ด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงาน 2) การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 3) การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข 2) ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สร้างและพัฒนาขึ้น มีจำนวน 70 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ด้านการวางแผนกลยุทธ์ จำนวน 22 ตัวบ่งชี้ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จำนวน 29 ตัวบ่งชี้ และการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ จำนวน 19 ตัวบ่งชี้ 3) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) ทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-Square = 552.28, $p = .92$, GFI = .97, AGFI = .99)

เอกลักษณ์ เกิดเทศ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารการศึกษาเทศบาล กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารการศึกษาเทศบาล กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และ 2) ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็นสองขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากการวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารและการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนที่สอง การยืนยันตัวบ่งชี้และตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารการศึกษาเทศบาล กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน ซึ่งมีตัวอย่างที่ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษาเทศบาล จำนวน 255 ราย ผลการวิจัย พบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารการศึกษาเทศบาล กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยการหาฉันทามติของตัวอย่างที่มีความเห็นสอดคล้องกัน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ประกอบด้วย สามองค์ประกอบหลัก เรียงลำดับตามน้ำหนักของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน จากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ด้านปัญญากระบวนการ ประกอบด้วย สามองค์ประกอบย่อย 13 ตัวบ่งชี้ 2) ด้านปัญญาบริบท ประกอบด้วย ห้าองค์ประกอบย่อย 22 ตัวบ่งชี้ และ 3) ด้านปัญญาบุคคล ประกอบด้วย หกองค์ประกอบย่อย 32 ตัวบ่งชี้ และผลการทดสอบโมเดลโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

มยุรี วรรณสกุลเจริญ (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีและประสิทธิผลของเทศบาลเมืองในประเทศไทย วัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับและเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรี 2) เพื่อศึกษาระดับและเปรียบเทียบระดับของประสิทธิผลของเทศบาลเมืองในประเทศไทย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามบุคลากรของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร เทศบาลเมืองศีลา เทศบาลเมืองท่าโขลง เทศบาลเมืองหนองปรือ เทศบาลเมืองหัวหิน เทศบาลเมืองควนลัง ที่เป็นตัวแทนรวมทั้งสิ้น 277 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบสอบถาม (Questionnaire) สถิติที่ใช้การวิเคราะห์หาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทดสอบสมมติฐานด้วย สถิติ t-test, F-test และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) ภาวะผู้นำการของนายกเทศมนตรีในแต่ละเทศบาลเมือง พบว่าโดยส่วนใหญ่แล้วนายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองเขลางค์นครท่าโขลง และหัวหิน มีภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจที่ดีมากที่สุด ส่วนนายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองควนลัง หนองปรือ และศีลา มีภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลที่ประกอบไปด้วยอุดมการณ์มากที่สุด 2 ประสิทธิภาพของเทศบาลเมือง พบว่า เทศบาลเมืองศีลา มีประสิทธิผลในการดำเนินงานมากที่สุด

คมสันต์ บุพตา (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ตัวแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสถานีตำรวจในสังกัด ตำรวจภูธร ภาค 4 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 3) สร้างตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 4) ยืนยันตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 วิธีดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การวิจัยเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 ระยะที่ 2 การวิจัยเพื่อสร้างตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 ระยะที่ 3 การวิจัย เพื่อยืนยันความเหมาะสมของตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสถานีตำรวจในสังกัด ตำรวจภูธร ภาค 4 กลุ่มตัวอย่างและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกได้ 3 กลุ่ม ได้แก่ ข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 จำนวน 400 คน กำหนดขนาดด้วยสูตรของ ทาโร่ ยามาเน่ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญและมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสถานีตำรวจ ในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 จำนวน 15 คน และผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 จำนวนทั้งสิ้น 5 คน ใช้การสุ่มแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเชิงปริมาณ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.996 แบบบันทึกการประชุมกลุ่ม และแบบสอบถามยืนยันตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสถานีตำรวจ ในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะ

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสถานีดำรงในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ตัวแปรปัจจัยด้านการกล่อมเกลามาจากสถาบันการศึกษา (SCH) ตัวแปรปัจจัย ด้านการกล่อมเกลามาจากสถาบันชุมชน (COM) ตัวแปรปัจจัยด้านจิตสำนึกในการพัฒนาตนเอง (SEL) และตัวแปรปัจจัยด้านอุดมการณ์วิชาชีพตำรวจ (POL) ซึ่งทั้ง 4 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสถานีดำรงในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 (LEAD) ได้อย่างถูกต้อง ร้อยละ 65.50 ($R^2 = 0.655$) และ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในระดับที่ดี 3) ตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสถานีดำรงในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการกล่อมเกลามาจากสถาบันการศึกษา ปัจจัยด้านการกล่อมเกลามาจากสถาบันชุมชน ปัจจัยด้านจิตสำนึกในการพัฒนาตนเองและปัจจัยด้านอุดมการณ์ในวิชาชีพ 4) การยืนยัน ความเหมาะสมของตัวแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสถานีดำรงในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าความสอดคล้องระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 ทุกแนวทาง

ดาวานา เพชรจันทร์ และจิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์ (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กลยุทธ์ความสำเร็จการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลา 2) ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 5 คน กลุ่มพนักงานเทศบาล จำนวน 5 คน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสำรวจเอกสารแบบสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ตรวจสอบข้อมูลโดยใช้วิธีการแบบสามเส้าและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปอุปนัย ผลการวิจัย พบว่า 1) สี่กลยุทธ์ที่โดดเด่นของนายกเทศมนตรีนครยะลาในการบริหารงานเทศบาลนครยะลา ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการประสานความขัดแย้งและเสริมสร้างสันติสุข กลยุทธ์ด้านการบริหารองค์กร กลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเมืองและเศรษฐกิจ โครงการที่โดดเด่นและประสบความสำเร็จภายใต้ การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีนครยะลา 7 โครงการ ได้แก่ โครงการมหารมรแข่งขันนกเขาชวาเสียงอาเซียนโครงการออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลา โครงการศาสนาสัมพันธ์ โครงการคืนยะลา ให้คนยะลา โครงการค่ายเยาวชนสำนึกรักษ์ท้องถิ่น เสริมสร้างความสมานฉันท์ โครงการนวัตกรรมสร้าง

ข้อเสนอแนะ ได้แก่ ควรจัดให้มีการอบรมอย่างเข้มข้นเพื่อพัฒนาทักษะและพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรงในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 และควรจัดให้มีการอบรมเพื่อฝึกทักษะและพัฒนาภาวะผู้นำของตำรวจผู้บังคับบัญชาในสังกัดตำรวจภูธร ภาค 4 ควรจะมีการกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะเป็นหัวหน้าสถานีดำรงให้ชัดเจนและมีความเคร่งครัดในการพิจารณาคุณสมบัติ อันจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาองค์กร ต่อไป

2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Bass (1997) ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of Correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายามและความพึงพอใจ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายามและความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยแบบเชิงรุกและแบบเชิงรับ และการปล่อยตามสบาย ตามลำดับ

Joseph and Juseph (1997) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบที่เป็นตัวบ่งชี้คุณภาพ การจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษา ผลการวิจัย พบว่า มีองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ เรียงลำดับความสำคัญจากมากที่สุด ได้ดังนี้ 1) งานวิชาการ มีตัวบ่งชี้คุณภาพ จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ 2) ด้านโอกาสของอาชีพ มีตัวบ่งชี้คุณภาพจำนวน 2 ตัวบ่งชี้ 3) ด้านโปรแกรมการศึกษา มีตัวบ่งชี้คุณภาพ จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ 4) ด้านค่าใช้จ่ายและเวลา มีตัวบ่งชี้คุณภาพ จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ 5) ด้านลักษณะทางกายภาพ มีตัวบ่งชี้คุณภาพ จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ 6) ด้านที่ตั้งของสถาบัน มีตัวบ่งชี้คุณภาพ จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ และ 7) ด้านอื่น ๆ ได้แก่ อิทธิพลของครอบครัวและกลุ่มเพื่อน อิทธิพลคำพูดที่มาจากคนทั่วไป

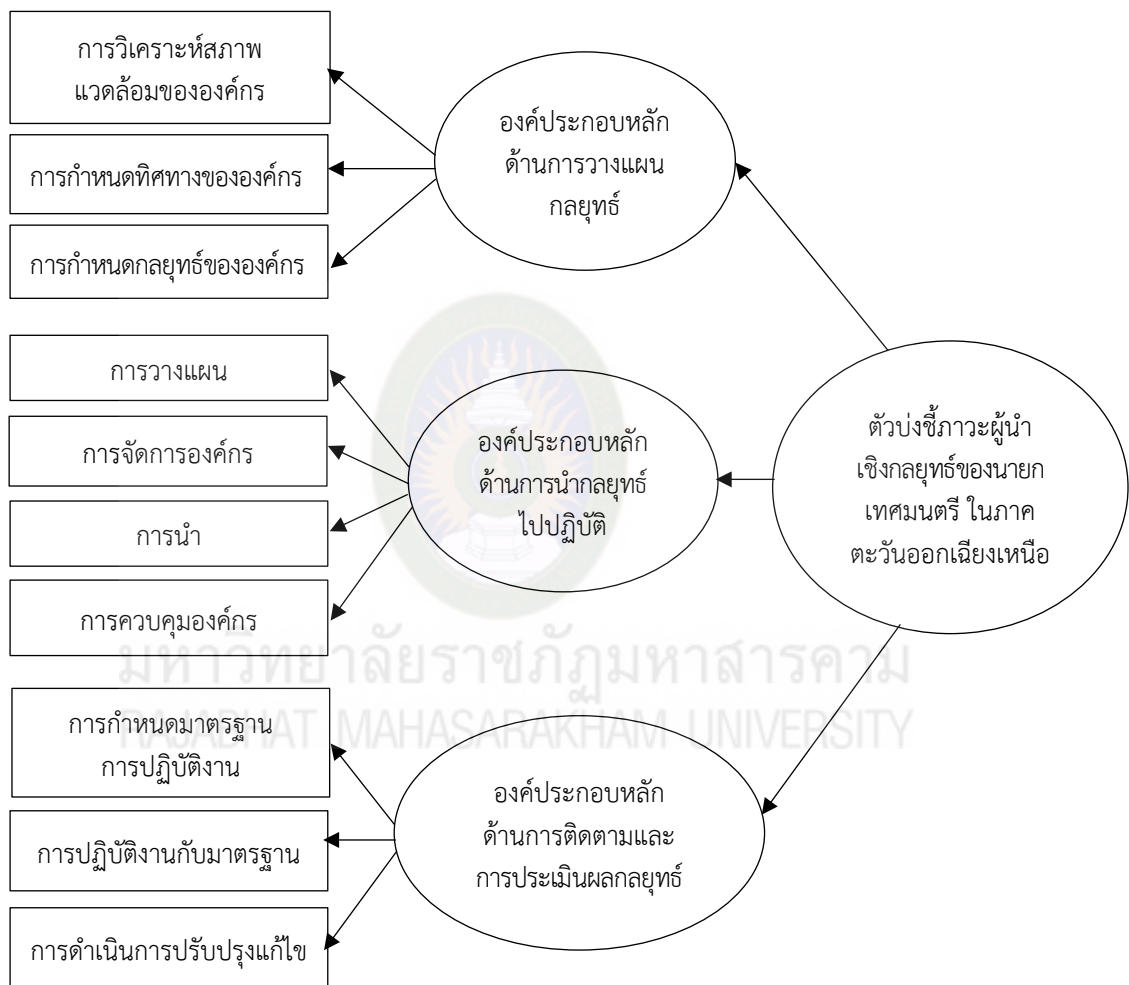
Jomson and Scholes (2003) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนางองค์กร ผลการวิจัย พบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์กรผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์ และการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดมาหานั้นเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคล และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นผลกระทบมาจากความเป็นมาขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กรในอดีต ดังนั้นบทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจและจุดประสงค์ที่ชัดเจนอันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่น ๆ ในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร

