



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5  
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

## ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 Strategic Leadership of School Administrators in the 21st Century

วรรณนิศา นนทศักดิ์ และสุทธิพงษ์ บุญผดุง  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

s65561802018@ssru.ac.th, suddipong.bo@ssru.ac.th

### บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล กำหนดวิธีการในการกำหนดทิศทางของการบริหารองค์กรที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะของผู้บริหารที่สำคัญประกอบด้วย ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์กร ทักษะด้านการวางแผนกำหนดนโยบายและหลักสูตร ทักษะด้านการประเมินผล เป็นต้น อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่เป็นการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ มีการบริหารจัดการองค์กร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เชิงกลยุทธ์ มีความรู้ความเข้าใจระดับสูง สร้างโอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีคุณธรรมจริยธรรมพร้อมนำองค์กรก้าวสู่ความสำเร็จต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันพร้อมทั้งรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาประเทศชาติสืบไป

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21, ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

### Abstract

Strategic Leadership of School Administrators is important to the development of the organization Educational institution administrators must be visionaries. Define a method for determining the direction of organizational management that is clear. Especially in school administration in the 21st century, school administrators must have administrator skills. The key contains technology skills communication skills creative thinking skills organization management skills planning skills, setting policies and curriculum evaluation skills, etc. In addition, school administrators must have strategic leadership. that drives the organization to success There is organizational management. Strategic Initiatives have a high level of



understanding create opportunities for future change Have morals and ethics ready to lead the organization to success in the current era of change and to cope with changes in order to develop the nation in the future.

Keywords: strategic leadership, school administrators in the 21st century,  
School administrator skills in the 21st century

## บทนำ

การศึกษาของประเทศไทยในยุคศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียน ที่มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็น นำไปใช้ใน ชีวิตจริงได้อย่างมีความสุข ทักษะที่สำคัญคือ ทักษะการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การคิดเชิงวิจารณ์ญาณ การทำงานร่วมกับผู้อื่น ความคิดสร้างสรรค์ และทักษะด้านความรับผิดชอบ สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้กับภาวะ เศรษฐกิจในสังคมโลกปัจจุบัน กานดา จันทน์แย้ม, (2022) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ จะนำพองค์กรก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคโลกาภิวัตน์ มีภาวะผู้นำสูง เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้า กับทุกสถานการณ์โดยใช้ความรู้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานการศึกษาอย่างมี ประสิทธิภาพ

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา มีทักษะ และบทบาทในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และ นำไปสู่การลงมือปฏิบัติจริง เป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่าง เป็นผลสำเร็จ ผู้นำขององค์กรที่ประสบความสำเร็จล้วนมีแต่ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีทักษะทางด้านการ บริหารองค์กร มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการบริหารอยู่ตลอดเวลา วิธีการคิดและการ บริหารจัดการแบบใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

## ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

จรุงจิต สมบัติวงศ์, (2018) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่และได้รับการ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจตามกฎหมาย เพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ไซยา ภาวะบุตร, (2022) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายปฏิรูปการศึกษาและ ภารกิจของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายคุณภาพการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ การปฏิรูปการศึกษาเพื่อความ มั่นคงของชาติ : กรณีศึกษาด้านผู้บริหาร, (2019) กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่



ต้องปรับเปลี่ยนบทบาท และเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม จะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นพลังสำคัญไปสู่การปฏิรูปการศึกษาของคนไทยในศตวรรษที่ ๒๑ จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น จึงกล่าวสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคลากรวิชาชีพทางการศึกษา ที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา โดยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรักษาราชการแทนทั้งของรัฐและเอกชน เป็นผู้ที่ขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

### ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีทักษะด้านการบริหารเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 อาริตา ปิ่นสุวรรณ และคณะ, (2565) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญอยู่ 5 ทักษะ คือ 1) ทักษะการสื่อสาร (communication skill) 2) ทักษะการบริหารจัดการองค์การ (Skills in Organizational Management) 3) ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and creative thinking skill) 4) ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and digital literacy skills) และ 5) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations skill) ฐิติพิรญา โพธิ์ทอง, (2022) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องผ่านการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะการบริหาร วิสัยทัศน์และพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) ทักษะความเป็นผู้นำทางการศึกษา 2) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน 3) ทักษะการสื่อสาร และ 4) ทักษะการพัฒนาตนเองและผู้อื่น Hoyle, English and Steffy (1998) ได้เขียนหนังสือเรื่อง ทักษะที่ทำให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Skills for Successful 21<sup>st</sup> Century School Leaders) ประกอบด้วย 10 ทักษะ ตามตารางที่ 1 ดังนี้



ตารางที่ 1 ทักษะที่ทำให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

---

### ทักษะที่ทำให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

---

- 1) ทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Skills in Visionary Leadership)
- 2) ทักษะด้านในการกำหนดนโยบายและการปกครอง (Skills in Policy and Governance)
- 3) ทักษะการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน (Skills in Communication and Community Relations)
- 4) ทักษะการบริหารจัดการองค์กร (Skills in Organizational Management)
- 5) ทักษะการวางแผนและการพัฒนาหลักสูตร (Skills in Curriculum Planning and Development)
- 6) ทักษะการจัดการเรียนรู้ (Skills in Instructional Management)
- 7) ทักษะการประเมินผลงานและการบริหารบุคลากร (Skills in Staff Evaluation and Personnel Management)
- 8) ทักษะในการบริหารจัดการบุคลากร (Skills in Staff Management).
- 9) ทักษะการวิจัยทางการศึกษา การประเมินผลและการวางแผน (Skills in Educational Research, Evaluation and Planning) .
- 10) ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ (Values and Ethics of Leadership)

---

ที่มา: Hoyle, English and Steffy (1998)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับทักษะยุคใหม่ของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของ (Avis Gaze (2016) [Online] March 6, 2021) สามารถสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับทักษะของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกัน ได้ดังนี้



ตารางที่ 2 ทักษะที่ทำให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

---

### ทักษะที่ทำให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

---

1. ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and creative thinking skill)
2. ทักษะการแก้ปัญหา (Problem solving skills)
3. ทักษะการสื่อสาร (communication skill)
4. ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล (Technological and digital literacy skills)
5. ทักษะด้านการบริหารองค์การ (Organizational management skills)
6. ทักษะการบริหารงานบุคคล (Personal management skills)
7. ทักษะทำงานเป็นทีม (Teamwork skills)
8. ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning innovation skill)
9. ทักษะการกำหนดทิศทางการสอน (Setting instructional direction skill)
10. ทักษะการรับรู้ (Sensitivity skill)
11. ทักษะการปรับตัว (Adjustment skill)
12. ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results orientation skill)
13. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill)
14. ทักษะคุณธรรมจริยธรรม (ethical-moral skills)

---

ที่มา: Avis Gaze (2016)

จากการสังเคราะห์แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากนักวิจัยและนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น พบว่ามี 10 ทักษะที่สำคัญ ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ 2) ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ทักษะด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) ทักษะด้านการบริหารจัดการองค์การ 5) ทักษะด้านการวางแผนกำหนดนโยบายและหลักสูตร 6) ทักษะด้านการประเมินผล 7) ทักษะคุณธรรมและจริยธรรม 8) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และชุมชน 9) ทักษะด้านการแก้ปัญหา และ 10) การทำงานเป็นทีม

#### ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

สุตวร ธรรมกิจ (2561) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือการเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่นและสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย



วนิดา แสนอินต๊ะ และคณะ (2022) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เปรียบเสมือนเป็นกระจกสะท้อนการทำงาน กำหนดทิศทางและสร้างความสมดุลการบริหารจัดการภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ศักยภาพของผู้นำที่แสดงวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรเพื่อกระตุ้น ชักชวนคนอื่น ๆ ให้ได้รับวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการเกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร รวมถึงปรับปรุงพัฒนากลยุทธ์ให้มีความสอดคล้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปตลอดเวลา เพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเอเดิร์ (Adair, 2002) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การทุกขนาดทุกระดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ภาวะผู้นำและเทคโนโลยี และยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้บุคลากรนำการตัดสินใจของตนลงสู่การปฏิบัติ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน กล่าวคือ บทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผนออกหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กร ส่วนบทบาทที่สองในฐานะที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนดและผู้นำการปฏิบัติ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การในทุกระดับ มีสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สรรหาวิธีการในการกำหนดทิศทางและสร้างความสมดุลของการบริหารที่ชัดเจน กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำในปัจจุบันเป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำในกระบวนทัศน์ใหม่แสดงให้เห็นถึงการศึกษ ภาวะผู้นำแนวใหม่เนื่องจากภาวะผู้นำลักษณะนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีการกระจายอำนาจ เสริมสร้างแรงจูงใจ มีคุณธรรมจริยธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำในลักษณะนี้เป็นที่ต้องการอย่างมากในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้านในปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีความซับซ้อน ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในด้านการเปลี่ยนแปลงเจตคติเน้นการสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายและกลยุทธ์ขององค์กรผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์และนักวิชาการ กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

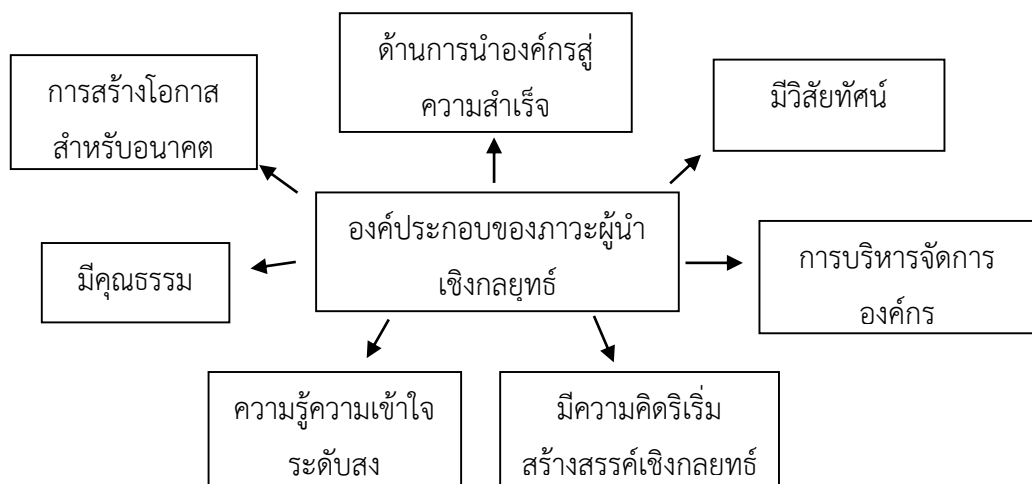
วรวรรษ เทียมสุวรรณ (2019) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 3 ด้าน คือ 1) ด้านการนำตนเอง หมายถึง การมีองค์ความรู้ในโลกาภิวัตน์ ความคิดและทัศนคติเชิงบวก พัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยี มีคุณธรรมและจริยธรรม 2) ด้านการนำทีม หมายถึง การสร้างขวัญกำลังใจและการจูงใจ พัฒนาทีมงานด้านเทคโนโลยีและด้านต่าง ๆ 3) ด้านการนำองค์กร หมายถึง กำหนดวิสัยทัศน์ให้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ร่วมให้เหมาะสม เป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ควบคุมงานด้วยระบบสมดุล ส่งเสริมการปฏิบัติตนด้าน



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5  
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

