



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4

“GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2022 iHappiness: ความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืนในยุคสังคมดิจิทัล”

## กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม Secondary School Management Strategies According Excellent Leadership Skills

อรรณวดี เกียรติสุข

ดร.กัญญ์รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์

Ganratchakan.le@ssru.ac.th

สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

s64561802034@ssru.ac.th

### บทคัดย่อ

ปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเทคโนโลยี ดิจิตอล เศรษฐกิจ และที่สำคัญที่สุดก็คือการศึกษา ที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ก้าวทันตามยุคสมัย ความต้องการของสังคมในปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้นำของโรงเรียน จึงจำเป็นต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยมเพราะผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ที่กำหนดแนวทาง หรือเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอน การดำเนินงานของสถานศึกษา โดยทักษะภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยมจะประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญดังนี้ 1. การเป็นผู้รอบรู้ 2. การเป็นผู้ชักจูง 3. เป้าหมายที่ชัดเจน 4. มุ่งมั่นในการพัฒนา และ 5. การรู้จักตนเอง ซึ่งสิ่งสำคัญในการดำเนินงาน หรือการวางแผนงานของสถานศึกษา คือ การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน หมายถึง แนวทางหรือแผนการดำเนินงานเชิงรุกที่ใช้ประสบการณ์ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบขององค์กร อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ความรู้ต่างๆ โดยวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเพื่อศึกษา กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม และได้มีวิธีการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กับคณะผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดระยอง หลังจากการศึกษาข้อมูลเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยมแล้วนั้น พบว่ามีขั้นตอนในการดำเนินงาน 5 ขั้นตอนดังนี้ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก 2. การกำหนดทิศทางขององค์กร 3. การจัดทำแผนกลยุทธ์ 4. การนำกลยุทธ์ไปใช้ และ 5. การติดตามประเมินผลของกลยุทธ์

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน, ทักษะภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม

### Abstract

Nowadays, the world is changing rapidly. Both in technology, digital, economic and most importantly education. that need to be modified to keep pace with the times needs of today's society School administrators as school leaders It is necessary to have excellent leadership skills because school administrators. is the one who sets the guidelines or goals in teaching and learning school operations Great leadership skills consist of five key elements: 1. Being knowledgeable 2. Being a Influencer 3. Clear goals 4. Focus on development and 5. self-



knowledge which is important in operation or planning of educational institutions is to define operational strategies, meaning approaches or proactive action plans using experience for the organization's advantage which will lead to the achievement of the goals set through the analytical process Synthesize different bodies of knowledge The purpose of this study was to study the strategies of secondary school administration based on the concept of excellent leadership skills. and has a method of collecting data using questionnaires and interviews with the management team teachers and educational personnel in secondary schools in Rayong Province After studying the information on high school management strategies based on the concept of excellent leadership skills, It was found that there were 5 steps in the operation as follows: 1. Analysis of the internal and external environment 2. Determining the direction of the organization 3. Strategic Planning 4. Implementation of the strategy and 5. Follow-up and evaluation of the strategy.