Marley (2003) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ผลการวิจัย พบว่า การใช้แรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันอาจจะเป็นพื้นฐานของความสำเร็จได้ด้วยข้อมูลบ่งชี้ว่าการทำให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติได้หรือการใช้อำนาจ และการมอบอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ

Dubrin (2004) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูงการคิดเชิงกลยุทธ์ 2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3) การมีความคาดหวัง และการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์

2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยได้วางกรอบแนวคิด ในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 2.5 กรอบแนวคิดการพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 2 การตรวจสอบยืนยันตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 1 การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยทำการศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากตำรา เอกสารวิชาการ เพื่อนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดนิยามการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และนำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

ตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ที่ได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา นำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ซึ่งเป็นนายกเทศมนตรีที่มีการบริหารงานงานดีเด่นโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์และเจาะลึกมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกนายกเทศมนตรีแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่มีลักษณะเป็นข้อคำถามหลักแบบปลายเปิด

ตอนที่ 3 การตรวจสอบองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย

การตรวจสอบองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย โดยผู้วิจัยได้จัดทำร่างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน สร้างเป็นแบบสอบถามการพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาความตรงของเนื้อหา

ระยะที่ 2 การตรวจสอบยืนยันตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ในระยะที่ 2 นี้ เป็นการตรวจสอบยืนยันตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ขอบเขตการวิจัย

1.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 20 จังหวัด ประกอบด้วย กาฬสินธุ์ ขอนแก่น ชัยภูมิ นครพนม นครราชสีมา บุรีรัมย์ บึงกาฬ มหาสารคาม มุกดาหาร ยโสธร ร้อยเอ็ด เลย ศรีสะเกษ สกลนคร สุรินทร์ หนองคาย หนองบัวลำภู อุดรธานี อุบลราชธานี และอำนาจเจริญ

1.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.2.1 ประชากร ได้แก่ นายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 889 คน (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2565) ดังปรากฏในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยจำแนกตามจังหวัด

ลำดับ	จังหวัด	จำนวนนายกเทศมนตรี (คน)
1	กาฬสินธุ์	79
2	ขอนแก่น	84
3	ชัยภูมิ	36
4	นครพนม	22
5	นครราชสีมา	90
6	บุรีรัมย์	62
7	บึงกาฬ	18
8	มหาสารคาม	19
9	มุกดาหาร	25
10	ยโสธร	24
11	ร้อยเอ็ด	73
12	เลย	29
13	ศรีสะเกษ	37
14	สกลนคร	66
15	สุรินทร์	28
16	หนองคาย	19

(ต่อ)

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับ	จังหวัด	จำนวนนายกเทศมนตรี (คน)
17	หนองบัวลำภู	24
18	อุดรธานี	71
19	อุบลราชธานี	59
20	อำนาจเจริญ	24

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ นายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดช่วงความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ได้จำนวน 276 คน (Yamane, 1973)

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} \quad (3-1)$$

กำหนดให้ N แทน จำนวนประชากรทั้งหมด

n แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง

e แทน ค่าความคาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ กำหนดให้ไม่เกิน .05 แทนค่าในสูตรได้

จากการคำนวณโดยใช้สูตรดังกล่าว เมื่อแทนค่าคำนวณแล้วได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 276 คน วิธีการสุ่มตัวอย่าง มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบระดับชั้น (Stratified Random Sampling) ซึ่งแบ่งเป็นจังหวัด โดยการเขียนรายชื่ออำเภอในแต่ละจังหวัด

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับสลากจากกลุ่มตัวอย่างในแต่ละอำเภอจนครบจำนวนที่ต้องการมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 สัดส่วนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจังหวัด

ลำดับ	จังหวัด	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	กาฬสินธุ์	79	25
2	ขอนแก่น	84	26
3	ชัยภูมิ	36	11
4	นครพนม	22	7
5	นครราชสีมา	90	28
6	บุรีรัมย์	62	19
7	บึงกาฬ	18	6
8	มหาสารคาม	19	6

(ต่อ)

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ลำดับ	จังหวัด	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
9	มุกดาหาร	25	8
10	ยโสธร	24	7
11	ร้อยเอ็ด	73	23
12	เลย	29	9
13	ศรีสะเกษ	37	11
14	สกลนคร	66	20
15	สุรินทร์	28	9
16	หนองคาย	19	6
17	หนองบัวลำภู	24	7
18	อุดรธานี	71	22
19	อุบลราชธานี	59	18
20	อำนาจเจริญ	24	7
รวม		889	276

1.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.3.1 ตัวแปรแฝงองค์ประกอบหลัก ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์

1.3.2 ตัวแปรแฝงองค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร 4) การวางแผน 5) การจัดองค์กร 6) การนำ 7) การควบคุมองค์กร 8) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน 9) การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 10) การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

1.3.3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ ตัวบ่งชี้ จำนวน 70 ตัวบ่งชี้

1.3.4 ตัวแปรผล ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Research Instrument)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนายกเทศมนตรี โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมายถูก (Check-List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความเหมาะสมตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ลักษณะเครื่องมือเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด จำนวน 70 ข้อ

3. การหาคุณภาพเครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัย

การหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยกำหนดวิธีการตรวจสอบเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 ประมวลเอกสารที่เกี่ยวข้องและศึกษาเครื่องมือที่ผู้วิจัยท่านอื่นได้สร้างขึ้นมาก่อนหน้านี้ เพื่อนำมาสร้างเป็นประโยคที่เป็นข้อคำถามโดยมีเนื้อหาอยู่ในกรอบแนวคิด ทฤษฎีของแต่ละตัวแปร ผู้วิจัยนำตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมาทำเป็นแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมและความสอดคล้องของตัวบ่งชี้กับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยการหาดัชนีความสอดคล้องของนิยาม (Index of Consistency: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

3.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ธนานันต์ กุลไพบุตร วุฒิการศึกษา ปริญญาดุขฎฐิบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิจัย และประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ผู้เชี่ยวชาญด้านวัดผลและประเมินผล

3.1.2 ดร.อัจฉราพร ไครบุตร วุฒิการศึกษา รัฐศิลปศาสตรดุขฎฐิบัณฑิต (ศศ.ด.) สาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยพะเยา ตำแหน่ง ครูวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา

3.1.3 ดร.ระพีพร คณะพล วุฒิการศึกษา รัฐประศาสนศาสตรดุขฎฐิบัณฑิต (รป.ด.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านผึ้ง อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

3.1.4 ดร.ประภาภรณ์ ศรีทิน วุฒิการศึกษา รัฐประศาสนศาสตรดุขฎฐิบัณฑิต (รป.ด.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักปลัด เทศบาลตำบลน้ำก่ำ อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

3.1.5 ดร.ขวัญใจ เปื่อยหนองแซ่ วุฒิการศึกษา รัฐประศาสนศาสตรดุขฎฐิบัณฑิต (รป.ด.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ สถาบันพัฒนาบุคลากร ด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านพิจารณาลงความเห็นและให้คะแนน ดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้นหรือไม่
- 1 เมื่อไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น

$$IOC = \frac{\sum R}{N} \quad (3-2)$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับลักษณะพฤติกรรม
 $\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยมีค่าดัชนี IOC อยู่ระหว่าง 0.60–1.00 ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้

3.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างจากตัวบ่งชี้ที่พัฒนาแล้วและมีความตรงเชิงเนื้อหาไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 42 คน และนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อและมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.236–0.854 และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cranach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.977 และได้นำผลการวิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถามจากการทดลองใช้เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 นำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เสนอไปยังเทศบาลที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

4.2 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามไปยังเทศบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ จำนวน 276 แห่ง พร้อมจดหมายตอบกลับ

4.3 ตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อความถูกต้องและสมบูรณ์ครบถ้วนของข้อมูลทุกรายการ จัดกระทำข้อมูล และวิเคราะห์ผลตามวิธีการทางสถิติ ต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป วิเคราะห์หาค่าสถิติ คือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าดัชนี ค่าสถิติไคสแควร์ ชั้นแห่งความเป็นอิสระ ค่า Factor Loading ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ค่าดัชนีวัดระดับความคลาดเคลื่อนของรากลำกล้องสองเฉลี่ย ดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ ดัชนีที่แสดงการยอมรับของโมเดล ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ และดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ

5.2 การพิจารณาคุณภาพของตัวบ่งชี้แต่ละตัวและการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายตามหลักเกณฑ์ที่นิยมโดยทั่วไปไว้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, น. 12)

ค่าเฉลี่ย 1.50 ลงมา หมายถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความเหมาะสมน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความเหมาะสมปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความเหมาะสมมาก

ค่าเฉลี่ย 4.51 ขึ้นไป หมายถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความเหมาะสมมากที่สุด

5.3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Co-Efficiency) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลเบื้องต้นก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์หาค่าประกอบตัวแปร ที่นำมาวิเคราะห์จะต้องมีความสัมพันธ์กันไม่น้อยกว่า .30 จึงจะนำไปวิเคราะห์หาค่าประกอบ ต่อไป

5.4 ค่าดัชนี KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ใช้วิเคราะห์ว่าข้อมูลชุดนี้เหมาะที่จะนำมาวิเคราะห์หาค่าประกอบหรือไม่ โดยดัชนี KMO จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ค่าจะเท่ากับ 1 เมื่อตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่น โดยปราศจากความคลาดเคลื่อนส่วนค่าในช่วงอื่น ๆ แปลความหมาย ดังนี้

.80 ขึ้นไป เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก

.70-79 เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดี

.60-.69 เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบปานกลาง

.50-.59 เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบน้อย

น้อยกว่า .50 ไม่เหมาะสมที่จะนำข้อมูลชุดนี้มาวิเคราะห์องค์ประกอบ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดตามที่นิยม คือ ข้อมูลต้องมีค่าดัชนี KMO มากกว่า .50 จึงจะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ

5.5 ค่าสถิติของ Bartlett (Bartlett' Test of Sphericity) ใช้ทดสอบว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ถ้าค่าสถิติของ Bartlett มีนัยสำคัญ แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

5.6 ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-Square: χ^2) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ไม่ควรมีนัยสำคัญ

5.7 อัตราส่วน ไคสแควร์ (Chi-Square: χ^2 / df) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ไม่ควรเกิน 2

5.8 ค่า Factor loading ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.30

5.9 ค่า RMSEF ใช้ประเมินความสอดคล้องของโมเดล

ถ้ามีค่าระหว่าง 0.05-0.08 แสดงว่าโมเดลค่อนข้างสอดคล้อง

ถ้ามีค่าระหว่าง 0.08-0.10 แสดงว่าโมเดลค่อนข้างสอดคล้องเล็กน้อย

ถ้ามีค่าระหว่าง 0.10 แสดงว่าโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในครั้งนี้ จึงพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลคือ ต้องมีค่า RMSEF ต่ำกว่า .05 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) ซึ่งแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วม ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป



บทที่ 4 ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย
2. ผลการวิจัย

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย เป็นสัญลักษณ์ทางสถิติของการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย
เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการสื่อสารความหมายต่อสัญลักษณ์ที่ผู้วิจัยใช้เป็นตัวแทนของ
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีดังต่อไปนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ หรือสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Prediction/Determination)
χ^2	แทน	ค่าของการทดสอบแบบไคสแควร์ (Chi-Square Test)
χ^2 / df	แทน	ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ของการทดสอบไคสแควร์
df	แทน	Degree of Freedom หรือค่าของขั้นแห่งความเป็นอิสระ
b	แทน	น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
SE	แทน	ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่าพารามิเตอร์
GFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเหมาะสม (Goodness of Fit Index: GFI) ของโมเดล
NFI	แทน	ดัชนีวัดความสอดคล้องสัมพันธ์
TLI	แทน	ดัชนีที่แสดงการยอมรับของโมเดล
CFI	แทน	ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์
RMSEA	แทน	Root Mean Square Error of Approximation หรือค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณของโมเดลที่มีการประมาณเส้นทางอิทธิพล
e	แทน	ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ (Error)
f	แทน	ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวแปรแฝง (Error)
	แทน	ตัวบ่งชี้
	แทน	ตัวแปรแฝง