คุณธรรมและจริยธรรม Hoyle, English & Steffy, 2009 อ้างถึงใน อาริสสา ดวงเนตร, 2564 กล่าวว่า องค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 10 ทักษะ คือ 1) ทักษะการมีวิสัยทัศน์ 2) ทักษะการกำหนดนโยบายและการปกครอง 3) ทักษะการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน 4) ทักษะการบริหารจัดการองค์กร 5) ทักษะการวางแผนและการพัฒนาหลักสูตร 6) ทักษะการเรียนรู้ 7) ทักษะการประเมินผลงานและการบริหารบุคลากร 8) ทักษะการบริหารจัดการบุคคล 9) ทักษะการวิจัยทางการศึกษาการประเมินผลและการวางแผน และ 10) ค่านิยมและจริยธรรม แก้วเกษร อาสน์เทียะ และคณะ (2019) ได้สรุปองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การคิดเชิงกลยุทธ์ 4) การสร้างโอกาสสำหรับอนาคต และ 5) การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมในการควบคุมองค์การให้สมดุล Dubrin (2004) กล่าวว่า องค์ประกอบของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยคุณลักษณะเฉพาะ โดยมีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้ 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) วิธีการคิดเชิงปฏิกิริยา และ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์

สรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นการวางกรอบยุทธศาสตร์และแสวงหาแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการนำองค์กรสู่ความสำเร็จ 2) มีวิสัยทัศน์ 3) การบริหารจัดการองค์กร 4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เชิงกลยุทธ์ 5) ความรู้ความเข้าใจระดับสูง 6) มีคุณธรรมจริยธรรม และ 7) การสร้างโอกาสสำหรับอนาคต เสนอดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน



## แนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์และนักวิชาการ กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. Dess and Miller (1993) ได้กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการ ดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ 2) การออกแบบองค์การ เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ 3) การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2. Nahavandi and Malekzadeh (1999) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะเด่นสำคัญ 2 ด้าน ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ 1) ด้านแสวงหาความท้าทาย และ 2) ด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม

3. Ireland and Hitt (1999) กล่าวถึงทักษะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการใน 6 ขั้นตอน ต่อไปนี้ 1) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะจูงใจขององค์การและเป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ 2) ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องตระหนักถึงความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และดำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์การให้ได้ 3) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของศตวรรษที่ 21 จะต้องดำเนินการซึ่งเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรม มีผลผลิตอย่างยั่งยืนขององค์การ 5) ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงความซื่อสัตย์ 6) ผู้นำในศตวรรษที่ 21 สามารถสร้างควมมีประสิทธิผลและควมมีดุลยภาพขององค์การที่มุ่งผลระยะสั้นกับระยะยาว

4. Adair (2002) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การทุกขนาดทุกระดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ภาวะผู้นำและเทคโนโลยี และยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้บุคลากรนำการตัดสินใจของตนลงสู่การปฏิบัติ

## ทักษะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหารงานในองค์กรแบบเดิมไปสู่การบริหารยุคใหม่ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 มีการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีสมัยใหม่โดยผู้บริหารมืออาชีพ ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไอร์แลนด์ และฮิตต์ (Ireland and Hitt, 1999) ที่กล่าวถึง ทักษะในศตวรรษที่ 21 ตามตารางที่ 3 ดังนี้



ตารางที่ 3 ทักษะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21

**ทักษะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21**

1. เน้นกระบวนการ และผลลัพธ์
2. มีความเชื่อมั่นปราศจากความหึงหยาโส
3. ศึกษาค้นคว้า และยกระดับความรู้
4. แบ่งปัน และเพิ่มเติมความคิดสร้างสรรค์
5. เชื่อมความสัมพันธ์อันดี
6. แสดงออกถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน
7. มีความอ่อนน้อมถ่อมตน
8. ยอมรับความแตกต่าง และความหลากหลาย
9. ยอมรับ และปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์
10. ทำหน้าที่เป็นผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ยอดเยี่ยม
11. มองบุคลากรขององค์กรว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่า
12. ทำหน้าที่ตามกระแสของโลกาภิวัตน์
13. ให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กร

ที่มา: Ireland and Hitt (1999)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงของการศึกษาและด้านอื่น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่จะนำพาองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามกระแสของสังคมปัจจุบัน รับมือกับการเปลี่ยนแปลง มีกลยุทธ์ที่สามารถดำเนินงานที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและสถานการณ์โลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**บทสรุป**

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษาและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทั้งภาวะผู้นำ กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานที่เหมาะสม สร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีทักษะที่ด้านที่จำเป็นในการบริหาร กล่าวคือ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ มีการบริหารจัดการองค์กร ที่เน้นที่ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะความคิด สร้างสรรค์ เป็นต้น เพื่อให้การบริหารจัดการของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีประสิทธิภาพ



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5  
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดกรอบทิศทาง นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา เป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสู่ความสำเร็จ มีความรู้ ความสามารถรอบด้านในการบริหารสถานศึกษาแบบมีอาชีพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดี มีความคาดหวังสูงที่มุ่งสร้างความสำเร็จของงาน ตลอดจนการบริหารจัดการ ปรับปรุงคุณภาพผลการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกยุคใหม่ สร้างแรงบันดาลใจและสร้างแรงจูงใจให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### เอกสารอ้างอิง

- กานดา จันทร์แย้ม. (2022). ทักษะที่จำเป็นสำหรับเยาวชนเพื่อเข้าสู่ตลาดแรงงานในยุคศตวรรษ ที่ 21: กรณีศึกษาภาคใต้ประเทศไทย. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 17(3), 127-137.
- แก้วเกษร อาสน์เที่ยง กาญจนา บุญภักดี และอาภาพรธณ ตันตินาครกุล (2019). องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จังหวัดฉะเชิงเทรา, 15(1), 13-24.
- จรุงจิต สมบัติวงศ์. (2018). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา, 3(2), 17-32.
- ไชยา ภาวะ บุตร. (2022). ผู้บริหารสถานศึกษายุคไทยแลนด์ 4.0. วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหาร การศึกษาแห่งประเทศไทย (ส พบ ท.), 4(4), 41-50.
- ฐิติพิรญา โพธิ์ทอง เสริมทรัพย์ วรปัญญา และภูวดล จุลสุคนธ์, (2022). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 1, 12(3), 90-102.
- วรวรรษ เทียมสุวรรณและคณะ. (2562). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 (Strategic Leadership in the 21<sup>st</sup> Century). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. ปีที่ 15 (ฉบับที่ 2).
- วินิดา แสนอินตะ และพระฮอนด้า วาทสโท (2022). จรรยาบรรณวิชาชีพกับความเป็นผู้บริหารสถานศึกษา มืออาชีพในศตวรรษที่ 21, 9(4), 38-50.
- สุตวร ธรรมกิจ. (2561). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร. บริษัท จรัลสนิทวงศ์การพิมพ์ จำกัด.
- อาริตา ปิ่นสุวรรณ ปวีรัตน์ ถาวรวิทย์ ธีรพรพันธ์วงศ์ อัฐภิญญา ภูธร อรุพงษ์ เทศนา และอนุศักดิ์ จัน แสน. (2022). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถม ศึกษาอุบลราชธานีเขต 4. วารสารครุธร น์ (Online), 2(2), 13-22.
- Adair, J., (2002). Effective Strategic Leadership. London : Pan Macmillan.
- Avis Gaze (2016). Preparing School Leaders: 21st Century Skills. Retrieved March 6, 2021, from <http://www.principals.ca/documents/International Symposium White Paper-OPC> McGraw-Hill.



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5  
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

- Dess, G. and Miller, A. (1993). Strategic Management. Singapore : McGraw-Hill.
- Dubrin, A. J., (2004). Leadership : Research Findings, Practice, and Skills. 4<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- Hoyle, English and Steffy, (1998). Skills for Successful 21st Century School Leaders. (n.p.).
- Ireland and Hitt, (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. Academy of Management Executive, 19 (4): 63-77.
- Nahavandi and Malekzadeh, (1999). Organizational Behavior: The Person Organization Fit. Indiana, U.S.A. : Prentice-Hall. Boston : Houghton Mitchell.