**Keywords:** school management strategy, Excellent leadership skills

## บทนำ

จากการเปลี่ยนแปลงของโลกของยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก้าวข้ามขีดจำกัดของการเรียนรู้ไปอย่างมาก ผู้คนทุกคนในสังคมจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโรงเรียนก็เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาเยาวชนของชาติ โดยคนที่มีความสำคัญคงไม่พ้นตัวครูที่สอน ที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการสอน รูปแบบการสอนให้มีความหลากหลาย สร้างสรรค์และทันสมัย เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2557ข) เน้นการจัดการเรียนรู้ที่ปฏิบัติได้ เอาความรู้ไปใช้เป็น มีทักษะ ต่อยอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วิจารณ์ พานิช, 2558, น.9) ดังนั้นไม่ว่าจะเป็น ผู้บริหาร ครูหรือบุคลากรทางการศึกษาจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง วิธีการบริหารการศึกษา วิธีการสอน หลักสูตรการสอน หรือแม้แต่ตัวชีวิตหรือการประเมินผลการเรียนรู้ (วิทยากร เชียงกูล, 2556, น.76) จึงสังเกตเห็นได้ว่าสถานศึกษานั้นจะขับเคลื่อนไปได้จะต้องมีผู้นำที่ดี ในที่นี้ได้หมายถึงผู้บริหารเพราะผู้บริหารสถานจะเป็นผู้กำหนด นโยบาย วิสัยทัศน์ รวมถึงการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นไปตามที่วางเอาไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สมหมาย อ่าตอนกลอย, 2556, น.6-7) ผู้นำยุคใหม่นั้น จะต้องมีการจัดการศึกษาให้ถูกต้อง สอดคล้องกับบริบท และการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่สุด ภายใต้คำที่กล่าวว่า การศึกษาในอนาคต คนจะต้องสร้างผู้นำให้ได้ (วิจารณ์ พานิช, 2558, น.10)

การเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นนั้น จะต้องไปประกอบด้วยวางแผนขั้นตอนอย่างถี่ถ้วน เพื่อรอบรับการเปลี่ยนแปลง การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความสามารถในการแก้ไขปัญหา (ฮิกกินส์ เจมส์ เอ็น, 2554) การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะไม่เกิดขึ้นหรือไม่ได้รับผลตามที่คาดไว้หาก ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำขององค์กรซึ่งในสถานศึกษาก็คือผู้บริหารนั่นเอง รวมทั้งตัวผู้นำขององค์กร และบุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีความเข้าใจเรื่อง กลยุทธ์ที่จะมีการปรับเปลี่ยนให้คนในองค์กรสามารถปรับตัว และเรียนรู้กับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2550)



ผู้บริหารยุคใหม่จึงจำเป็นต้อง มีอิทธิพลในการเพิ่มแรงจูงใจ ทั้งยังสามารถกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หากเกิดปัญหาหรืออุปสรรคระหว่างการดำเนินงาน ผู้บริหารที่ดีก็สมควรที่จะแก้ไขปัญหา และสถานการณ์ให้สามารถผ่านลุล่วงไปได้ โดยยึดหลักการจัดการองค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิผลได้สูงที่สุด (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2552, น.23-24) ฉะนั้นแล้วผู้นำในยุคปัจจุบัน จะมีความสามารถเฉพาะด้านเอกสาร การจัดการอย่างเดียวนั้นไม่พอสำหรับในการบริหารงานในปัจจุบัน ผู้บริหารยุคใหม่จะต้อง มีความคิดสร้างสรรค์ในยุคดิจิทัล (Digital Creativity) คือ สามารถใช้เทคโนโลยีและดิจิทัลในการสร้างสรรค์ผลงาน รวมถึงความสามารถในการเป็นผู้บริหารยุคดิจิทัล (Digital) คือสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ คิดค้นเทคโนโลยี สร้างโอกาสและแก้ไขปัญหาต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สรานนท์ อินทนนท์, 2561) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (อนันท์ งามสะอาด, 2550, น.17) ที่ได้กล่าวเอาไว้ว่า ภาวะผู้นำที่เจริญก้าวหน้าในยุคปัจจุบัน ต้องอาศัยผู้นำที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์ อีกทั้งยังบอกอีกว่าผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องมีความคิดยุคใหม่ เพื่อให้การจัดการศึกษามีศักยภาพในการแข่งขัน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันโลกในยุคสมัยใหม่ (ธมลวรรณ มีเหมย, 2553) สอดคล้องกับ ชเวเซ็ก ผู้อำนวยการสถาบันเทคโนโลยีอาเซียนเวียดนาม ได้กล่าวถึง “ภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม” ในบทความเรื่อง “ภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยมท่ามกลาง ความยุ่งเหยิงของโลกใบใหญ่” (Transcendental Leadership in the Great World Disorder) ภาวะผู้นำในปัจจุบันที่เราได้พบเห็นมักจะมีทักษะต่างๆ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การสั่งการ และการยึดผลประโยชน์ นั้นไม่เพียงพอต่อการบริหารงานในปัจจุบัน จึงได้เสนอ “ภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม” ซึ่งนิยามหนึ่งของ “transcend” คือ การก้าวข้ามกาลเวลา หรือ มิติเป็นสากล ภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม มีจุดเด่นที่การกระตุ้นวิสัยทัศน์ของโลกที่ดีกว่าและสร้างสรรค์พันธสัญญาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีความต้องการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์นั้น (Swierczek, 2014)