→	แทน	ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตามหัวข้อการศึกษางานของอิทธิพล
←→	แทน	สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
SL	แทน	องค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
SP	แทน	องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกลยุทธ์
ACE	แทน	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร
OTO	แทน	การกำหนดทิศทางขององค์กร
CSF	แทน	การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
IS	แทน	องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
PLN	แทน	การวางแผน
MOT	แทน	การจัดองค์กร
LDS	แทน	การนำ
OTC	แทน	การควบคุมองค์กร
SM	แทน	องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์
SPS	แทน	การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
WWS	แทน	การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
CTA	แทน	การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

4.2 ผลการวิจัย

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้และการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์สร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ และการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์สร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผู้วิจัยนำเสนอเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งเพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย นายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 276 คน โดยการวิเคราะห์ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.	เพศ		
1.1	ชาย	259	93.84
1.2	หญิง	17	6.16
	รวม	276	100.00
2.	วุฒิการศึกษา		
2.1	ต่ำกว่าปริญญาตรี	157	56.88
2.2	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	103	37.32
2.3	ปริญญาโท	16	5.80
2.4	ปริญญาเอก	0	0.00
	รวม	276	100.00
3.	ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งนายกเทศมนตรี		
3.1	1-2 ปี	29	10.51
3.2	2-4 ปี	178	64.49
3.3	4 ปีขึ้นไป	69	25.00
	รวม	276	100.00

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 276 คน สามารถจำแนก ได้ดังนี้

1. ด้านเพศ เพศชาย จำนวน 259 คน คิดเป็นร้อยละ 93.84 เพศหญิง 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.16
2. จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 56.88 รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 37.32 และปริญญาโท จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.80
3. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งนายกเทศมนตรี ระหว่าง 2-4 ปี จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 64.49 รองลงมา คือ อยู่ระหว่าง 1-2 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 10.51 และ 4 ปีขึ้นไป จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ โดยใช้การหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อ	องค์ประกอบหลักองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม		แปลความ
		\bar{X}	S.D.	
1.	องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกลยุทธ์	4.48	0.69	มาก
1.1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร	4.47	0.73	มาก
1.2	การกำหนดทิศทางขององค์กร	4.54	0.68	มากที่สุด
1.3	การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร	4.47	0.71	มาก
2.	องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.58	0.65	มากที่สุด
2.1	การวางแผน	4.65	0.63	มากที่สุด
2.2	การจัดองค์กร	4.52	0.71	มากที่สุด
2.3	การนำ	4.58	0.63	มากที่สุด
2.4	การควบคุมองค์กร	4.57	0.64	มากที่สุด
3.	องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์	4.51	0.70	มาก
3.1	การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	4.62	0.64	มากที่สุด
3.2	การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน	4.29	0.74	มาก
3.3	การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข	4.52	0.71	มากที่สุด
รวม		4.53	0.68	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 1) องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) พบว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ($\bar{X} = 4.47$) รองลงมา คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ($\bar{X} = 4.47$) และการกำหนดทิศทางขององค์กร ($\bar{X} = 4.54$) 2) องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.58$) พบว่า การวางแผน ($\bar{X} = 4.65$) รองลงมา คือ การนำ ($\bar{X} = 4.58$) และการจัดองค์กร ($\bar{X} = 4.52$) 3) องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.51$) พบว่า การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.62$) รองลงมา คือ การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ($\bar{X} = 4.52$) และการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน ($\bar{X} = 4.29$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบย่อย
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

ข้อ	องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม		แปลความ
		\bar{X}	S.D.	
1.	องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกลยุทธ์			
1.1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร			
1.1.1	มีการศึกษาบริบททั่วไปขององค์กร	4.49	0.73	มาก
1.1.2	มีการศึกษาปัญหาและความต้องการขององค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง	4.46	0.74	มาก
1.1.3	มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร	4.47	0.72	มาก
1.1.4	มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับวิธีการ SWOT ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ	4.47	0.72	มาก
1.1.5	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร	4.50	0.72	มาก
1.1.6	มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กร	4.51	0.74	มากที่สุด
1.1.7	มีการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคภายนอกองค์กร	4.40	0.71	มาก
	รวม	4.47	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบย่อยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$) เมื่อพิจารณาแต่ละตัวบ่งชี้ พบว่ามีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กร ($\bar{X} = 4.51$) รองลงมา คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ($\bar{X} = 4.50$) มีการศึกษาบริบททั่วไปขององค์กร ($\bar{X} = 4.49$) มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ($\bar{X} = 4.47$) มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับวิธีการ SWOT ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.47$) มีการศึกษาปัญหาและความต้องการขององค์กรเพื่อให้เกิด ความเข้าใจที่ถูกต้อง ($\bar{X} = 4.46$) และมีการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคภายนอกองค์กร ($\bar{X} = 4.40$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบย่อย
การกำหนดทิศทางขององค์กร

ข้อ	องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม		แปลความ
		\bar{X}	S.D.	
1.	องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกลยุทธ์			
1.2	การกำหนดทิศทางขององค์กร			
1.2.1	กำหนดวิธีการหรือกำหนดแผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในระยะเวลา ที่กำหนด	4.45	0.73	มาก
1.2.2	มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรที่ชัดเจน	4.34	0.78	มาก
1.2.3	กำหนดวัตถุประสงค์หลักขององค์กร	4.48	0.72	มาก
1.2.4	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถขยายขอบเขตความคิด ที่มีอยู่เต็มสู่ความคิดที่แปลกใหม่	4.66	0.64	มากที่สุด
1.2.5	มีทักษะและปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่าง สร้างสรรค์และสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรได้	4.50	0.51	มาก
1.2.6	นำผลการดำเนินงานที่ผ่านมาวิเคราะห์หาข้อบกพร่อง เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขและพัฒนาที่มุ่งสู่นาคต	4.64	0.62	มากที่สุด
1.2.7	สามารถคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทาง ขององค์กรได้	4.60	0.71	มากที่สุด
1.2.8	มีความคิดเชิงบูรณาการสามารถเชื่อมโยงเนื้อหาต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกันได้	4.62	0.63	มากที่สุด
	รวม	4.54	0.68	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบย่อยการกำหนด
ทิศทางขององค์กร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$) เมื่อพิจารณาแต่ละตัวบ่งชี้ พบว่า
มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เต็มสู่ความคิดที่แปลกใหม่ ($\bar{X} = 4.66$)
รองลงมา คือ นำผลการดำเนินงานที่ผ่านมาวิเคราะห์หาข้อบกพร่อง เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขและพัฒนา
ที่มุ่งสู่นาคต ($\bar{X} = 4.64$) มีความคิดเชิงบูรณาการสามารถเชื่อมโยงเนื้อหาต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์
กันเข้าด้วยกันได้ ($\bar{X} = 4.62$) สามารถคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางขององค์กรได้
($\bar{X} = 4.60$) มีทักษะและปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และสามารถกำหนดทิศทาง
ขององค์กรได้ ($\bar{X} = 4.50$) กำหนดวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ($\bar{X} = 4.48$) กำหนดวิธีการหรือกำหนด

แผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 4.45$) และมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.34$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบย่อย การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

ข้อ	องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม		แปลความ
		\bar{X}	S.D.	
1.	องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกลยุทธ์			
1.3	การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร			
1.3.1	มีการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศ	4.45	0.73	มาก
1.3.2	บริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูล	4.34	0.78	มาก
1.3.3	มีการรายงานผล แผนงานและโครงการเพื่อนำไปเป็นข้อมูลพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการ	4.48	0.72	มาก
1.3.4	มีการวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่	4.44	0.73	มาก
1.3.5	มีการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรมาจัดทำกลยุทธ์	4.50	0.51	มาก
1.3.6	มีการโน้มน้าวหรือชักนำให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร	4.51	0.74	มากที่สุด
1.3.7	การประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด	4.58	0.72	มากที่สุด
	รวม	4.47	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบย่อยการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$) เมื่อพิจารณาแต่ละตัวบ่งชี้ พบว่าการประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$) รองลงมาคือ มีการโน้มน้าวหรือชักนำให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ($\bar{X} = 4.51$) มีการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ สถานการณ์ขององค์กรมาจัดทำกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.50$) มีการรายงานผล แผนงานและโครงการเพื่อนำไปเป็นข้อมูลพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการ ($\bar{X} = 4.48$) มีการวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ ($\bar{X} = 4.44$) มีการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศ ($\bar{X} = 4.45$) และบริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูล ($\bar{X} = 4.34$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์ประกอบย่อย
การวางแผน

ข้อ	องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม		แปลความ
		\bar{X}	S.D.	
2.	องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ			
2.1	การวางแผน			
2.1.1	มีการกำหนดสถานภาพปัจจุบันขององค์กร	4.75	0.61	มากที่สุด
2.1.2	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	4.64	0.62	มากที่สุด
2.1.3	มีการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตขององค์กร	4.68	0.63	มากที่สุด
2.1.4	มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.58	0.72	มากที่สุด
2.1.5	มีการกำหนดความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร	4.72	0.60	มากที่สุด
2.1.6	มีการกำหนดแนวทางการประสานงานกับองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน	4.66	0.64	มากที่สุด
2.1.7	มีการทบทวนและปรับแผนต่าง ๆ	4.50	0.51	มาก
2.1.8	มีการพัฒนาความร่วมมือ การผลิต หรือความมีประสิทธิภาพ ขององค์กร	4.64	0.62	มากที่สุด
	รวม	4.65	0.63	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์ประกอบย่อยการวางแผน
พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) เมื่อพิจารณาแต่ละตัวบ่งชี้ พบว่ามีการกำหนดสถานภาพ
ปัจจุบันขององค์กร ($\bar{X} = 4.75$) รองลงมา คือ มีการกำหนดความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร ($\bar{X} = 4.72$)
มีการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตขององค์กร ($\bar{X} = 4.68$) มีการกำหนดแนวทางการประสานงาน
กับองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ($\bar{X} = 4.66$) มีการพัฒนาความร่วมมือ การผลิต หรือความมี
ประสิทธิภาพขององค์กร ($\bar{X} = 4.64$) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ($\bar{X} = 4.64$)
มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.58$) และมีการทบทวนและปรับแผนต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.50$)
ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์ประกอบย่อย
การจัดองค์กร

ข้อ	องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม		แปลความ
		\bar{X}	S.D.	
2.	องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ			
2.2	การจัดองค์กร			
2.2.1	การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงาน	4.60	0.71	มากที่สุด
2.2.2	การมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่ผู้ปฏิบัติงาน	4.62	0.63	มากที่สุด
2.2.3	มีการแบ่งงานจัดกลุ่มงานต่าง ๆ ในองค์กร	3.99	0.80	มาก
2.2.4	มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	4.65	0.62	มากที่สุด
2.2.5	การจัดระบบการทำงานช่วยให้คนสามารถทำงานร่วมกัน ให้ประสบความสำเร็จ	4.37	0.66	มาก
2.2.6	มีการประสานงานที่ดีกับกลุ่มงานต่าง ๆ ภายในองค์กร	4.72	0.60	มากที่สุด
2.2.7	มีการแบ่งงานตามความสามารถและความรู้	4.66	0.64	มากที่สุด
	รวม	4.52	0.71	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์ประกอบย่อยการจัด
องค์กร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$) เมื่อพิจารณาแต่ละตัวบ่งชี้ พบว่า มีการประสานงานที่ดี
กับกลุ่มงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ($\bar{X} = 4.72$) รองลงมา คือ มีการแบ่งงานตามความสามารถและ
ความรู้ ($\bar{X} = 4.66$) มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ($\bar{X} = 4.65$) การมอบหมาย
อำนาจหน้าที่แก่ผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.62$) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงาน
($\bar{X} = 4.60$) มีการแบ่งงานจัดกลุ่มงานต่าง ๆ ในองค์กร ($\bar{X} = 3.99$) และการจัดระบบการทำงาน
ช่วยให้คนสามารถทำงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.37$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์ประกอบย่อย
การนำ

ข้อ	องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม		แปลความ
		\bar{X}	S.D.	
2.	องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ			
2.3	การนำ			
2.3.1	มีศิลปะในการสั่งการ และส่งเสริมให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.50	0.51	มาก
2.3.2	รู้จักหลักและวิธีการจูงใจให้เพื่อนร่วมงาน	4.64	0.62	มากที่สุด
2.3.3	อุทิศตนทั้งความคิด และกำลังกายให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ	4.60	0.71	มากที่สุด
2.3.4	สามารถจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรให้ได้เป็นอย่างดี	4.62	0.63	มากที่สุด
2.3.5	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น	4.53	0.74	มากที่สุด
2.3.6	มีความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ	4.80	0.41	มากที่สุด
2.3.7	ให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานตามผลการปฏิบัติงาน การยกย่องสรรเสริญ และการตำหนิติเตียน ด้วยความยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม	4.37	0.66	มาก
2.3.8	สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสมควร	4.78	0.48	มากที่สุด
2.3.9	มีการติดต่อสื่อสารกับทุกองค์กรตลอดเวลา	4.24	0.58	มาก
	รวม	4.58	0.63	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์ประกอบย่อยการนำพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$) เมื่อพิจารณาแต่ละตัวบ่งชี้ พบว่า มีความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ ($\bar{X} = 4.80$) รองลงมา คือ สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสมควร ($\bar{X} = 4.78$) รู้จักหลักและวิธีการจูงใจให้เพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.64$) สามารถจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรให้ได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.62$) อุทิศตนทั้งความคิดและกำลังกายให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X} = 4.60$) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น ($\bar{X} = 4.53$) มีศิลปะในการสั่งการ และส่งเสริมให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ($\bar{X} = 4.50$) ให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานตามผลการปฏิบัติงาน การยกย่อง สรรเสริญ และการตำหนิติเตียนด้วยความยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม ($\bar{X} = 4.37$) และมีการติดต่อสื่อสารกับทุกองค์กรตลอดเวลา ($\bar{X} = 4.24$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์ประกอบย่อย
การควบคุมองค์กร

ข้อ	องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม		แปลความ
		\bar{X}	S.D.	
2.	องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ			
2.4	การควบคุมองค์กร			
2.4.1	กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในทุกระดับ	4.62	0.67	มากที่สุด
2.4.2	ใช้เทคนิคการควบคุมกลยุทธ์ให้มีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง	4.18	0.49	มาก
2.4.3	การติดตามและวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐาน	4.75	0.61	มากที่สุด
2.4.4	มีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องอย่างสม่ำเสมอ	4.64	0.62	มากที่สุด
2.4.5	มีการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมเมื่อสถานการณ์ เปลี่ยนแปลง	4.68	0.63	มากที่สุด
	รวม	4.57	0.64	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์ประกอบย่อยการควบคุม
องค์กร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) เมื่อพิจารณาแต่ละตัวบ่งชี้ พบว่า การติดตาม
และวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ($\bar{X} = 4.75$) รองลงมา คือ
มีการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.68$) มีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง
อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.64$) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในทุกระดับ ($\bar{X} = 4.62$) และใช้เทคนิค
การควบคุมกลยุทธ์ให้มีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง ($\bar{X} = 4.18$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์
องค์ประกอบย่อย การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ข้อ	องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม		แปลความ
		\bar{X}	S.D.	
3.	องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์			
3.1	การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน			
3.1.1	กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน	4.58	0.72	มากที่สุด
3.1.2	ผู้บริหารสังเกตการณ์ปฏิบัติงานเป็นประจำด้วยตนเอง	4.72	0.60	มากที่สุด
3.1.3	มีการสังเกตการปฏิบัติงานในรูปคณะกรรมการ	4.66	0.64	มากที่สุด
3.1.4	การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินให้ชัดเจน	4.50	0.51	มาก
3.1.5	มีการกำหนดรูปแบบและลักษณะงานที่จะประเมินให้ชัดเจน	4.64	0.62	มากที่สุด
3.1.6	กำหนดผู้ประเมิน และวิธีการประเมินที่ชัดเจน	4.60	0.71	มากที่สุด
3.1.7	ทำการวัดผลการปฏิบัติจากงานที่เกิดขึ้นจริง	4.62	0.63	มากที่สุด
3.1.8	มีการรายงานผลการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร	3.99	0.80	มาก
3.1.9	มีการใช้ข้อมูลทางสถิติประกอบการรายงานผลการปฏิบัติงาน	4.64	0.63	มากที่สุด
	รวม	4.62	0.64	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ องค์ประกอบย่อย
การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$) เมื่อพิจารณา
แต่ละตัวบ่งชี้ พบว่า ผู้บริหารสังเกตการณ์ปฏิบัติงานเป็นประจำด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.72$) รองลงมา คือ
มีการสังเกตการปฏิบัติงานในรูปคณะกรรมการ ($\bar{X} = 4.66$) มีการกำหนดรูปแบบและลักษณะงาน
ที่จะประเมินให้ชัดเจน ($\bar{X} = 4.64$) มีการใช้ข้อมูลทางสถิติประกอบการรายงานผลการปฏิบัติงาน
($\bar{X} = 4.64$) ทำการวัดผลการปฏิบัติจากงานที่เกิดขึ้นจริง ($\bar{X} = 4.62$) กำหนดผู้ประเมินและวิธีการ
ประเมินที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.60$) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ($\bar{X} = 4.58$) การกำหนด
วัตถุประสงค์ของการประเมินให้ชัดเจน ($\bar{X} = 4.50$) และมีการรายงานผลการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์
อักษร ($\bar{X} = 3.99$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์
องค์ประกอบย่อย การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

ข้อ	องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม		แปลความ
		\bar{X}	S.D.	
3.	องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์			
3.2	การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน			
3.2.1	มีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้	4.27	0.60	มาก
3.2.2	การนำผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบมีมาตรฐานและเป็นธรรม	4.32	0.85	มาก
3.2.3	มีการนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้	4.05	0.55	มาก
3.2.4	มีการรับฟังการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน	4.50	0.83	มาก
3.2.5	มีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ	4.37	0.90	มาก
	รวม	4.29	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ องค์ประกอบย่อย การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$) เมื่อพิจารณาแต่ละตัวบ่งชี้พบว่า มีการรับฟังการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.50$) รองลงมา คือ มีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ($\bar{X} = 4.37$) การนำผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบมีมาตรฐานและเป็นธรรม ($\bar{X} = 4.32$) มีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการนำผลการปฏิบัติงาน มาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.27$) และมีการนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.05$) ตามลำดับ

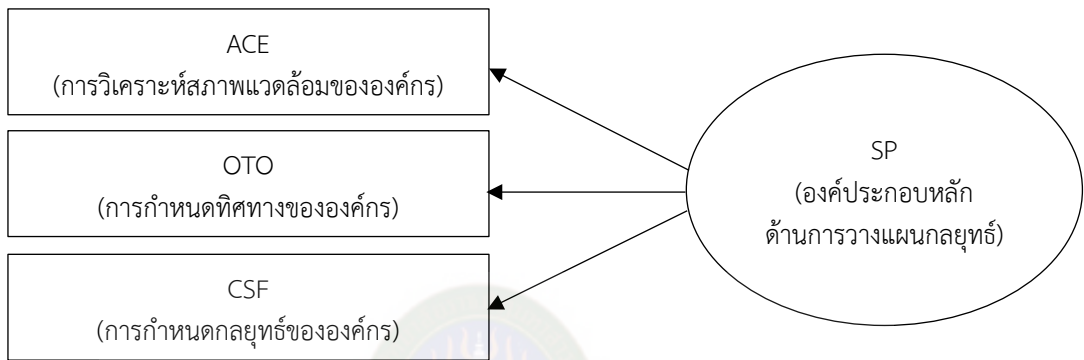
ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์
องค์ประกอบย่อย การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

ข้อ	องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม		แปลความ
		\bar{X}	S.D.	
3.	องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์			
3.3	การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข			
3.3.1	มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา	4.52	0.65	มากที่สุด
3.3.2	มีการแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความเหมาะสม	4.49	0.72	มาก
3.3.3	มีการพิจารณาสภาพแวดล้อมและผลกระทบจากการใช้กลยุทธ์ภายในองค์กร	4.57	0.64	มากที่สุด
3.3.4	มีการนำข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจที่จะให้บุคลากรมีโอกาสปรับปรุงแก้ไขตนเอง	4.56	0.73	มากที่สุด
3.3.5	การนำผลการปรับปรุงเป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป	4.46	0.78	มาก
	รวม	4.52	0.71	มากที่สุด

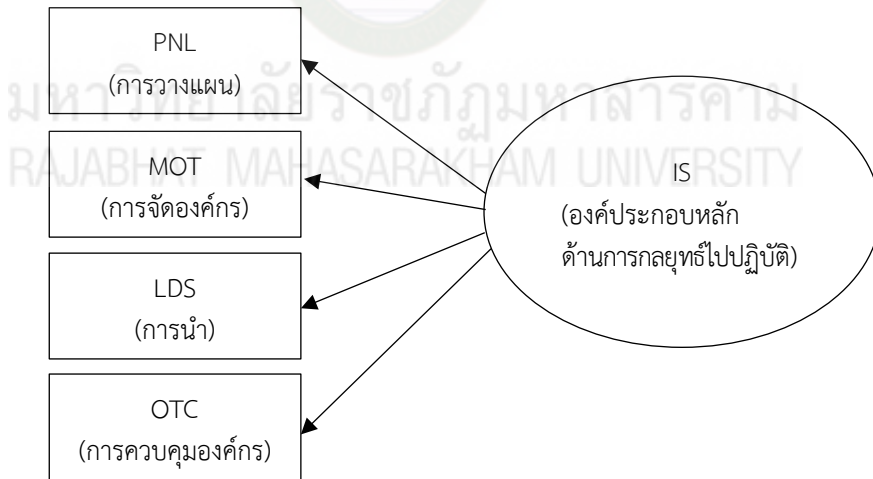
จากตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ องค์ประกอบย่อย การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$) เมื่อพิจารณาแต่ละตัวบ่งชี้ พบว่า มีการพิจารณาสภาพแวดล้อมและผลกระทบจากการใช้กลยุทธ์ภายในองค์กร ($\bar{X} = 4.57$) รองลงมา คือ มีการนำข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจที่จะให้บุคลากร มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขตนเอง ($\bar{X} = 4.56$) มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ($\bar{X} = 4.52$) มีการแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.49$) และการนำผลการปรับปรุงเป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป ($\bar{X} = 4.46$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งเพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบ

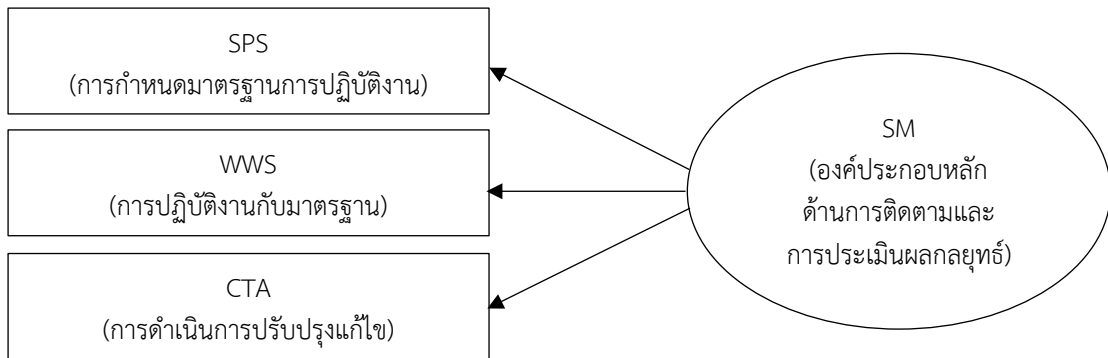
ในการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยผู้วิจัยได้นำเสนอลักษณะของโมเดลโครงสร้างเชิงทฤษฎีในการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือแยกเป็น 3 โมเดล ดังนี้