### ความหมายของกลยุทธ์

พททธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552) กล่าวว่า กลยุทธ์หรือ Strategy หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการบรรลุเป้าหมาย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาค โดย STEP Analysis หรือการวิเคราะห์สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมืองว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร จะส่งผลดี หรือเป็นภาวะคุกคามต่อการดำเนินการขององค์การในอนาคตอย่างไร

1. การกำหนดกลยุทธ์ ต้องพิจารณาถึงระดับของกลยุทธ์ว่าเป็นกลยุทธ์ระดับใด เช่น กลยุทธ์ระดับบริษัท หรือกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ
2. การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ควรมีทิศทางการทำงาน วัตถุประสงค์ และตัวดัชนีชี้วัด Mintzberg and Quinn (1991) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง 5 P's ได้แก่ 1) Plan (การวางแผน) 2) Ploy (วิธีการ) 3) Pattern (แบบแผน) 4) Position (ตำแหน่ง) 5) Perspective (มุมมอง)

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556) ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึงแผนการหรือวิธีการดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ต่างจากคู่แข่ง โดยกลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัตินั้น ผู้บริหารต้องเลือกกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องระหว่างทรัพยากรภายในองค์กรและความสามารถหลักขององค์กร พร้อมคำนึงถึงโอกาส และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร



## การพัฒนากลยุทธ์

Wheelen & Hunger (2012 อ้างถึงใน ศักดา สกนธวัฒน์, 2555) นำเสนอการบริหารกลยุทธ์ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบพื้นฐาน 4 องค์ประกอบ คือ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2. การกำหนดกลยุทธ์ 3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4. การประเมินและควบคุม

นันทิยา หุตานวัตร (2551) ได้เสนอการสร้างกลยุทธ์ไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1. การกำหนดภารกิจ 2. การประเมินสภาพภายในองค์กรและสภาพภายนอกองค์กร 3. การกำหนดวัตถุประสงค์ และ 4. การสร้างกลยุทธ์ ซึ่งแต่ละขั้นตอนได้มีการให้ความหมายเอาไว้ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจเป็นการระบุว่า องค์กรต้องการทำอะไร หรืออีกนัยหนึ่ง ภารกิจเป็นสิ่งที่แปรการมองการณ์ไกลให้เป็นรูปธรรมของการปฏิบัติ 2. การประเมินสภาพภายในองค์กร และสภาพแวดล้อม องค์กรทำให้เรารู้ว่าขณะนี้องค์กรกำลังอยู่ที่ไหน มีสภาพอย่างไรซึ่งมีวิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สภาวะขององค์กรหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีการเหล่านี้คือกระบวนการวิเคราะห์ Swot ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย 3. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังที่จะบรรลุถึงองค์กรสามารถวัดความก้าวหน้าการปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร และสอดคล้องกับสภาพภายในองค์กรและสภาพแวดล้อม 4. การสร้างกลยุทธ์ ขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ 4.1 ขั้นการหาข้อมูล ประกอบด้วย การประเมินปัจจัยภายนอกและภายใน (SWOT Analysis) 4.2 ขั้นการจับคู่ (Matching stage) เป็นขั้นการจับคู่ระหว่างจุดอ่อนและโอกาส จุดอ่อนและอุปสรรค จุดแข็งและโอกาส จุดแข็งและอุปสรรคเพื่อสร้างกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคที่เรียกว่า SWOT matrix 4.3 ขั้นการตัดสินใจ (decision stage) พิจารณากลยุทธ์โดยคำนึงถึงคุณค่าของคน การเติบโตขององค์กร กระบวนการมีส่วนร่วม และควรคำนึงถึงวงจรชีวิตขององค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552) ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อภาระงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาสและอุปสรรค หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ (SWOT Analysis)” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง 2) การกำหนดทิศทางขององค์กรผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมายขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์หมายถึงการนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่ ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึงการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ หมายถึงการติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้ประโยชน์สูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป



## การวิเคราะห์ SWOT Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนับว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจาก ทำให้สถานศึกษาทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรคและโอกาสที่สถานศึกษามีเพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ออกมาโดยวิธีการที่มักนิยมใช้มากที่สุดคือการวิเคราะห์ SWOT Analysis และการทำ SWOT Matrix

การวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็งภายในองค์กร และโอกาส อุปสรรคภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินการต่างๆขององค์กร (Riston Neil, 2011) โดยเป้าหมายหลักของการวิเคราะห์คือการกำหนดกลยุทธ์ว่า ถูกต้อง เหมาะสม หรือเข้ากันได้กับทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรและความสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของสภาพแวดล้อมต่างๆที่องค์กรทำการแข่งขัน ส่วนอีกประเด็นสำหรับการวิเคราะห์ SWOT เพื่อเสริมสร้างจุดแข็งขององค์กรเพื่อที่จะสร้างโอกาสและขจัดภัยคุกคามเป็นการรวบรวมจุดอ่อนขององค์กรให้เห็นชัดเจนในการแก้ไขปัญหาต่างๆยกตัวอย่างประเด็นการวิเคราะห์ได้แก่

จุดแข็ง ประกอบด้วย 1. มีความสามารถหลักในหน่วยงานที่ต้องการวิเคราะห์ 2. แหล่งงบประมาณ 3. ความเห็นจากผู้ให้บริการ 4. ความเข้าใจหน้าที่อย่างถูกต้อง 5. คงความเป็นเจ้าของเทคโนโลยี 6. สร้างการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ 7. การสร้างนวัตกรรม 8. มองไปที่การสร้างประสบการณ์ จุดอ่อน 1. ทิศทางของกลยุทธ์ไม่ชัดเจน 2. ขาดสภาพคล่อง 3. ขาดการจัดการเชิงลึกและความสามารถพิเศษ 4. ขาดแนวทางในการประยุกต์เพื่อแก้ปัญหา 5. เกิดความล้มเหลวของกระบวนการ R&D โอกาส 1. ความสามารถในการให้บริการได้มากขึ้น 2. สามารถถ่ายโอนความรู้ ทักษะ เทคโนโลยีและการสร้างผลผลิต 3. สามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็วด้วยการเพิ่มความเข้มแข็งด้านความต้องการ 4. สร้างเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ภัยคุกคาม 1. การเติบโตที่ล่าช้า 2. ความไม่มั่นคง 3. อำนาจการต่อรองที่มากขึ้นของผู้บริโภคและผู้ผลิต 4. การเปลี่ยนแปลงของความต้องการ 5. การเปลี่ยนแปลงการย้ายถิ่นของประชากร

## การกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix Analysis

Wheelen and Hunger (2012) กล่าวว่ากำหนดกลยุทธ์มีกระบวนการที่ซับซ้อน การวิเคราะห์ SWOT แล้วนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มาจับคู่เพื่อทำให้เกิดทางเลือก 4 ชุด เรียกว่า TOWS Matrix วิธีการจับคู่กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix นั้นเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ทำให้องค์กร ได้มีกลยุทธ์ที่เหมาะสมเป็นทางเลือก สามารถนำกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้มาประเมินความเป็นไปได้ ในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (Wheelen & Hunger, 2012)