ภาพที่ 4.1 โมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านการวางแผนกลยุทธ์



ภาพที่ 4.2 โมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



ภาพที่ 4.3 โมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์

เมื่อได้โมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเมทริกซ์สัมพันธ์ที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ ตามปรากฏในตารางที่ 4.13



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างองค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

องค์ประกอบ		ACE	OTO	CSF	PLN	MOT	LDS	OTC	SPS	WWS	CTA
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร	ACE	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
การกำหนดทิศทางขององค์กร	OTO	.750**	1	-	-	-	-	-	-	-	-
การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร	CSF	.862**	.928**	1	-	-	-	-	-	-	-
การวางแผน	PLN	.514**	.905**	.799**	1	-	-	-	-	-	-
การจัดการองค์กร	MOT	.458**	.840**	.661**	.843**	1	-	-	-	-	-
การนำ	LDS	.312**	.806**	.591**	.819**	.923**	1	-	-	-	-
การควบคุมองค์กร	OTC	.544**	.886**	.781**	.966**	.862**	.801**	1	-	-	-
การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	SPS	.482**	.920**	.762**	.947**	.937**	.919**	.935**	1	-	-
การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน	WWS	.318**	.588**	.428**	.567**	.668**	.624**	.649**	.664**	1	-
การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข	CTA	.347**	.763**	.563**	.875**	.855**	.817**	.867**	.896**	.545**	1

** . Correlation is Significant at the .01 Level (2-Tailed).

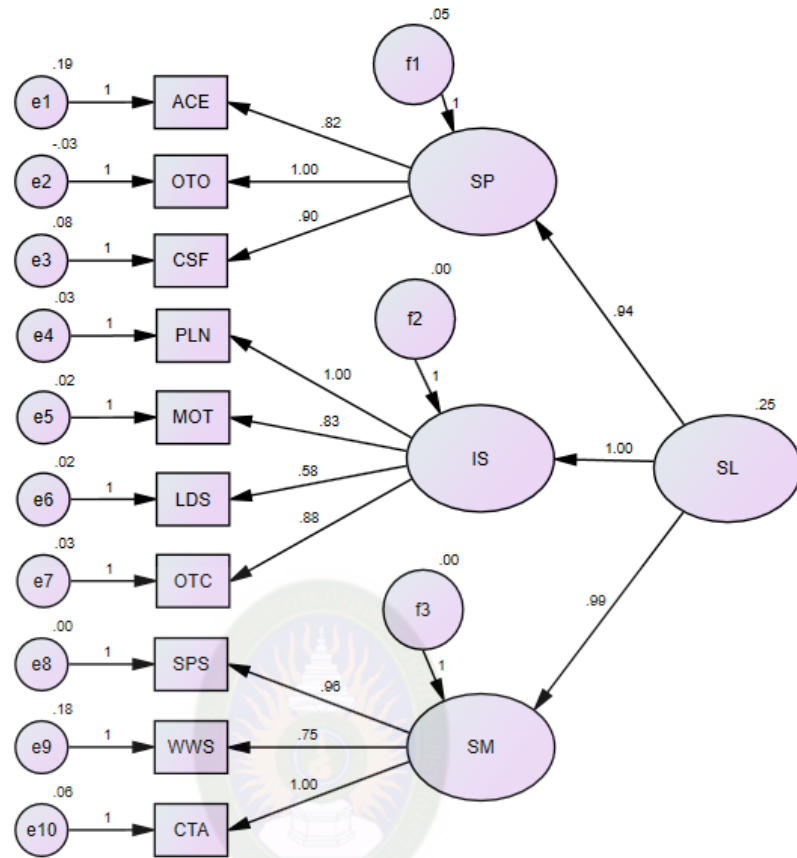
จากตารางที่ 4.13 ผลการตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ตัวบ่งชี้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ($p < .01$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ (.312-.966) โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .966 คือ คู่ของตัว OTC กับ PNL ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .312 คือ คู่ของ LDS กับ ACE ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้จึงนำไปใช้เป็นองค์ประกอบทุกตัว ผลจากการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม IBM SPSS AMOS เพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบ จากตัวบ่งชี้ มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ		ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
	b	SE	R ²
การวางแผนกลยุทธ์ (SP)	-	-	-
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (ACE)	.82	.05	.49
การกำหนดทิศทางขององค์กร (OTO)	1.00	-	1.10
การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (CSF)	.90	.03	.73
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IS)	-	-	-
การวางแผน (PLN)	1.00	-	.89
การจัดองค์กร (MOT)	.83	.03	.87
การนำ (LDS)	.58	.02	.84
การควบคุมองค์กร (OTC)	.88	.03	.87
การติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ (SM)			
การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SPS)	.95	.03	.99
การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (WWS)	.75	.06	.44
การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข (CTA)	1.00	-	.81
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่สององค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี (SL)	-	-	-
การวางแผนกลยุทธ์ (SP)	.94	.03	.79
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IS)	1.00	-	1.04
การติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ (SM)	.98	.03	1.56

$\chi^2 = 1290.25$, $df = 32$ P-Value = .000 GFI = .610 NFI = .771 TLI = .683 CFI = .775 RMSEA = .378

** $p < .01$



ภาพที่ 4.4 โมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

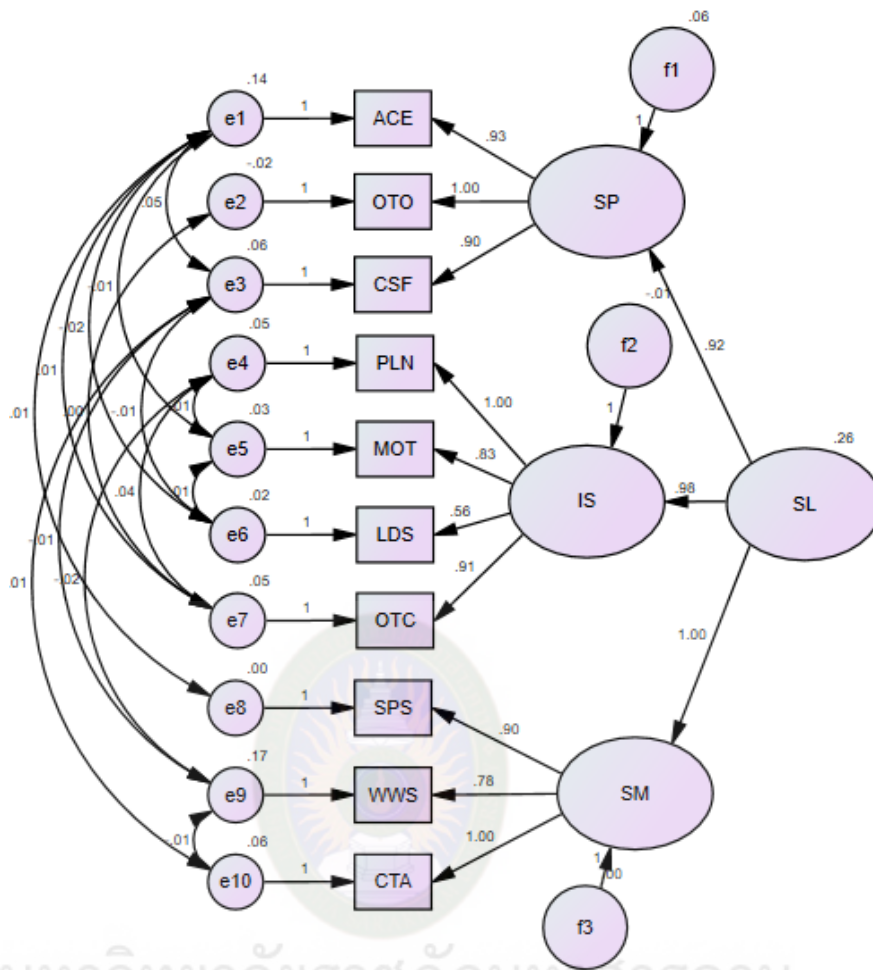
จากตารางที่ 4.14 และภาพที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ค่าไคสแควร์ (Chi-Square) = 1290.25 ที่ชั้นแห่งความอิสระ ($df = 32$) ความน่าจะเป็นไปได้เข้าใกล้ 1 ($p = .000$) นั่นคือ ค่าไคสแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI = .610) ดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ (NFI = .771) ดัชนีที่แสดงการยอมรับของโมเดล (TLI = .683) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI = .775) ซึ่งยังไม่เข้าใกล้ 1 และดัชนีวัดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA = .378) แสดงให้เห็นว่าโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ยังมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่ดี

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หลังการปรับโมเดล

ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ		ค่าสัมประสิทธิ์ การพยากรณ์
	b	SE	R ²
การวางแผนกลยุทธ์ (SP)	-	-	-
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (ACE)	.84	.05	.49
การกำหนดทิศทางขององค์กร (OTO)	1.00	-	1.10
การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (CSF)	.92	.03	.73
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IS)	-	-	-
การวางแผน (PLN)	1.00	-	.89
การจัดองค์กร (MOT)	.83	.03	.87
การนำ (LDS)	.58	.02	.84
การควบคุมองค์กร (OTC)	.88	.03	.87
การติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ (SM)	-	-	-
การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SPS)	.93	.03	.99
การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (WWS)	.71	.06	.44
การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข (CTA)	1.00	-	.81
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่สององค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี (SL)	-	-	-
การวางแผนกลยุทธ์ (SP)	.94	.03	.79
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IS)	1.00	-	1.04
การติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ (SM)	.98	.03	1.56

$R^2=148.31$ $df = 15$ P-Value = .362 GFI =.909 NFI =.974 TLI =928 CFI =.976 RMSEA = .080

** p<.01



ภาพที่ 4.5 โมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หลังการปรับโมเดล

จากตารางที่ 4.15 และภาพที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ค่าไคสแควร์ (Chi-Square = 148.31) ที่ขึ้นแ่งความอิสระ ($df = 15$) ความน่าจะเป็นไปได้เข้าใกล้ 1 ($p = .362$) นั่นคือ ค่าไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ($GFI = .909$) ดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ ($NFI = .974$) ดัชนีที่แสดงการยอมรับของโมเดล ($TLI = 928$) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ ($CFI = .976$) ซึ่งเข้าใกล้ 1 และดัชนีวัดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า ($RMSEA = .080$) แสดงให้เห็นว่า โมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์โมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิเคราะห์โมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อันดับแรก พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 10 ตัว มีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ .66–1.05 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าตัวแปรดังกล่าวเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญทางภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเกิน 0.30 ทุกค่า

ผลการวิเคราะห์โมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อันดับสอง พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 3 องค์ประกอบ มีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ 0.94–1.00 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าตัวแปรดังกล่าวเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญทางภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IS) องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ (SM) องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกลยุทธ์ (SP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ คือ 1.00, 0.98 และ 0.94 ตามลำดับ



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ทำการสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ไว้ดังนี้

5.1 สรุป

การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้น ทำให้ผลการวิจัยเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถสรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

5.1.1 ผลการวิจัยด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 259 คน คิดเป็นร้อยละ 93.84 เพศหญิง 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.16 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 56.88 ระดับปริญญาตรี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 37.32 และปริญญาโท จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.80 ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งนายกเทศมนตรี ระหว่าง 2-4 ปี จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 64.49 อยู่ระหว่าง 1-2 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 10.51 และ 4 ปีขึ้นไป จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ตามลำดับ

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบหลัก พบว่า

1. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า การวางแผน ($\bar{X} = 4.65$) รองลงมา คือ การนำ ($\bar{X} = 4.58$) การควบคุมองค์กร ($\bar{X} = 4.57$) และการจัดองค์กร ($\bar{X} = 4.52$) ตามลำดับ

2. ด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.51$) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.62$) รองลงมา คือ การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ($\bar{X} = 4.52$) และการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน ($\bar{X} = 4.29$) ตามลำดับ

3. องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร ($\bar{X} = 4.54$) รองลงมา คือ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ($\bar{X} = 4.47$) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ($\bar{X} = 4.47$) ตามลำดับ และจากการพิจารณาค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของทุกตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ทุกตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมสอดคล้องสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

5.1.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งเพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ค่าไคสแควร์ (Chi-Square = 148.31) ที่ขึ้นแห่งความอิสระ ($df = 15$) ความน่าจะเป็นไปได้เข้าใกล้ 1 ($p = .362$) นั่นคือ ค่าไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI = .909) ดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ (NFI = .974) ดัชนีที่แสดงการยอมรับของโมเดล (TLI = 928) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI = .976) ซึ่งเข้าใกล้ 1 และดัชนีวัดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA = .080) แสดงให้เห็นว่าโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.1.4 ผลการวิเคราะห์โมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5.1.4.1 ผลการวิเคราะห์โมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออันดับแรก พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 10 ตัว มีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ .66–1.05 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าตัวแปรดังกล่าวเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญทางภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเกิน 0.30 ทุกค่า

5.1.4.2 ผลการวิเคราะห์โมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออันดับสอง พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 3 องค์ประกอบ มีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ 0.94–1.00 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าตัวแปรดังกล่าวเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญทางภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IS) องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ (SM) องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกลยุทธ์ (SP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคือ 1.00 0.98 และ 0.94 ตามลำดับ

5.2 อภิปรายผล

ผลการวิจัยการพัฒนางานองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือครั้งนี้ มีข้อค้นพบที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

5.2.1 ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก จากผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนัก พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไสว พลพุทธา (2557) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกลยุทธ์ 2) องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) องค์ประกอบด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ และวรรณกรรม สำราญใจ (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 มี 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การสร้างและธำรงรักษาทีม 3) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร และ 4) การมุ่งเน้นและการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ซึ่ง วิโรจน์ สารรัตน์ (2557, น. 26) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้นำใช้กระบวนการกำหนดทิศทางขององค์กรนำไปสู่การสร้างและปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และนิรดา เวชญาติลักษณ์ (2560, น. 171) ได้สรุปภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง สภาวะที่ผู้นำสามารถมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มีทิศทางและวัตถุประสงค์ มีกระบวนการที่แสดงให้เห็นในการกำหนดทิศทางที่สอดคล้องเข้ากับการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกและนำเข้าสู่กระบวนการพัฒนาความสามารถของตนเองไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์การให้ดีขึ้น และผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วน Dubrin (2007) กล่าวว่า การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังเป็นอีกหนึ่งในประเภทของภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จจลุล่วงด้วยดี การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบ โดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ในเชิงการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) สู่เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ในกรอบทิศทางเชิงกลยุทธ์ หรือที่เรียกว่า "ภารกิจ" (Mission) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้นมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ว่าด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และส่วนที่ว่าด้วยการดำเนินการ

(Implementation) เพื่อให้แผนดังกล่าวสำเร็จลุล่วงในการดำเนินการดังกล่าว ทรัพยากรจะถูกจัดสรร เพื่อให้มีการใช้กรอบที่มีทิศทางแน่นอน ทั้งเรื่องเวลาในทุกอณูก็จะถูกกำหนดเพื่อให้มีความสัมพันธ์กัน ในการผลักดันองค์การไปสู่ทิศทางที่มีการวางกรอบไว้ ความจริงแล้วการบริหารเชิงกลยุทธ์แม้จะมีกรอบ กำหนดไว้อย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเอื้ออำนวยต่อกันก็จริง แต่ได้เปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นในการบริหารเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพ แวดล้อม จะเห็นได้ว่า ภารกิจ (Mission) ที่ถูกต้องจะต้องกำหนดไว้ในลักษณะที่เป็นนามธรรมเพื่อให้ มีความยืดหยุ่นในการตีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตในระยะยาวได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงมีลักษณะเป็นการบริหารบนพื้นฐานของดุลยภาพ (Balance) ระหว่างกรอบทิศทางและความยืดหยุ่น ในการปรับตัวการบริหารเชิงกลยุทธ์

ดังนั้น ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นายกเทศมนตรี ต้องมีการศึกษาบริบททั่วไปของปัญหา ความต้องการขององค์กร มีการเก็บรวบรวม ข้อมูลและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรและมีการกำหนดวิธีการหรือกำหนดแผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ที่ช่วยให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ขององค์กรที่ชัดเจน การประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์เพื่อให้ได้กลยุทธ์เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา มีการแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความเหมาะสม และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเพื่อนำไปพัฒนางานในองค์กร ต่อไป

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ และมีองค์ประกอบย่อย 10 องค์ประกอบ ซึ่งนายกเทศมนตรีสามารถ นำองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการและพัฒนาตนเอง พัฒนา องค์กร ต่อไป

5.3.1.2 เทศบาลควรรักษาเกณฑ์ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือไปสร้างเป็นเกณฑ์ประเมินประสิทธิภาพและสรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาก

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่นอกเหนือจากการวิจัยครั้งนี้ เช่น นายกองค้การบริหารส่วนตำบล นายกองค้การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อจะได้ข้อมูลจากทุกภาคส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

5.3.2.2 ควรมีการวิจัยเชิงประเมินและติดตามผลการนำตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในการปฏิบัติงานจริงด้านการนำไปใช้และพัฒนา เพื่อนำผลการวิจัยดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเชิงประจักษ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยที่ชัดเจนเพิ่มมากขึ้นต่อไป



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2563). ข้อมูลจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแยกรายจังหวัด. สืบค้นจาก <http://www.dla.go.th/work/abt/province.jsp>.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2551). การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- กิจจา บานชื่น. (2560). มนุษย์สัมพันธ์กับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- กรีธา สิมะวรา. (2560). การกระจายอำนาจกับการคลังท้องถิ่น (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เกศรา สิทธิแก้ว. (2558). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- คมคาย น้อยสิทธิ์. (2563). การพัฒนาองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และแบบประเมินภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทวีพริ้นท์ (1991) จำกัด.
- ชนากานต์ จันทรมงคล. (2563). การพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ตามโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *Journal of Modern Learning Development*, 5(2), 12-25.
- ไชยันต์ สกฤตศรีประเสริฐ. (2556). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน. *วารสารจิตวิทยาคลินิก*, 44(1), 1-13.
- โชติชวัล พุกิจกาญจน์. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณรงค์ศักดิ์ หอมมัลย์. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลยุคใหม่ในเขตภาคเหนือตอนล่าง. *วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ*, 23(2), 77-98.
- ณิรดา เวชญาติเกษม. (2560). ภาวะผู้นำทางการบริหาร. กรุงเทพฯ: แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทวีญลักษณ์ พวงนิล. (2555). โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ไททัศน์ มาลา. (2560). 120 ปี การปกครองท้องถิ่นไทย (พ.ศ. 2440-2560): พัฒนาการและเงื่อนไขทางประวัติศาสตร์ของประเทศไทย. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 5(1), 344-356.
- ญาติา กรุณากร. (2558). การพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประกันคุณภาพการบริหารและการจัดการเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ: ธารอักษร.

- นงลักษณ์วีรัชชัย. (2551). *การวิจัยและตัวบ่งชี้คุณธรรมจริยธรรม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนา
พลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม) สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน).
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: บริษัท
ทริปเพิ้ลกรุ๊ป จำกัด.
- บาเซล อับดุลวาฮับ. (2564). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาส
ราชนครินทร์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 9(2), 39-56.
- บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร. (2553). *การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย: คุณสมบัตินวัตกรรมวัด
เชิงจิตวิทยา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- พระมหาสิทธิคำหาษา. (2557). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร
ดุขฎฐิบัณฑิต). เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พัชรา วาณิชชิน. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ:
ปัญญาชน.
- พิชามพ พันธุ์แพะ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- พูลพงศ์ สุขสว่าง. (2557). หลักการวิเคราะห์ โมเดลสมการ โครงสร้าง The Basics of Structural Equation
Modeling. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์*, 6(2), 136-145.
- เพ็ญภา พลัฒิม. (2559). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรมหาบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- คมสันต์ บุพตา. (2562). *ตัวแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสถานีดำรงในสังกัดตำรวจภูธร
ภาค 4* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎิบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม.
- เรวัตร์ ชาตรีวิชัญ และคณะ. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ถึงทรัพย์การพิมพ์.
- รวรรณ สำราญใจ. (2565). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนสู่
การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์
เขต 3*. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 7(2), 1726-1736.
- วราปรัชญ์ หลวงโย. (2563). *องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*.
วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 21(1), 181-195.
- วาสนา ยี่รงค์. (2563). *การถ่ายโอนภารกิจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรค
ในการถ่ายโอน*. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, 18(2), 27-57.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2557). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา*. สกลนคร: สมศักดิ์การพิมพ์.

- วันเพ็ญ นันทะศรี. (2555). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับครูปฐมวัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2554). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิดและกรณีศึกษา*. ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). *ภาวะผู้นำทฤษฎีและนวัตทัศน์ร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2554). *ทฤษฎีการประเมิน* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2555). *เทคนิคการบริหารและภาวะผู้นำ*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ไสว พลพุทธา. (2557). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภมาส อังสุ โชคติ. (2552). *สถิติวิเคราะห์ สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL*. กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- สุวัฒน์ รักขันโท. (2559). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. (2565). *แผนการกระจายอำนาจ*. สืบค้นจาก <https://odloc.go.th/plan>.
- อารีวรรณ ประสาน. (2553). *การจัดการความรู้*. สืบค้นจาก <http://www.eme2.obec.co.th>.
- อนุวัตี คุณแก้ว. (2559). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการเป็นสมาชิกประชาคมอาเซียน*. *วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์*, 11(2), 125-136.
- เอกลักษณ์ เกิดเทศ. (2558). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารการศึกษาเทศบาลกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Achua, C.F. and Lussier, R.N. (2010). *Effective leadership*. Canada: South-Western Cengage Learning.
- Adair, J.E. (2010). *Strategic Leadership: How to Think and Plan Strategically and Provide Direction*. London: Kogan Page.
- Bardo, J.W. and Hartman, J.J. (1982). *Urban sociology: A systematic introduction*. New York: F.E. Peacock.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

- Daniel, J.W. (1988). *Applied linear algebra*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Davies, B.J. and Brent, D. (2004). *Strategic Leadership*. School leadership and Management. International Educational Leadership Centre, University of Hull: 23.
- DuBrin, A. J. (2007). *Leadership: Research findings practice and skills* (6th ed.). Boston MA: Houghton Mifflin.
- Halpin, A.W. (1996). *Theory and Research in Administration*. New York: Macmillan.
- Hemphill, J.K. and Coons, A.E. (1957). *Development of the leader behavior description Questionnaire*. Ohio: Ohio state University.
- House, E.R. (1978). *The Logic of Evaluation Argument*. Los Angeles: UCLA Center for study of evaluation.
- Lussier, R.N. and Achua, C.F. (2010). *Effective Leadership* (4th ed.). Canada: Nelson Education Ltd.
- Ireland, R.D. and Hitt, M.A. (1999). *Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the (21st). Century: the Role of Strategic Leadership*. Academy of Management Executive, 13(1), 43-57.
- Johnstone, J.N. (1981). *Indicators of education systems*. London: The Anchor Press.
- Kreitner, R., Kinicki, A. and Buelens, M. (2002). *organizational behavior* (2nd). Berkshire, England: McGraw-Hill.
- Macshane, S.L. and Von Glinow, M.A. (2005). *Organizational Behavior* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mary, A.C. and W.K. (2007). *Structural Equation Modeling for Institutional Researchers: Applications using SPSS and AMOS*. Retrieved from <http://web.stanford.edu/group/ssds/weblog/archives/2007/04/>.
- Matthew, L. (2012). *A Guido to Effective School Leadership Theories*. New York: Refine Catch Limited, Bungay, Suffolk.
- Nahavandi, A. and Malekzadeh, A.R. (1993). *Organization Culture in the Management of Mergers*. New York: Quorum Book.
- New Zealand's Official Statistics Agency. (2008). *New Zealand in Profile 2008*. (Mimeographed).
- Pollack, C. and Masters, R. (1997). Using internet technologies to enhance training. *Performance Improvement*, 36(2), 28-31.
- Oxford English Dictionary (OED). (1989). *Oxford University Press*. England: Oxford University Press.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Taro, Y. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* (3rd ed.). New York Harper and Row Publications.

- Tetsuya, A.S.C. (2012). *World Class Leadership*. London: World Scientific.
- The American Heritage. (2000). *Dictionary of the English Language*. Fourth Edition copyright @2000 by Houghton Mifflin Company.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in Organization* (2nd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. and Fleet, D.V.D. (1992). *Theory and research on leadership in Organizations in band book of industrial and organization psychology California Consulting Psychologists*.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Harlow: Pearson Education.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนายกเทศมนตรี โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ที่ต้องการเลือกเพียง 1 รายการ

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องค่าน้ำหนักคะแนนของระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในแต่ละข้อ

5 หมายถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีมีความเหมาะสมมากที่สุด

4 หมายถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีมีความเหมาะสมมาก

3 หมายถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีมีความเหมาะสมปานกลาง

2 หมายถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีมีความเหมาะสมน้อย

1 หมายถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

3. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ นายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4. ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จะไม่กระทบกระเทือนต่อหน้าที่การงานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับและจะนำไปใช้เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลเป็นภาพรวมสำหรับการวิจัย และเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลงานวิจัยไปพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับคุณภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

นายชุตติเดช ยะภักดี

นักศึกษาปริญญาตรีรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ
 - 1.1 ชาย
 - 1.2 หญิง
2. อายุ
 - 2.1 35-40 ปี
 - 2.2 41-50 ปี
 - 2.3 51-60 ปี
3. วุฒิการศึกษา
 - 3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - 3.2 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 - 3.3 ระดับปริญญาโท
 - 3.4 ระดับปริญญาเอก
4. ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนายกเทศมนตรี
 - 4.1 1-2 ปี
 - 4.2 2-4 ปี
 - 4.3 มากกว่า 4 ปี

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความเหมาะสมตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รายการ	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ					
1.	องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกลยุทธ์				
1.1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร				
1.1.1					
1.1.2					
1.1.3					
1.1.4					

รายการ		ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.1.5	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร					
1.1.6	มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กร					
1.1.7	มีการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคภายนอกองค์กร					
1.2	การกำหนดทิศทางขององค์กร					
1.2.1	กำหนดวิธีการหรือกำหนดแผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด					
1.2.2	มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรที่ชัดเจน					
1.2.3	กำหนดวัตถุประสงค์หลักขององค์กร					
1.2.4	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิมสู่ความคิดที่แปลกใหม่					
1.2.5	มีทักษะและปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรได้					
1.2.6	นำผลการดำเนินงานที่ผ่านมาวิเคราะห์หาข้อบกพร่องเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขและพัฒนาที่มุ่งสู่นาคต					
1.2.7	สามารถคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางขององค์กรได้					
1.2.8	มีความคิดเชิงบูรณาการสามารถเชื่อมโยงเนื้อหาต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน เข้าด้วยกันได้					
1.3	การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร					
1.3.1	มีการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศและบริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูล					

รายการ		ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.3.2	มีการรายงานผล แผนงานและโครงการ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลพัฒนางาน และกำหนดแผนปฏิบัติการ					
1.3.3	เป็นนักวางแผนที่ดีและบูรณาการ เทคนิควิธีต่าง ๆ มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ					
1.3.4	มีการวางแผนการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่					
1.3.5	มีการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับการวิเคราะห์สถานการณ์ ขององค์กรมาจัดทำกลยุทธ์					
1.3.6	มีการโน้มน้าวหรือชักนำให้ผู้อื่น ที่เกี่ยวข้องได้เข้ามีส่วนร่วมในการ กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร					
1.3.7	การประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ เพื่อให้ได้กลยุทธ์เหมาะสมกับองค์กร มากที่สุด					
2.	องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
2.1	การวางแผน					
2.1.1	มีการกำหนดสถานภาพปัจจุบัน ขององค์กร					
2.1.2	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต					
2.1.3	มีการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต ขององค์กร					
2.1.4	มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน					
2.1.5	มีการกำหนดความจำเป็นในการใช้ ทรัพยากร					
2.1.6	มีการกำหนดแนวทางการประสานงาน กับองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน					
2.1.7	มีการทบทวนและปรับแผนต่าง ๆ					

รายการ		ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.1.8	มีการพัฒนาความร่วมมือ การผลิต หรือความมีประสิทธิภาพขององค์กร					
2.2	การจัดองค์กร					
2.2.1	การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงาน					
2.2.2	การมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่ผู้ปฏิบัติงาน					
2.2.3	มีการแบ่งงานจัดกลุ่มงานต่าง ๆ ในองค์กร					
2.2.4	มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และเป็นธรรม					
2.2.5	การจัดระบบการทำงานช่วยให้คนสามารถทำงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ					
2.2.6	มีการประสานงานที่ดีกับกลุ่มงานต่าง ๆ ภายในองค์กร					
2.2.7	มีการแบ่งงานตามความสามารถและความ					
2.3	การนำ					
2.3.1	มีศิลปะในการสั่งการ และส่งเสริมให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน					
2.3.2	รู้จักหลักและวิธีการจูงใจให้เพื่อนร่วมงาน					
2.3.3	อุทิศตนทั้งความคิดและกำลังกายให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ					
2.3.4	สามารถจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรให้ได้อย่างดี					
2.3.5	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น					
2.3.6	มีความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ					

รายการ		ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.3.7	ให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานตามผล การปฏิบัติงาน การยกย่องสรรเสริญ และการตำหนิติเตียนด้วยความ ยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม					
2.3.8	สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ การงานตามสมควร					
2.3.9	มีการติดต่อสื่อสารกับทุกองค์กร ตลอดเวลา					
2.4	การควบคุมองค์กร					
2.4.1	กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ในทุกระดับ					
2.4.2	ใช้เทคนิคการควบคุมกลยุทธ์ ให้มีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง					
2.4.3	การติดตามและวัดความก้าวหน้า ในการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับ มาตรฐาน					
2.4.4	มีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง อย่างสม่ำเสมอ					
2.4.5	มีการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง					
3.	องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์					
3.1	การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน					
3.1.1	กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้ชัดเจน					
3.1.2	ผู้บริหารสังเกตการณ์ปฏิบัติงาน เป็นประจำด้วยตนเอง					
3.1.3	มีการสังเกตการปฏิบัติงานในรูป คณะกรรมการ					
3.1.4	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของ การประเมินให้ชัดเจน					
3.1.5	มีการกำหนดรูปแบบและลักษณะงาน ที่จะประเมินให้ชัดเจน					
3.1.6	กำหนดผู้ประเมินและวิธีการประเมิน ที่ชัดเจน					

รายการ		ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.1.7	ทำการวัดผลการปฏิบัติจากงานที่เกิดขึ้นจริง					
3.1.8	มีการรายงานผลการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร					
3.1.9	มีการใช้ข้อมูลทางสถิติประกอบการรายงานผลการปฏิบัติงาน					
3.2	การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน					
3.2.1	มีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้					
3.2.2	การนำผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบมีมาตรฐานและเป็นธรรม					
3.2.3	มีการนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้					
3.2.4	มีการรับฟังการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน					
3.2.5	มีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ					
3.3	การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข					
3.3.1	มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา					
3.3.2	มีการแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความเหมาะสม					
3.3.3	มีการพิจารณาสภาพแวดล้อมและผลกระทบจากการใช้กลยุทธ์ภายในองค์กร					
3.3.4	มีการนำข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจที่จะให้บุคลากรมีโอกาสรปรับปรุงแก้ไขตนเอง					
3.3.5	การนำผลการปรับปรุงเป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป					

แบบสัมภาษณ์การวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 1 คำชี้แจง

1. การวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ขอความกรุณาท่านได้โปรดตอบแบบสัมภาษณ์ และแสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นประโยชน์ในการวิจัย

2. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่นำมาปฏิบัติจริง ในสถานศึกษาจนประสบความสำเร็จเพื่อนำไปสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ต่อไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์

1. องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ และองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ 1 การกำหนดทิศทางขององค์การ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ 3) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

1.1 ท่านคิดว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

2. องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ 1) การวางแผน 2) การจัดการองค์การ 3) การนำ 4) การควบคุม

2.1 ท่านคิดว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

3. องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ และองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ 1) การกำหนดมาตรฐานและการวัดผลการปฏิบัติงาน 2) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 3) การดำเนินการแก้ไขหรือปรับปรุง

3.1 ท่านคิดว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรเพิ่มเติมอะไรบ้าง

.....

.....

.....


ผู้ให้การสัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ข

แบบสอบถามการพัฒนางานประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
และแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ อยู่ในขั้นตอนการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งตรวจสอบ เพื่อหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) โดยการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของแบบสอบถามและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำไปปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
3. แบบสอบถามชุดนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามความเหมาะสมตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4. ขอความกรุณาท่านผู้เชี่ยวชาญ ช่วยพิจารณาร่างแบบสอบถามว่ามีความสอดคล้องกับตัวแปรของการวิจัยเรื่องนี้หรือไม่ ด้วยการให้คะแนนแต่ละข้อคำถามในระบบ IOC โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง เกณฑ์การให้คะแนนในระบบ IOC
5. ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นที่ยังไม่สมบูรณ์ โดยการเขียนข้อเสนอแนะไว้ท้ายข้อความนั้น ๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้

นายชุตติเดช ยะภักดิ์

นักศึกษาปริญญาตรีรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ
 - 1.1 ชาย
 - 1.2 หญิง
2. อายุ
 - 2.1 35-40 ปี
 - 2.2 41-50 ปี
 - 2.3 51-60 ปี
3. วุฒิการศึกษา
 - 3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - 3.2 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 - 3.3 ระดับปริญญาโท
 - 3.4 ระดับปริญญาเอก
4. ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนายกเทศมนตรี
 - 4.1 1-2 ปี
 - 4.2 2-4 ปี
 - 4.3 มากกว่า 4 ปี

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความเหมาะสมตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รายการ	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ					
1.	องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกลยุทธ์				
1.1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร				
1.1.1					
1.1.2					
1.1.3					
1.1.4					

รายการ		ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.1.5	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร					
1.1.6	มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กร					
1.1.7	มีการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคภายนอกองค์กร					
1.2	การกำหนดทิศทางขององค์กร					
1.2.1	กำหนดวิธีการหรือกำหนดแผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด					
1.2.2	มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรที่ชัดเจน					
1.2.3	กำหนดวัตถุประสงค์หลักขององค์กร					
1.2.4	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิมสู่ความคิดที่แปลกใหม่					
1.2.5	มีทักษะและปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรได้					
1.2.6	นำผลการดำเนินงานที่ผ่านมาวิเคราะห์หาข้อบกพร่องเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขและพัฒนาที่มุ่งสู่นาคต					
1.2.7	สามารถคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางขององค์กรได้					
1.2.8	มีความคิดเชิงบูรณาการสามารถเชื่อมโยงเนื้อหาต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน เข้าด้วยกันได้					
1.3	การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร					
1.3.1	มีการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศและบริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูล					