ขั้นตอนการจัดทำ TOWS Matrix ไว้ทั้งหมด 8 ขั้นตอน (David, 2013) ได้แก่ 1. เขียนรายการที่เป็นโอกาสภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต 2. เขียนรายการที่เป็นภาวะคุกคามภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต 3. เขียนรายการที่เป็นจุดแข็งภายในที่สำคัญขององค์กร 4. เขียนรายการที่เป็นจุดอ่อนภายในที่สำคัญขององค์กร 5. จับคู่จุดแข็งภายใน (S) กับโอกาสภายนอก (O) 6. จับคู่จุดอ่อนภายใน (W) กับโอกาสภายนอก (O) 7. จับคู่จุดแข็งภายใน (S) กับภาวะคุกคามภายนอก (T) 8. จับคู่จุดอ่อนภายใน (W) กับภาวะคุกคามภายนอก (T)

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556) สนับสนุนแนวคิดของ Wheelen & Hunger (2012) และ David (2013) โดยสรุปประโยชน์การจัดทำ TOWS Matrix ว่าเป็นการจัดทำทางเลือกกลยุทธ์ ที่มีถึง 4 ทางเลือก ให้องค์กรปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ที่แวดล้อมองค์กรการเลือกใช้กลยุทธ์หนึ่งใดนั้น



ขึ้นอยู่กับว่าจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร หรือโอกาส ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อ องค์กรในอนาคตมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรมากน้อยเพียงใด ซึ่งสรุปได้ว่า (2556) สรุปไว้ดังนี้ 1. คู่กลยุทธ์ SO เป็นการจับคู่จุดแข็งขององค์กรเข้ากับโอกาสที่จะเอื้อต่อการดำเนินงานของ องค์กรในอนาคต กลยุทธ์นี้มักเป็นที่นิยมใช้กันในสถานการณ์ที่องค์กรมีความพร้อมด้านทรัพยากรทางการ บริหารต่าง ๆ 2. คู่กลยุทธ์ WO เป็นการเลือกที่จะปรับปรุงจุดอ่อนขององค์กรด้วยการฉกฉวยผลประโยชน์ จากโอกาสที่จะเกิดและเป็นผลดีต่อองค์กร ซึ่งอาจทำได้โดยการใช้เทคโนโลยี 3. คู่กลยุทธ์ ST เป็นการเลือกใช้ จุดแข็งขององค์กร เพื่อหลีกเลี่ยงภาวะคุกคามที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต ทำให้ต้องอาศัยจุดแข็ง เช่น เงินทุน หรือทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมี 4. คู่กลยุทธ์ WT เป็นการจัดทำกลยุทธ์ที่เลือกลดจุดอ่อนภายใน และหลีกเลี่ยงภาวะคุกคามที่จะส่งผลกระทบในอนาคตด้วย องค์กรอาจต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้อ ต่อการดำเนินงานและต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด มักใช้คู่กลยุทธ์นี้ในสถานการณ์ที่องค์กรเผชิญปัญหาอย่าง รุนแรง และเลือกที่จะตัดบางอย่างออกไป

### ภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม

Swierczek (2014) ภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม มีรากฐานคำสำคัญจากภาษาอังกฤษ คือ “transcend” แปลว่า อยู่เหนือ transcendental แปลว่า ดีกว่า ยอดเยี่ยม ดีเยี่ยม เหนือธรรมชาติ เกินธรรมดาและ leadership แปลว่า ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำ ตำแหน่งผู้นำ ความเป็นหัวหน้า ตำแหน่ง หัวหน้า ผู้นำของกลุ่ม Transcendental Leadership จึงควรหมายถึง ภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยมเหนือธรรมชาติ เกินธรรมดา

Victor S. L. Tan สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2558: ออนไลน์ ด้านสมรรถนะที่สำคัญ 10 ประการในการเป็น ผู้นำที่ยอดเยี่ยม ที่เหนือกว่าผู้นำแบบทั่วไป ซึ่ง Victor S. L. Tan ได้กำหนด สมรรถนะของผู้นำที่ยอดเยี่ยมไว้ 10 ประการ ดังนี้ 1) คิดได้ในสิ่งที่คนอื่นคิดไม่ได้ หมายถึง สามารถคิดประดิษฐ์ นวัตกรรมต่างๆได้ก่อนผู้อื่น 2) สามารถครองสติได้ดีและมั่นคง หมายถึงสามารถควบคุมความรู้สึกตนให้อยู่เหนือภาวะความสับสนวุ่นวาย ต่อองค์กรของตน 3) ทำในสิ่งที่เป็นไปได้ หมายถึงสามารถดึงศักยภาพทั้งหลายที่มีในตัวเองออกมาใช้ ประโยชน์ได้อย่างมากมาย กว่าคนปกติ 4) สัมผัสในสิ่งที่คนอื่นเข้าถึงไม่ได้ หมายถึง สามารถสร้างแรงจูงใจ ดึง ศักยภาพ และพลังของแรงจูงใจซ่อนอยู่ในตนเองได้อย่างมหัศจรรย์ 5) มองเห็นในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็น หมายถึง สามารถพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญ สามารถมองเห็นสิ่งที่ควรเป็นในอนาคตได้อย่างแม่นยำชัดเจน กว่าบุคคลธรรมดาทั่วไป ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมถึงอนาคตขององค์กรได้อย่างน่าสนใจ 6) รับรู้ท่ามกลาง ความเจ็บปวด หมายถึง สามารถพัฒนาทักษะในการสังเกตแบบละเอียดถี่ถ้วนเกี่ยวกับบุคคลและสิ่งของ รวมทั้งปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องในองค์กรใช้การวิเคราะห์ (Analysis) และการสังเกต (Observation) 7) ทำ ก่อนมีสัญญาณบอกเหตุ หมายถึง เตรียมความพร้อมอยู่เสมอ มีคุณสมบัติของการเป็นผู้ที่คิดและทำแบบ เชิงรุก (Proactive) ขอริเริ่มการเปลี่ยนแปลง 8) คาดการณ์ถึงความต้องการในอนาคต หมายถึง สามารถ คาดคะเนสนนิมและความต้องการของลูกค้าที่มีต่อสินค้าได้ล่วงหน้าอย่างเหมาะสมถูกต้องและแม่นยำ มี วิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล 9) สร้างความกล้าจากความกลัว หมายถึง สามารถมีความกล้าหาญที่จะปฏิรูปและ เปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความแข็งแกร่ง ให้กับองค์กร 10) สร้างอนาคตที่ดีขึ้นจากความหมัดหวัง หมายถึง สามารถพลิกวิกฤตให้กลับมาเป็นโอกาสได้อย่างแท้จริง ล้มแล้วต้องลุกขึ้นมาเดินต่ออย่างมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อ

นอกจากนี้ ในเรื่องของภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม Caroline H. Liu ได้สรุปสมรรถนะ ของภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม 5 ประการ ได้แก่ 1) ปฏิบัติตัวเพื่อกระตุ้นผู้ตามจากภายใน หมายถึง มองเห็นคุณค่าของทุกคนและเข้าใจ



ในสมาชิกภาพ 2) มีแรงจูงใจเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน หมายถึง มีความรักในเพื่อนมนุษย์ ยึดความรู้สึกของส่วนรวมมีความสามัคคี 3) มีกระบวนการเชิงวิสัยทัศน์และกระบวนการเชิงจริยธรรม หมายถึง มีทั้งอิทธิพลความเป็นผู้นำในตนเองและเพิ่มขีดความสามารถของผู้ตาม ให้มีค่านิยมที่สอดคล้องต้องกัน 4) เป็นกระบวนการที่มีผู้ตามและผู้นำเป็นศูนย์กลาง หมายถึง ยึดหลักด้านบุคคลและจิตใจเป็นหลัก นำเอาปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิตมาเกี่ยวข้อง ได้แก่ ร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และจิตวิญญาณ 5) ใส่ใจและเต็มใจที่จะเสียสละตนเองในการดูแลและพัฒนาผู้ตาม หมายถึง ใส่ใจความเป็นอยู่ของผู้ตาม มีการพัฒนาผู้ตามทั้งภายในและภายนอก มีการจูงใจที่ยอดเยียม (Caroline H. Liu, 2007)

### กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำที่ยอดเยียม

การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนั้นมีนักวิชาการและผู้วิจัยต่างๆ ให้ความสำคัญถึงการกำหนดกลยุทธ์ที่จำเป็นและที่นิยม โดยมักนิยมใช้วิธีการ SWOT และ TOWs ในการวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางในการแก้ไขเพื่อลดจุดอ่อนและเติมจุดแข็งขององค์กรนั้นๆ ซึ่งส่งผลไปสู่กระบวนการ การวางแผนการดำเนินงาน ที่แต่ละองค์กรจะต้องมีการปรับปรุงแบบ ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบุคลากรภายในองค์กรแต่ละแห่ง เพราะเนื่องจากความแตกต่างของประชากร วิธีการดำเนินงาน รวมถึงความรู้หรือขีดความสามารถของแต่ละองค์กรนั้นมีไม่เท่ากัน ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆจึงจำเป็นที่จะต้องอาศัยทักษะของผู้นำที่ยอดเยียมที่จะสามารถบริหาร จัดการ หรือแม้กระทั่งการกำหนดกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรนั้นๆก้าวไปสู่ความสำเร็จ ด้วยทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ซึ่งองค์ประกอบของทักษะภาวะผู้นำที่ยอดเยียมก็จำเป็นจะต้องประกอบไปด้วย 1.เป็นผู้ที่รอบรู้ในเรื่องต่างๆ 2.เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ 3.มีทักษะการพูดชักจูงใจ 4.มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน 5.ทักษะการแก้ไขปัญหา เป็นต้น

### บทสรุป

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาในข้างต้นแล้วนั้น การบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำที่ยอดเยียมนั้นจะต้องอาศัยการจัดวางแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้องโดยอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และศักยภาพในการดำเนินการบริหารงาน ซึ่งขั้นตอนดำเนินกลยุทธ์ที่ตีนั้น จะประกอบไปด้วยทั้งสิ้น 5 ขั้นตอนดังนี้ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก 2. การกำหนดทิศทางขององค์กร 3. การจัดทำแผนกลยุทธ์ 4. การนำกลยุทธ์ไปใช้ และ 5. การติดตามประเมินผลของกลยุทธ์ รวมทั้งทักษะภาวะผู้นำที่ยอดเยียมที่จะส่งผลและสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ ยังจำเป็นจะต้องใช้ทักษะของภาวะผู้นำที่ยอดเยียม เพราะผู้บริหารนั้นจะเป็นบุคคลที่ขับเคลื่อนองค์กรทั้งหมดรวมถึงการวางแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน ในครั้งนี้ทักษะภาวะผู้นำที่ยอดเยียมจะประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญดังนี้ 1. การเป็นผู้รอบรู้ 2. การเป็นผู้ชักจูง 3. เป้าหมายที่ชัดเจน 4. มุ่งมั่นในการพัฒนา และ 5. การรู้จักตนเอง

### เอกสารอ้างอิง

- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น
- นันทิยา หุตานวัตร. (2546). SWOT การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน: คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานีสถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา. (ออนไลน์).



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4

“GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2022 iHappiness: ความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืนในยุคสังคมดิจิทัล”

- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2545). การประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- วิจารณ์ พานิช. (2558). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ ในศตวรรษที่ 21. นครศรีธรรมราช : วารสาร  
นวัตกรรมการเรียนรู้มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2558 หน้า 3-14
- วิทยากร เชียงกุล. (2553). ศาสตร์และศิลป์ในการเป็นผู้นำในโลกยุคใหม่. กรุงเทพฯ: สายธาร.
- สมหมาย อ้าดอนกลอย. (2556). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารบัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2556, 1-7
- สรานนท์ อินทนนท์. (2561). ความฉลาดทางดิจิทัล. ปทุมธานี: บริษัท นิชชาวัฒน์ จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). รายงานการวิจัยแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับ  
การเตรียมความพร้อมศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. (2556). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : สามลดา.
- อนันท์ งามสะอาด. (2550). ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร. ศรีสะเกษ : วิทยาลัยเทคนิคศรีสะเกษ.
- Swierczek, F. W. (2014). Transcendental leadership in the great world disorder. SEAMEO RETRAC.