รายการ		ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.3.2	มีการรายงานผล แผนงานและโครงการ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลพัฒนางาน และกำหนดแผนปฏิบัติการ					
1.3.3	เป็นนักวางแผนที่ดีและบูรณาการ เทคนิควิธีต่าง ๆ มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ					
1.3.4	มีการวางแผนการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่					
1.3.5	มีการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับการวิเคราะห์สถานการณ์ ขององค์กรมาจัดทำกลยุทธ์					
1.3.6	มีการโน้มน้าวหรือชักนำให้ผู้อื่น ที่เกี่ยวข้องได้เข้ามีส่วนร่วมในการ กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร					
1.3.7	การประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ เพื่อให้ได้กลยุทธ์เหมาะสมกับองค์กร มากที่สุด					
2.	องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
2.1	การวางแผน					
2.1.1	มีการกำหนดสถานภาพปัจจุบัน ขององค์กร					
2.1.2	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต					
2.1.3	มีการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต ขององค์กร					
2.1.4	มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน					
2.1.5	มีการกำหนดความจำเป็นในการใช้ ทรัพยากร					
2.1.6	มีการกำหนดแนวทางการประสานงาน กับองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน					
2.1.7	มีการทบทวนและปรับแผนต่าง ๆ					

รายการ		ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.1.8	มีการพัฒนาความร่วมมือ การผลิต หรือความมีประสิทธิภาพขององค์กร					
2.2	การจัดองค์กร					
2.2.1	การกำหนดบทบาทหน้าที่ของ ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงาน					
2.2.2	การมอบหมายอำนาจหน้าที่ แก่ผู้ปฏิบัติงาน					
2.2.3	มีการแบ่งงานจัดกลุ่มงานต่าง ๆ ในองค์กร					
2.2.4	มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และเป็นธรรม					
2.2.5	การจัดระบบการทำงานช่วยให้คน สามารถทำงานร่วมกันให้ประสบ ความสำเร็จ					
2.2.6	มีการประสานงานที่ดีกับกลุ่มงาน ต่าง ๆ ภายในองค์กร					
2.2.7	มีการแบ่งงานตามความสามารถ และความ					
2.3	การนำ					
2.3.1	มีศิลปะในการสั่งการ และส่งเสริม ให้ทุกคนมีความกระตือรือร้น ในการทำงาน					
2.3.2	รู้จักหลักและวิธีการจูงใจให้เพื่อน ร่วมงาน					
2.3.3	อุทิศตนทั้งความคิดและกำลังกาย ให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ					
2.3.4	สามารถจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรให้ ได้เป็นอย่างดี					
2.3.5	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น					
2.3.6	มีความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล อื่น ๆ					

รายการ		ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.3.7	ให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานตามผล การปฏิบัติงาน การยกย่องสรรเสริญ และการตำหนิติเตียนด้วยความ ยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม					
2.3.8	สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ การงานตามสมควร					
2.3.9	มีการติดต่อสื่อสารกับทุกองค์กร ตลอดเวลา					
2.4	การควบคุมองค์กร					
2.4.1	กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ในทุกระดับ					
2.4.2	ใช้เทคนิคการควบคุมกลยุทธ์ ให้มีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง					
2.4.3	การติดตามและวัดความก้าวหน้า ในการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับ มาตรฐาน					
2.4.4	มีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง อย่างสม่ำเสมอ					
2.4.5	มีการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง					
3.	องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์					
3.1	การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน					
3.1.1	กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้ชัดเจน					
3.1.2	ผู้บริหารสังเกตการณ์ปฏิบัติงาน เป็นประจำด้วยตนเอง					
3.1.3	มีการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานในรูป คณะกรรมการ					
3.1.4	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของ การประเมินให้ชัดเจน					
3.1.5	มีการกำหนดรูปแบบและลักษณะงาน ที่จะประเมินให้ชัดเจน					
3.1.6	กำหนดผู้ประเมินและวิธีการประเมิน ที่ชัดเจน					

รายการ		ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.1.7	ทำการวัดผลการปฏิบัติจากงานที่เกิดขึ้นจริง					
3.1.8	มีการรายงานผลการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร					
3.1.9	มีการใช้ข้อมูลทางสถิติประกอบการรายงานผลการปฏิบัติงาน					
3.2	การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน					
3.2.1	มีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้					
3.2.2	การนำผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบมีมาตรฐานและเป็นธรรม					
3.2.3	มีการนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้					
3.2.4	มีการรับฟังการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน					
3.2.5	มีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ					
3.3	การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข					
3.3.1	มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา					
3.3.2	มีการแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความเหมาะสม					
3.3.3	มีการพิจารณาสภาพแวดล้อมและผลกระทบจากการใช้กลยุทธ์ภายในองค์กร					
3.3.4	มีการนำข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจที่จะให้บุคลากรมีโอกาสรปรับปรุงแก้ไขตนเอง					
3.3.5	การนำผลการปรับปรุงเป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป					

แบบสัมภาษณ์การวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 1 คำชี้แจง

1. การวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ขอความกรุณาท่านได้โปรดตอบแบบสัมภาษณ์ และแสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นประโยชน์ในการวิจัย

2. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่นำมาปฏิบัติจริง ในสถานศึกษาจนประสบความสำเร็จเพื่อนำไปสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ต่อไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์

1. องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ และองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ 1 การกำหนดทิศทางขององค์การ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ 3) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

1.1 ท่านคิดว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

2. องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ 1) การวางแผน 2) การจัดการองค์การ 3) การนำ 4) การควบคุม

2.1 ท่านคิดว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

3. องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ และองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ 1) การกำหนดมาตรฐานและการวัดผลการปฏิบัติงาน 2) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 3) การดำเนินการแก้ไขหรือปรับปรุง

3.1 ท่านคิดว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรเพิ่มเติมอะไรบ้าง

.....
.....
.....

ผู้ให้การสัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ค

ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ ค.1 ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
X1	1	1	1	1	1	5	1
X2	1	1	1	1	1	5	1
X3	1	1	1	1	1	5	1
X4	1	1	1	1	1	5	1
X5	1	1	1	1	1	5	1
X6	1	0	1	1	1	4	0.8
X7	1	1	1	0	1	4	0.8
X8	1	1	1	1	1	5	1
X9	1	1	0	0	1	3	0.6
X10	1	1	1	1	0	4	0.8
X11	1	1	1	1	1	5	1
X12	1	1	1	1	1	5	1
X13	1	1	1	1	1	5	1
X14	1	1	1	0	1	4	0.8
X15	1	1	1	1	1	5	1
X16	1	1	1	1	1	5	1
X17	1	1	1	1	1	5	1
X19	1	1	1	1	1	5	1
X20	0	1	1	0	1	3	0.7
X21	1	1	1	1	1	5	1
X22	1	1	1	1	1	5	1
X23	1	1	1	1	1	5	1
X24	1	1	1	1	1	5	1
X25	1	1	1	1	1	5	1
X26	1	1	1	1	1	5	1
X27	1	0	1	1	1	4	0.8
X28	0	1	1	1	1	4	0.8
X29	1	1	1	1	1	5	1
X30	1	1	1	1	1	5	1
X31	1	1	1	1	1	5	1
X32	1	1	1	1	1	5	1

(ต่อ)

ตารางที่ ค (ต่อ)

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
X33	1	1	1	1	1	5	1
X34	1	1	1	1	1	5	1
X35	0	1	1	1	1	4	0.8
X36	1	1	1	1	1	5	1
X37	1	1	1	1	1	5	1
X38	1	1	1	1	1	5	1
X39	1	1	1	1	1	5	1
X40	1	1	1	1	1	5	1
X41	1	1	1	1	1	5	1
X42	1	1	1	1	1	5	1
X43	0	1	1	1	1	4	0.8
X44	1	1	1	1	1	5	1
X45	0	1	1	0	1	3	0.7
X46	1	1	1	1	1	5	1
X47	1	1	1	1	1	5	1
X48	1	1	1	1	1	5	1
X49	1	1	1	1	1	5	1
X50	1	1	1	1	1	5	1
X51	1	1	1	1	1	5	1
X52	0	1	1	1	1	4	0.8
X53	1	1	1	1	1	5	1
X54	1	1	1	1	1	5	1
X55	1	1	1	1	1	5	1
X56	0	1	1	0	1	3	0.7
X57	1	1	1	1	1	5	1
X58	1	1	1	1	1	5	1
X59	1	1	1	1	1	5	1
X60	0	1	1	1	1	4	0.8
X61	1	1	1	1	1	5	1
X62	1	1	1	1	1	5	1
X63	1	1	1	1	1	5	1

(ต่อ)

ตารางที่ ค (ต่อ)

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
X64	0	1	1	1	1	4	0.8
X65	1	1	1	1	1	5	1
X66	1	1	1	1	1	5	1
X67	1	1	1	1	1	5	1
X68	0	1	1	0	1	3	0.7
X69	1	1	1	1	1	5	1
X70	1	1	1	1	1	5	1



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ง

คำอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ ง.1 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
X1	.998
X2	.998
X3	.998
X4	.998
X5	.998
X6	.998
X7	.998
X8	.998
X9	.998
X10	.998
X11	.998
X12	.417
X13	.998
X14	.417
X15	.998
X16	.998
X17	.998
X18	.998
X19	.998
X20	.417
X21	.998
X22	.998
X23	.998
X24	.998
X25	.998
X26	.998
X27	.998
X28	.998
X29	.417
X30	.998

(ต่อ)

ตารางที่ ง.1 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
X31	.417
X32	.998
X33	.417
X34	.998
X36	.417
X37	.998
X38	.998
X39	.417
X40	.998
X41	.417
X42	.998
X43	.417
X44	0.000
X45	.998
X46	.998
X47	.998
X48	.417
X49	.998
X50	.998
X51	.998
X52	.998
X53	.998
X54	.998
X55	.417
X56	.998
X57	.417
X58	.969
X59	.417
X60	.968
X61	.969

(ต่อ)

ตารางที่ ง.1 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
X62	.968
X63	.969
X64	.668
X65	.668
X66	.968
X67	.417
X68	.969
X69	.968
X70	.968

หมายเหตุ: Reliability Coefficients, N of Cases = 42, N of Items = 70, Alpha = .992



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก จ

ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ที่ รศรป. ว ๐๕๓/๒๕๖๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธนานันต์ กุลไพบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายชุตติเดช ยะภักดิ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๙๒๖๒๐๙๐๓๐๑ นักศึกษาปริญญาเอก
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญ
ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบด้านภาษา
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคร คัยนันท์)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศรป. ว ๐๕๓/๒๕๖๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.อัจนราพร ไครบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายชุตติเดช ยะภักดิ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๙๒๖๒๐๙๐๓๐๑ นักศึกษาปริญญาเอก
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญ
ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบด้านภาษา
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคร คัยนันท์)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑

ที่ รศรป. ว ๐๕๓/๒๕๖๕



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ขวัญใจ เปื่อยหนองแซ่

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายชุตติเดช ยะภักดิ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๙๒๖๒๐๙๐๓๐๑ นักศึกษาปริญญาเอก
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญ
ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบด้านภาษา
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคร คัยนันท์)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑

ที่ รศรป. ว ๐๕๓/๒๕๖๕



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ประภาภรณ์ ศรีทิน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายชุตติเดช ยะภักดิ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๙๒๖๒๐๙๐๓๐๑ นักศึกษาปริญญาเอก
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญ
ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบด้านภาษา
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคร คัยนันท์)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศรป. ว ๐๕๓/๒๕๖๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ระพีพร คณะพล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายชุตติเดช ยะภักดิ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๒๓๙๒๒๐๙๐๓๐๑ นักศึกษาปริญญาเอก
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรี
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญ
ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบด้านภาษา
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคร คัยนันท์)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑

การเผยแพร่ผลงานวิจัย

ชุตติเดช ยะภักดี, เสาวลักษณ์ โภคสิทธิ์อัมพร และยุภาพร ยุภาศ. (2566). การพัฒนาองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสาร สหวิทยาการวิจัยและวิชาการ*, 2(6), 593-610.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายชุตติเดช ยะภักดิ์
วันเกิด	วันที่ 27 กรกฎาคม 2529
สถานที่เกิด	เลขที่ 91/18 หมู่ 16 ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร 47000
ที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 299 หมู่ 9 ตำบลศรีคันไชย อำเภอดงเจริญ จังหวัดสกลนคร 47120
สถานที่ทำงาน	เทศบาลตำบลแพต อำเภอคำตากล้า จังหวัดสกลนคร
ตำแหน่ง	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2551	วิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
พ.ศ. 2554	รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ม.) สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2566	รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รป.ด.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY