รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

นายกล้าศักดิ์ จิตต์สงวน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย
The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository(CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

A MODEL OF STRATEGIC LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS

Mr.Klasak Jitsanguan

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Education Policy, Management, and Leadership
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic Year 2012

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
โดย	นายกล้าศักดิ์ จิตต์สงวน
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาดุษฎีบัณฑิต

…….. คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิตา รักษ์พลเมือง)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

…….ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

……... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห)

…….อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

…….กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

…….กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)

…….กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์)

กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน : รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (A MODEL OF STRATEGIC LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS) อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผศ.ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห , อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : ศ.ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ , 275 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มีวิธีดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ประชากรที่ศึกษาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2,362 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง มีจำนวน 340 คน จาก 5 ภูมิภาค และจำแนกตามขนาดโรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 1,059 คน คิดเป็นร้อยละ 80.54 ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 36 คน 2) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 255 คน 3) รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 254 คน 4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 257คน 5) ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 257 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามและแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ค่าสถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีสภาพปัจจุบันสูงสุด คือ การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ผลการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การคิดเชิงปฏิวัติ

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีสภาพปัจจุบันสูงสุด คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ผลการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การคิดเชิงปฏิวัติ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา คือรูปแบบการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง รูปแบบ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด

ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิสิต.....

สาขาวิชา บริหารการศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก_____

ปีการศึกษา 2555 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม_____

5184454627 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION
KEYWORDS : STRATEGIC LEADERSHIP DEVELOPMENT

KLASAK JITSANGUAN: A MODEL OF STRATEGIC LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS. ADVISOR : ASST. PROF. CHAYAPHIM USAHO, Ph.D.,CO-ADVISOR : PROF. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., 275 pp.

This research is the Descriptive Research and the objectives are; 1) to study the current and expected states 0f the strategic leadership performance of the secondary school administrators and, 2) to develop a model to improve the strategic leadership performance of the secondary school administrators. The subject of the study comprised four steps. The samples are the directors of the secondary schools who are under the Office Basic Education Commission 2,362 persons. The size of the samples is 340 persons from five regions and divided according to the size of the schools. The samples are 1,059 persons, 80.54 percentage. This includes 1) 36 Educational Service Area persons. 2) 255 school directors 3) 254 assistant directors 4) 257 the head of Educational Department 5) 257 the Chairman of School Board. The tools for research include questionnaires And evaluation paper for the suitable and probability. The collected data were analyzed by frequency distribution, percentage, mean, standard deviation and priority needs index.

The research result can summarize as follows :

The current state of strategic leadership performance of secondary school administrators was performed at a high level as a whole and while considering separately, all were performed at a high level as respectively ; Strategy creation with various imaginations. The current state of strategic leadership performance of secondary school administrators is in the high level like the Determined Vision. The Revolutionary Thinking is the highest need.

A model of strategic leadership development for secondary school administrators is the form of conscious changing and build up the strategy for changing. This model is valid and the possibility of implement is at the highest level.

Department : Educational Policy, Management , and Leadership Student's Signature .....

Advisor's Signature .....

Field of Study : Educational Administration Co-advisor's Signature .....

Academic Year : 2012 .

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้รับการสนับสนุนทุนวิจัย จาก " ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิยาลัย " กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยได้รับความกรุณาอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือในการดำเนินการวิจัยมาโดยตลอดทุกขั้นตอน รวมทั้งข้อเสนอแนะที่ดี มีประโยชน์จากคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อันประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และ ดร. ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ เสียสละเวลาอันมีค่าช่วยตรวจสอบกรอบแนวคิดการวิจัย ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย และเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม(Focus group) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดียิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษาประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาธน์ความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อผู้วิจัย

การวิจัยครั้งนี้ จะไม่สามารถสำเร็จได้หากขาดการอนุเคราะห์และเอื้อเฟื้ออย่างดียิ่งจากผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรวมถึงบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ให้ข้อมูลทั้ง 340 โรงเรียน ผู้วิจัย รู้สึกซาบซึ้งและต้องกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

สุดท้ายขอขอบคุณ คุณตรีสุคนธ์ จิตต์สงวน ภรรยาที่เป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัยตั้งแต่เริ่มเข้าศึกษาจนถึงวันสำเร็จการศึกษา วันแห่งความภาคภูมิใจในครั้งนี้

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย…… ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... จ

กิตติกรรมประกาศ..... ฉ

สารบัญ..... ช

สารบัญตาราง..... ญ

สารบัญภาพ..... ฐ

บทที่ 1 บทนำ..... 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 5

คำถามในการวิจัย..... 5

ขอบเขตของการวิจัย..... 5

กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 6

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย..... 9

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... 10

วิธีดำเนินการวิจัย..... 10

การนำเสนอผลการวิจัย..... 11

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 13

ตอนที่ 1 แนวคิดการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน..... 13

1.1 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน..... 13

1.1.1 การบริหารสถานศึกษา 13

1.1.2 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน..... 14

1.1.3 หน้าที่และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน..... 15

1.2 การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 17

1.2.1 ความหมายของการมัธยมศึกษา..... 17

1.2.2 นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ..... 20

1.2.3 การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา..... 21

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์..... 24

2.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์..... 24

หน้า

2.1.1 ความหมายของแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ..... 24
2.1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ..... 27
2.1.3 การบริหารการศึกษากับภาวะผู้นำ..... 41
2.1.4 ผู้บริหารโรงเรียนกับภาวะผู้นำ..... 42
2.1.5 ลักษณะของผู้บริหาร..... 43
2.1.6 ทักษะของผู้บริหาร..... 45
2.1.7 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร..... 46
2.1.8 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์..... 48
2.1.9 คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์..... 51
2.2 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์..... 60
2.2.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ..... 60
2.2.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ..... 62
2.2.3 เทคนิคการสนทนากลุ่ม..... 87
2.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์..... 92
2.3.1 ความหมายของรูปแบบ..... 93
2.3.2 ประเภทของรูปแบบ..... 94
2.3.3 องค์ประกอบของรูปแบบ..... 95
2.3.4 การนำเสนอรูปแบบ..... 96
2.3.5 ลักษณะที่ดีของรูปแบบ..... 98
ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 98
3.1 งานวิจัยในประเทศ..... 98
3.2 งานวิจัยต่างประเทศ..... 101
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 105
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา..... 107
ขั้นตอนที่ 2 (ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา..... 112

หน้า

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา..... 113
ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา..... 115
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 116
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 116
ตอนที่ 2 การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์..... 119
ตอนที่ 3 การศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา..... 129
ตอนที่ 4 (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา..... 158
ตอนที่ 5 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา..... 168
ตอนที่ 6 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา..... 176
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 186
5.1 สรุปผลการวิจัย..... 187
5.2 อภิปรายผล..... 206
5.3 ข้อเสนอแนะ..... 213
รายการอ้างอิง..... 216
ภาคผนวก..... 224
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 225
ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ..... 261
ภาคผนวก ค โครงการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ..... 264
ภาคผนวก ง ตังอย่างสำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย..... 270
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์..... 275

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีมหาบุรุษ.....	28
2.2	ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์.....	32
2.3	ข้อดีและข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม.....	90
4.1	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	116
4.2	สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวม.....	119
4.3	สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์.....	120
4.4	สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย.....	122
4.5	สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต.....	124
4.6	สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการคิดเชิงปฏิวัติ.....	125
4.7	สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการกำหนดวิสัยทัศน์.	127
4.8	สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวม.....	129
4.9	สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์.....	130

ตารางที่ หน้า

4.10 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย..... 132

4.11 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต..... 134

4.12 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการคิดเชิงปฏิวัติ..... 136

4.13 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการกำหนดวิสัยทัศน์.... 138

4.14 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวม..... 140

4.15 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการคิดเชิงปฏิวัติ..... 142

4.16 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการรับรู้ ความเข้าใจการคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์..... 144

4.17 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต..... 147

4.18 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการกำหนดวิสัยทัศน์.... 150

ตารางที่ หน้า

4.19 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย..... 152

4.20 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา..... 155

4.21 การร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา..... 166

4.22 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา..... 168

4.23 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา..... 169

4.24 ข้อเสนอแนะและการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 174

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2.1	กระบวนการภาวะผู้นำ.....	32
2.2	รูปแบบพลวัตรของทักษะภาวะผู้นำ.....	35
3.1	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	106
4.1	ลักษณะของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตาม(ร่าง)รูปแบบที่ 1	164
4.2	ลักษณะของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตาม(ร่าง)รูปแบบที่ 2	173
4.3	รูปแบบการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Conscious Process and Building Change Strategy Model : CP&CS Model).....	185

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารองค์การทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือเอกชน เป้าหมายสำคัญจะอยู่ที่ประสิทธิผลของงาน ความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ในขณะเดียวกันก็จะต้องรักษากำลังคนและบรรยากาศของการทำงานที่ดีไว้ด้วย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การมากปัจจัยหนึ่ง คือ ผู้บริหารองค์การ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีบทบาทและความสำคัญต่อการดำเนินการในฐานะที่เป็นผู้ควบคุมบังคับบัญชาและริเริ่มกิจกรรมต่างๆ ขององค์การให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นบุคคลที่ผูกพันกลุ่มเข้าด้วยกันกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถสูงสุดเพื่อสร้างผลงานให้เต็มที่ และเป็นผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานต่างๆ จนประสบความสำเร็จด้วยดี อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จของการบริหารงานเป็นผลมาจากความร่วมมือระหว่างบุคลากรในองค์การภายใต้การนำของผู้บริหารในองค์การนั้นๆ ผู้บริหารจะทำหน้าที่บริหารงานต่างๆ ในองค์การให้ดำเนินไปด้วยความพร้อมเพรียงและมีประสิทธิภาพ ให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วเรียบร้อย ประหยัดกำลังคน กำลังทรัพย์ และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ความเจริญก้าวหน้าขององค์การนอกจากขึ้นอยู่กับผลงานโดยส่วนรวมของทุกฝ่ายแล้วยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารอีกด้วย เพราะเป็นผู้แสดงพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความพึงพอใจมีความสุขกับหมู่คณะและอาชีพของตน ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การผู้บริหารองค์การต้องอาศัยการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานและบริหารคนให้ได้ทั้งงานและน้ำใจ ความร่วมมือและการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาถือเป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างความสำเร็จของการบริหารงาน

การเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหารงานองค์การจากรูปแบบเดิมๆ ไปสู่การบริหารยุคใหม่ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของยุคโลกาภิวัฒน์ มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่จึงต้องอยู่ภายใต้การบริหารโดยผู้บริหารมืออาชีพ (Professional manager) ด้วยกระแสโลกาภิวัฒน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ นับตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบันได้ส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อองค์กร ผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทาง วิธีการคิด และการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้อง ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงานโดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

เข้ามาบูรณาการร่วมกันเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การซึ่งเป็นระดับกลยุทธ์ เป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การในทุกขั้นตอน

ในองค์การทางการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในภารกิจด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้นๆ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการและจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายทำให้โรงเรียนดำรงคงอยู่และเจริญก้าวหน้า จากการดำเนินนโยบายการจัดการศึกษาทั้งในระดับประเทศ กระทรวง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งระดับมัธยมศึกษา (สพม.) ระดับประถมศึกษา (สพป.) ตลอดจนองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ล้วนต่างก็มีความมุ่งมั่นและคาดหวังที่จะจัดการศึกษาให้กับนักเรียน ให้มีคุณภาพ ดำเนินนโยบายให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม แต่ในระดับปฏิบัติจริงๆ แล้วคือ “โรงเรียน” ที่นับว่าเป็นองค์การที่สำคัญที่สุดในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม การบริหารองค์การโดยทั่วๆ ไป มักจะมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การเหมือนๆ กัน คือ การดำเนินงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จและให้องค์การนั้นเกิดประสิทธิผลสูงสุด สถานศึกษาจะมีประสิทธิผลได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น เกิดจากปัจจัยที่มีการบริหารที่ดี ความสามารถในการจัดองค์การ การใช้ทรัพยากรที่หามาได้อย่างคุ้มค่าองค์ประกอบที่กล่าวมาทั้งหมดจะเป็นไปไม่ได้หากผู้บริหารโรงเรียนนั้นขาดภาวะผู้นำ จึงถือได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

ผู้บริหารโรงเรียน จึงเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นผู้นำเอานโยบาย และโครงการต่างๆ ไปปฏิบัติ ถ้าการดำเนินตามนโยบายเป็นไปด้วยดีย่อมส่งผลต่อคณะครู นักเรียน และผู้ปกครองตลอดจนชุมชนโดยรอบที่ตั้งโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารเพียงใดนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีพฤติกรรมบริหารอย่างเหมาะสม ต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการที่มีการรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้เกิดความสอดคล้อง เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา (วันเพ็ญ เจริญแพทย์, 2545 : 2) ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกของการศึกษาขั้นพื้นฐานในมาตรฐานด้านปัจจัย มาตรฐานที่ 20 ระบุว่าผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ ระบุเป็นตัวบ่งชี้ไว้คือ 1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์และเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง 3) ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย (สมเดช สีแดง, 2546 : 417) ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาโรงเรียนและการจัดการในทุกระดับทั้งในภาครัฐ เอกชน ระดับชาติ หรือท้องถิ่นในระดับองค์การมีการยอมรับกัน

ว่า ความสำเร็จขององค์การไม่ว่าจะเรียกว่าเป็นการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results – Based Management) ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล ล้วนแต่ขึ้นกับภูมิปัญญา ความคิดอ่าน และแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำในองค์การทั้งสิ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน

ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นกุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโรงเรียน รวมถึงผลการปฏิบัติงานของบุคคลในโรงเรียน ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อโรงเรียน (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548 : 1) ผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบันจึงต้องมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปและมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบของผู้นำชนิดที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์การ ผู้นำขององค์การหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญคือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2549 : 44) ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่ต้องปรับเปลี่ยนทิศทาง วิธีการคิดและการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมภารกิจและขอบข่ายทั้งหมดของสถานศึกษา ทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงานโดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียน เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการควบคุม และการประเมินผลกลยุทธ์เข้ามาบูรณาการร่วมกัน เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยผู้นำระดับสูงขององค์การหรือผู้บริหารโรงเรียนต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในทุกขั้นตอน ตามแนวคิดของ DuBrin (1988 : 335) กล่าวว่าผู้นำระดับสูงหรือผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (High-Level Cognitive) 2) ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) 3) ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต (Anticipating and Creating a Future) 4) ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision)

อย่างไรก็ตามการที่ผู้บริหารจะบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ผลดีนั้น จำเป็นต้องมีการเสริมพลังให้ผู้บริหารมีโอกาสฝึกและใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำได้อย่างเต็มศักยภาพ ต้องมีการอบรมและพัฒนาแบบเข้มข้นภายในระยะเวลาที่เหมาะสมเพียงพอ เพื่อให้เป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ ซึ่งการพัฒนาผู้บริหารถือได้ว่าเป็นกระบวนที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล เพราะเมื่อเวลาผ่านไปวิทยาการต่างๆ เจริญขึ้น เทคนิควิธีการทำงานเปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นต้องมีการ

พัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม จากผลการศึกษาของรุ่งเรือง สุขาภิรมย์ (2548 : 175) ที่ทำการวิเคราะห์ปัจจัย ที่สัมพันธ์กับการนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ กรณีศึกษานโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการพัฒนาเป็นกระบวนการทุกอย่างที่จะทำให้สิ่งที่มีอยู่เจริญขึ้น ดีขึ้น และเป็นประโยชน์มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นตัวคน ระบบงานของโรงเรียน อาคารสถานที และความรู้สึกนึกคิด การพัฒนาคนหรือการพัฒนาบุคคลซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดของโรงเรียนให้มีคุณภาพสูงขึ้น กระทำได้หลายวิธี อาทิ การสอนงาน การประชุม การให้การศึกษา การฝึกอบรม การสัมมนา การส่งไปดูงาน การส่งไปศึกษาต่อ เป็นต้น สอดคล้องกับแนวความคิดของ เนตร์พัณณา ยาวิราช (2549 : 172) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ วิธีการในการพัฒนาบุคคลระดับนักบริหารสามารถทำได้ปลายวิธี เช่น การประชุมสัมมนา และการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสามารถทำได้หลายด้านทั้งการพัฒนาบุคลิกภาพ จิตใจ อารมณ์ สังคม การพัฒนาด้านความรู้ความสามารถทักษะในการทำงาน ให้มีความเชี่ยวชาญและการพัฒนาภาวะผู้นำให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

สำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ซึ่งจัดการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา ตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย นักเรียนเป็นวัยหัวเลี้ยวหัวต่อ มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านร่างกายและอารมณ์ที่รวดเร็ว มีความหลากหลายซับซ้อนในตัวเอง นักเรียนในระดับนี้จึงสมควรต้องได้รับการดูแล เอาใจใส่และติดตามพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความพร้อมสมบูรณ์ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เป็นคนดี คนเก่ง และดำรงตนอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ตรงตามเจตนารมณ์แห่งการปฏิรูปการศึกษา และมีความรู้ความสามารถในการที่จะเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาต่อไป ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงสมควรต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษาผ่านทางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ต้องมีความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน พิจารณาถึงความอยู่รอดของโรงเรียนต่อไปในอนาคตท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลง เพื่อบริหารและพัฒนาโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่สามารถสร้างและพัฒนาได้ และหากได้มีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารอย่างเป็นระบบ โดยการศึกษา ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ เพื่อนำมากำหนดและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อย่างเป็นรูปธรรมแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนก็จะสามารถนำพาองค์การให้มั่นคง อยู่รอดและนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ในที่สุด ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

เชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.2.2 เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.3 คำถามในการวิจัย

1.3.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นอย่างไร

1.3.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรเป็นอย่างไร

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามแนวคิดของ DuBrin (1998) มี 5 องค์ประกอบคือ 1) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (High – Level Cognitive) 2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) 3) การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต (Anticipating and Creating a Future) 4) การคิดเชิงปฏิวัติ(Revolutionary Thinking) 5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision)

การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Anderson (2001) ซึ่งมี 5 วิธี คือ 1) การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง (Breakthrough training) 2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change education) 3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change strategy)4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design) 5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)

1.4.2 ประชากร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา(สพม.) จำนวน 42 เขต

2. ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวนทั้งสิ้น 2,36 2 โรงเรียน หากลุ่มตัวอย่างประชากร โดยการคำนวณตามสูตรของทาโร ยามาเน จำนวน 340 โรงเรียนๆละ4 คน

3. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นนักบริหารงานบุคคล นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา และผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง) รูปแบบ จำนวน 15 คน

4. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้นำในด้านการบริหารการศึกษา นักวิชาการด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการด้านการพัฒนาบุคลากร การบริหารงานบุคคล สำนักนโยบายและแผน และการพัฒนาระบบราชการระดับกระทรวงหรือกรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้นำระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และนักวิชาการซึ่งดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา คณาจารย์ที่สอนวิชาเอกบริหารการศึกษา หรือคณาจารย์ที่เขียนตำราเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนที่เปิดสอนสาขาบริหารการศึกษาในระดับ และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อประชุมสนทนากลุ่ม(Focus group) จำนวน 10 คน

1.4.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น มุ่งศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่อยู่ในระหว่างประจำการ (In-service Development) เท่านั้น

1.4.4 เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มุ่งที่จะนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

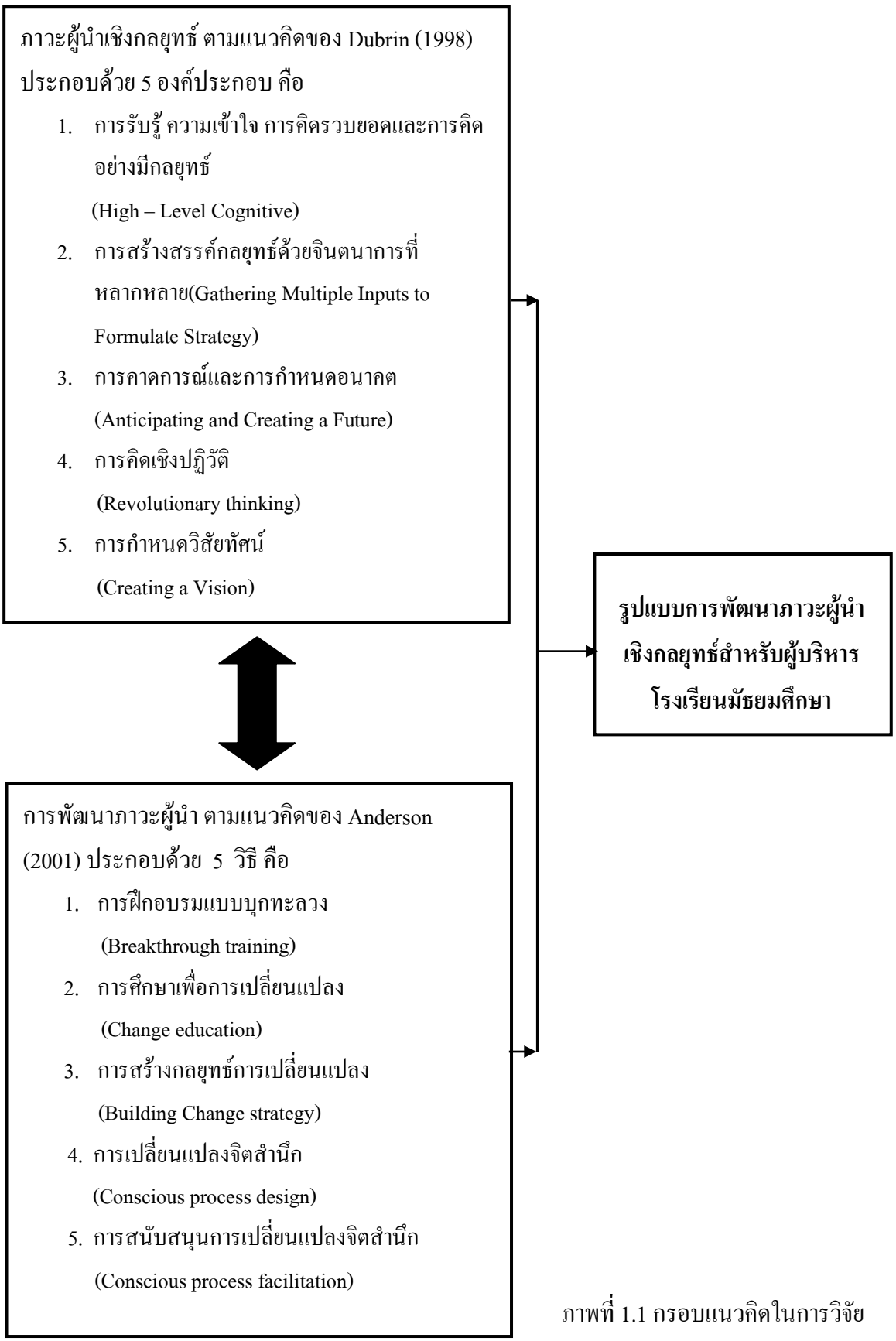
การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของหน่วยงานและนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1.5.1 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิด ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ Dubrin (1998 : 335) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (High – Level Cognitive) 2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วย

จินตนาการที่หลากหลาย (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) 3) การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต (Anticipating and Creating a Future) 4) การคิดเชิงปฏิวัติ(Revolutionary Thinking) 5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision)

1.5.2 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของ Anderson (2001) ประกอบด้วย 5 วิธี คือ 1) การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง (Breakthrough training) 2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change education) 3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change strategy) 4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design) 5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)

ผู้วิจัยสรุปความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดในการวิจัยดังกล่าวข้างต้น กับการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและเข้าใจวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้ดีขึ้น และผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จโดยกระบวนการบริหารจัดการ ตามแนวคิดของ Dubrin ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (1) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย (3) การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต (4) การคิดเชิงปฏิวัติ (5) การกำหนดวิสัยทัศน์

การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการคิดรวบยอด ความสามารถในการประมวลผลแนวโน้มและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ มีการคิดเชิงระบบและเข้าใจผลที่มีต่อการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์การ และความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีจินตนาการ

การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย หมายถึง การปรึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างกว้างขวางและใช้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น

การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต หมายถึง การคาดการณ์อนาคต การพัฒนากระบวนการสะสมภูมิปัญญาขององค์การ การปฏิรังสรรค์กิจการ และการกำหนดทิศทางขององค์การ

การคิดเชิงปฏิวัติ หมายถึง การค้นหาแนวคิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบเหมือนกับการสร้างอนาคตใหม่(Re-inventing the future) เป็นแบบแผนของการคิดที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่แบบถึงรากถึงโคน มีลักษณะเฉพาะตัวเป็นปัจเจกนิยม

การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์โดยสมาชิกองค์การ การสื่อสารวิสัยทัศน์และการนะวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลาย

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง วิธีการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยใช้กระบวนการพัฒนาตามแนวคิดของ Anderson(2001)ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในการดำเนินการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 5 วิธี คือ (1) การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง (2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (4) การเปลี่ยน แปลงจิตสำนึก (5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก

การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง หมายถึง การฝึกอบรมที่มีความสำคัญต่อการยกระดับทัศนคติของผู้นำ โดยมุ่งเปลี่ยนความตั้งใจ หรือหลักคิด(Mind Set)ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิม มาเป็นโลกทัศน์ใหม่ เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์(Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน(Didactic)

การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง แบบแผนการศึกษาการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศ และรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป

การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง หมายถึง แบบแผนสำหรับการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริง เน้นการแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ

การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก หมายถึง เทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมุ่งการพัฒนาทีมงาน (Team work)ของผู้บริหาร เน้นการเรียนรู้ด้วยการออกแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง

การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก หมายถึง การสนับสนุนความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับทีมงานและคณะที่ปรึกษา โดยมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้และการแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและการพัฒนาตนเอง เน้นการปฏิบัติแบบทันทีทันใด

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบในการกำหนดเป็นนโยบาย เพื่อพัฒนาบุคลากรในการเตรียมการเข้าสู่ตำแหน่งสายงานบริหาร

1.7.2 โรงเรียนมัธยมศึกษาจะได้บุคคลที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้การบริหารเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

1.7.3 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จะเป็นผู้มีคุณสมบัติด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อันประกอบด้วย เป็นผู้มีบุคลิกภาพเฉพาะตน มีแบบแผนการคิด และมีการบริหารจัดการเชิงประสิทธิผล

1.8 วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอขั้นตอนการวิจัย ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.8.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเพื่อใช้ศึกษาสภาพ

ปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ผลการศึกษานำเสนอในรูปตารางและอธิบายประกอบความเรียง

1.8.2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.8.3 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยนำแนวคิด และหลักการในการพัฒนารูปแบบมากำหนดโครงสร้าง องค์ประกอบในการดำเนินการของรูปแบบ

1.8.4 ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ และการประชุมสนทนากลุ่ม(Focus Group) นำผลการประชุมของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1.8.5 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.9 การนำเสนอผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัย ได้ลำดับการนำเสนอเนื้อหา โดยแบ่งออกเป็น 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ เป็นการนำเสนอเกี่ยวกับ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา คำถามในการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ วิธีดำเนินการวิจัย และการนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการนำเสนอ แนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย เป็นการนำเสนอขั้นตอนในการวิจัยอย่างละเอียด ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ 2) (ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ(ร่าง)รูปแบบ

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 4) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล สังเคราะห์และแปลผลตามขั้นตอนในการวิจัย

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เป็นการนำเสนอเนื้อหาโดยการสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเรียบเรียงนำเสนอเป็น 3 ตอน ในแต่ละตอนมีรายละเอียดสาระ ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิด นโยบายและการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิด นโยบายและการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.1 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารสถานศึกษา

ในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบัน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 39 และระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 44 ได้กำหนดให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระจายอำนาจการบริหารไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนในสังกัด ดังนั้น ภารกิจของสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับหน่วยงานต้นสังกัดจะมอบหมายหรือมอบอำนาจให้ปฏิบัติ กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 56-57) ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา ออกเป็น 4 กลุ่มดังนี้

1) กลุ่มบริหารวิชาการ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน 4) การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและมาตรฐานการศึกษา 5) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา 6) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 8) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน 9) การนิเทศการศึกษา 10) การแนะแนวการศึกษา 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และ 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2) กลุ่มบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) กำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การเกลี่ยอัตรากำลัง 4) การเลื่อนขั้นเงินเดือน 5) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 6) การลาศึกษาต่อ 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 8) การส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติ 9) มาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ 10) การส่งเสริมวินัยข้าราชการ 11) การดำเนินการทางวินัย 12) การรายงานผลการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 13) การขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ 14) งานทะเบียนประวัติ 15) งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3) กลุ่มบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย 1) การจัดทำและการเสนอของบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ 3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ 4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 5) การบริหารการเงิน 6) การบริหารบัญชี 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

4) กลุ่มบริหารทั่วไป ประกอบด้วย 1) การพัฒนาระบบเครือข่ายสาระสนเทศ 2) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 3) การวางแผนการศึกษา 4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน 5) การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร 6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน 7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 8) การดำเนินงานด้านธุรการ 9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน 11) การรับนักเรียน 12) การประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย 13) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 14) งานโสตทัศนศึกษา 15) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน 16) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 17) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา 18) การประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น และ 19) การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน

จากการศึกษากรอบภารกิจของโรงเรียนตามหลักการกระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 4 กลุ่มงาน จะพบว่า มีความสอดคล้องและเอื้อประโยชน์แก่กันและกันได้เป็นอย่างดี จึงถือเป็นหน้าที่อันสำคัญที่สถานศึกษาทุกแห่งจะต้องดำเนินการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อไป

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้บริหารสถานศึกษา นับว่าเป็นหัวหน้าหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบในการสร้างคุณภาพที่ดีที่สุด และเหมาะสมที่สุดแก่นักเรียน เท่าที่จะพึงกระทำได้ ด้วยการปรับทีมงานในสถานศึกษาให้

เป็นทีมงานที่แข็งแรง มีสมรรถภาพ มีจิตใจพร้อมที่จะบุกเบิก สร้างสรรค์สู้งาน และแก้ปัญหาโดยให้แต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่ของตน และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานที่ปฏิบัติมีชีวิต มีจุดหมาย มีความสำเร็จที่ดีเพื่อการหล่อเลี้ยงให้มีกำลังใจ เกิดขวัญในการปฏิบัติงาน ส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษาเองนั้นก็จะต้องสร้างคุณงามความดี มีความจริงใจต่อครูผู้ร่วมงาน มีภาวะผู้นำที่ดี ทุ่มเทชีวิตให้กับงาน พาทีมงานทั้งปวงให้ปฏิบัติในบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี และดีที่สุดของแต่ละบทบาท นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องพยายามคุมน้ำใจของผู้ร่วมงานให้มากที่สุด ด้วยการถือหลักการนำงานกับคนว่าต้องได้คน จึงจะได้งาน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอยู่กับคน อยู่กับงาน หากขาดคน งานก็จะหลุดไป ซึ่งหน้าที่เหล่านั้นจะหลอมรวมเป็นภาพความสำเร็จของส่วนรวม คือ สถานศึกษา นั่นเอง

หน้าที่และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในระบบของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหาร คือ กลไกสำคัญทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และตัดสินใจในระดับสถานศึกษาภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากร คือ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ ที่มีอยู่อย่างจำกัด สถานศึกษาควรดำเนินการไปในทิศทางใด และอย่างไรนั้น ผู้บริหารจะต้องรู้บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในกรอบภารงานของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ประการ คือ เป็นผู้รักษาความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน เป็นผู้ปรับปรุงและขยายโอกาสทางการศึกษา เป็นผู้ที่มีหน้าที่รับและปรับปรุงบุคลากร และเป็นผู้ทำหน้าที่จัดหารักษาเงินและดูแลอาคารสถานที่

Campbell, Edwin & Nystrand (1982, pp. 225-227) กล่าวว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ความรับผิดชอบ 4 ประการ คือ ผู้บริหารต้องเป็นคนจัดรูปงานสถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้บริหารอาจทำเองหมด สถานศึกษาขนาดใหญ่ผู้บริหารอาจมอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้อื่นทำบ้าง ไม่ว่าผู้บริหารจะทำเองหรือให้ผู้อื่นช่วยทำ ผู้บริหารจะต้องทำรูปงานเพื่อให้ภารกิจที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สื่อความหมาย เนื่องจาก ผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลายที่ประกอบเป็นสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการสอน มีความรู้ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับแนวคิดใหม่ ๆ ทางการศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องบังคับบัญชาให้งานทั้งหลายลุล่วงไปด้วยดี

บุญทิวา บุญยะประภัศร (2547, หน้า 38-56) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีภาระหน้าที่และบทบาทต่อสถานศึกษา ต่องานและต่อคนดังต่อไปนี้ 1) ภาระหน้าที่และบทบาทต่อสถานศึกษา ผู้บริหารต้องตื่นตัว เป็นแกนนำที่จะรองรับสถานการณ์ด้วยการมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อความอยู่รอดและการเติบโตของสถานศึกษา ต้องสร้างสำนึกความรับผิดชอบในงานให้แก่สมาชิกในสถานศึกษา มีการกำกับ ตรวจสอบผลงานให้เป็นไปตามมาตรฐานและพัฒนาควบคู่กันกับระบบงาน 2) ภาระหน้าที่และบทบาทต่องาน ผู้บริหารมีหน้าที่และบทบาทต่องาน 4 กิจกรรมหลัก ได้แก่ งานบริหาร งานตัดสินใจ แก้ปัญหาอื่น ๆ และงานในอนาคต โดยต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุประสิทธิผล 3) ภาระหน้าที่และบทบาทต่อบุคคลและกลุ่มในสถานศึกษา ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารที่ต้องทำก็คือ การบริหารคน ได้แก่ การนำ จูงใจ พัฒนา รักษาไว้ให้คนเก่งและดีอยู่ทำประโยชน์แก่สถานศึกษาให้มากที่สุด รวมทั้งต้องรักษาดุลยภาพระหว่างเป้าหมายของสถานศึกษากับความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายตอบสนองต่อเป้าหมายซึ่งกันและกันได้อย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ

ส่วนหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของก่อ สวัสดิ์พาณิชย์ (2544, หน้า 18-23) มี 3 ประการ คือ 1) จัดบริหารภายในสถานศึกษาทำงานถูกต้องตามระเบียบ 2) ทำงานให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ และไม่ละเลยหน้าที่ 3) ทำให้มีขวัญดีในการบริหาร ด้วยการทำให้ผู้ร่วมงานเป็นสุขมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยอาศัยเทคนิคของผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และแสดงให้ถูกต้อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาอาจกล่าวได้ว่ามี 3 บทบาท คือ บทบาทของผู้บังคับบัญชา เป็นบทบาทที่ต้องพิจารณาว่า สมควรจะทำอะไรเพื่อให้เกิดผล คือ ทำให้หน่วยงานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็วเรียบร้อยและมีความก้าวหน้า ทำให้คนเป็นสุข บทบาทที่สอง คือ บทบาทของผู้นำ กล่าวคือ การเป็นผู้บังคับบัญชาเป็นบทบาทตามวิถีทางราชการ แต่การจะเป็นผู้นำได้นั้น ครูผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ต้องพร้อมที่จะยกย่อง นั่นคือ ผู้นำของสถานศึกษาจะต้องพร้อมที่จะเป็นผู้ชี้ทิศทางที่จะเดิน ขณะที่บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักการวางโครงการเพื่อดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ และโครงการจะต้องเป็นที่ยอมรับของครู โดยการวางโครงการร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีแก่สถานศึกษา สิ่งนี้เป็นเครื่องชี้ทิศทางที่ทำให้สถานศึกษาก้าวหน้า ผู้นำจะต้องดูกำลังคน กำลังเงิน และกำลังอัตรา หากอัตราเร็วสูงเกินกว่าที่คนจะทำได้ ก็ไม่มีผู้ทำตาม และผู้นำขาดผู้ตามเมื่อไร ก็ไม่ได้เป็นผู้นำ บทบาทที่สามของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) เป็นผู้มีความรอบรู้กว้างขวางพอสมควร 2) เป็นคนมีความประพฤติดี 3) มีน้ำใจเมตตา ปราณี เป็นคนที่พร้อมที่จะร่วมมือกับคนอื่น

สมเดช สีแสง (2546, หน้า 991) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรา 27 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ไว้ว่า ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. ควบคุม ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบายกฎระเบียบข้อบังคับหลักเกณฑ์ และวิธีการตามที่คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และอนุกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) เขตพื้นที่การศึกษากำหนด
2. พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
3. ส่งเสริม สนับสนุน ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องจัดบริหารงานเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ควบคุมดูแล ปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษาได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ และมีการจัดทำมาตรฐานการศึกษา จึงนับว่าเป็นผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง

1.2 การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ความหมายของการมัธยมศึกษา

การมัธยมศึกษาเป็นระดับการศึกษาที่อยู่ในระบบการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดเป็นระดับกลางระหว่างระดับประถมศึกษา และมุ่งหมายจะสร้างพัฒนาการของนักเรียนเข้าสู่ระดับอุดมศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาวิชาชีพหรือวิชาการชั้นสูง การมัธยมศึกษาจึงเป็นตัวเชื่อมระหว่างระดับประถมศึกษากับระดับอุดมศึกษา เป็นการศึกษาสำหรับเด็กวัยรุ่นซึ่งกำลังจะเตรียมตัวเป็นผู้ใหญ่ที่มีความสำคัญต่อสังคม การจัดการศึกษาจึงต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ความต้องการความสนใจของนักเรียน และเป็นการศึกษาที่จัดให้ตามความต้องการของบุคคลในวัยรุ่น

ความสามารถ ความถนัดเฉพาะของตน และมีความมั่นใจในตัวเอง

ข. การศึกษาของเด็กวัยนี้ ควรส่งเสริมให้เด็กใฝ่รู้ และสามารถแสวงหาความรู้ต่อไปด้วยตนเอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ปัญหาเป็น คิดเป็นอย่างมีระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ค. การมุ่งสร้างนิสัย และมีวินัยในการทำงาน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถปฏิบัติงานได้จริง มีความมานะพากเพียร และรู้จักวิธีทำงานโดยยึดหลักประหยัดทั้งในด้าน ค่าใช้จ่าย เนื้อที่แรงงาน และเวลา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีจิตสาธารณะ

ง. ส่งเสริมให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินชีวิตทั้งส่วนตนและครอบครัวได้เป็นอย่างดี

จ. ส่งเสริมสุขภาพพลานามัยให้สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ ให้เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม

ฉ. ให้มีความเข้าใจในคุณค่าของชีวิตมนุษยชาติโดยส่วนรวมและส่งเสริมความเข้าใจ และมีความเมตตาจิตต่อมวลมนุษย์ โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องเชื้อชาติ ศาสนาหรือวัฒนธรรม

2. เพื่อท้องถิ่น

ก. ให้ผู้เรียน รู้สึกรับผิดชอบ และมีความรู้สึกว่า ตนมีภาระหน้าที่ต่อสังคมและผลประโยชน์ของตนขึ้นอยู่กับส่วนรวม โดยเฉพาะกับท้องถิ่นของตน

ข. ให้ผู้เรียนรักท้องถิ่น และถือว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องบำรุงรักษา รู้จักใช้และทะนุบำรุงทรัพยากรในท้องถิ่น และรู้จักการแก้ปัญหาส่วนรวมของชุมชนที่ตนอาศัยอยู่

ค. ให้สามารถรักษา ถ่ายทอด และปรับปรุงขนบธรรมเนียมประเพณีของท้องถิ่นให้เหมาะสมกับความจำเป็นของกาลสมัย

ง. ให้สามารถค้นพบความหวังในท้องถิ่น และนำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพ และพัฒนาเศรษฐกิจของท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นได้

3. เพื่อประเทศชาติ

ก. ควรจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้รู้จักสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของพลเมืองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

ข. ควรให้ผู้เรียนมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความเป็นไทย และหวงแหนอธิปไตยของชาติ

ค. ให้มีความสำนึกในทางการเมือง มีความสนใจ และเข้าใจในระบอบการเมือง การปกครอง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ให้มีความตระหนักถึงปัญหาที่ประเทศชาติกำลังประสบอยู่ รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ควรเสียสละประโยชน์สุขส่วนตนเพื่อสังคม และประเทศชาติ

ง. ให้รู้จักคุณค่าของศิลปะและวัฒนธรรมอันดีงามของชาติ รู้จักอนุรักษ์และเสริมสร้างมรดกทางวัฒนธรรม

จ. ให้รู้จักรักความสุจริต ยุติธรรม รู้จักร่วมมือ ร่วมใจ ขจัดปัญหาการเอารัด เอาเปรียบ และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

สำหรับแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2545-2559 และฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2552-2559 นั้น กำหนดให้มัธยมศึกษาเป็นการศึกษาหลังระดับประถมศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ทั้งวิชาการ และวิชาชีพ ที่เหมาะสมกับวัย ความต้องการ ความสนใจ และความถนัด เพื่อให้แต่ละบุคคลเข้าใจ และเลือกเอาอาชีพที่เป็นประโยชน์แก่ตนเอง และสังคม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ดังนี้

เพื่อพัฒนานักเรียนในระดับมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถในวิชาการต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพียงพอที่จะเป็นพื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพชีวิตตนเอง ครอบครัว และชุมชน ให้มีมาตรฐานสูงขึ้น และเพียงพอที่จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการศึกษาต่อ รู้จักคิดวิเคราะห์ ในการแก้ปัญหา และพัฒนาอย่างมีระบบ มีความเข้าใจในปัญหาและแนวทางที่จะแก้ปัญหาของสังคม รู้จักปรับตัวปรับปรุงตัวเองให้เกิดความเหมาะสมที่ดีงาม ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ และสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลง มีความสามารถ และเจตคติที่ดีในการทำงาน มีทักษะในการทำงานอย่างมีระบบและการทำงานเป็นหมู่คณะมีศีลธรรม คุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม ประพฤติปฏิบัติตามครรลองของศาสนา และวัฒนธรรมอันดีงามของไทย มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งกายและใจ มีความสามารถในด้านกีฬา พร้อมด้วยน้ำใจนักกีฬา มีทักษะความสามารถในวิชาชีพ โดยเฉพาะการประกอบอาชีพอิสระ สามารถสืบต่อเนื่อง และพัฒนาประสิทธิภาพ อาชีพของบิดามารดา หรืออาชีพอื่นที่กระทำได้โดยใช้ทรัพยากรของท้องถิ่น ดำรงตนบนเส้นทางสายกลางตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีจิตสาธารณะ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความสามัคคีกลมเกลียวกันระหว่างคนในชาติ เคารพยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย ที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2545-2559 และฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2552-2559 กำหนดแผนนโยบายของการศึกษาระดับมัธยมศึกษาไว้ว่า รัฐพึงจัดและส่งเสริมการมัธยมศึกษาเพื่อประกันความเสมอภาคในโอกาสที่จะเข้ารับการศึกษาในระดับนี้ของพลเมือง โดยจัดให้สอดคล้องและสนองความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ตลอดจน ให้มีประสบการณ์ในการทำงาน กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดนโยบายของการมัธยมศึกษาไว้ในแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานเกี่ยวกับการมัธยมศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. นโยบายด้านความเสมอภาคทางการศึกษา
2. นโยบายด้านคุณภาพการศึกษา
3. นโยบายด้านการส่งเสริมศีลธรรม คุณธรรม และค่านิยมที่ดีงาม
4. นโยบายด้านส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
5. นโยบายด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ
6. นโยบายด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชนบท
7. นโยบายด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาสุขภาพ
8. นโยบายด้านการระดมสรรพกำลังเพื่อพัฒนาการศึกษา
9. นโยบายด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาระบบบริหารและสนับสนุน

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังได้กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาไว้ดังนี้

1. มุ่งส่งเสริมการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา เพื่อให้เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานของเด็กและเยาวชนโดยทั่วไป โดยให้โอกาสและความเสมอภาคแก่เด็กและเยาวชนที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกคน ได้เข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น รวมทั้งให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้เด็กที่ยากไร้ ขาดโอกาสทางการศึกษา และเด็กที่พิการได้เข้ารับการศึกษาอย่างกว้างขวางมากขึ้น
2. มุ่งเน้นให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้า และหาความรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งให้มีคุณธรรม จริยธรรมในด้านความขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ กตัญญู มีความรับผิดชอบ รู้จักพึ่งตนเอง และมีระเบียบวินัย โดยให้มีการจัดห้องสมุด จัดกิจกรรม ปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานที่ จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการดำรงชีวิต โดยเฉพาะชีวิตความเป็นอยู่ภายในโรงเรียน ให้เอื้อต่อการเสริมสร้างความรู้ และคุณธรรมดังกล่าว
3. มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ และการจัดทำโครงงานทางด้านวิทยาศาสตร์ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบัน และเป็นพื้นฐานสำหรับนักเรียนจำนวน

หนึ่งในการที่จะพัฒนา เพื่อรับการศึกษาระดับสูง เป็นกำลังสำคัญของบ้านเมืองในด้านที่ต้องใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีระดับสูงต่อไป

4. มุ่งเน้นให้นักเรียนเข้าใจกระบวนการของการประกอบการ และสามารถประกอบอาชีพได้ มีรายได้ระหว่างเรียนตามสภาพเวลา กำลังและความสามารถ โดยผ่านกิจกรรมสหกรณ์ การรวมกลุ่ม หรือจัดบริษัทจำลอง เพื่อประกอบอาชีพอิสระตามความเหมาะสม

5. มุ่งส่งเสริมและอนุรักษ์การดนตรี กีฬา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ทั้งในด้านความเข้าใจในแนวความคิด กิจกรรม และการเสริมสร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม เพื่อให้ประสานกลมกลืนเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิต

6. มุ่งส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร โดยเน้นการนิเทศ การติดตามผล และการตรวจเยี่ยมโรงเรียน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ครู อาจารย์ และผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งสนับสนุนให้มีการนิเทศภายในเพื่อให้ครู อาจารย์ ได้ช่วยเหลือ และดูแลซึ่งกันและกันอย่างเต็มความสามารถ

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมที่มีความสำคัญในการสร้างความเจริญให้แก่สังคม และประเทศชาติ โดยมีหน้าที่จัดการศึกษา ในระดับมัธยมศึกษาซึ่งจะให้ความรู้ประสบการณ์ และอบรมเยาวชน เพื่อให้เป็นพลเมืองดีของชาติ เพื่อให้การบริหารงานภายในโรงเรียนเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาสูงสุดในโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจหรือหน้าที่ความรับผิดชอบในด้านการบริหารโรงเรียน และสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิผล

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

1. กำหนดนโยบาย และชี้แนวปฏิบัติในโรงเรียน โดยผู้บริหารเป็นผู้วิเคราะห์นโยบายจากหน่วยบังคับบัญชา นำมาวางเป็นนโยบายของโรงเรียน พร้อมทั้งกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ชัดเจนให้ผู้ถือปฏิบัติสามารถเข้าใจได้ตรงกัน และนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง

2. กำหนดกรอบของแผนงาน โครงการ กิจกรรมตามนโยบาย

3. กำหนดผู้รับผิดชอบ แผนงาน งานโครงการ กิจกรรม โดยการพัฒนาองค์กร และจัดตั้งเป็นคณะกรรมการทุกขั้นตอนของนโยบาย แผนงาน งานโครงการ กิจกรรม โดยสามารถ ควบคุม ตรวจสอบ ติดตามงานได้ทุกระยะ จนกว่างานจะสัมฤทธิผลตามที่ต้องการ

4. กระตุ้น เร่งรัด ให้ผู้รับผิดชอบดำเนินงานไปตามกำหนดเวลาของแผน

5. การติดตาม และนิเทศ ผู้บริหารจำเป็นต้องควบคุม ติดตาม ดูแล และนิเทศ เพื่อให้งานเป็นไปตามแผนและโครงการ

6. การประเมินผลงาน เพื่อการประชาสัมพันธ์ และรายงาน โดยที่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดรูปแบบและแนวการประเมินผล เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประชาสัมพันธ์และการรายงานผลต่อประชาชน จังหวัดและกระทรวง

นอกจากนี้ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (สมป.) สังกัดงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2552 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้โรงเรียนใช้เป็นคู่มือประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงสุด และเพื่อให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและสนับสนุนโรงเรียน พัฒนาสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามสภาพที่แท้จริงของโรงเรียน แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการปฏิบัติงานและเกณฑ์มาตรฐานด้านปริมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งแนวทางการประเมินด้านคุณภาพนั้น จะนำไปใช้ประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นความจำเป็นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ส่วนเกณฑ์มาตรฐานด้านปริมาณนั้น ได้นำเสนอไว้เพื่อให้โรงเรียนได้ทราบถึงเกณฑ์การจัดสรรต่าง ๆ ที่ควรจะเป็น โดยมีเนื้อหาสาระสำคัญครอบคลุมกลไกการบริหาร โรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นนิติบุคคล ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ประกอบด้วยเรื่องราวต่าง ๆ ดังนี้

1. งานแผนงานและการประกันสุขภาพ ประกอบด้วย

1.1 การวางแผนพัฒนาโรงเรียน

1.2 การจัดองค์กร

1.3 การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.4 การจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน

1.5 การคำนวณต้นทุนการผลิต

1.6 การควบคุมภายใน

1.7 การประเมินผลการดำเนินงาน แผนงานและการประกันคุณภาพ

2 **. งานวิชาการ** ประกอบด้วย

2.1 การวางแผนวิชาการ

2.2 การบริหารงานวิชาการ

2.3 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

2.4 การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ

2.5 การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน

2.6 การแนะแนวการศึกษา

2.7 การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ

3. งานกิจการนักเรียน ประกอบด้วย

3.1 การวางแผนงานกิจการนักเรียน

3.2 การบริหารกิจการนักเรียน

3.3 การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม

3.4 การดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3.5 การดำเนินงานส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน

3.6 การประเมินผลการดำเนินงานกิจการนักเรียน

4. งานบุคคล ประกอบด้วย

4.1 การบริหารงานบุคคล

4.2 การบริหารงานทะเบียนและสถิติข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

4.3 การประเมินผลการดำเนินงานบุคคล

5. งานธุรการ ประกอบด้วย

5.1 การวางแผนงานธุรการ

5.2 การบริหารงานบุคคล

5.3 การบริหารงานสารบรรณ

5.4 การประเมินผลการดำเนินงานธุรการ

6. งานการเงินและพัสดุ ประกอบด้วย

6.1 การบริหารการเงิน

6.2 การบริหารการเงินและบัญชี

6.3 การบริหารงานพัสดุและสินทรัพย์

6.4 การประเมินผลการดำเนินงานการเงินและพัสดุ

7. งานบริการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย

7.1 การบริการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

7.2 การบริการอาคารเรียน

7.3 การบริการห้องเรียน

7.4 การบริการห้องบริการ

7.5 การบริการห้องพิเศษ

7.6 การบริการอาคารประกอบ

7.7 การให้บริการน้ำดื่ม

7.8 การส่งเสริมสุขภาพอนามัย

7.9 การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์

7.10 การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน

7.11 การประเมินผลการดำเนินงานบริการและอาคารสถานที่

8. งานชุมชนและภาคีเครือข่าย ประกอบด้วย

8.1 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

8.2 การให้บริการชุมชน

8.3 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน

8.4 การได้รับการสนับสนุนจากชุมชน

8.5 การประเมินผลการดำเนินงานชุมชนและภาคีเครือข่าย

ดังนั้น การบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามภารกิจข้างต้น จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในการบริหารงาน ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจ จากบุคลากรภายในโรงเรียน และจากภาคีเครือข่ายภายนอกโรงเรียน

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นศัพท์ทางการบริหารที่ยังหาความหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่ได้ ความหมายของภาวะผู้นำแตกต่างกัน แม้กระทั่งความหมายตามพจนานุกรม ระบุว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งของผู้นำ หน้าที่ของผู้นำ หรือการชี้นำของผู้นำ และความสามารถในการนำของผู้นำ ส่วน Hormby, Cowle & Lewis (1993, p. 708) ระบุในพจนานุกรม Oxford Advanced Learner’s Dictionary of Current English ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการ

นำ และกลุ่มของผู้นำ ในขณะที่ในพจนานุกรมให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การนำ เจ้าหน้าที่ฝ่ายนำ หรือความสามารถในการนำ

สำหรับการให้คำนิยามภาวะผู้นำของนักวิชาการ มีความแตกต่างหลากหลายความคิดเห็น และการนำไปใช้ของนักวิชาการแต่ละท่าน ดังนี้

Hollander (1987, p. 1-4) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคลที่เป็นผู้นำ มิได้หมายถึง ตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับอำนาจตามกฎหมาย ที่ผู้นำมีก็ตามจริงอยู่ที่กระบวนการภาวะผู้นำนั้นมีตัวผู้นำเป็นส่วนสำคัญ และเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ แต่ในสถานการณ์โดยรวมแล้ว ผู้ตามนับว่ามีความสำคัญมากเช่นกัน เพราะหากปราศจากการตอบสนองจากผู้ตามแล้วก็ไม่มีภาวะผู้นำเกิดขึ้น ทั้งนี้ เพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อิทธิพลและผู้รับแรงของอิทธิพลต่อผู้นำได้เช่นกัน

Trewatha & Newport (1992, p. 384) เห็นว่า ภาวะผู้นำทางการบริหาร หมายถึง กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่มีผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำพฤติกรรมองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว ในทัศนะนี้ เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีพลวัตร หรือเปลี่ยนแปลงมากที่สุดปัจจัยหนึ่งขององค์การ เพราะเหตุว่าในบางครั้ง ความมีภาวะผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานให้ได้ผลผลิตสูงสุด และในทางตรงกันข้าม บางครั้งความขาดภาวะผู้นำก็เป็นตัวทำลายความแข็งแกร่งขององค์การ และอาจมีผลต่อความอยู่รอดขององค์การ

Koontz & Weihrich (1994, pp. 437-438) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หรือ อิทธิพล (Influence) หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างที่สุด อย่างสมัครใจ และอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ในเชิงอุดมคติแล้ว การที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ตามทำงานด้วยความเต็มใจเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ แต่ควรพัฒนาให้ผู้ตามทั้งเต็มใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น และมีความเชื่อมั่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะไม่เป็นผู้ที่ชอบอยู่ข้างหลังกลุ่มเพื่อผลักดัน หรือคอยกระตุ้นให้กลุ่มทำงาน แต่จะวางตัวเองไว้ข้างหน้ากลุ่ม คอยทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้งานก้าวไปข้างหน้า อีกทั้งคอยสร้างอารมณ์ร่วม ให้กลุ่มทำงานจนบรรลุเป้าหมาย เฉกเช่นการทำหน้าที่ของไวทยากร หรือผู้อำนวยเพลงแห่งวงดนตรี และการพิสูจน์ว่าไวทยากร มีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพมากน้อยเพียงใดย่อมสังเกต หรือวัดได้ความไพเราะของเสียงดนตรีที่วงดนตรีวงนั้นบรรเลง ในทัศนะนี้เห็นว่า ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย องค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประกอบ คือ 1) ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น เพราะโดยปกติมนุษย์แต่ละคนต้องการกระตุ้นแตกต่างกัน 3)

ความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วม และ 4) ความสามารถที่จะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการตอบสนองต่อแรงกระตุ้น

Yukl (1998, p. 2) เห็นว่า ภาวะผู้นำหมายรวมถึง 1) กระบวนการใช้อิทธิพล 2) กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 3) กระบวนการโน้มน้าว หรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม และ 4) กระบวนการรักษาสภาพและวัฒนธรรม ของกลุ่ม โบวี และคณะ เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะใช้กระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงาน หรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ 2) ขั้นกระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และ 3) ขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตร หรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมองค์การ

Daft (1994, p. 478) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็นผู้นำในการใช้อิทธิพล หรือโน้มน้าวบุคคลอื่น เพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำ ก็แสดงว่า ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ จะต้องมีทั้ง 1) คน ซึ่งได้แก่ผู้นำ กับผู้ตาม 2) การโน้มน้าว หรืออิทธิพล และ 3) เป้าหมายขององค์การ

ดิน ปรัชญาพฤทธิ์ (2543, หน้า 226) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมของการเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ และบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546, หน้า 10) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือหมายถึง รูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) (2546, หน้า 18-19) เห็นว่า ภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามอย่างถูกต้องชอบธรรม ดังนั้น องค์ประกอบของภาวะผู้นำจึงได้แก่ 1) ตัวผู้นำ 2) ผู้ตาม 3) จุดหมาย 4) หลักการและวิธีการ 5) สิ่งที่จะทำ และ 6) สถานการณ์ องค์ประกอบทั้ง 6 ประการนี้ หากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ผู้ร่วมงานอยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการ เพราะความเป็นผู้นำไม่ได้มาจากการอุปโลกน์ หรือแต่งตั้งตนเอง แต่ต้องเกิดจากการที่มีคนอื่นที่เขารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ ดังนั้น คุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจึงได้แก่ 1) ความรู้สึกผิดชอบ รู้ควรไม่ควร โดยมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นเครื่องควบคุมตนเอง 2) ความสามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม 3) ความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้ แต่ต้องพูดในสิ่งที่เป็นจริง 4) ความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ 5) มีระบบการคิดและการบริหารที่มีวิสัยทัศน์ คิดครบทั้งกระบวนการ และรู้จักการ

คาดคะเน 6) ความเป็นนักวิชาการ รู้จักหาความรู้ และพึ่งพาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ยังมีความเห็นว่า ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้นำต้องมีศักยภาพพื้นฐาน 9 ประการ ได้แก่ 1) เป็นคนเก่ง 2) เป็นคนดี 3) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 4) มีความกล้าหาญทางจริยธรรม 5) อดทน 6) บริหารจัดการเป็น 7) ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ 8) มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม 9) เคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร

ประเวศ วะสี (2546, หน้า 53-74) เห็นว่า ภาวะผู้นำ อาจมีได้ทั้งในผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า และผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำตามธรรมชาติในกระบวนการชุมชนจะมีหลายคน มีลักษณะของภาวะผู้นำคือ 1) ฉลาด 2) เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม 3) เป็นคนติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่อง และ 4) เป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ นอกจากนี้ ยังมีความเห็นว่า ระบบราชการของประเทศไทยปัจจุบันกำลังประสบภาวะวิกฤติ 3 ด้าน คือ วิกฤติจากโครงสร้างอำนาจ วิกฤติจากการจัดการ และวิกฤติศรัทธา ดังนั้น ในการแก้ไขภาวะวิกฤติดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องให้ผู้นำทุกระดับมีภาวะผู้นำ 4 ลักษณะ คือ 1) ความเป็นผู้ยึดหลักการ 2) ความเป็นผู้มีความรู้และวิสัยทัศน์ 3) ความเป็นนักปฏิบัติ 4) ความเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน

ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2547, หน้า 96) เห็นว่า ภาวะผู้นำมีทั้ง 1) สิ่งที่ติดตัวมา หรือที่เรียกว่า มีแวว 2) สิ่งที่มาจากสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ค่อย ๆ ปั้นปรุงแต่งขึ้นมา และ 3) สิ่งที่เกิดจากการฝึกอบรมอย่างเป็นกิจจะลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้นำไทยน่าจะมีคุณลักษณะ 5 ประการเป็นส่วนประกอบ คือ 1) สภาพจิตใจมั่นคง 2) มีความเมตตากรุณา 3) มีทัศนคติมุ่งไปข้างหน้าสร้างสรรค์ หาทางแก้ไข 4) มีความสามารถด้านการพูดและการแสดงออก 5) เอาจริงเอาจังและมีผลงาน

จากแนวคิดดังกล่าวแล้ว อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างกระตือรือร้นและเป็นการผูกมัด หรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำจำแนกตามแนวทางการศึกษา และช่วงเวลาได้ 3 แนวทาง ได้แก่ 1) แนวทางการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach) 2) แนวทางการศึกษาพฤติกรรมของ

ผู้นำ (Behavioral Approach) และ 3) แนวทางการศึกษาสถานการณ์ (Situational/Contingency Approach) (สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ, 2547, หน้า 222-253) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ แนวทางนี้อยู่ในระหว่าง 450 ปีก่อนคริสตกาล จนถึง ค.ศ. 1940 เป็นการพยายามศึกษาและค้นหาคุณลักษณะเฉพาะตัว หรือคุณลักษณะพิเศษแตกต่างจากบุคคลธรรมดาของผู้นำ เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก ความร่าเริง สติปัญญา เป็นต้น โดยมีความเชื่อว่าคุณลักษณะเหล่านี้มีติดตัวผู้นำมาตั้งแต่กำเนิด

ในปี 1910 Carlyle ได้สร้างทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) ขึ้นมา โดยมีความเชื่อว่า ความเจริญก้าวหน้าของโลกในด้านต่าง ๆ ล้วนเป็นผลิตผลจากความสำเร็จของบุคคลที่เป็นผู้ยิ่งใหญ่ หรือมหาบุรุษทั้งหลาย นักวิชาการกลุ่มนี้เชื่อว่า ผู้นำมีลักษณะเฉพาะตัว หรือคุณลักษณะประจำตัว (Trait) บางประการที่สามารถนำมาพิจารณาและใช้อธิบายถึงศักยภาพและประสิทธิผลของภาวะผู้นำ พวกเขาเชื่อว่าคุณลักษณะที่มีติดตัวบุคคลมาตั้งแต่เกิดเหล่านี้ สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำได้ มีงานวิจัยจำนวนมากที่พยายามศึกษาตามทฤษฎีนี้ แต่ส่วนใหญ่ไม่สามารถยืนยันได้ว่าคุณลักษณะข้อใดของผู้นำที่จะสามารถใช้เป็นมาตรฐานในการสร้างหรือพัฒนาผู้นำ (Trewatha & Newport, 1992, pp. 388-392) ลักษณะของภาวะผู้นำที่เป็นผลการค้นคว้าของนักวิชาการกลุ่มทฤษฎีมหาบุรุษดังตารางที่ 1

ตารางที่ 2.1 ลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีมหาบุรุษ

ลักษณะทางกายภาพ	**ลักษณะทางสังคม**
มีส่วนสูงพอเหมาะ	เข้าถึงจิตใจผู้อื่น
มีน้ำหนักพอเหมาะ	รู้จักกาลเทศะ
มีความสวย/ความหล่อ	มีความอดทน
มีความกระปรี้กระเปร่า	เป็นผู้มีสถานภาพ
ลักษณะของบุคลิกภาพ	**ลักษณะส่วนตัว**
มีความกระตือรือร้น	รู้จักใช้คำพูด
มีความมั่นใจในตนเอง	เฉลียวฉลาด
มีความคิดริเริ่ม	มีความรอบรู้
มีความเพียร	มีสมรรถภาพทางปัญญา
ช่างจินตนาการ	มีสมรรถภาพในการทำงาน

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ทำให้ทฤษฎีนี้ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าขาดความน่าเชื่อถือก็คือ นักวิจัยกลุ่มนี้เน้นความสำคัญแก่คุณลักษณะทางกายภาพ และคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ เช่น เห็นว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีรูปร่างหน้าตาดี มีส่วนสูงเหมาะสม และมีความกระปรี้กระเปร่า แต่ปัจจัยเหล่านี้ไม่มีงานวิจัยใดรับรองว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลทางการบริหาร นอกจากนี้ นักวิจัยบางคนในกลุ่มนี้กลับเห็นขัดแย้งกันเองว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะทางกายภาพและคุณลักษณะทางบุคลิกภาพอย่างอื่น เช่น มีสมรรถภาพการทำงาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้น และมีแรงบันดาลใจ จึงจะเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

จากการศึกษาปัจจัยด้านจิตวิทยาของผู้นำจำนวนมากแสดงให้เห็นว่า ไม่มีผู้นำคู่ใดที่มีคุณลักษณะเหมือนกันโดยแท้จริง การใช้อิทธิพลของผู้นำก็แตกต่างกันไปตามผู้นำแต่ละคนและสถานการณ์ จึงทำให้ข้อค้นพบของทฤษฎีนี้ยากที่จะพิสูจน์

2. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ การวิจัยภาวะผู้นำเปลี่ยนจากการพยายามศึกษาความแตกต่างของคุณลักษณะของผู้นำ มาสู่การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ความพยายามนี้เกิดขึ้นเนื่องจากในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ผ่านมา ประสบความสำเร็จน้อย นอกจากนี้ นักวิจัยยังค้นพบว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำนั้น นอกจากจะเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนแล้ว ยังแปรผันไปตามสถานการณ์อีกด้วย จึงเป็นเหตุให้การศึกษาภาวะผู้นำมุ่งมาที่ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนในระบบสังคมมากกว่า ที่จะมุ่งศึกษาชุดของคุณลักษณะของบุคคลอย่างโดด ๆ

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทางนี้เกิดขึ้นในระหว่างปี ค.ศ. 1940-1960 เป็นแนวทางที่มุ่งศึกษาภาวะผู้นำจากพฤติกรรมของผู้นำ โดยมีความมุ่งหมายหลัก 2 ประการ คือ

1. มุ่งศึกษาว่าผู้นำมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำกี่แบบ (Style)
2. มุ่งค้นหาว่าพฤติกรรมแบบใดที่มีประสิทธิผล (Effectiveness) ที่สุด

นักวิชาการที่ศึกษาตามแนวทางนี้ มี 3 กลุ่ม คือ 1) การศึกษาของ Ohio State University 2) การศึกษาของ Michigan University และ 3) การศึกษาของ Blake and Mouton โดยมีรายละเอียดพอสรุปได้ ดังนี้

2.1 การศึกษาของ Ohio State University นักวิชาการลุ่มนี้มีหลายท่าน เช่น Fleishman, Stogdill และ Shartle ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยอาศัยแบบสอบถามที่สร้างขึ้น มีข้อค้นพบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

ประการที่หนึ่ง ในด้านแบบภาวะของผู้นำมี 2 แบบ คือ

- แบบเน้นงาน (Initiating Structure)
- แบบเน้น มิตรสัมพันธ์ (Consideration)

ประการที่สอง เกิดจากการนำแบบของภาวะผู้นำ ซึ่งแยกกันอยู่เป็นอิสระมากำหนดเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ 4 แบบ คือ

- แบบมุ่งงานต่ำ / มุ่งคนต่ำ
- แบบมุ่งงานสูง / มุ่งคนต่ำ
- แบบมุ่งงานสูง / มุ่งคนสูง
- แบบมุ่งงานต่ำ / มุ่งคนสูง

ประการที่สาม ในขั้นแรก นักวิชาการกลุ่มนี้สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบที่ 3 (มุ่งงานสูง / มุ่งคนสูง) เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงที่สุด แต่ต่อมาพบว่า ข้อสรุปดังกล่าวมีความไม่แน่นอน เพราะในบางสถานการณ์ภาวะผู้นำแบบอื่นก็สามารถให้ประเมินผลเช่นกัน จึงไม่สามารถสรุปว่าภาวะผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลดีที่สุด

2.2 การศึกษาของ Michigan University การศึกษาของนักวิชาการกลุ่มนี้เกิดขึ้นในเวลาใกล้เคียงกับกลุ่มแรกคือ ในปี 1947 โดยมี Likert เป็นผู้นำ มีข้อค้นพบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

ประการที่หนึ่ง ด้านแบบของภาวะผู้นำ มี 2 แบบ คือ

- แบบมุ่งงาน (Job-Centered)
- แบบมุ่งคน (Employee-Centered)

ประการที่สอง พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ ไม่ยากกันโดยอิสระ แต่ตั้งอยู่บนแกนเดียวกัน ทำให้ค้นพบแบบภาวะผู้นำ 2 แบบ ในขณะที่นักวิชาการกลุ่มแรกค้นพบภาวะผู้นำ 4 แบบ

ประการที่สาม กลุ่มนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดคือ ภาวะผู้นำที่มุ่งคน

2.3 การศึกษาตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ของ Blake and Mouton ในปี 1964 ซึ่งนักวิชาการแห่งมหาวิทยาลัย Texas ได้ใช้ทฤษฎีของกลุ่ม Ohio State University เป็นพื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ มีข้อค้นพบที่สำคัญ 4 ประการ คือ

ประการที่หนึ่ง ในด้านพฤติกรรมพื้นฐานของภาวะผู้นำ 2 แบบ คล้ายกับกลุ่ม Ohio State University คือ

- แบบคำนึงถึงคน (Concern of People)
- แบบคำนึงถึงผลผลิต (Concern of Production)

ประการที่สอง พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบแยกกันโดยอิสระ เขียนเป็นภาพพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ 4 แบบ คล้ายกับข้อค้นพบของ Ohio State University

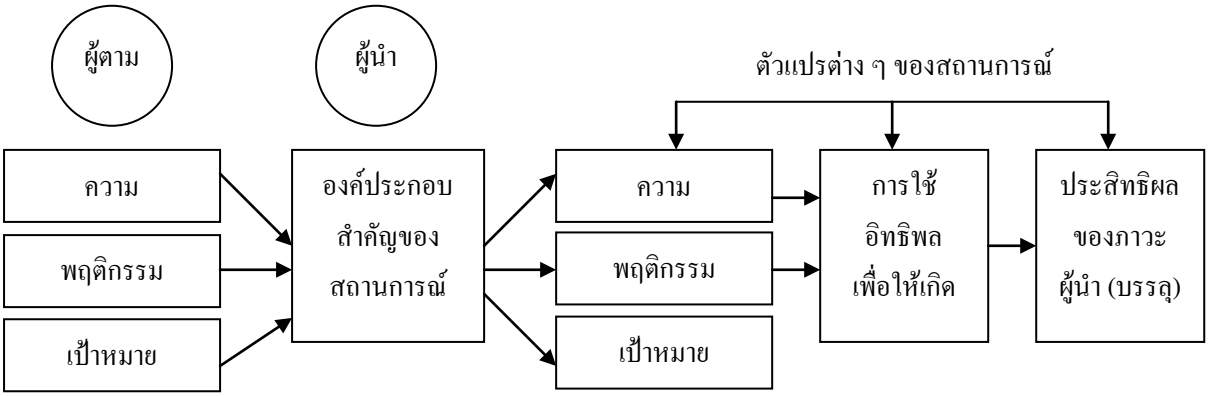
ประการที่สาม พฤติกรรมภาวะผู้นำ สามารถกำหนดได้ทั้งหมด 81 แบบ แต่มีแบบที่เป็นหลัก 4 แบบ ได้แก่

- แบบมุ่งงานสูง / มุ่งคนต่ำ (Authority-Obedience)
- แบบมุ่งงานต่ำ / มุ่งคนสูง (Country Club Management)
- แบบมุ่งงานต่ำ / มุ่งคนต่ำ (Impoverished Management)
- แบบมุ่งงานสูง / มุ่งคนสูง (Authority-Obedience)

ประการที่สี่ นักวิชาการกลุ่มนี้สรุปว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดคือ แบบทีมงาน

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทางนี้ มีผู้วิจารณ์ว่ามีทั้งข้อดีและข้อด้อย สำหรับข้อ ดี คือ ช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้นำทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และเป็นแนวทางในการปรับภาวะผู้นำให้เหมาะสม และช่วยทำให้เข้าใจพฤติกรรมการทำงานของผู้บังคับบัญชา และผู้นำคนอื่น ๆ ได้ดีขึ้น ส่วนข้อด้อย คือนักวิชาการกลุ่มที่มีความเห็นและข้อบังคับไม่สอดคล้องกัน ขาดการศึกษาตัวแปรในด้านสถานการณ์ และแบบภาวะผู้นำที่ค้นพบมีน้อยเกินไปไม่เพียงพอแก่การอธิบายผู้นำที่มีภาวะผู้นำต่าง จากทฤษฎีนี้

3. ทฤษฎีสถานการณ์ แนวทางนี้พัฒนามาจากสองแนวทางแรก โดยใช้ทศวรรษที่ 1960 นักวิชาการกลุ่มหนึ่ง เริ่มมองเห็นว่า ความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำ นอกจากจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในแบบต่าง ๆ แล้ว ยังขึ้นอยู่กับตัวแปร หรือปัจจัยของสถานการณ์อีกด้วย ดังนั้น ผู้นำจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์เพื่อที่จะปรับแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ได้ นักวิชาการกลุ่มนี้มีหลายท่านดังเช่น Hersey, Blanchard, Fiedler, Vroom, Jago, Yetton และ House เป็นต้น ซึ่งนักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำบางอย่างมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ทางการบริหารที่กำหนด ซึ่งควรจะศึกษาจากผลผลิต (Output) ขององค์การมากกว่าปัจจัยนำเข้า (Input) สถานการณ์จะพิจารณาเองว่าคุณลักษณะใดของผู้นำที่จำเป็นต่อความสำเร็จ และสมาชิกของกลุ่มผู้ซึ่งมีคุณลักษณะที่จำเป็นนั้น ๆ จะได้รับเลือกให้เป็นผู้นำ ดังในแนวคิดนี้ สถานการณ์จึงมีสถานะเป็นฐานทางทฤษฎีเพื่อที่จะชี้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำข้อใดที่มีความสำคัญต่อการบริหาร นักทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคนี้เห็นว่า หากต้องการพัฒนาองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำแล้ว ขอบเขตของการศึกษาภาวะผู้นำน่าจะกว้างกว่าการศึกษาเพียงผู้นำกับสถานการณ์เท่านั้น สิ่งที่ควรนำมาศึกษาด้วย คือ 1) ความคาดหวังของผู้ตาม 2) แรงจูงใจในการทำงานของผู้ตาม ดังนั้น ความมีประสิทธิผลของผู้นำจึงถูกมองในแง่การทำหน้าที่ของปัจจัยหลายตัวที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในกระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership Process) ดังแผนภาพที่ 2



ภาพที่ 2.1 กระบวนการภาวะผู้นำ (The Leadership Process)

จากภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ความต้องการ พฤติกรรม และเป้าหมายของผู้ตาม ต้องมีการผสมผสานเข้ากับคุณลักษณะต่าง ๆ ของสถานการณ์เพื่อเป็นกรอบของตัวแปรให้ผู้นำจัดกระทำ ต่อจากนั้น ผู้นำ ซึ่งมีความต้องการ พฤติกรรม และเป้าหมายของตนอยู่แล้วก็จะพิจารณาแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) เพื่อที่จะใช้อิทธิพลและส่งผลกระทบไปยังพฤติกรรมของผู้ตาม

สำหรับนักวิชาการที่ศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎีสถานการณ์มีหลายท่าน แต่ละท่านมีแนวทางการศึกษาแตกต่างกันออกไป ซึ่งคอนแนลลี่ และคณะ (Dommelly et., 1987, pp. 198-199) ได้เสนอตารางเปรียบเทียบทฤษฎีสถานการณ์ 3 ทฤษฎี ไว้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ประเด็น	Fiedler	House	Vroom-Yetton
1. หลักการ	- ไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุด - ผู้นำจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมกับตัวแปรบุคลิกภาพของผู้นำ	- ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด คือ ผู้ที่เพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตามโดยการสร้างหนทางและทำให้หนทางการทำงานชัดเจน	- การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ - ผู้นำสามารถเรียนรู้สถานการณ์ว่ามีข้อกำหนดอย่างไร บ้างเพื่อการปรับแบบ (Style) ให้เหมาะสมกับข้อกำหนด

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ประเด็น	Fiedler	House	Vroom-Yetton
2. แบบของผู้นำ	แบบอัตนิยมถึงแบบประชาธิปไตย	แบบนำพาไปสู่ความสำเร็จ	แบบอัตนิยมถึงแบบเน้นความสำเร็จ
3. การวิจัย	- มีจำนวนมาก - หลากหลายแหล่ง - ผลการวิจัยบางเรื่องมีความขัดแย้งขึ้น	- มีจำนวนค่อนข้างน้อย - ผลการวิจัยสนับสนุนทฤษฎี	- มีจำนวนน้อย แต่กำลังเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ - ผลการวิจัยสนับสนุนทฤษฎี
4. คุณค่าของการประยุกต์ใช้ในการบริหาร	- ค่อนข้างต่ำ - ผู้นำไม่สามารถฝึกฝนได้	- ปานกลาง	- สูง - ผู้นำสามารถฝึกฝนได้

แนวโน้มเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำ การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาโดยลำดับ นักวิชาการต่างศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิด ทฤษฎี และมุมมองที่ตนเองสนใจ ซึ่งพบว่ามีความแตกต่างกันออกไป จากการทบทวนวรรณกรรมพบแนวโน้มในการศึกษาภาวะผู้นำ จำแนกได้ 3 ทิศทาง คือ 1) การศึกษาความมีประสิทธิผลของภาวะผู้นำ 2) การศึกษาความผันแปร หรือความเป็นพลวัตรของภาวะผู้นำ และ 3) การศึกษาภาวะผู้นำในหลายมิติ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำ 5 มิติของเชง (Cheng, 1996, p. 309) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การศึกษาประสิทธิผลของภาวะผู้นำ การที่จะทราบว่าผู้นำคนใดมีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่นั้น สามารถวัดได้จากประสิทธิผลของภาวะผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามมีผู้ให้ความหมายประสิทธิผลของภาวะผู้นำไว้หลายประการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนักวิชาการแต่ละคน สำหรับ ยูคล์ (Yukl, 1998, p.5) เห็นว่า ประสิทธิผลของภาวะผู้นำ หมายถึง ผลลัพธ์ขององค์การที่คัดสรรมาเพื่อใช้เป็นเกณฑ์สำหรับวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ผลลัพธ์ดังกล่าว อาจประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ เช่น 1) ผลการปฏิบัติงานขององค์การ 2) การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม 3) ความอยู่รอดขององค์การ 4) ความเจริญเติบโตขององค์การ 5) ความสามารถเผชิญวิกฤติขององค์การ 6) ความพึงพอใจของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ 7) การอุทิศตนหรือความผูกพันของกลุ่มที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ 8) ความมีสภาพทางจิตวิทยาที่ดีของสมาชิก และ 9) ความมีเสถียรภาพของสถานภาพของผู้นำในองค์การ เป็นต้น

สำหรับมาตราวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำที่นำมาใช้มากที่สุดคือ การวัดปริมาณความสำเร็จขององค์การในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ในบางครั้งอาจใช้วิธีการวัดเชิงภววิสัย (Objective Measure) ซึ่งเน้นความเป็นปรนัย เพื่อขจัดอคติ โดยวัดจากผลงาน หรือการบรรลุ

เป้าหมายองค์การ ซึ่งพิจารณาจาก 1) การมีผลกำไรเพิ่มขึ้น 2) ขอบเขตของกำไร 3) การมียอดขายที่เพิ่มขึ้น 4) การมีส่วนแบ่งการตลาด 5) ความสัมพันธ์ระหว่างยอดขายกับเป้าการขายที่กำหนดไว้ 6) ผลตอบแทนการลงทุน 7) ผลิตภาพ 8) ผลลัพธ์ของต้นทุนต่อหน่วย 9) ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายจริงต่องบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้ เป็นต้น แต่ในบางครั้งอาจใช้วิธีวัดเชิงอัตวิสัย (Subjective Measure) โดยประมาณค่าหรือจัดอันดับความมีประสิทธิผลของผู้นำ ซึ่งวัดจากความคิดเห็นของ 1) ผู้นำสามารถช่วยให้ผู้ตามบรรลุถึงสิ่งที่คาดหวังมากน้อยเพียงใด 2) ผู้ตามมีความชอบ นับถือ ชื่นชม ต่อผู้นำ หรือไม่ 3) ผู้ตามอุทิศตนต่อการทำงานและปฏิบัติตามผู้นำด้วยดี หรือต่อต้านเพิกเฉย หรือบ่อนทำลายผู้นำหรือไม่ เป็นต้น การวัดทัศนคตินิยม ใช้ แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวัดทัศนคติเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ต้องการความถูกต้องและ ชัดเจน มักใช้วิธีวัดเชิงภววิสัยด้วย เช่น การวัด 1) สภาวะการขาดงาน 2) การลาออกจากงานโดยสมัครใจ 3) ความคับข้องใจ 4) สภาพการร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชา 5) การขอย้าย 6) ความเฉื่อยงาน 7) การผละงานโดยผิดกฎหมาย และ 8) การจงใจทำลายเครื่องมือและเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ทางอ้อม (Indirect Indicator) ที่แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความเป็นปฏิปักษ์ของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ

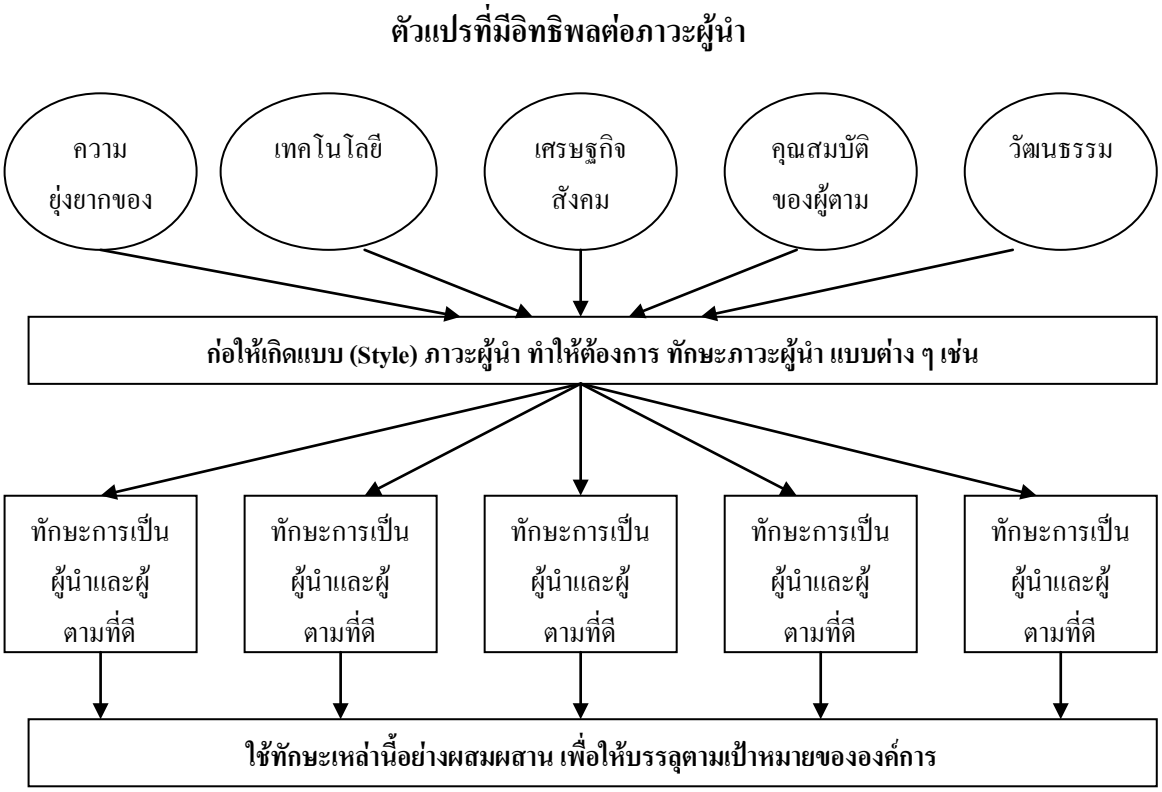
ความมีประสิทธิผลของผู้นำ อาจวัดได้จากการอุทิศตน (Contribution) ให้แก่กลุ่มหรือองค์การเพื่อยกระดับคุณภาพของกระบวนการกลุ่ม โดยอาจวัดจากการรับรู้ของผู้ตาม หรือการรับรู้ของบุคคลภายนอก ตัวอย่างของคำถามที่วัด เช่น

1. ผู้นำลงโทษสมาชิกในกลุ่มสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิก ให้แรงจูงใจแก้ปัญหา ตัดสินใจ หรือแก้ไขความขัดแย้งระหว่างสมาชิกหรือไม่
2. ผู้นำช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามมีความชำนาญเฉพาะสาขาอย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นองค์การที่กระฉับกระเฉง การเพิ่มพูนของทรัพยากร ความพร้อมของกลุ่มที่จะเผชิญความเปลี่ยนแปลง และวิกฤติการณ์หรือไม่
3. ผู้นำได้ปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นในตนเองของผู้ตาม เพิ่มทักษะของผู้ตาม และช่วยส่งเสริมความเจริญเติบโต และพัฒนาการทางด้านจิตวิทยาแก่ผู้ตามหรือไม่ เป็นต้น

การเลือกใช้เกณฑ์สำหรับวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และค่านิยม ของการวัดที่ผู้ประเมินคำนึงถึง อย่างไรก็ตาม พบว่ากลุ่มผู้บังคับบัญชาของผู้นิยมใช้เกณฑ์ที่หลากหลายกว่ากลุ่มผู้ตาม การมีหลายเกณฑ์เช่นนี้ผู้ประเมินต้องตัดสินใจเองว่าจะวัดด้วยเกณฑ์ใดจึงจะตรงประเด็น ซึ่งการวัดประสิทธิผลด้วยเกณฑ์หลายเกณฑ์เช่นนี้ พบว่า บางเกณฑ์ก็ไม่มีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิผล ในขณะที่บางเกณฑ์มีความสัมพันธ์ตรงกันข้าม เช่น จากการ

วัดประสิทธิผลของผู้นำองค์การหนึ่ง อาจพบว่า มียอดขายเพิ่มและผลกำไรสูงขึ้นในระยะเวลาอันสั้น แต่อย่างไรก็ตาม ยอดขายและผลกำไรที่สูงขึ้นอาจเกิดจากสาเหตุอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ เช่น อาจเกิดจากการไม่ซ่อมบำรุงเครื่องมือในการผลิต การไม่ลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ การไม่ทำวิจัยและพัฒนา และการไม่ลงทุนเพื่อพัฒนาทักษะพนักงาน เป็นต้น ซึ่งถ้ามองไปในระยะยาวแล้วจะพบว่า สิ่งเหล่านี้อาจส่งผลให้ทั้งยอดขายและผลกำไรลดลง จากการวัดในลักษณะเช่นนี้ อาจกล่าวได้ว่า แม้ในเกณฑ์อย่างเดียวกันก็มีการสลับค่าหรือความหมายของสิ่งที่วัดได้เสมอ ดังนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาเหล่านี้ จึงอาจวัดโดยใช้หลาย ๆ เกณฑ์ และใช้เวลาการวัดให้ยาวนานขึ้น ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้จำแนกได้อย่างแท้จริงว่า สิ่งใดเป็นผลกระทบที่เกิดจากภาวะผู้นำจริงๆ(Yukl, 1998, pp. 5-7)

2. ความเป็นพลวัตรของทักษะภาวะผู้นำ การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำพบว่า พฤติกรรมที่มีประสิทธิผลของผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง อาจไม่มีประสิทธิผลในสถานการณ์อื่น ๆ อย่างไรก็ตามมีทักษะภาวะผู้นำบางทักษะที่ไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าความต้องการขององค์การตรงกับความต้องการของสมาชิก ทักษะภาวะผู้นำที่สำคัญเหล่านี้ ได้แก่ ทักษะการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ทักษะการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล ทักษะความไวต่อสถานการณ์ ทักษะการสื่อสารและการอำนวยความสะดวกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทักษะการเข้าถึงจิตใจผู้อื่น (Trewatha & Newport, 1992, pp. 401-405) ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 รูปแบบพลวัตรของทักษะภาวะผู้นำ

จากภาพที่ 3 ทักษะภาวะผู้นำทั้ง 5 ประการ มีรายละเอียดได้ ดังนี้

1. ทักษะการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี การบริหารในแต่ละระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีความภักดีต่อทั้งผู้บังคับบัญชาของตนและต่อผู้ตาม ผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาเหนือตนมากน้อยเพียงใด และในทางกลับกัน ระดับการยอมรับในการบริหารของผู้นำขึ้นอยู่กับว่า ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลต่อผู้ตามได้มากน้อยเพียงใด ผู้นำต้องสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตาม และในขณะเดียวกันก็ต้องเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่มผู้นำหรือผู้บริหารด้วยกัน ในการทำงานของผู้บริหารนั้น ต้องเป็นทั้งผู้นำ และผู้ตามด้วย เพราะในบางครั้งผู้บริหารอาจเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งของคณะกรรมการบริหาร และอาจประสบความยุ่งยากในการแสดงสองบทบาทในเวลาเดียวกันให้ราบรื่นแนบเนียนที่สุด ดังนั้น จึงควรปรับแบบของผู้นำของผู้บริหารให้เหมาะสม

2. ทักษะการใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้ตาม ในการกำกับพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้ไปสู่เป้าหมายนั้นต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในระดับหนึ่ง ความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ ผู้นำจะต้องคำนึงถึง 1) ความต้องการของผู้ตาม 2) สถานการณ์ในการทำงาน และ 3) ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ การสื่อสารอย่างเปิดเผยจะช่วยในเรื่องนี้มาก หากผู้ตามมีทัศนคติทางลบ ความสามารถในการใช้อิทธิพลของผู้นำก็จะลดลงทันที ซึ่งในแง่นี้พบว่า ภาวะผู้นำแต่ละแบบมีความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อผู้ตามแตกต่างกัน

3. ทักษะความไวต่อสถานการณ์ สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์ทางการบริหารคือความเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบของสิ่งแวดล้อม ได้แก่ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี การออกแบบงาน ลักษณะของวัฒนธรรม ความกดดันทางเศรษฐกิจ การเมือง และความต้องการส่วนบุคคล เป็นต้น ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละสถานการณ์ต่างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว หากผู้นำมีความไวต่อสถานการณ์ก็จะช่วยให้รับรู้ความเปลี่ยนแปลงของความกดดันต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อมได้เร็วและมีเวลาปรับพฤติกรรมได้ทัน ซึ่งก็เท่ากับช่วยให้ผู้นำปรับแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์นั่นเอง นอกจากนี้ ผู้นำยังจะต้องไวต่อความแตกต่างในองค์การ ดังเช่น องค์การทางทหารย่อมไม่เหมือนกับองค์การทางการศึกษา หรือแม้ในองค์การประเภทเดียวกันก็อาจมีการบริหารที่แตกต่างกันได้ แม้ว่าผู้นำต้องสามารถรับรู้และปรับตัว ให้เข้ากับความแตกต่างขององค์การแต่การกระทำดังกล่าวก็ไม่ใช่เรื่องง่ายนัก ผู้นำที่เคยประสบความสำเร็จในการบริหารมาแล้ว อาจประสบความล้มเหลวก็เป็นได้ หากต้องพบกับสถานการณ์ที่ต้องการบุคลิกภาพ หรือรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างไปจากเดิม

4. ทักษะการสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ในแต่ละหน่วยงานอย่างน้อยที่สุด ต้องมีเป้าหมาย 3 ประเภท ได้แก่ 1) เป้าหมายขององค์การ 2) เป้าหมายของผู้นำ 3) เป้าหมาย

ของผู้ตาม ซึ่งตามปกติแล้วจะมีกลุ่มผู้ตามที่พึงพอใจต่อผู้นำและกลุ่มที่ไม่พึงพอใจต่อผู้นำ และกลุ่มที่ไม่พอใจเพราะไม่สามารถบรรลุครบทุกเป้าหมาย ดังนั้น ผู้นำจะต้องสามารถให้คำอธิบายแก่ผู้ตามอย่างชัดเจนและต้องคิดในเชิงการบูรณการเป้าหมายทุกประเภทเข้าด้วยกัน ไม่เน้นเฉพาะประเภทใดประเภทหนึ่ง การคิดแบบนี้สามารถพบได้ในการทำงานที่มีลักษณะร่วมกันเป็นทีม เช่น กลุ่มงานคณะทำงานตามโครงการ หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา เป็นต้น

5. ทักษะการเข้าถึงจิตใจผู้อื่น แม้ว่าทักษะนี้จะมีความสัมพันธ์กับทักษะความไวต่อสถานการณ์ แต่ก็ถูกแยกออกมาให้มีความสำคัญเทียบกับทักษะอื่น การเข้าถึงจิตใจผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการรู้สึกและเข้าใจถึงความจำเป็น ความต้องการและอารมณ์ของผู้อื่น การเข้าถึงจิตใจผู้อื่นนั้นอยู่เหนือความสงสาร ผู้บริหารที่เข้าใจปฏิกิริยาโต้ตอบของผู้ตามที่แตกต่างกันออกไปตามองค์ประกอบของสถานการณ์ จะสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำ ที่อำนวยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและส่งเสริมผู้ตามได้มาก กล่าวโดยสรุป การเข้าถึงจิตใจผู้อื่นช่วยให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อผู้ตามได้อย่างเหมาะสม (Trewatha & Newport, 1992, p. 408)

ทฤษฎีภาวะผู้นำ 5 มิติของ Cheng ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความมีประสิทธิผลและความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน แต่มโนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำกลับผันแปรไปตามนักวิชาการแต่ละท่าน แต่ไม่ว่าภาวะผู้นำจะถูกนิยามแตกต่างกันอย่างไรก็ตาม จะสามารถสังเกตเห็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำ 2 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำ มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น 2) ภาวะผู้นำ มีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย และการบรรลุเป้าหมาย วิธีการใช้อิทธิพล หรือส่งอิทธิพลไปยังผู้ตามนั้น มีหลายวิธีแตกต่างกันไปตามมุมมอง ความคิดความเชื่อหรือทฤษฎีที่แต่ละคนยึดถือ เช่น บางครั้งอาจจะเรียกว่า การนำ การจัดการหรือการควบคุม เป็นต้น ซึ่งในทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิมนั้น ผู้นำเป็นผู้กำหนดโครงสร้างที่เป็นทางการ เช่น นโยบาย กฎ ระเบียบ รางวัล การลงโทษ หรือบทบาทต่าง ๆ เพื่อจัดการกับพฤติกรรมของผู้ตาม ส่วนทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ผู้นำอาจต้องพยายามตอบสนองความต้องการทางสังคม เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ตาม ทั้งนี้ เพื่อจูงใจให้ผู้ตามทำงานในองค์การ โดยนัยนี้ ภาวะผู้นำจึงหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้ในการส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม อาจประกอบด้วยองค์ประกอบเพียงหนึ่งหรือสองประการ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย และการบรรลุเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งการให้ความหมายการควบคุมการทำงานการขจัดความคลุมเครือต่าง ๆ (Cheng, 1996, pp. 103-104)

ในการมองภาวะผู้นำตามแนวคิดแบบดั้งเดิม เช่น การศึกษาของ Ohio State University แบบจำลองตาข่ายการบริหารของ Blake and Mouton ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ทั้งของ Fiedler ของ Hersey and Blanchard และของ House มักเป็นการศึกษาความสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า

กันระหว่างผู้นำกับกลุ่มผู้ตามที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายภายในระยะเวลาสั้น ๆ ภายใต้สถานการณ์คงที่ การศึกษาภาวะผู้นำ ตามแนวทฤษฎีเหล่านี้จึงมีข้อจำกัด ดังนี้

1. ข้อจำกัดของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ทฤษฎีนี้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีความเชื่อว่า เมื่อผู้นำให้บางสิ่งแก่ผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานขององค์การ ดังตัวอย่างเช่น ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากทฤษฎี ความคาดหวังสิ่งจูงใจ (Expectancy Theory of Motivation) และกฎต้นทุน-กำไร (Cost-Benefit Formulation) ในการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำจะพยายามสำรวจดูว่าผู้ตามต้องการอะไร แล้วก็แจ้งแก่ผู้ตามว่า หากต้องการจะบรรลุหรือได้มาซึ่งสิ่งนั้น ผู้ตามต้องทำอะไรเป็นการตอบแทน ผู้นำ ที่แลกเปลี่ยนเช่นนี้มิอาจถือได้ว่าเป็นผู้นำ จะเป็นได้ก็เพียงผู้บริหาร หรือผู้จัดการ เท่านั้น

Cheng (1996, p.104) เห็นว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นที่เทคนิคการบริหารจัดการของผู้นำและทักษะระหว่างบุคคลเหล่านั้น โดยมีความเข้าใจว่า 1) ผู้นำควรจะปรับพฤติกรรมของตนให้เข้ากับสถานการณ์โดยไม่ต้องสงสัยว่าเป้าหมายขององค์การจะเป็นอย่างไร 2) ไม่ต้องคาดหวังที่จะให้ผู้ตามทุ่มเททำงานให้มากกว่าเกณฑ์ปกติ และ 3) ไม่ต้องพยายามที่จะปรับเปลี่ยนสถานการณ์ หรือความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ แรงจูงใจ และความเชื่อมั่นของผู้ตาม ดังนั้นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงไม่อาจช่วยให้องค์การมีความเป็นเลิศ

2. ข้อจำกัดของทฤษฎีสถานการณ์ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำกับผลลัพธ์ขององค์การนั้น มีปัจจัยด้านสถานการณ์เป็นตัวกำหนด ดังนั้น ผลลัพธ์ขององค์การจึงไม่อาจพยากรณ์จากแบบภาวะผู้นำได้ เว้นแต่จะทราบถึงตัวแปรสถานการณ์ แนวคิดนี้แนะนำให้ผู้นำปรับพฤติกรรมเข้ากับสถานการณ์โดยไม่ต้องเปลี่ยนแปลงสถานการณ์แต่อย่างใดทั้งสิ้น ซึ่ง Cheng เห็นว่า ทฤษฎีนี้มีข้อบกพร่องตรงที่ในสภาพความเป็นจริงแล้ว ย่อมมีผู้นำบางคนที่สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้ แต่ทฤษฎีนี้ไม่อาจนำไปใช้กับผู้นำแบบนั้นได้เลย หากนักวิจัยนำทฤษฎีนี้ไปใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำ ก็อาจจะพบทางตัน และไม่เกิดประโยชน์ เพราะความผันแปรของข้อค้นพบ บางครั้งในการศึกษาภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่างอาจอธิบายได้โดยอาศัยหลักความแตกต่างระหว่างบุคคลและคุณสมบัติของสถานการณ์ โดยไม่ต้องอาศัยทฤษฎีนี้ การที่จะประเมินว่า ทฤษฎีนี้มีคุณค่าเพียงใดอาจพิจารณาความสามารถ นำไปใช้ในทางปฏิบัติ (Bass, 1990 ; Bennis, 1984 cited in Cheng, p.105)

ความล้มเหลวของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่เกิดความไม่สนใจศึกษาภาวะผู้นำ จากหน้าที่ประการหนึ่งของผู้นำ นั่นคือ หน้าที่ในการปฏิรูป หรือเปลี่ยนแปลง (Transformational Function) จึงทำให้เกิดมุมมองที่เป็นทางเลือกใหม่ (Bass, 1990 ; Bennis, 1984, p.105) นักวิชาการ

กลุ่มนี้เห็นว่า ผู้นำนั้นไม่เพียงแต่จะเป็นผู้ที่คอยปรับพฤติกรรมของตนให้เข้ากับสถานการณ์เท่านั้น แต่ยังต้องทำการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์อีกด้วย เพราะผู้นำเป็นมากกว่าผู้บริหารจัดการ ผู้นำมักสนใจที่เป้าหมายในอนาคตขององค์การ การกำหนดกรอบความเชื่อของผู้อื่น ค่านิยม และทัศนคติ ตลอดจนโอกาสในการพัฒนาองค์การในอนาคต ในขณะที่ผู้บริหาร หรือผู้จัดการมักจะติดยึดอยู่กับเป้าหมายเดิมขององค์การ ใช้วิธีการแลกเปลี่ยนเพื่อจูงใจให้คนทำงาน

นอกจากนี้ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม ยังมองงานและเป้าหมายขององค์การว่าเป็นสิ่งที่มีความคงที่ (Static) โดยเห็นว่า ภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบเพียงสองส่วน คือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อผู้ตาม กับการกำหนดและการบรรลุเป้าหมาย เท่านั้น

ในมุมมองของนักการศึกษายุคใหม่ กลับมองตรงข้ามว่า ภาวะผู้นำเป็นพลวัตร คือ เปลี่ยนผัน ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ บางครั้งงานและเป้าหมายขององค์การอาจคลุมเครือ ไม่ชัดเจน แปรผันตามสถานการณ์อยู่เสมอ แม้ว่าจะมีงานและเป้าหมายอย่างเป็นทางการกำหนดไว้แล้ว ก็ใช่ว่าผู้ตามหรือสมาชิกขององค์การทุกคนจะเข้าใจและยอมรับ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่สร้างความชัดเจนโดยขจัดความคลุมเครือ และความไม่แน่นอนทิ้งไป ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้ผู้ตามและพัฒนาเป้าหมายและภารกิจขององค์การได้ กระบวนการสร้างความชัดเจนและพัฒนาเป้าหมายองค์การนี้ อาจทำได้โดยการจูงใจและใช้อิทธิพลต่อผู้เกี่ยวข้อง ส่วนกระบวนการใช้อิทธิพลต่อผู้ตามนั้น มีความมุ่งหมายต่อการปรับวัฒนธรรมองค์การ เปลี่ยนแปลงความต้องการ ความเชื่อ และค่านิยมของผู้ตาม เพิ่มความผูกพันต่องาน และเปิดโอกาสให้ผู้ตามสัมผัสถึงความมีคุณค่าและมีความหมายของงานต่าง ๆ ในองค์การ ดังนั้น กระบวนการภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ จึงมี 1) การให้การศึกษา และ 2) เปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานมากกว่าที่จะสั่งหรือกำหนดให้ทำโดยการ 1) ส่งเสริมผู้ตามให้ตระหนักและสำนึกในคุณค่าของผลงานและวิธีการทำงานมากขึ้น 2) ช่วยให้ผู้ตามก้าวพ้นความสนใจแต่ผลประโยชน์ส่วนตนไปสู่การเห็นแต่ประโยชน์ของกลุ่ม และองค์การ 3) ปรับระดับความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow ของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ (Bass, 1985 cited in Cheng, 1996, p. 106)

ภาวะผู้นำตามมุมมองนี้จึงไม่เป็นเพียงกระบวนการส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม หรือผู้เกี่ยวข้องเท่านั้น แต่ยังรวมถึง ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ของผู้ตามทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม หรือทั้งองค์การ ไม่เพียงแต่เพื่อบรรลุเป้าหมาย แต่เพื่อพัฒนาเป้าหมาย และสร้างวัฒนธรรมองค์การอีกด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม มักจะมองเพียงสองด้าน คือ ด้านคน กับด้านงานเท่านั้น ซึ่งอาจจะเป็นการมองที่ง่ายเกินไป สำหรับการทำความเข้าใจในกระบวนการภาวะผู้นำที่ซับซ้อน

ทฤษฎีเหล่านี้ละเลยด้านการเมืองและด้านวัฒนธรรม ทฤษฎีเหล่านี้จึงไม่เข้มแข็งพอที่จะนำไปใช้ในการบริหาร

จากแนวคิดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า องค์การความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ศึกษากันอยู่ทุกวันนี้ เป็นการศึกษาตามแนวทางของสังคมตะวันตกที่มีจุดเด่น คือ ใช้ระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ มีการจดบันทึกการทดสอบทฤษฎีมาโดยลำดับ สำหรับในส่วนของสังคมตะวันออกนั้น แม้จะยังไม่พบว่าได้มีการศึกษาวิจัยหรือบันทึกประมวลความรู้เรื่องภาวะผู้นำไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นระบบ แต่ก็มีหลักฐานที่พอจะบ่งชี้ว่าในสังคมตะวันออกก็ได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำโดยเฉพาะในการศึกษาภาวะผู้นำจากคุณลักษณะ ดังเช่น การที่ปราชญ์ชาวจีนในสมัยโบราณได้ค้นคว้าและถ่ายทอดตำราที่ว่าด้วยลักษณะบุคคลให้แก่ชุมชนรุ่นหลังที่ตกทอดเรื่องมาจนถึงปัจจุบัน หรือในคำพังเพยของไทยที่ย่า “ดูวัว ให้ดูหาง ดูนาง ให้ดูแม่” ซึ่งเป็นการสะท้อนการให้ความสำคัญของคุณลักษณะของบุคคลหรือผู้นำอยู่ไม่น้อย ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ในทั้งสองสังคมต่างก็ตระหนักว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าและความล้มเหลวขององค์การ

การบริหารการศึกษากับภาวะผู้นำ

การบริหารการศึกษา จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำเพื่อช่วยให้การบริหารการศึกษาเป็นไปได้ด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บุคคลต่าง ๆ ร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารการศึกษาจะมีคุณภาพ หากมีวิธีการบริหารจัดการที่ดี กล่าวคือ บริหารทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดได้อย่างเหมาะสม จนเกิดประสิทธิผล (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy & Wirt, 2004, pp. 58-66)

การบริหารการศึกษาควรทำอย่างรอบคอบ โปร่งใส สร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นกับผู้ร่วมงาน การบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับโอกาส ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องรอให้พร้อมจึงจะลงมือแก้ปัญหา แต่ต้องพร้อมเสมอที่จะตัดสินใจ แก้ปัญหาด้วยความยืดหยุ่นเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา สร้างความเสมอภาคเพื่อให้เกิดการยอมรับภายในสถานศึกษา (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy & Wirt, 2004, p. 65)

กระบวนการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) เป็นการหาแนวทางสำหรับการปฏิบัติเพื่อให้จุดมุ่งหมายสำเร็จตามที่ต้องการ ด้วยการใช้ยุทธวิธีต่าง ๆ

2. การจัดองค์การ (Leading) เป็นการบริหารบุคลากร งบประมาณทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. การนำ (Leading) เป็นการให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะแก่ผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติตามด้วยการสร้างแรงจูงใจ ความคาดหวังเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการกำกับ ติดตาม ทบทวนงานที่ได้ทำให้แล้ว โดยดูจากผลย้อนหลังและเทียบกับเกณฑ์ว่าได้เป็นไปตามแผนงานเพียงใด เป็นงานการควบคุมให้งานเป็นไปตามที่วางแผนไว้ (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy & Wirt, 2004, pp. 66-67)

ภาวะผู้นำกับการบริหารการศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง เพราะในการบริหารการศึกษานั้น ผู้บริหารจะพบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมายที่ยากต่อการแก้ไข บางปัญหาขาดความชัดเจนหรือไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาจึงต้องทำหน้าที่จัดการหรือเป็นผู้นำเพื่อพาสถานศึกษาไปสู่ความก้าวหน้าตามความต้องการของคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน การบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีผู้นำที่เข้มแข็งรู้จักการประสานงานเพื่อสนองความต้องการของชุมชนให้เป็นไปตามความคาดหมายและสอดคล้องกับทรัพยากร ด้วยการใช้พลังอำนาจ และอิทธิพลอย่างยุติธรรม มีความรับผิดชอบ มีการประสานงานต่าง ๆ อย่างมีภาวะผู้นำ อันจะพาสถานศึกษาไปสู่การพัฒนา (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy & Wirt, 2004, pp. 72-73)

การบริหารการศึกษากับภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ควรมีควบคู่กัน การบริหารการศึกษาจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำ การบริหารการศึกษามีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำคือ ตัวผู้บริหารการศึกษาควรมีทักษะหลาย ๆ อย่างที่คล้ายกัน เช่น ทักษะทางด้านการพูด การควบคุมงานและการแก้ปัญหา ไม่ว่าจะเป็นด้านหลักสูตรการเรียนการสอน การประเมินผลฯ ผู้บริหารการศึกษาควรมีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพในการกำหนดพันธกิจ ระเบียบแบบแผน การบริหารการศึกษาจึงมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำอย่างใกล้ชิด การส่งเสริมภาวะผู้นำในสถานศึกษาสามารถทำได้โดยผู้บริหารการศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงออกอย่างอิสระ เพื่อช่วยอำนวยให้เกิดภาวะผู้นำขึ้น (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy & Wirt, 2004, p. 59)

ผู้บริหารโรงเรียนกับภาวะผู้นำ

ผู้บริหารโรงเรียนกับภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่คู่กัน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำจะทำให้งานสำเร็จได้โดยง่าย เพราะผู้ปฏิบัติงานจะยินดีปฏิบัติตามคำชี้แนะของผู้บริหาร

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารโรงเรียนแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สมเดช สีแสง, 2546, หน้า 250) นักบริหารทุกคนไม่ใช่ว่าจะมีทักษะการทำงานทุกคน และไม่ใช่ผู้บริหารทุกคนจะเป็นผู้นำที่ดีได้ ภาวะผู้นำในโรงเรียนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรมีเป็นอย่างยิ่ง เพราะเราจะทำให้ทุกคนยอมรับ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีความจริงใจ เป็นที่น่าเชื่อถือและมีความเชื่อมั่นในตนเอง (MacDonald, 1998, p. 171)

ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำหน้าที่เป็นผู้จัดการด้วย กล่าวคือ ต้องจัดการเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายและพันธกิจของสถานศึกษาโดยอาศัยภาวะผู้นำ สร้างความกระตือรือร้นให้ผู้ร่วมงาน มีการสื่อสารที่ดี มีวินัยในการทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความคล่องแคล่วว่องไวฉลาด มีความคิดดี รับผิดชอบ สร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน รู้จักการเปลี่ยนแปลงที่ดีและสามารถปฏิบัติงานได้ผล (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy & Wirt, 2004, p. 7)

ผู้บริหารโรงเรียนกับภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ควรมีอยู่ในคน ๆ เดียวกัน เพราะจะช่วยผลักดันให้องค์การมีโอกาสพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำจะแสดงออกได้มากเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้บริหาร

ลักษณะของผู้บริหาร

ได้มีผู้เสนอลักษณะของผู้บริหารทั่วไปและลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

กวี วงศ์พุฒ (2543, หน้า 5-6) เสนอว่า ผู้บริหารควรมีการศึกษาดี มีความเฉลียวฉลาด เชื่อมั่นในตนเอง มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การและสังคม มีจิตสำนึกที่ดี ริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเพียรพยายาม รับผิดชอบ กล้าหาญ สนใจศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ สามารถปรับตัว ปรับอารมณ์ได้ มีทักษะทางการพูด อารมณ์ขัน มีความสามารถด้านกีฬา มีทักษะทางเศรษฐกิจและสังคมดี เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ และมีวินัยในตนเอง

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2545, หน้า 102-105) เสนอว่า ลักษณะของผู้บริหารคือ ต้องเตรียมความพร้อมของตนเองในทุกด้าน ทั้งด้านวิชาการและประสบการณ์เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ และต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

ผุสดี กุฎอินทร์ (2545, หน้า 42-43) เสนอว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความคิดดี สามารถในการวางแผนและการจัดการ รู้จักการประสานงาน มีภาวะผู้นำ มีมนุษย์สัมพันธ์ เป็นผู้ใฝ่รู้และเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม

นภดล เฮงเจริญ (2546, หน้า 39) เสนอว่า ผู้บริหารยุคใหม่ต้องทันเหตุการณ์ ทำงานเชิงรุก รวดเร็ว น่าเชื่อถือ และมีความเที่ยงตรง

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2546, หน้า 18) เสนอว่า ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการ รู้จักการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการ รู้จักการกระจายอำนาจ สามารถทำงานร่วมกับชุมชนได้ บริหารทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ มีทักษะในการประเมินผลบุคลากรและรายงานต่อสาธารณะชน

อุทัย บุญประเสริฐ (2546, หน้า 26-31) กล่าวถึงลักษณะผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพว่าควรประกอบด้วย

1. ความสามารถในเชิงวิชาการ อันเป็นที่ยอมรับของคนในวงการบริหารสถานศึกษาและคนที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไปกับงานการศึกษาของสถานศึกษา
2. ความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรม
3. การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์เห็นการไกล มองอนาคตขององค์การและวางแผนสำหรับวันข้างหน้าเป็นหลัก
4. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการปฏิรูปการศึกษา
5. ความสามารถในการบริหารจัดการ
6. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร ศาสตร์การสอน รูปแบบการเรียนการสอนและความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้
7. ความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยีในระดับที่เพียงพอ
8. ความเข้าใจในการแสวงหาทุน แหล่งทุน และการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
9. การเป็นผู้มีจิตสำนึกที่ดีต่อการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมไทย

ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547, หน้า 9) เสนอว่า ลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพต้องสร้างความเป็นหนึ่งจากความหลากหลาย มองสรรพสิ่งแบบองค์รวมไม่ใช่แค่บูรณการหรือกองรวม เพราะการมองแบบองค์รวมเป็นการมองสรรพสิ่งดุจดั่งสิ่งมีชีวิต มีการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ มีการพัฒนา ลักษณะของผู้นำจึงต้องมีสันติภาพเป็นวิสัยทัศน์ มีความรัก ความเมตตาเป็นยุทธศาสตร์ มีจิตสาธารณะและจิตอาสา เป็นกลยุทธ์ แล้วมาช่วยกันทำแผนปฏิบัติการที่หลากหลาย

Jame & Connolly (2000, pp. 141-142) เสนอว่า ลักษณะของผู้นำทางการศึกษาสามารถแสดงให้เป็นภาวะผู้นำทางการศึกษาได้ดังนี้

1. ความสามารถทางการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน สามารถทำให้ทีมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ปกครองและนักเรียนมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจนเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี
2. เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและบุคลากรและเชิญชวนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ
3. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และรู้จักเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
4. รู้จักสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียน ปรับปรุงสถานที่ได้สะอาดสวยงาม
5. มีทักษะการบริหารงานบุคคล
6. มีศักยภาพในการจัดระบบงาน เพื่อควบคุมให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดี
7. เห็นความสำคัญของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบการทำงานและการจัดการเรียนการสอน
8. สนับสนุนให้เกิดความผูกพันกับสถานศึกษา โดยพัฒนาทีมงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง
9. สามารถจูงใจและสร้างความกระตือรือร้นให้กับผู้ร่วมงาน จนสามารถยกระดับคุณภาพการทำงานขึ้นได้
10. รู้จักมอบหมายงาน กระจายงาน เพื่อให้ผู้อื่นได้มีโอกาสแสดงภาวะผู้นำออกมา
11. ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานในสถานศึกษาเพื่อให้การพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษาเป็นไปด้วยความราบรื่น
12. สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้ ยกระดับคุณภาพชีวิตและคุณภาพการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาให้สูงขึ้น

Sergiovanni, Kelleher, McCarthy & Wirt, 2004, p. 63-64) เสนอว่า ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จควรมีดังนี้

1. การปรับปรุง หาทรัพยากรอื่น ๆ มาทดแทนของเดิม ปรับปรุงวิธีการทำงานที่ล้าสมัย โดยนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้งาน
2. มุ่งจุดประสงค์ ดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามจุดหมายที่ตั้งไว้ ด้วยวิธีการต่าง ๆ มีการระดมทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้งาน
3. สร้างความสามัคคี หากมีความแตกแยกภายในองค์การ จำเป็นต้องมีการประสานความสามัคคีภายใน และลดกระแสความขัดแย้งลงด้วยการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน กลับมาทำงานร่วมกันได้
4. การธำรงรักษา ด้วยการทำให้บุคลากรพอใจ มีการสนองความต้องการของบุคคลเพื่อแสดงให้ผู้ที่ทำงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ผู้บริหารตระหนักในคุณค่าของพวกเขา ลักษณะ

ผู้บริหารที่ดีของแต่ละสถานศึกษาไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับผู้บริหารซึ่งมีคุณลักษณะอันเหมาะสมกับการเป็นผู้นำและสามารถในการแสดงภาวะผู้นำออกมาโดยอาศัยทักษะของผู้บริหาร

ทักษะของผู้บริหาร

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 60-61) เสนอว่า ผู้บริหารควรมีทักษะในการจูงใจทีมงาน รู้จักการเสริมสร้างความริเริ่ม ยินดีรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล รู้จักการจัดโครงสร้างองค์การ แก้ปัญหาความขัดแย้งได้ รู้จักการเจรจาต่อรอง สร้างความภักดีและความผูกพันต่อองค์การ

Ropien S.P.and kalter M. (2546, หน้า 5) เสนอว่า ผู้บริหารควรมีทักษะด้านการทำงาน คือ มีความรู้ความชำนาญในสาขา ด้านมนุษย์สัมพันธ์ คือ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และด้านความคิดคือ รู้จักวิเคราะห์วางแผน

สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2546-2547, หน้า 47-48) เสนอว่า ผู้บริหารควรมีทักษะด้านการคิด ด้านงาน ด้านคน ด้านการจัดการและด้านกลยุทธ์

Alimo-Metcalfe & Nyfield (2002, pp. 201-202) เสนอว่า ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์รอบคอบ รู้จักการจูงใจ เข้าใจงาน คน และองค์การ มีความอยากรู้อยากเห็น ฉลาด ตัดสินใจได้ดี มุ่งมั่นและสามารถใช้พลังขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความก้าวหน้าได้

Sergiovanni, Kelleher, McCarthy & Wirt (2004, p. 70-71) เสนอว่า ผู้บริหารการศึกษาควรมีทักษะด้านงาน คือ มีความสามารถในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์การทำงาน ทักษะด้านคน คือ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทักษะด้านความคิด คือ สามารถจับประเด็นด้านต่าง ๆ ได้ และรู้จักการแก้ไขปัญหา

ทักษะของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรจะฝึกฝน พัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารเพื่อประโยชน์ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

เสาวนิตย์ เสาณานนท์ (2542, หน้า 45 อ้างอิงจาก Yukl, 1994) เสนอว่า ผู้บริหารควรมีบทบาทในการนิเทศงาน มีการวางแผน และจัดหน่วยงาน มีการตัดสินใจ ติดตามความเคลื่อนไหวต่าง ๆ มีการควบคุมเป็นตัวแทน ให้ความร่วมมือ ให้คำปรึกษา และทำหน้าที่ในการบริหารอย่างดี

คุรุสภา (ผุสดี กุฎอินทร์, 2545, หน้า 41) ได้จัดทำเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากรผู้เรียนและชุมชน

3. มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

4. พัฒนาแผนงานขององค์การให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

5. พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ

6. ปฏิบัติงานขององค์การโดยเน้นผลถาวร

7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

9. ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

10. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

11. เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

12. สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

มาลัย จีรวัฒนเกษตร์ (2545, หน้า 9-16) เสนอว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการแสดงบทบาทด้วยการสนับสนุนครูเกี่ยวกับการสอน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินและพัฒนาบุคลากร บทบาทในการรักษาวินัยเอาใจใส่นักเรียน กระตุ้นครูและนักเรียนให้มุ่งไปสู่ความสำเร็จ เยี่ยมชมชั้นเรียน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์

วนิดา ศุกระมูล (2546, หน้า 34-35) เสนอว่า ผู้บริหารทางด้านการศึกษาควรมีบทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักสร้าง และกำหนดวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีความสามารถทางอารมณ์ มีความสามารถในการบริหารจัดการ การสื่อสาร มีมนุษย์สัมพันธ์ เป็นนักวิจัย นักพัฒนา และพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2547, หน้า 29) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารว่า ควรมีการติดต่อกับบุคคลอื่น การสื่อสารข้อมูล และมีการตัดสินใจที่ดี

Smith and other (1980) กล่าวถึง การทำงานหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารว่าควรทำดังนี้

1. กล่าวชมเชย แสดงความชื่นชมผลงานของครู

2. สื่อสารให้ครูและนักเรียนรู้ถึงความคาดหวังที่ต้องการให้ปฏิบัติ

3. ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียน

4. ให้ครูมีอิสระในการหาวิธีการสอนใหม่ ๆ มาทดลองใช้

5. สนับสนุนส่งเสริมครู โดยการจัดหาสื่อ อุปกรณ์การสอนมาให้ จัดครูเข้ารับการศึกษาอบรม 6. แนะนำครูให้หาทางเลือกใหม่ ๆ ในการสอน การใช้สื่อและช่วยแก้ปัญหาระเบียบวินัยของนักเรียน

7. ใช้อำนาจจากตำแหน่งหน้าที่อย่างเหมาะสม

8. ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี

Field, Holden & Lawlor (2000, p. 5) เสนอว่า ผู้นำในสถานศึกษาควรมี

1. จุดประสงค์การทำงานที่ชัดเจน และมีแนวทางที่แน่นอน

2. สามารถวางแผน กำหนดจุดมุ่งหมายและขั้นตอนการดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายได้ สร้างทีมงาน และทำงานร่วมกับทีมงานได้

3. จำความเชี่ยวชาญ ความสามารถของบุคคลต่าง ๆ ได้

4. ประเมินผู้ร่วมงานและนักเรียนได้ตรงตามวัตถุประสงค์

5. เป็นตัวอย่างแก่ครูและสามารถทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น

6. นำผลจากการศึกษา ค้นคว้าวิจัยมาเพิ่มศักยภาพในการทำงาน

7. สามารถพัฒนาโรงเรียนได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

Dim mock & Walker (2002, pp. 72-73) เสนอว่า ผู้บริหารการศึกษาควรแสดงบทบาทดังนี้

1. สร้างความร่วมมือของสมาชิกให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

2. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับสถานศึกษา

3. วางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์และมียุทธวิธีในการดำเนินงาน

4. กล้าตัดสินใจ เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาสำคัญ

5. มีการสื่อสารกับบุคลากรในสถานศึกษาและให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์

6. บริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้

7. มีการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

8. พัฒนาทีมงานให้มีความชำนาญมากขึ้นและเป็นไปตามแนวทางที่สถานศึกษาต้องการ

Sergiovanni, Kelleher, McCarthy & Wirt (2004, p. 74) เสนอว่า ผู้บริหารควรแสดงออกถึงความเป็นผู้นำทางการศึกษาในลักษณะดังนี้

1. ทำให้ครูและนักเรียนทำตามระเบียบที่กำหนด

2. นำนโยบายและข้อบังคับไปใช้กับทุก ๆ คนอย่างเหมาะสม

3. ใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดได้คุ้มค่า

4. รู้จักการบริหารงบประมาณและแก้ปัญหาต่าง ๆ ของนักเรียน

5. มีการบันทึกและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารไปยังบุคคลอื่น

6. ทำให้บุคคลต่าง ๆ เห็นแก่ประโยชน์ของโรงเรียนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม

7. บริหารงานตามกฎหมายและตามธรรมนูญโรงเรียน

จากที่กล่าวมา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่สำคัญต้องมีภาวะผู้นำ และแสดงบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังที่กล่าวมา เพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสุขในการทำงาน

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ความหมายของกลยุทธ์

ได้มีนักทฤษฎีองค์การ ให้ความหมายกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ ไว้หลากหลายดังนี้

Rogers (1973, p. 10) ให้นิยามไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแบบแผนปฏิบัติแบบเกี่ยวข้องกับการแบ่งสันทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 4) อธิบายว่า กลยุทธ์ หมายถึง กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการกระทำซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เข้ากันได้ ที่จะช่วยให้องค์การมีข้อได้เปรียบทางกลยุทธ์ที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2547, หน้า 15) อธิบายว่า กลยุทธ์ เป็นรูปแบบของการกระทำซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์ที่เป็นจริงของบริษัทที่วางแผนไว้และให้โต้ตอบต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548, หน้า 1) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หรือ “Strategy” เป็นศาสตร์ที่มีมานานมากแล้ว ตั้งแต่เริ่มการค้าขายหรือทำศึกสงคราม คำว่ากลยุทธ์ หรือ “Strategy” นั้น มาจากภาษากรีกสองคำรวมกัน คือ “Strators” ซึ่งหมายถึง “กองทัพ” และ “Legei” ซึ่งหมายถึง “การนำหรือผู้นำ” ดังนั้น “Strategy” ที่มาจาก “Strategia” ในภาษากรีกช่วงศตวรรษที่ 19 คำว่า กลยุทธ์มักจะถูกนำมาใช้ในการจัดการ ด้านการเมือง เศรษฐกิจ และทางทหาร เพื่อใช้สนับสนุนในด้านการบริหารนโยบายของประเทศ ซึ่งต่อมาก็ได้มีการนำกลยุทธ์มาใช้กับกระบวนการในการบริหาร

นโยบายของประเทศ ซึ่งต่อมาก็ได้มีการนำกลยุทธ์มาใช้กับกระบวนการในการบริหารจัดการธุรกิจภายใต้สภาวการณ์ที่ไม่แน่นอน หรือความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งรวมไปถึงการวิเคราะห์และกำหนดนโยบายด้านการบริหารในทุกระดับชั้นมากขึ้น

จากแนวคิดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ สรุปได้ว่า กลยุทธ์ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางภารกิจ และวัตถุประสงค์องค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์การมีทิศทาง เป้าหมายชัดเจน โดยครอบคลุมถึงแนวทางการดำเนินงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ซึ่งสถานศึกษาเป็นองค์การหนึ่งที่ควรนำกลยุทธ์มาใช้เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินตามภารกิจและบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ถือเป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบ โดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในเชิงการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) สู่เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ในกรอบของทิศทางเชิงกลยุทธ์ หรือที่เรียกว่า “ภารกิจ” (Mission)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ว่าด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และส่วนที่ว่าด้วยการดำเนินการ (Implementation) เพื่อให้แผนดังกล่าวสำเร็จลุล่วงในการดำเนินการดังกล่าว ทรัพยากรจะถูกจัดสรรเพื่อให้มีการใช้กรอบที่มีทิศทางแน่นอน ทั้งเงื่อนเวลาในทุกอณูก็จะถูกกำหนด เพื่อให้มีความสัมพันธ์กันในการผลักดันองค์การไปสู่ทิศทางที่มีการวางกรอบไว้

ความจริงแล้ว การบริหารเชิงกลยุทธ์แม้จะมีกรอบกำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเอื้ออำนวยต่อกันก็จริง แต่ได้เปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นในการบริหาร เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม จะเห็นได้ว่า ภารกิจ (Mission) ที่ถูกต้องจะกำหนดไว้ในลักษณะที่เป็นนามธรรม เพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการตีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตในระยะได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีลักษณะเป็นการบริหารบนพื้นฐานของดุลยภาพ (Balance) ระหว่างกรอบทิศทางและความยืดหยุ่นในการปรับตัว

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หากมีการดำเนินการอย่างถูกต้อง และเป็นระบบแล้ว จะเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพยิ่ง เพราะเป็นการบริหารที่มีลักษณะเป็นทั้งการป้องปราบปัญหา โดยมีแผนทิศทางรองรับ และมีความคล่องแคล่วตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เนื่องจากเป็นลักษณะการบริหารอย่างเป็นระบบ (Systemic Management)

องค์ประกอบของการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและธุรกิจส่วนหนึ่ง ขึ้นอยู่กับระบบการจัดการ อีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนสำคัญมากขึ้นอยู่กับทัศนคติ หรือวัฒนธรรมในการบริหารองค์การ

ที่ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยก็คือ คุณภาพทรัพยากรมนุษย์ หัวใจของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงไม่ใช่อยู่ที่การสร้างแผนกลยุทธ์ที่ดี หรือสร้างระบบการบริหารที่ดีแต่อยู่ที่องค์ประกอบของการสร้างบุคลากรให้มีวัฒนธรรมในการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic) มากกว่าการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) จึงถือเป็นองค์ประกอบของการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพราะถือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับคุณภาพบุคลากร อันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการประเทศหรือองค์การใดที่ประกอบด้วยบุคลากร ที่เป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinker) เป็นจำนวนมาก ย่อมมีความได้เปรียบองค์การอื่น ๆ ที่เรียกว่า "จิตวิญญาณนักกลยุทธ์ " (Mind of Strategist) จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ จะถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ และจะเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ของการพัฒนาองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนในอนาคต และองค์ประกอบสำคัญส่วนหนึ่งในการแข่งขันคือ การทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์และศิลป์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Systemic Management) (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2546, หน้า 281-284)

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผลจากความพยายามในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ และครอบคลุมทั้งกิจการดังกล่าว ทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงานโดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรม ทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้ามาบูรณการร่วมกัน ซึ่งจะครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2548, หน้า 2)

1) การจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

- การพิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ
- การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

- การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
- การวางแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)
- การสนับสนุนกลยุทธ์โครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการ

3) การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Cortege & Evaluation)

- การตรวจสอบผลการดำเนินงาน
- การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ

คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูง และการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์นี้ก็มีความหมายคล้ายคลึงกับการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path-Goal Leadership) ซึ่งเป็นผู้นำที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัล อันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงานหรือผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นกระบวนการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าในความคงที่ ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องสนใจในลักษณะของจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายขององค์การเป็นอย่างมาก การเป็นผู้นำโดยมุ่งที่จุดมุ่งหมายนี้ต้องอาศัยการประเมินซ้ำที่เป้าหมายและคุณค่าขององค์การรวม ทั้งกำหนดทิศทางขององค์การที่จะเดินไป และเป็นการให้อำนาจแก่พนักงานให้มีความสร้างสรรค์ในการทำงานด้วย

จากการวิจัยของ Davies and others (2005) พบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีความท้าทายและสงสัย เป็นผู้ไม่พอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ ในปัจจุบันสามารถมองเห็นอนาคตที่จะทำได้จากโอกาส มองเห็นเห็นสิ่งท้าทายมากกว่าปัญหา ต้องเป็นผู้ปรับปรุงไม่ใช้ผู้บำรุงรักษา โดยใช้กระบวนการเสาะหาสิ่งที่ดีกว่า และที่สำคัญต้องมีความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรพัฒนาในอนาคต

2. ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับการคิดเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้และการสร้างรูปแบบใหม่ ๆ ให้องค์กรตนเอง และทำความเข้าใจของที่อื่น ๆ ด้วย เพราะผู้นำที่มีความสามารถจะต้องมีรูปแบบที่ชัดเจนของการทำความเข้าใจและการสื่อสาร ถ้าโรงเรียนต้องการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ต้องเริ่มจากผู้นำก่อน แล้วจึงขยายกว้างไปยังกลุ่มของบุคลากร และนักเรียนในโรงเรียน เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ความสำคัญของผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ การใช้เวลาในการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของทีมงาน การแบ่งเวลาในการคิดและพัฒนาความคิดใหม่ ๆ ซึ่งสามารถทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบใหม่ ๆ สำหรับการทำความเข้าใจและนำไปสู่การปฏิบัติที่จะสามารถร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนของโรงเรียน

3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้แสดงออกซึ่งสติปัญญาเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของระบบความเชื่อค่านิยมที่ชัดเจน เพราะค่านิยมร่วมและการสร้างความเชื่อเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุด เป็นการเตรียมพื้นฐานที่มั่นคงอันจะนำไปสู่เกณฑ์ในการตัดสินใจ (Sternberg, 2002 อ้างถึงใน Davies and others, 2006) กล่าวว่า สติปัญญามีความจำเป็นสำหรับผู้นำด้วยเหตุผลดังนี้ 1) ต้องการความสามารถในการสร้างสรรค์ที่มาจากความคิด 2) ต้องการความสามารถในการวิเคราะห์ตัดสินใจว่าความคิดใด

คือ ความคิดที่ดี 3) ต้องการความสามารถในการปฏิบัติที่เกิดจากรูปแบบความคิดในหน้าที่และทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในความคิดนั้น 4) ต้องการสติปัญญาที่เป็นผลของความสมดุลกันของความคิดของผู้นำเอง ของผู้อื่น และสถานการณ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

โดยธรรมชาติแล้ว สติปัญญาเป็นส่วนที่อยู่ลึกลงไปกว่าปกติ เป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นมาประกอบด้วย 1) ความเฉลียวฉลาดที่ประสบความสำเร็จ 2) การรักษาความสมดุลของสิ่งที่เกี่ยวข้อง 3) การรักษาความสมดุลของมิติเวลา 4) การสนใจเอาใจใส่ต่อการหลอมรวมค่านิยม 5) การวางแนวทางในการตอบสนองต่อผลกระทบที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก และ 6) การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อผลประโยชน์โดยทั่วไป ความเฉลียวฉลาดในการปฏิบัติ ความเฉลียวฉลาดในการวิเคราะห์และความเฉลียวฉลาดด้านความรู้สึกมาประกอบเข้าด้วยกัน เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมที่จะดำเนินการด้านทักษะ และความสามารถเพื่อขยายไปยังการเลือกกลยุทธ์ด้วยสติปัญญาและความมีประสิทธิผล

4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้ที่มีอำนาจส่วนบุคคลและความเป็นมืออาชีพในการสร้างเครือข่าย ผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญในการสร้างเครือข่าย และการพัฒนาเครือข่ายโดยการมองทะลุที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ และการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา ซึ่งเป็นการใช้ประโยชน์ทั้งเครือข่าย องค์การที่เป็นทางการและการสร้างเครือข่ายความเป็นมืออาชีพส่วนบุคคล

5. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้ที่มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและมีคุณภาพส่วนบุคคลสูง (Gardner, 1985 อ้างถึงใน Davies and Davies, 2005) กล่าวว่า องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญของความเฉลียวฉลาดทางสังคม คือ ความสามารถมองเห็นความแตกต่างด้านอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่น ความสามารถติดต่อประสานสัมพันธ์กับผู้อื่น และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ที่นับวันยิ่งมีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในบริบทของการพัฒนาความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ และวิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การ ในการริเริ่มสร้างสรรค์ต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้ และเรื่องของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็เป็นอีกหนึ่งในประเภทภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 ก, หน้า 207)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีหลายแนวคิดซึ่งในที่นี้ขอนำเสนอ 5 แนวคิด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Dess and Miller
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Durbin
3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Ireland and Hitt

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Nahavandi and Malekzadeh

5. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดสภาพบริบทสังคมไทย

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Dess and Miller (1993 , pp. 320-321) อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2547, หน้า 401) ได้ศึกษาพบว่า กิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Setting a Direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยี หรือวัฒนธรรมองค์การในแง่ที่ว่า สิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต เป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง

2. การออกแบบองค์การ (Designing the Organization) เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การ ที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ

3. การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ (Instilling a Culture) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมถึงเข้าใจกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุด และพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Durbin (1998 : 335) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. การรับรู้ ความเข้าใจ ความคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (High-Level Cognitive)

การคิดเชิงกลยุทธ์นั้น ต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (Conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมา สำหรับองค์การที่มีปฏิกิริยากับสภาพแวดล้อมนี้ เรียกว่า การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ (1) ต้องคำนึงถึงความเกี่ยวข้องกัน และมีความอิสระต่อกัน (2) การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับด้านความเข้าใจ (3) การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ระดับนั้นก็ยังมีความแตกต่างในเรื่องของตัวงาน และทักษะสำหรับงานนั้น ๆ ซึ่งบางคนอาจข้ามกระโดดไปมาระหว่างชั้นที่สูงกว่าและต่ำกว่าได้ (4) ผู้จัดการ ที่มีอายุงานมากเท่าใดก็ยิ่งจะเป็นผู้ที่มี

ทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหา (Intellectual Ability) มากขึ้นเท่านั้น เช่น ผู้จัดการที่มีอายุงาน 25 ปี ย่อมมีทักษะในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้จัดการที่มีอายุงานเพียงแค่ 1 ปี เป็นต้น และยิ่งการไต่เต้าตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็ยิ่งจำเป็นต้องมีทักษะดังกล่าวมากยิ่งขึ้นเช่นกัน (5) นักคิดเชิงระบบต้องมีความสามารถด้านการจินตนาการ เพื่อรับมือกับปัญหาซึ่งเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างมโนภาพ

ในแต่ละองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นมีผู้นำที่มีความสามารถในด้านความคิด ความเข้าใจ (Cognitive Abilities) และเรื่องของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) ก็มีความสำคัญอีกเช่นกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดทางเลือกปฏิบัติ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์การที่จะดำเนินไป และการตั้งคำถามแบบสร้างเงื่อนไข (What-if) ก็เป็นที่ต้องอาศัยด้าน “การจินตนาภาพ”

2. การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy)

ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้น อาจเปรียบได้กับผู้ที่มีสมาธิสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้ว ผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ

แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งก็คือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย (Incrementally) ซึ่งหมายถึง แนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมาเคยทำอย่างไร ก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไป ทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูล ณ เวลาปัจจุบัน ซึ่งแตกต่างจากอดีตไปแล้ว

3. การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต (Anticipating and Creating a Future)

ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว ” ดังนั้น จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตเป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำ เกี่ยวกับรสนิยมและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

4. การคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking)

เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Re-Inventing the Future) Hamel ได้กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์ ” หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่งขัน

แนวความคิดเชิงปฏิวัติ จึงเป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้า บริการ ตลาด และแม้แต่ภาคอุตสาหกรรมโดยรวม ซึ่งสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

4.1 การสร้างแนวคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ (Preconceiving Product/Service) เป็นแนวทางของการปรับปรุงด้าน “สมการเชิงมูลค่า” ของสินค้า/บริการอย่างแท้จริง

สมการเชิงมูลค่า (Value Equation) หมายถึง การพิจารณาว่าบุคคล ลูกค้า ต้องการจ่ายเงินมากเท่าใด เพื่อให้ได้คุณค่าของสิ่งนั้นกลับมา มูลค่านี้ หมายถึง ตัวอย่าง เมื่อสิบปีที่แล้วพริ้นเตอร์เลเซอร์มีราคาประมาณ 120,000 บาท แต่ปัจจุบันมีราคาเพียงประมาณ 30,000 บาท

อีกความหมายของสมการเชิงมูลค่า (Value Equation) คือ การใช้ประโยชน์จากคุณประโยชน์หลัก หรือหน้าที่หลักของสินค้า/บริการนั้น ไปในรูปแบบใหม่ ตัวอย่าง ประโยชน์หลักของบัตรเครดิต คือ การสร้างความมั่นใจให้กับผู้ขายเกี่ยวกับชื่อที่ปรากฏบนบัตรนั้น หมายถึง ผู้ที่กำลังใช้บัตรเครดิต (เจ้าของบัตร) ในขณะเดียวกัน อาจสร้างความมั่นใจในแบบเดียวกันนี้ในรูปแบบอื่น เช่น การพิมพ์ลายนิ้วมือ การบันทึกเสียง (และคนที่คิดได้แบบนี้ คือ ผู้ที่มีความคิดแบบสร้างสรรค์นั่นเอง)

4.2 การกำหนดนิยามตลาดใหม่ (Redefining Market Space) เป็นวิธีของการกำหนดขอบเขตเกี่ยวกับสภาพตลาดแบบกว้างให้ได้ครอบคลุมมากที่สุด โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

วิธีที่ 1 การผลิตสินค้า/บริการให้เหมาะกับตลาดสากล (ความต้องการของคนส่วนใหญ่ในโลก) ราคาสากลไม่สูงมากนัก เพื่อทดแทนสินค้า/บริการที่ราคาแพง ๆ

วิธีที่ 2 การผลิต/การให้บริการตามความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของลูกค้า (Strive for Individuality) เพื่อตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้า

วิธีที่ 3 เพิ่มช่องทางใหม่ในการเข้าถึงลูกค้า เช่น การขายผ่านทางอินเตอร์เน็ต

4.3 การปรับขอบเขตอุตสาหกรรมใหม่ (Redraw Industry Boundaries) โดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้

วิธีที่ 1 การปรับขนาดอุตสาหกรรมใหม่ (Rescale Industry) เช่น การขยับตัวจากอุตสาหกรรมระดับท้องถิ่น ขึ้นไปเป็นระดับภูมิภาค แล้วเพิ่มเป็นระดับชาติ และระดับโลก

วิธีที่ 2 การลดจำนวนผู้ค้าคนกลาง หรือเครือข่ายของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Compressing the Supple Chain) และยังหมายถึง การเปลี่ยนโกดังเป็นร้านค้า เป็นต้น

วิธีที่ 3 การเพิ่มบริการเสริม (Driving Convergence) เช่น บริการรถจักรยานยนต์จัดส่งสินค้าถึงที่แก่ลูกค้า ซุปเปอร์มาร์เก็ตอาจบริการขายอาหารร้อน ๆ สำหรับนำกลับบ้านได้ด้วย

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision)

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคตโดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิด โดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจงและเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป (David, 1998, pp. 90-91) อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 ข, หน้า 207) องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ มีดังนี้

5.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Formulation) เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์การต้องการในอนาคต ในลักษณะกว้างขวางในระยะยาว

5.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementation) เป็นการปฏิบัติตามภารกิจ (Mission) ที่กำหนดเอาไว้เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถ และความเต็มใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5.3 นวัตกรรมที่เป็นจริงได้ (Innovative Realism) วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้น จะต้องมีลักษณะใหม่และเป็นจริงได้ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

5.4 แบบกว้าง ๆ (General) ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้เจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

5.5 แบบเจาะลึกลงรายละเอียด (Detailed) ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นลักษณะเจาะจงในรายละเอียดของเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้

5.6 การเผชิญความเสี่ยง (Risk Taking) ลักษณะวิสัยทัศน์จะมีลักษณะที่ต้องเผชิญความเสี่ยง เพราะสิ่งที่ต้องการในอนาคตนั้นไม่ใช่สิ่งที่จะทำได้โดยง่ายดาย ซึ่งใครจะทำก็ได้ ลักษณะนี้จึงถือว่าวิสัยทัศน์จะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้น

5.7 การมุ่งกำไร (Profit-Oriented) โดยทั่วไปแล้ว วิสัยทัศน์จะมุ่งที่การสร้างกำไร ตัวอย่าง บริษัทมีวิสัยทัศน์ว่า “เพื่อผดุงรักษาความสำเร็จทางด้านการค้าในฐานะบริษัทการตลาดชั้นนำของโลก ในด้านเสื้อผ้ายี่ห้อดัง ๆ และเหนือกว่าสิ่งอื่นใด คือ ทุกคนต้องการได้รับความพึงพอใจจากความสำเร็จ คุณภาพชีวิตที่สมดุลทั้งส่วนตัวกับหน้าที่การงาน และสนุกกับการบุกบั่น ความเพียรพยายามในการทำงาน ” จะเห็นว่า วิสัยทัศน์นี้เมื่อทำสำเร็จจะส่งผลต่อการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 ก, หน้า 207-209)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดของ Ireland and Hitt (1999, pp. 48-57) สองนักวิจัยยุทธศาสตร์ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่า ขณะที่บริบทโลกาภิวัตน์ ขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งแนวกว้างและแนวลึกควบคู่กับสภาวะการแข่งขันทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเช่นนี้ จำเป็นที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการใน 6 กิจกรรม ต่อไปนี้

1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จูงใจขององค์การได้ เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ

2. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องตระหนักให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และดำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์การให้ได้ เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทั้งทรัพยากร และขีดความสามารถที่จะทำให้องค์การมีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของศตวรรษที่ 21 จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์การ ด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน

5. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงถึงความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งสามารถในการดลใจต่อพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม

6. ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถสร้างความมีประสิทธิผล และความมีดุลยภาพขององค์การ ระหว่างความควบคุมที่เน้นในความยืดหยุ่นของการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้น กับที่มุ่งผลระยะยาว

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Nahavandi & Malekzadeh (1993) ได้ทำการวิจัยพบว่า คุณลักษณะเด่นสำคัญ 2 ด้านของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ

1. ด้านแสวงหาความท้าทาย (Degree of Challenge Seeking) คือ ผู้นำมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงมากน้อยเพียงใด ผู้นำจะมุ่งต่อกลยุทธ์สู่อนาคตกับการมุ่งการดำเนินงานประจำปัจจุบันมากน้อยต่างกันเพียงไร เป็นต้น ผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายสูง พบว่า มักจะกำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะของความเสี่ยงสูง และมักจะพยายามริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีระดับของการแสวงหาความท้าทายต่ำมักจะไม่ชอบและปฏิเสธต่อความเสี่ยงทั้งหลายด้วยการยึดติดกับแนวคิด และวิธีเดิมที่พิสูจน์ว่าเคยได้ผลดีมาแล้ว

2. ด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม (Need of Control) คือ ผู้นำที่มีความต้องการ มีอำนาจในการควบคุมสูง จะจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงาน กระจายอำนาจค่อนข้างน้อย และมุ่งเน้นที่กระบวนการต่ำ จะเน้นวัฒนธรรมแบบถึงตัว เน้นการปฏิบัติแบบเดียวที่เหมือนกันและการให้ลอกเลียนแบบการปฏิบัติเป็นหลัก ในขณะที่ผู้นำที่มีระดับความต้องการมีอำนาจในการควบคุมต่ำ มักจะเน้นการกระจายอำนาจในองค์การ จะกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่บุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบปรับตัว พยายามกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการแสดงออกโดยเปิดเผยของผู้ตาม มุ่งเน้นการใช้

วิธีบูรณการความคิดที่หลากหลายของบุคคลต่าง ๆ มากกว่าความคิดที่เป็นแบบเดียวที่เหมือน ๆ กัน จะสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานและวัฒนธรรมในการแสดงความอดทนต่อการรับฟังความคิดของผู้อื่นที่เกิดขึ้นในองค์การ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดสภาพบริบทสังคมไทย นักวิชาการในสังคมไทยหลายท่านได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 65-66) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้บริหารทางกลยุทธ์ต้องเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) ซึ่งต้องดำเนินการในทางกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เป็นบทบาทในทางปฏิบัติ ดังนี้คือ

1. การเป็นผู้บริหารทั่วไปที่จะต้องทำการบริหารเรื่องราวทั้งหมดขององค์การตลอดเวลาโดยไม่ขาดตอน
2. การเป็นผู้ใช้ทัศนะวิสัยที่จะต้องติดตามความเป็นไปของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ หรือการมองโลกกว้างรอบตัวนั่นเอง
3. การจะต้องเป็นผู้จัดทำกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อนำมาเทียบเคียงกับทรัพยากรที่ประเมินได้ภายในองค์การ และทำการจัดคู่ปัจจัยระหว่างโอกาสและทรัพยากรที่มีอยู่ จนสามารถจัดทำเป็นนโยบายและแผนดำเนินงานต่าง ๆ ออกมา
4. การเป็นสถาปนิกออกแบบโครงสร้างและระบบงาน
5. การเป็นผู้จัดแบ่งสรรทรัพยากรและเป็นผู้ควบคุมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ
6. การเป็นผู้นำสร้างทีมงาน กระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่นและมีการผูกพันจากทุกฝ่าย การเป็นผู้ประเมินผลงานและการรู้จักใช้คน
7. การเป็นผู้ชักจูงใจ
8. การเป็นผู้นำชุมชนสัมพันธ์
9. การเป็นผู้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

เนตร์พัณนา ยาวิราช (2549, หน้า 35-42) ได้กล่าวถึง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy in Action)
3. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control)

สมยศ นาวีการ (2544, หน้า 584) ได้เสนอแนวคิดว่า ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพความมีลักษณะ 6 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

2. การใช้ประโยชน์ความสามารถแทน
3. การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ
4. การสร้างระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6. การรักษาจริยธรรมทางธุรกิจ

จากที่กล่าวมา สถานศึกษาเป็นองค์การแบบหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ทันกับยุคโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยยึดแนวความคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ DuBrin(1998, p. 355) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) มีปัญญาหรือความสามารถในการเข้าใจในระดับสูง 2) มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลที่หลากหลายมากำหนดกลยุทธ์ 3) มีความสามารถในการพยากรณ์ และกำหนดอนาคต 4) มีความสามารถในการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ และ 5) มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์

2.2 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

โรงเรียน เป็นองค์การทางการศึกษา มีบทบาทสูงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลผลิตของโรงเรียน สามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน โดยทั่วไปแล้ว องค์การหรือหน่วยงานทุกแห่งย่อมจะต้องมีผู้บริหารสูงสุดเพื่อรับผิดชอบการบริหารจัดการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนในประเทศไทยนั้น มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ เป็นต้น ผู้บริหารเหล่านี้ถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าและมีบทบาทสำคัญยิ่งขององค์การ และเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์การ การที่หน่วยงานจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และทักษะของผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้ จึงต้องมีการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และเป้าหมายขององค์การอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาผู้บริหารเป็นเรื่องที่มีเหตุผลและเป็นความจำเป็นของหน่วยงาน เพราะสภาพแวดล้อมของผู้บริหารมีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยอาจจะเริ่มต้นพัฒนาการผู้ชำนาญด้านเทคนิคที่มีอาวุโสน้อยให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ทั้งนี้ เพื่อป้องกันและแก้ไขความล้าสมัยทางบริหาร ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารควรถือเป็นนโยบายขององค์การ ผู้บริหารควรรับรู้ถึงความจำเป็นที่ตนต้องได้รับการพัฒนาโดยผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปในทุกระดับของหน่วยงานต้องมีความเข้าใจ และสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่องในระยะยาวทั้งในเชิงการจัดสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศ

การทำงาน และเปิดโอกาสให้ผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนานั้นได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ (Yukl, 1998, pp. 5-9)

ในการศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ประเด็น คือ 1. ความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ และ 2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้บริหารโรงเรียน ถือเป็นบุคลากรที่สำคัญขององค์การ ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารจึงถือเป็นการพัฒนาบุคลากร ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว หากกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร มักจะเป็นที่เข้าใจว่าเป็นการฝึกอบรมเสมอ โดยเห็นว่าการฝึกอบรมกับการพัฒนาเป็นเรื่องเดียวกัน และมีความหมายเหมือนกัน แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งที่เห็นว่า คำทั้งสองมีความหมายแตกต่างกันจะใช้แทนกันไม่ได้ สำหรับความเห็นของนักวิชาการที่มีต่อกับคำว่าพัฒนากับการฝึกอบรมนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 ข, หน้า 461)

1.1 กลุ่มที่เห็นว่าการพัฒนาแตกต่างจากการฝึกอบรม

นักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรแตกต่างจากการฝึกอบรม โดยเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง การดำเนินกรรมวิธีใด ๆ ที่ใช้ในการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานการฝึกอบรมอาจถูกใช้เป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งในการพัฒนา นอกจากนี้ ในทัศนะของบริษัท AT&T เห็นว่า การฝึกอบรมกับการพัฒนามีความแตกต่างกัน การฝึกอบรมเป็นการดำเนินตามกิจกรรมที่กำหนดหรือออกแบบไว้ล่วงหน้า เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้ ทักษะ และทัศนคติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันเพิ่มมากขึ้น จนช่วยให้สามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนการพัฒนาเป็นการดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดเพื่อทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะ และเจตคติในการทำงานเช่นเดียวกับการฝึกอบรม แต่มีจุดเน้นแตกต่างกันคือ มุ่งเตรียมความพร้อมเพื่อการทำงานในอนาคต (AT&T, 1998, p. 15)

1.2 กลุ่มที่เห็นว่า การฝึกอบรมมีความหมายเช่นเดียวกับการพัฒนา

นักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่า การฝึกอบรมเป็นสิ่งเดียวกับการพัฒนาบุคลากรแล้วย่อมต้องอาศัยการฝึกอบรมเป็นหลัก เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการสร้างเสริมความรู้ ทักษะการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน

1.3 กลุ่มที่ใช้คำว่า “การฝึกอบรมและการพัฒนา”

นักวิชาการกลุ่มนี้นิยมใช้สองคำพร้อม ๆ กัน โดยเห็นว่า การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ ให้แก่พนักงานในองค์การ

ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา อาจจำแนกได้ดังนี้

1. ด้านตัวบุคคล การพัฒนามักทำกับบุคลากรระดับบริหาร ส่วนการฝึกอบรมมักทำกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ

2. ด้านขอบเขตการเรียนรู้ การพัฒนามีขอบเขตเนื้อหาสาระที่กว้างขวาง เช่น การพัฒนาความสามารถเชิงมโนทัศน์ ส่วนการฝึกอบรม เป็นการเรียนรู้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น การซ่อมแซมอุปกรณ์ เป็นต้น

3. ด้านระยะเวลาดำเนินการ การพัฒนาใช้เวลาที่ยาวนานกว่าการฝึกอบรม เพราะในการถ่ายทอดความรู้ แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ใช้เวลามากกว่าการฝึกให้ปฏิบัติการ

4. ด้านระยะเวลาในการทำงานการพัฒนา มุ่งตอบสนองการทำงานในอนาคต ส่วนการฝึกอบรม มุ่งตอบสนองการทำงานในปัจจุบัน

2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า มีคำภาษาอังกฤษที่ใช้ในความหมายเดียวกัน 3 คำ ได้แก่ 1) Technique (เทคนิค) 2) Method (วิธี) และ 3) Delivery (การส่งมอบ) ในการวิจัยนี้ ใช้คำว่า “วิธีการ” และการที่เลือกใช้วิธีการใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะ (Characteristic) หรือธรรมชาติ (Nature) ของคุณลักษณะ (Trait) ที่จะทำการพัฒนา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดเห็นไว้ดังนี้

DuBrin (1995 : 330-356) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี คือ 1) การทำความรู้จักตนเอง 2) การสร้างวินัยในตนเอง 3) การศึกษา 4) ประสบการณ์ และ 5) การให้คำปรึกษาโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำคือ การทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผู้บริหารอย่างแจ่มชัด ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิผลมากขึ้น เช่น การที่ผู้บริหารพบว่า พนักงานที่มีคุณภาพสูงกลุ่มหนึ่งลาออกจากงาน ผู้บริหารก็จะทำการตรวจสอบภาวะผู้นำของตนเองโดยอาศัยข้อมูลที่ใช้บุคคลภายนอกเป็นผู้สัมภาษณ์พนักงานเหล่านั้น เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงภาวะผู้นำของตนเองให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

Argyris (2004, p. 21 cited in Dubrin, 1995 : 330) ได้อธิบายระดับของการทำความรู้จักตนเอง โดยใช้หลักการเรียนรู้แบบครึ่งวงจร (Single-Loop Learning) กับการเรียนรู้แบบคิดครบวงจร (Double-Loop Learning) ซึ่งมีความหมายดังนี้

การเรียนรู้แบบคิดครึ่งวงจร หมายถึง การทำความรู้จักตนเองระดับหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนแสวงหาข้อมูลย้อนกลับ เพียงเท่าที่จำเป็น เพื่อนำมายืนยันหรือใช้อธิบายความคิด หรือการกระทำของตน ถ้าตามกรณีตัวอย่างของผู้บริหาร มีผู้ร่วมงานลาออกมากผิดปกติดังที่ยกมากล่าวข้างต้น การเรียนรู้แบบคิดครึ่งวงจรได้แก่ การที่ผู้บริหารคิดเพื่อหาเหตุผลป้องกันตนเอง ซึ่งอาร์กริส (Argyris) อธิบายว่า การเรียนรู้แบบคิดครึ่งวงจร เปรียบเสมือนการทำงานของอุปกรณ์ควบคุมความร้อน (Thermostat) ที่จะทำงานโดยอัตโนมัติทันทีที่อุณหภูมิในห้องลดลงถึงจุดที่กำหนด เช่น 20 องศาเซลเซียส

การเรียนรู้แบบคิดครบวงจร หมายถึง การทำความรู้จักตนเองอีกระดับหนึ่งที่ลึกซึ้งกว่าแบบแรก การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนนำข้อมูลย้อนกลับมายืนยัน หรือใช้อธิบายความมีเหตุผลของเป้าหมาย หรือคุณค่าที่ปรากฏในสถานการณ์ ถ้าตามกรณีตัวอย่างของผู้นำที่มีผู้ร่วมงานลาออกมากผิดปกติ ดังที่ยกมากล่าวข้างต้น การเรียนรู้แบบคิดครบวงจร ได้แก่ การที่ผู้นำตั้งคำถามต่อประสิทธิภาพของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง ผู้ที่จะใช้การเรียนแบบนี้ได้ดีนั้น ต้องพยายามลดความคิดป้องกันหรือปกป้องตนเองลง อาร์กริส (Argyris) อธิบายว่า การเรียนรู้แบบคิดครบวงจรนั้น คล้ายกับว่าก่อนที่อุปกรณ์ควบคุมความร้อนจะทำงาน จะต้องตั้งคำถามก่อน เช่น เพราะเหตุใดจึงต้องตั้งอุณหภูมิให้อุปกรณ์เริ่มทำงานไว้ที่ 20 องศาเซลเซียส เพราะเหตุใดจึงไม่ตั้งไว้ ณ ระดับอื่นที่ช่วยให้ประหยัดพลังงานได้มากกว่า เป็นต้น

ประโยชน์ของการนำหลักการเรียนรู้หรือทำความรู้จักตนเองของ Argyris ไปใช้ คือ ช่วยให้ผู้บริหารเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการคิดทบทวนหาเหตุผล การพยายามทบทวนเพื่อทำความเข้าใจเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้น จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงาน หรือใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมขึ้นในโอกาสต่อไป

2. การสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง วินัยในตนเองในที่นี้หมายถึง ความพยายามที่จะรักษาระดับความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้มั่นคง วินัยในตนเองมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ ตัวอย่างเช่น การที่ผู้นำเห็นว่าการเป็นผู้ฟังที่ดี เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำก็จะต้องอ่านหรือศึกษา หรือเข้าฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถจับประเด็นได้ถูกต้อง วินัยในตนเองมีความจำเป็นเพราะสภาวะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มักจะหันเหความสนใจของผู้นำไปสู่ทิศทางอื่น

อยู่เสมอ วินัยในตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาติดตามพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งเพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาตนเองจริง

3. การศึกษา โดยทั่วไปการศึกษามักหมายถึง การถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใด ยกตัวอย่างเช่น หากผู้บริหารศึกษาเกี่ยวกับคณิตศาสตร์ ก็เป็นที่หวังว่าสักวันหนึ่งเขาอาจจะมีโอกาสใช้หลักคณิตศาสตร์ที่เรียนมาในการอธิบายเหตุผลของเหตุการณ์ หรือปัญหาทางการบริการขององค์การ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความเป็นผู้นำให้เป็นที่ยอมรับ การศึกษาอย่างเป็นทางการ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการบริหาร และตำแหน่งของผู้นำ นอกจากนี้ ปริมาณของการศึกษาอย่างเป็นทางการยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับของตำแหน่งที่ผู้นำปฏิบัติงาน แบส (Bass, 1985) สรุปว่า การศึกษาด้านวิศวกรรมศาสตร์ กฎหมาย หรือการบริหารธุรกิจมีส่วนช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในการใช้ภาวะผู้นำทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับสถานะของภาวะผู้นำบางครั้งอาจจะไม่เป็นเหตุเป็นผลแก่กันก็ได้ มีหลายคนที่มีตำแหน่งที่สามารถใช้ภาวะผู้นำในองค์การทางธุรกิจ แต่มีการระดับการศึกษาไม่สูงนัก สิ่งที่สำคัญกว่าความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับภาวะผู้นำ คือ วิธี (How) นำการศึกษาให้เป็นประโยชน์ต่อภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิผล ผู้นำระดับสูงส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีความรู้ดี สามารถเรียนรู้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ จากงานที่ทำ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการ และความรู้ที่ได้จากการทำงานจะช่วยให้ผู้นำมีสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ เสมอ

4. การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานนับเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิผล เพราะถ้าหากขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถแปรความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์มี 2 แหล่งหลัก ๆ คือ เพื่อนร่วมงานและเนื้องาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้อย่างดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือให้คำแนะนำอย่างทันทีทันใดอาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การหาประสบการณ์อาจใช้การสังเกตเวลาผู้บังคับบัญชาแผชิญปัญหา ในระหว่างประชุม แล้วพยายามนำเทคนิคการแก้ปัญหานั้นมาใช้กับผู้บังคับบัญชาของตนอีกทีหนึ่ง หรืออาจจะเรียนรู้ที่จะไม่ใช้ภาวะผู้นำเช่นนั้น หากพบว่าไม่ใช่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล แหล่งหรือบุคคล ที่สามารถให้ประสบการณ์ประกอบด้วยผู้บริหารหรือผู้นำระดับตำแหน่งที่สูงกว่า กลุ่มผู้นำระดับเดียวกัน รวมทั้งคณะผู้จัดทำรายงาน (Reporting Staff) การทำงานในหน้าที่รับผิดชอบจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะบทบาทส่วนหนึ่งของผู้นำ คือ ต้องเป็นนักแก้ปัญหา และปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นมักมีความซับซ้อน และคลุมเครือมากขึ้นเรื่อย ๆ

ความกว้างขวางของประสบการณ์ภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ นั้น มักขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องพยายามรวบรวมประสบความสำเร็จมักจะถูก

แนะนำให้หาประสบการณ์ในองค์การอย่างน้อยใน 2 ด้าน คือ ด้านการตลาดกับด้านการผลิต ซึ่งลักษณะเช่นนี้ แฮมบริค (Hambrick) เรียกว่า การพัฒนาการบริหารโดยอาศัยการทำงานหลายหน้าที่

5. การให้คำปรึกษา ในการให้คำปรึกษาเป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่ยึดประสบการณ์เป็นหลักอีกวิธีหนึ่งที่เชื่อว่าการพัฒนาภาวะผู้นำควรจะมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่า ที่ปรึกษา (Mentor) ซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียนโดยอาศัยการสอน (Tutoring) การฝึก (Coaching) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ส่วนใหญ่มักได้แก่ ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน หรือนักวิชาชีพด้านบริหารบุคคล

การให้คำปรึกษาส่วนใหญ่มักเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ให้กับผู้รับคำปรึกษา แต่บางแห่งอาจจะมีระบบการให้คำปรึกษาที่เป็นทางการก็ได้ ผู้ให้คำปรึกษาสามารถให้ตัวอย่างในการใช้ภาวะผู้นำที่มี และไม่มีประสิทธิผล หน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษา คือ คอยฝึกสอนผู้เรียนให้สามารถใช้ภาวะผู้นำ แต่ในระหว่างที่ผู้รับคำปรึกษา (Mentored) ฝึกใช้ภาวะผู้นำนั้น ผู้ให้คำปรึกษามักจะไม่เข้ามาแทรกแซง โดยปล่อยให้ฝึกใช้ภาวะผู้นำโดยอิสระ

สำหรับวิธีการพัฒนาในทัศนะของ นงลักษณ์ สินสืบผล (2542, หน้า 34-36) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการพัฒนาผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ใหม่ ระเบียบข้อบังคับ การจัดการโดยทั่วไปขององค์การ สภาพแวดล้อม และสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน การปฐมนิเทศจะมีลักษณะอย่างไร ขึ้นอยู่กับสภาพ ตำแหน่ง เนื้อหาสาระ ระยะเวลา และงบประมาณ

2. การฝึกอบรม (Training) เป็นการอบรมที่ให้ลงมือปฏิบัติจริง ลำดับขั้นของการฝึกปฏิบัติมีดังนี้ 1) อธิบายให้ทราบหลักการโดยทั่วไป 2) สาธิต 3) ให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ 4) แก้ไขข้อบกพร่อง 5) ติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน

3. การฝึกฝนตนเอง (Self-Training) เป็นวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญในปัจจุบัน เนื่องจากสื่อและแหล่งความรู้มีมากขึ้น โดยมีวิธีการดังนี้ 1) ตั้งวัตถุประสงค์ และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันเหตุการณ์ 2) แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ 3) ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการ 4) ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในภายนอกองค์การ 5) ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส 6) นำการอธิบายและบรรยายในบางโอกาส 7) เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการ 8) แสวงหาโอกาสในการดูงานในและต่างประเทศ

อรุณ รักธรรม (2545, หน้า 196 - 234) ใช้คำว่า วิธี (Method) และเทคนิค (Technique) ในความหมายเดียวกัน คือ หมายถึงเครื่องมือในการควบคุมและพัฒนาโปรแกรม โดยจะต้องให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ผู้เข้ารับการอบรม ผู้ให้การอบรม เวลา และงบประมาณ วิธีการพัฒนาแบ่งได้ ดังนี้

1. การพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual)

1.1 การศึกษาที่บ้าน เป็นการศึกษาด้วยตนเองของบุคคลแต่ละคนโดยมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานฝึกอบรมอาจเสนอรายวิชาที่สามารถศึกษาด้วยตนเองให้ผู้อบรมสามารถนำกลับไปศึกษาที่บ้านและอาจสนับสนุนให้ได้มีโอกาสในการค้นคว้าจากห้องสมุดเพิ่มเติมก็ได้

1.2 การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการช่วยผู้เรียนให้พัฒนาตนเองในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ซึ่งหัวหน้าจะทำงานใกล้ชิดกับลูกน้องโดย 1) มีการเริ่มต้นจากสภาพที่ผู้เรียนเป็นอยู่ 2) สอนแนะตามความสามารถของบุคคลซึ่งแตกต่างกัน 3) ให้ผู้เรียนกระทำด้วยตนเองมากที่สุด 4) สาธิตให้ดูเป็นตัวอย่าง 5) ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล 6) สร้างบรรยากาศให้เชื่อมั่น 7) พยายามอยู่ใกล้ชิด 8) กำหนดเป้าหมายและอธิบายมาตรฐาน 9) ทำการสอนซ้ำ

1.3 การฝึกวิธีทำงาน (Job Instruction : JIT) เป็นการฝึกอบรมคนที่มีลักษณะคล้ายกับการสอนงาน (Coaching) แต่เน้นที่ความเร่งด่วนให้สามารถทำงานได้ในเวลาอันรวดเร็ว เน้นทักษะการเคลื่อนไหว (Motor Skill) ในการปฏิบัติงานประจำวัน

1.4 การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป (Programmed Learning หรือ Programmed Instruction) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิกิริยาการตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัด และได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

1.5 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลให้สามารถทำงานได้มากกว่า 1 งาน โดยให้ย้ายจากฝ่ายหนึ่งไปยังฝ่ายหนึ่ง จนกว่าจะเหมาะสม แต่ในภาครัฐบาลอาจทำได้ยาก เนื่องจากใช้ระบบการจำแนกตำแหน่ง

2. การพัฒนาเป็นกลุ่ม (Group) มักดำเนินการกับกลุ่มบุคคล มีวิธีการดังนี้

2.1 การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการดั้งเดิมที่นิยมใช้กันมาก มีประโยชน์ คือ ประหยัดเวลาและเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงตามเนื้อหาของรายวิชา โดยผู้บรรยายอาจใช้สื่ออื่น ๆ ประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจ

2.2 การประชุมอภิปราย (Conference) จัดโดยมุ่งให้ผู้ร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้มีการปรับทัศนคติ และวิธีคิดอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติการณ์

2.3 การอภิปรายปัญหา (Panel Discussion) คล้ายการประชุมอภิปราย แต่เน้นที่ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยประธานป้อนคำถามให้สมาชิกอภิปราย โดยให้ผู้ฟังตั้งข้อสังเกตหรือวิจารณ์คำอภิปรายได้

2.4 การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการประชุมเพื่อถกปัญหา หรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใด เรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้อง 1) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ 2) กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุม และชัดเจน 3) จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน 4) ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น 5) จดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน 6) สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

2.5 การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Laboratory Training หรือ Sensitivity Training หรือ Group Dynamic) บางครั้งเรียกว่า การฝึกอบรมแบบรู้เขารู้เรา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรม และทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงานและสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษย์สัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น และสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

2.6 การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมุติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.7 กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์จริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ และเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่าสิ่งใดที่มากระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

2.8 กระบวนเหตุการณ์ (Incident Process หรือ Critical Incident) เป็นวิธีที่ให้ผู้เรียนได้รับคำบอกกล่าวสั้น ๆ ถึงเหตุการณ์ หรือปัญหาในการทำงาน วิทยากรให้เหตุการณ์ดังกล่าวในการตั้งคำถาม กระบวนเหตุการณ์ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) เหตุการณ์ 2) การหาความจริงโดย

การตั้งคำถาม 3) การกำหนดประเด็น เมื่อได้ความจริงแล้ว ทำการวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ 4) การตัดสินใจแต่ละคนตัดสินใจเอง โดยระบุว่าจะทำ และจะไม่ทำอะไร เพราะเหตุใด 5) การประเมิน เป็นการเปรียบเทียบการตัดสินใจว่าวิธีการแก้ปัญหานั้น ๆ ดีจริงหรือไม่ เป็นต้น

2.9 การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใด ๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดของผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่ เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

2.10 เกมการบริหาร (Management Game หรือ Simulation) เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาในรูปบทเรียนคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัย และคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

สอดคล้องกับจงกลนี ชุติมาเทวินทร์ (2548, หน้า 141 – 150) ได้กล่าวถึง วิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม พร้อมทั้งกล่าวถึงข้อดี ข้อพึงระวัง และข้อแนะนำของวิธีการและเทคนิค ที่ใช้ในการอบรมอย่างมีส่วนร่วมมีทั้งหมด 11 เทคนิค ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecturing)

วิธีการบรรยายเป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมน้อยที่สุด แต่ก็จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม ในบางช่วงบางเวลาที่ต้องการเนื้อหาทางวิชาการ เช่น ช่วงที่จะต้องมีปัจจัยนำเข้าทางวิชาการ (Technical Input) วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ หรือวิทยากรบรรยาย (Resource Person) ก็จะเป็นผู้นำเสนอเนื้อหาทางวิชาการ ให้แนวคิดหรือทฤษฎี หรือข้อมูลเท็จจริงต่าง ๆ ที่โดยปกติ วิทยากรจะเตรียมไว้ก่อนล่วงหน้า

การบรรยายเป็นการสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) ผู้บรรยายอาจจะใช้สื่อทางการศึกษาต่าง ๆ ประกอบการบรรยาย ผู้เข้าอบรมอาจจะมีส่วนร่วมได้บ้าง เมื่อสิ้นสุดการบรรยาย เช่น การถามเพื่อให้เกิดความชัดเจน หรือการแสดงความคิดเห็นการอภิปรายในมุมมองของผู้เข้าอบรม เป็นต้น

การบรรยายในการอบรมแบบมีส่วนร่วมไม่ควรจะใช้เวลานานเกินไป ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 30-60 นาที

ข้อดีของการบรรยาย

1. ไม่มีค่าใช้จ่ายมากในการเตรียมการ และง่ายต่อการเตรียมการ
2. ผู้ฟังทุกคนได้ข้อมูลเหมือนกัน
3. ครอบคลุมเนื้อหาได้ดีภายในเวลาอันสั้น
4. ใช้ได้กับผู้เข้ารับการอบรมทั้งกลุ่มเล็กกลุ่มใหญ่

ข้อพึงระวัง

1. หากใช้เวลามากไป ผู้เข้าอบรมจะเบื่อ
2. หากวิทยากรไม่มีทักษะ
3. การบรรยายควรมีการเตรียมตัวมาอย่างดี เนื้อหาควรจะสั้นและกระชับ รวมทั้งสื่อที่ใช้ประกอบการบรรยายควรจะทำให้น่าสนใจ

2. การระดมสมอง (Brainstorming)

การระดมสมองเป็นการระดมแนวความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้เข้าอบรม หรือหากจะเป็นการระดมความคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหา ซึ่งวิทยากรจะเป็นผู้รวบรวมความคิดต่าง ๆ ไว้ทั้งหมด โดยไม่ตัดสินว่าความคิดของใครผิดหรือถูก แต่วิทยากรจะแยกประเภทหรือจัดให้เป็นหมวดหมู่ให้เห็นชัดเจน

การระดมสมองเป็นวิธีการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดีและสามารถดึงเอาประสบการณ์ของผู้อบรมมาใช้ได้ในทันทีทันใด

ข้อดีของการระดมสมอง

1. กระตุ้นให้ผู้มีประสบการณ์ได้แสดงความคิดเห็น
2. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เกิดความคิดใหม่ ไม่ติดอยู่กับความคิดเดิม
3. จูงใจให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วม และรักษาระดับความสนใจของผู้เข้าอบรมให้ต่อเนื่องตลอดการอบรม

ข้อแนะนำ

1. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมแสดงความคิดเห็นไม่ใช่การกดดัน
2. พึงระวังว่า ความคิดเห็นของคนส่วนร่วมน้อยจะครอบงำความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ จึงควรมีวิธีที่ดีในการสับเปลี่ยนสมาชิกในกลุ่มในการแบ่งกลุ่มแต่ละครั้ง

3. การสนทนาวงกลม (Talking Circle)

การสนทนาวงกลมมีรูปแบบคล้ายกับการอภิปรายโต๊ะกลม โดยการจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลม (นั่งบนพื้น) เพื่อแสดงทักษะต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การพูดจะถูกจัดให้เป็นระเบียบโดยอัตโนมัติ โดยใช้ลูกหินขนาดเหมาะมือ ผิวเรียบ รูปทรงกลมหรือรูปทรงไข่ เป็นเสมือนอุปกรณ์ในการควบคุมการพูด

วิทยากรจะเป็นผู้เปิดประเด็นก่อน โดยการกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา จากนั้นส่งต่อลูกหินให้ผู้เข้าอบรมที่นั่งถัดไป (ทางซ้ายมือหรือขวามือก็ได้ตามถนัด) ผู้ที่พูดได้ คือ ผู้ที่มีลูกหินอยู่ในมือเท่านั้น ส่วนผู้อื่นเป็นผู้ฟังที่ดี วิทยากรอาจจะมีการถามคำถามเพิ่มเติมเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ชัดเจนและชี้นำผู้เข้าอบรมไปในแนวทางที่ถูกต้อง

การสนทนาวงกลม เป็นที่นิยมกันมาก โดยเฉพาะในวงการศึกษาในประเทศแคนาดา ทั้งนี้ เพราะสามารถพิสูจน์ได้ว่าเป็นวิธีการที่ดี ความสนใจและการมีส่วนร่วมที่ดี ขณะเดียวกันผู้พูดที่มีความมั่นคง ที่จะพูด เมื่อคนที่หนึ่งพูดเสร็จก็เวียนหินให้คนถัดไปได้พูดบ้างตามลำดับ จนครบทุกคน

ข้อดีของการสนทนาวงกลม

1. ผู้พูดรู้สึกมั่นใจ ลดอาการประหม่า
2. ฝึกมารยาทในการฟังพร้อม ๆ กับการฝึกทักษะทางด้านการฟัง
3. กระตุ้นการมีส่วนร่วมได้ดี ผู้เข้าอบรมมีความกระตือรือร้น
4. เป็นโอกาสที่จะทำให้วิทยากรได้ทราบถึงความคิดเห็นทัศนะ และความรู้สึกรวมทั้งสิ่งที่เข้าอบรมยังเข้าใจชัดเจน
5. ทุกคนมีโอกาสพูดเท่าเทียมกัน
6. สามารถปรับใช้ได้หลากหลายโอกาส ตั้งแต่ต้นจนจบการอบรม

ข้อแนะนำ

1. เป็นวิธีการที่ใช้เวลาค่อนข้างมาก ฉะนั้น ในแต่ละกลุ่มไม่ควรจะใช้สมาชิกมากเกินไป
2. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการกระตุ้นให้แต่ละคนพูด และมีทักษะในการดึงเรื่องที่พูดให้กลับเข้ามาอยู่ในประเด็น

4. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis)

การวิเคราะห์กรณีศึกษาเป็นการให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จากกรณีใดกรณีหนึ่ง เรื่องใดเรื่องหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่เป็นจริงหรือเสมือนจริง โดยยกเอามาให้ผู้เข้าการอบรมได้วิเคราะห์ วิจารณ์ หรือหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน

กรณีศึกษาอาจจะเป็นคำพูด เป็นข้อเขียน เป็นวีดีโอ หรือเป็นรูปแบบอื่น ๆ ก็ได้ ซึ่งเป็นการสร้างประสบการณ์ให้กับผู้เรียนได้ดีมาก โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการที่จะให้มีการพัฒนาความคิดเชิงวิจารณ์ของผู้เข้าอบรม รวมทั้งการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

ข้อดีของกรณีศึกษา

1. เนื่องจากกรณีศึกษาเป็นเสมือนการเข้าไปสู่สถานการณ์การทำงานจริง ผู้เข้ารับการอบรมจึงให้ความสนใจ และมีส่วนร่วมสูง
2. กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดสร้างสรรค์ในเชิงวิจารณ์และหาเหตุผล
3. สามารถนำไปผสมผสานกับวิธีการเรียนการสอนอื่น ๆ ได้ดี

ข้อแนะนำ

1. วิทยากรจะต้องปรับปรุงให้ข้อมูลถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ
2. วิทยากรจะต้องเตรียมพร้อมในการที่จะตอบปัญหาอันสามารถจะเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ

5. เทคนิคการตั้งคำถาม (Questioning Technique)

วิธีการตั้งคำถาม ถือเป็นเทคนิคในการเรียนการสอนอย่างหนึ่ง วิทยากรสามารถตั้งคำถามได้หลากหลายเพื่อทดสอบการเรียนรู้ และเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ช่วยเปิดประเด็นอภิปราย

เทคนิคของการตั้งคำถามจะช่วยให้ผู้เข้าอบรม ได้เรียนรู้ถึงลักษณะต่าง ๆ ของการถาม การคิดวิเคราะห์ การค้นพบ การฉุกคิด และการแก้ปัญหา

ข้อดีของการตั้งคำถาม

1. สามารถประเมินการเรียนรู้ได้โดยไม่ต้องใช้แบบทดสอบข้อเขียน
2. ประหยัด คล่องตัว
3. จูงใจให้เกิดการมีส่วนร่วม และการให้ผู้เรียนเป็นจุดศูนย์กลาง
4. กระตุ้นให้เกิดทางเลือกในการมองปัญหาและคำตอบ

ข้อควรพิจารณา

1. วิทยากรควรมีทักษะในการตั้งคำถามที่หลากหลาย เช่น การตั้งคำถามเพื่อทดสอบการตั้งคำถาม เพื่อเปิดประเด็นอภิปราย ซึ่งวิทยากรอาจเตรียมคำถามมาก่อนล่วงหน้าได้ เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นและบรรลุตามวัตถุประสงค์
2. กรณีที่ผู้เข้าอบรมแสดงอาการลังเลในการตอบคำถาม ควรจะผ่านเลยไป วิทยากรไม่ควร “จี้” ให้ตอบซึ่งจะทำให้เกิดความอึดอัด

6. การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing)

การแสดงบทบาทสมมุติ เป็นการแสดงเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ในเรื่องต่าง ๆ ที่สมมติขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นจริง เป็นเรื่องจริง หรือสามารถเกิดขึ้นได้จริง

ปกติการแสดงบทบาทสมมุติ วิทยากรจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สะท้อนถึงปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือสะท้อนภาพของเหตุการณ์หนึ่ง ใช้วัสดุอุปกรณ์ในการแสดงเท่าที่จะทำได้ ซึ่งเป็นแบบง่าย ๆ เน้นความหรูหราสิ้นเปลืองในการเตรียมการส่วนใหญ่เป็นการประยุกต์ใช้ของที่มีอยู่แล้วรอบตัว

วิทยากรมีเวลาให้ไม่มีในการเตรียมการในแต่ละกลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่สมาชิกในกลุ่มก็จะมีการประชุมเพื่อแบ่งบทบาทหน้าที่กัน มีการซักซ้อมกันพอสมควร และแต่ละกลุ่มออกมาแสดงโดยใช้เวลาในการแสดงไม่มากนัก เช่นกัน

วิทยากรรวมทั้งผู้เข้าอบรม จะเป็นผู้สังเกตการณ์ในขณะที่แสดงบทบาทสมมุติ และวิเคราะห์ว่าเกิดอะไรขึ้น การแสดงสื่อความหมายอย่างไร

การแสดงบทบาทสมมุติจะช่วยฝึกทักษะในทางสร้างสรรค์ ส่งเสริมความเข้าใจกัน เป็นการกระตุ้นสำนึกภายในรวมทั้งการหยั่งรู้ของผู้เข้าอบรม ให้มาสู่พฤติกรรรมภายนอก อันเป็นพัฒนาศักยภาพในการแสดงออกของผู้เข้าอบรม

ข้อดีของการแสดงบทบาทสมมุติ

1. ผู้เข้าอบรมได้มีส่วนร่วมเต็มที่
2. เป็นการเรียนรู้ในรูปแบบในการนำเสนอที่แตกต่างไปจากการทำเสนอแบบธรรมดา
3. ฝึกการทำงานเป็นทีม

ข้อควรพิจารณา

1. ใช้เวลาค่อนข้างมาก
2. ต้องระวังและให้แน่ใจว่าแสดงไม่ตีความหมายผิดไป

7. กลุ่มทำงาน (Working Group)

กลุ่มทำงานเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของการฝึกการทำงานร่วมกัน อันจะหมายรวมถึงการฝึกภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม

วิทยากรให้ผู้เข้าอบรม และแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มทำงาน กลุ่มละประมาณ 3-8 คน เพื่อให้ทำงานร่วมกันเฉพาะกิจ เฉพาะเรื่อง ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประยุกต์การเรียนรู้ในการทำงาน ในการแก้ไขปัญหา หรือในการหาข้อสรุปอย่างใดอย่างหนึ่ง

ข้อดีของกลุ่มทำงาน

1. เพื่อกระตุ้นการทำงานเป็นหมู่คณะ

2. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ในการช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน

3. เพื่อกระชับสัมพันธ์และเสริมสร้างความสามัคคี

ข้อควรพิจารณา

1. การทำงานกลุ่มใช้พื้นที่ค่อนข้างมาก จึงจำเป็นจะต้องมีพื้นที่ หรือมีห้องเพียงพอ

2. วิทยากรจะต้องเผื่อเวลาในการใช้ห้องเอาไว้ด้วย เนื่องจากอาจจะมีบางกลุ่มที่ไม่สามารถเสร็จทันในเวลา

8. การดูงานภาคสนาม (Field Visit)

การดูงานภาคสนาม เป็นเทคนิคหนึ่งทางการศึกษาที่ผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้จากการเห็นของจริง ในพื้นที่ทางการปฏิบัติงานจริง ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้เกิดผลดีขึ้น ดังสุภาษิตที่ว่า “สิบปากว่า ไม่เท่าตาเห็น ” ซึ่งสอดคล้องกับนักศึกษาที่ได้เคยวิจัยเอาไว้ว่า การได้เห็นด้วยตาจะสามารถทำให้สามารถคงความจำเอาไว้ได้ถึง 81%

การดูงานภาคสนาม หากมีผู้เข้าอบรมจำนวนมาก หรือพื้นที่ในการดูงานคับแคบ วิทยากรอาจจะแยกผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยได้ 2-3 กลุ่ม เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สังเกตการณ์ใกล้ชิด มีโอกาสได้ซักถามข้อสงสัยโดยละเอียด เจาะจงตรงประเด็นตามความสนใจของแต่ละคน

ข้อดีของงานภาคสนาม

1. เป็นการจัดให้ผู้เข้าอบรม ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง

2. ทำให้ผู้เข้าอบรมกระตือรือร้น ตื่นตาตื่นใจ มีความสนใจต่อเนื่อง

3. ย่นเวลาการเรียนรู้ เกิดทักษะการประยุกต์ใช้เกิดการเข้าใจแจ่มแจ้ง

4. การได้ดูงานจากของจริง มีผลต่อการเรียนรู้ยิ่งกว่าบทเรียนสิบบท หรือคำพูดพันคำ

ข้อควรพิจารณา

1. วิทยากรจะต้องมีความรู้ และมีความสามารถในการสรุป เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความคิดรอบคอบ รวมทั้งการเสนอแนะประเด็นต่าง ๆ

2. ใช้เวลา และมีค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะกรณีเดินทางไกล

9. ละครคน (Drama Theatre)

ละครคนเป็นเทคนิควิธีการทางการศึกษาอย่างหนึ่ง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม มักจะใช้ในการอบรม หลักสูตร “Training of Trainers” ที่ทำงานทางด้านการพัฒนา ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อให้นำเทคนิคนี้ไปใช้ในการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมกับชาวบ้านในชุมชน โดยให้

ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการแสดงออกในเรื่องของการพัฒนาโดยใช้ละคร (เงียบ) สื่อความแทนการใช้คำพูด

วิทยากรให้ผู้เข้าอบรมแบ่งเป็นกลุ่ม กลุ่มละ 5-8 คน โดยประมาณ จากนั้นมอบหมายให้แต่ละคนสะท้อนภาพปัญหาของชุมชน โดยการแสดงละคร โดยการแสดงออกทางท่าทางอย่างเดียว ไม่มีบทสนทนา การแสดงมีประมาณ 3-4 ฉาก ใช้เวลาในการนำเสนอฉากละประมาณ 3-5 นาที

ตัวอย่าง : การแสดงละครคนเรื่อง ปัญหายาเสพติดในครอบครัว

ฉากที่ 1 : ปัญหายาเสพติดที่เกิดขึ้นในครอบครัว

ฉากที่ 2 : ผลกระทบจากการติดยาเสพติดที่มีต่อครอบครัว

ฉากที่ 3 : สาเหตุของปัญหา

ฉากที่ 4 : วิธีแก้ปัญหา

ในการแสดงแต่ละฉาก จะมีผู้ดำเนินการในกลุ่ม 1 คน คอยบอกให้การแสดงหยุด (Freeze) เมื่อถึงตอนสำคัญที่จะนำเสนอความคิดหลักในแต่ละฉาก โดยเมื่อผู้แสดงได้รับคำสั่งให้หยุด ทุกคนจะแสดงท่าค้างเอาไว้ จากนั้นเปลี่ยนเป็นฉากต่อไป

ข้อดีของละครคน

1. สามารถสื่อความได้โดยไม่ต้องใช้วาจา
2. ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมสูง
3. สามารถดึงความสนใจได้ต่อเนื่อง
4. เกิดการเรียนรู้จากการแสดงของกลุ่มเพื่อน

ข้อที่ควรพิจารณา

1. ใช้เวลาเตรียมการค่อนข้างมาก ดังนั้น ข้อเสนอแนะก็คือ วิทยากรควรมอบหมายให้เตรียมการแสดงนอกเวลาการอบรม

2. ในบางเรื่อง ไม่สามารถแสดงออก หรือไม่สามารถสื่อความได้ชัดเจน ซึ่งผู้แสดงควรใช้วิธีการเขียนข้อความสั้น ๆ ติดที่หน้าอก หรือที่หลังผู้แสดง เพื่อช่วยในการนำเรื่อง หรือช่วยในการสื่อความ

10. เทคนิค เอ ไอ ซี (AIC Technique)

เอ ไอ ซี เป็นเทคนิควิธีการที่มีต้นกำเนิดมาจากประเทศแคนาดา เอ ไอ ซี เป็นตัวย่อมาจาก :

A = Appreciate ได้แก่ การทำให้ทุกคนพอใจตามความต้องการ (Needs)

I = Influent ได้แก่ ข้อจำกัดต่าง ๆ หรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพล

C = Control คือ ทำอย่างไรหรือควบคุมอย่างไร จึงจะไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้

วิทยากรแบ่งชาวบ้านในหมู่บ้านออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 20-30 คน สมาชิกในกลุ่มมีทั้งเพศหญิงและชายคละกัน จัดให้มีบุคคลต่างอายุกัน ต่างระดับกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 1 : ให้ชาวบ้านวาดรูปหมู่บ้านที่พึงปรารถนา ว่าต้องการให้หมู่บ้านของตนเป็นอย่างไร ซึ่งในขั้นตอนนี้ แต่ละคนจะร่วมแสดงความต้องการ (Needs) ออกมา

ขั้นตอนที่ 2 : ให้ชาวบ้านอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็นว่า ในหมู่บ้านที่พึงปรารถนาในขั้นตอนที่ 1 นั้น มีข้อจำกัดหรือปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 3 : วิธีแก้ไขปัญหา หรือวิธีการควบคุมกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จนั้น

ข้อดีของเทคนิค เอ ไอ ซี

1. เป็นวิธีการให้ชาวบ้านได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหมู่บ้านของตน อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

2. สอนให้ชาวบ้านเกิดทักษะในการคิดและทำอย่างเป็นระบบ และสามารถคิดโครงการพัฒนาในหมู่บ้านได้

3. วิธีการนี้ชาวบ้านจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมถ้วนหน้า

ข้อที่ควรพิจารณา

1. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน โดยเฉพาะในขั้นตอนที่ 2 หากนิยามข้อจำกัด หรือระบุปัญหา อุปสรรค ผิดไปก็จะสรุปผิด และไม่เกิดประโยชน์อะไรในการทำกิจกรรม

2. วิทยากรจะต้องมีความรู้ทางด้านการเขียนโครงการ หรือการสร้างโครงการในหมู่บ้านพอสมควร เพื่อช่วยแนะนำแนวทางกับชาวบ้าน

11. เกมการศึกษา (Educational Games)

เกมที่ใช้ในการอบรมและใช้ในการเรียนการสอน เป็นเกมทางการศึกษาที่มีลักษณะทางกิจกรรมเป็นกิจกรรมกลุ่ม (Group Activities) ที่มีผู้เข้าร่วมตั้งแต่สองคนขึ้นไป บางครั้งเรียกว่าเกมกลุ่ม (Group Games) ก็มีบางเกมจะมีลักษณะของการแข่งขันด้วย ในแต่ละเกมจะมีลักษณะ มีกติกา และมีจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ที่ต่างกัน ปกติเกมการศึกษาจะเป็นกิจกรรมที่จะช่วยเสริมให้

เข้ารับการอบรม เกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้น สนุกสนาน ไม่เบื่อ ซึ่งนักศึกษาได้พยายามคิดค้นวิธีนี้ขึ้นมาเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความเพลิดเพลิน

การใช้เกมประกอบในการอบรม จะช่วยพัฒนาทักษะของผู้เข้ารับการอบรมในหลาย ๆ ด้าน อาทิ ทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในความเป็นผู้นำ ทักษะในการตัดสินใจ รวมทั้งพัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัว ประสาทสัมผัสต่าง ๆ

ได้มีการศึกษาถึงการใช้เกมเพื่อช่วยในกระบวนการเรียนรู้ ก็พบว่า มีค่ามากในเรื่องของการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในกลุ่มสมาชิก เป็นการสร้างวัฒนธรรมกลุ่ม และเป็นการสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Arends, 1998, p. 201)

การเลือกใช้เกมการศึกษา จะต้องเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของหลักสูตรสถานภาพและลักษณะโดยรวบรวมของผู้เข้าอบรม ทั้งนี้ เพราะบางเกมก็อาจจะไม่เหมาะกับคนบางกลุ่ม รวมทั้งจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมประเพณีที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ หรือแม้แต่ในประเทศเดียวกันก็อาจจะแตกต่างกันในแต่ละภาคด้วย

ข้อดีของเกมการศึกษา

1. กระตุ้นการมีส่วนร่วมได้สูงมาก
2. ผู้ร่วมกิจกรรมสนุกสนาน คลายเครียด
3. สามารถปรับใช้ได้หลากหลายวัตถุประสงค์ เพื่อการเรียนรู้ เพื่อแบ่งกลุ่ม เพื่อสร้างบรรยากาศ เพื่อเปลี่ยนอิริยาบถ ฯลฯ
4. แต่ละกิจกรรมใช้เวลาไม่มาก สามารถปรับเวลาให้สั้นยาวได้ตามความเหมาะสม
5. เกมสามารถสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้เข้าอบรมได้ในระยะเวลาอันสั้น

ข้อจำกัด

1. หากเลือกเกมที่ไม่เหมาะสม ผู้เข้ารับการอบรมบางคนจะรับไม่ได้และต่อต้าน โดยเฉพาะผู้อาวุโส และผู้บริหารระดับสูง ฉะนั้น วิทยากรจึงจะต้องมีวิธีการนำเกมไปใช้
2. บางเกมมีค่าใช้จ่ายสูงในเรื่องของอุปกรณ์

Dessler (1991, p. 254) กล่าวถึง เทคนิค/วิธีการ ที่นิยมใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร 3 วิธี ดังนี้

1. วิธีขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Method) ได้แก่
   1.1 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation)
   1.2 การสอนงาน (Coaching)
   1.3 การแต่งตั้งเป็นกรรมการลำดับรอง (Junior Board)
   1.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning)

2. วิธีนอกการปฏิบัติงาน (Off-the-Job Method) ได้แก่

2.1 กรณีศึกษา (Case Study Method)

2.2 เกมการบริหาร (Management Method)

2.3 การสัมมนาภายนอก (Outside Seminar)

2.4 โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย (University-Related Program)

2.5 การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing)

2.6 การวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง (The in-Basket Technique)

2.7 การปฏิบัติตามตัวแบบ (Behavior Model)1

2.8 การพัฒนาโดยศูนย์พัฒนาในหน่วยงาน (In-House Development Center)

3. เทคนิคพิเศษ (Special Technique) เป็นการพัฒนาโดยใช้เทคนิคพิเศษเฉพาะด้าน เช่น เทคนิคการรับรู้ความรู้สึก (Sensitivity Training) เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง เป็นต้น

Will (1993, p. 9) เห็นว่า วิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนา ดังนี้

(1.) การฝึกอบรมในห้อง โดยมีวิทยากรเป็นผู้นำ (Classroom/Trainer-Led)

(2.) การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning)

(3.) การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ (Computer-Based Training)

(4.) การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (On-the-Job Training)

(5.) การฝึกอบรมหลักสูตรจากภายนอก (External Course)

(6.) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

(7.) การสัมมนา (Seminar)

(8.) การประชุมทางวิชาการ (Conference)

(9.) การประชุม (Meeting)

(10.) การศึกษาภาคค่ำ (Evening Course)

(11.) การศึกษาต่อ (Further Education)

(12.) การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (Assignment)

(13.) การร่วมวงจรคุณภาพ (Participation in Q.C.)

(14.) การอ่านหนังสือ หรือบทความ (Reading Article and Books)

Wentling (1992, pp. 78-79) กล่าวว่า วิธีการพัฒนา ถือเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด วิธีการพัฒนามีหลายวิธี แต่วิธีที่ใช้มากที่สุดมี 8 วิธี ได้แก่

(1.) การนำเสนอโดยวิทยากร (Instructor Presentation)

(2.) อภิปรายภายในกลุ่ม (Group Discussion)

(3.) การสาธิต (Demonstration)

(4.) การอ่าน (Reading)

(5.) การฝึกหัด (Exercise)

(6.) การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case Study)

(7.) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Play)

(8.) การทัศนศึกษา (Field Visit/Tours)

Gilber et al., 2000 cited in Fulmer & Goldsmith (2000, p. 284) กล่าวว่า บริษัท Linkge ซึ่งมี Warren Bennis เป็นที่ปรึกษาบริษัทได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในบริษัทค้าผลิตภัณฑ์ยารักษาโรค 8 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า วิธีการพัฒนาผู้บริหารที่ส่งผลกระทบ (Impact) ต่อการเรียนรู้มี 13 ประการ เรียงลำดับการส่งผลจากมากไปหาน้อย ดังนี้

(1.) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning)

(2.) การหมุนเวียนเปลี่ยนงานข้ามสายงาน (Cross Functional Rotation)

(3.) การรับฟังความคิดเห็นจากทุกทิศทาง (360-Degree Feedback)

(4.) การเปิดโอกาสเรียนรู้การทำงานของผู้บริหารระดับสูงโดยใกล้ชิด (Exposure to Scenic Executive)

(5.) การสอนงาน (External Coaching)

(6.) การหมุนเวียนเปลี่ยนที่ทำงานไปยังประเทศอื่น ๆ (Global Rotation)

(7.) การเปิดโอกาสให้เรียนรู้ยุทธศาสตร์ของบริษัท (Exposure to Strategic Agenda)

(8.) การฝึกงานอย่างเป็นทางการ (Formal Mentoring)

(9.) การฝึกงานอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Mentoring)

(10.) การศึกษากรณีตัวอย่างจากภายในบริษัท (Internal Case Study)

(11.) การศึกษาต่อปริญญาโททางการบริหารธุรกิจ (Executive MBA)

(12.) การร่นระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่งให้เร็วขึ้น (Accelerate Promotion)

(13.) การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ (Conference)

Truelove (1992, pp. 168-169) เสนอวิธีการพัฒนาไว้ 3 วิธี คือ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว และ 3) การเรียนรู้แบบกลุ่ม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Solo Learning) ได้แก่

การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (Assignment)

การใช้บทเรียนโปรแกรม (Programmed Learning)

การทำโครงการเดี่ยว (Project-Individual)

การปฏิบัติซ้ำ (Action Maze)

การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม (Computer-Based Training)

การใช้วีดิทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Video)

สถานการณ์จำลอง (Simulation)

2. การเรียนรู้ตัวต่อตัว (One-to-One Learning) ได้แก่

การฝึกหัดตามคำแนะนำ (Guided Practice)

การสอนงาน (Coaching)

การให้คำปรึกษา (Counseling)

การฝึกงาน (Mentoring)

การสาธิต (Demonstrating)

สถานการณ์จำลอง (Simulation)

การอ่านตามคำแนะนำ (Guided Reading)

การติวเข้ม (Tutorial)

3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group Learning) ได้แก่

การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing)

การสอนกลุ่มย่อย (Micro Teaching)

การบรรยาย (Lecture)

การเรียนจากบทเรียน (Lesson)

การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Discussion)

การทำโครงการรายกลุ่ม (Project-Group)

การฝึกปฏิบัติ (In-Tray Exercise)

การฝึกปฏิบัติ-ทักษะเฉพาะด้าน (Exercise-Skills)

การฝึกปฏิบัติ-รายกลุ่ม (Exercise-Group)

การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร (Case Study-Incident)

การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์ (Case Study-Incident)

สถานการณ์จำลอง (Simulation)

เกมทางธุรกิจ (Business Game)

การเรียนรู้จากการค้นคว้า (Discovery Learning)

การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning Ser)

การระดมสมอง (Brainstorming)

การศึกษานอกสถานที่ (Field Trip)

การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Open Forum)

ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ จนกระทั่งสามารถพัฒนาความเป็นผู้นำในทุก ๆ องค์ประกอบ การพัฒนาภาวะผู้นำของ Anderson (2001) มี 5 วิธี ประกอบด้วย

1. การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง (Breakthrough training) เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind-set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์แบบของพฤติกรรม (Behavioral Analysis)

1.2 พลวัตหรือกระบวนการกลุ่ม (Term Dynamics)

1.3 ทักษะการสื่อสาร (การฟัง, การพูด) (Communication Skill : Listening and Speaking)

1.4 การสนทนา (Dialogue)

1.5 พลวัตความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Dynamics)

1.6 การสร้างวิสัยทัศน์ของกลุ่ม (Term Visioning)

1.7 สมรรถภาพส่วนบุคคล (Personal Power)

1.8 การประสานความขัดแย้ง (Interfacing with Conflict)

1.9 การจัดการตนเอง (Self-Management)

1.10 การเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal Transformational)

การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง เป็นองค์ประกอบของขอบข่ายงานนี้ให้ความสำคัญอันดับหนึ่งต่อการยกระดับทัศนคติของผู้นำ จากมุมมองโลกด้านอุตสาหกรรมเป็นแบบทัศนคติที่ปรากฏขึ้น งานนี้จำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ตรงเท่านั้น ใช้วิธีการสอนเพียงอย่างเดียวย่อมไม่ได้ผล เนื่องจากการอบรมแบบบุกทะลวง มิได้หมายถึงการสอนบรรดาผู้นำเกี่ยวกับทัศนคติที่ปรากฏขึ้น แต่จะต้องช่วยให้ผู้นำรับเรื่องทัศนคติที่ปรากฏขึ้นเข้ามาใช้ แต่อย่างไรก็ตาม ในการคงทัศนะของกระบวนการนั้น จำเป็นจะต้องระลึกว่าไม่มีการอบรมหลักสูตรใดที่จะเปลี่ยนทัศนคติของคนที่มีอยู่เดิมภายในชั่วข้ามคืน เรียกได้ว่า เป็นกระบวนการที่กินเวลาชั่วชีวิต และหลักสูตรนั้นต้องรองรับ

การพัฒนาในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ด้วย อย่างไรก็ดี การอบรมแบบบุกทะลวงนี้ จะต้องมีอิทธิพลต่อจิตใจและประสบการณ์ที่มากพอที่จะเปิดประตูแห่งการตระหนักรู้ของตัวบุคคลสู่ข้อเท็จจริงของทัศนคติที่ปรากฏขึ้นด้วย

จากประสบการณ์ของ Anderson วิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการทำคือ ต้องมั่นใจว่าการออกแบบโปรแกรมที่ลึกซึ้งนั้นได้รวมเอาทฤษฎี 21 มิติ มาใช้ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ Anderson ได้สัมผัสประสบการณ์รับรู้เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีม และองค์กร เขายังได้รับมือกับขอบเขตประสบการณ์เกี่ยวกับ ร่างกาย อารมณ์ จิตใจ และจิตวิญญาณ ในทุก ๆ ระดับ ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้ได้ให้ประสบการณ์รวมด้านมุมมองของทัศนคติที่ปรากฏขึ้นเป็นหนึ่งเดียวทำให้โลกทัศน์นี้จับต้องได้และเป็นไปได้มากขึ้น

การอบรมแบบบุกทะลวงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่มากพอกับการเน้นเรื่องสมมุติฐานและความเชื่อสำคัญที่ซ่อนอยู่ ประสบการณ์จากภายในของบุคคลจะต้องถูกแปลความหมายในแง่ที่ว่า จะทำอย่างไร พวกเขาจึงจะนำพาการปฏิรูปในแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม เพื่อจะได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีกว่า โปรแกรมที่ว่านี้จะต้องรับมือโดยตรงกับข้อจำกัดในตัวบุคคล เรื่องพฤติกรรมและอารมณ์พร้อม ๆ กับแนวทางที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมต้องการจะเป็นหัวข้อเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ Anderson ให้ความสำคัญในโปรแกรมการอบรมแบบบุกทะลวงนั้นได้แก่ การวิเคราะห์วิถีพฤติกรรม พลังการขับเคลื่อนของทีม ทักษะการสื่อสาร (การฟังและการพูด) บทสนทนาโต้ตอบ การเคลื่อนไหวด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างวิสัยทัศน์ของทีม อำนาจของตัวบุคคล การรับมือกับความขัดแย้ง การจัดการตนเองและการปฏิรูปในระดับบุคคล ควรระลึกไว้เสมอว่า การพิจารณาใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะต้องกล่าวถึงทัศนคติและสมมุติฐานที่ซ่อนอยู่ ซึ่งได้ก่อให้เกิดพฤติกรรมแบบเก่า ๆ และจะเป็นการสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และโอกาสสำหรับสร้างพฤติกรรมแบบใหม่ ไม่เช่นนั้นแล้ว โปรแกรมของเราจะไม่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับตัวบุคคลอย่างแท้จริงได้เลย แต่จะเป็นแค่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมปลีกย่อยและชั่วคราวเท่านั้นเอง

2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change education)

เน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

2.1 การนำเสนอในชั้นเรียน (Classroom Presentations)

2.2 กรณีศึกษา (Case Studies)

2.3 กลุ่มเพื่อการเรียนรู้ (Discussion Learning Groups)

2.4 การอ่าน (Reading)

2.5 การประยุกต์ใช้ (Application Tools)

การศึกษาความเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบนี้จะช่วยให้ผู้นำเห็นภาพโดยรวมของข้อมูลและแบบจำลองที่ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยธรรมชาติแล้ว การศึกษานั้นจะเน้นที่ความเข้าใจ ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรม ถึงแม้ว่าจะช่วยกระตุ้นให้เกิดสิ่งเหล่านั้นก็ตาม แบบแผนการศึกษา ได้แก่ การนำเสนองานในชั้นเรียน กรณีศึกษาและการจัดกลุ่มอภิปรายและกลุ่มการเรียนรู้ การอ่าน และเครื่องมือในการประยุกต์ใช้ การศึกษาความเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ หัวข้อได้ถูกรวบรวมไว้ในหนังสือชื่อ The Change Leader's Roadmap แล้ว ในส่วนภาคผนวกได้ทำรายการหัวข้อข่ายความรู้ที่อาจถูกพิจารณาให้เป็นองค์ประกอบในหลักสูตร และรายการเหล่านี้ก็ยังครอบคลุมหลายจุดที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถึงแม้ว่าหลาย ๆ หัวข้อในนั้นจะได้รับการสนับสนุนผ่านโปรแกรมอบรมอื่น ๆ หรือสนับสนุนในทางอื่น ๆ ที่ต่างกันออกไป

3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) เน้นการพัฒนายุทธศาสตร์เปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

3.1 กรณีการเปลี่ยนแปลง (Case for Change) ซึ่งประกอบด้วย

3.1.1 ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Driver of Change)

3.1.2 ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ (Initial Desired Outcomes for the Transformational)

3.1.3 แหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง (Leverage Point for Transformational)

3.1.4 รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (Type of Change)

3.1.5 ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง (Scope of the Change)

3.1.6 เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Target of the Change)

3.1.7 ระดับของความเร่งด่วน (Degree of urgency)

3.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Element of Change Strategy)

3.2.1 วิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (How to unify all initiatives under one transformational umbrella)

3.2.2 การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง (Position of this Transformational in the Organization)

3.2.3 การปฏิบัติการที่ชัดเจน (Bold Actions)

3.2.4 วิธีการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Levers)

3.2.5 ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธะผูกพันที่เข้มแข็ง (Participation Strategies for Creating a Critical Mass of Commitment)

3.2.6 โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง (Change Infrastructure)

3.2.7 กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ (Milestone Event from Phase IX; and

3.2.8 ระยะเวลาที่เหมาะสม (General Timeline)

การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบตัวนี้จะมุ่งเน้นด้านการพัฒนากลยุทธ์ตามเวลาจริง ซึ่งรวมถึงวิธีการแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหา และบุคลากร ในการปฏิรูปองค์กร โดยใช้วิธีการที่เป็นกระบวนการ ที่แสดงถึงแบบแผนสำหรับการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ซึ่งอ้างอิงถึงข้อมูลชุดหนึ่ง ซึ่งได้พัฒนาในขั้นแรกของแบบจำลองกระบวนการเปลี่ยนแปลง และอ้างอิงองค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเอง ส่วนประกอบนี้จะต้องสำเร็จได้ด้วยความพยายามเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง โดยทีมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรดาที่ปรึกษาด้านการเปลี่ยนแปลงของพวกเขา ผลลัพธ์ที่ได้ขององค์ประกอบนี้ คือ การเรียนรู้และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

4. การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious Process Design) เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะของ Anderson (2001)

การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก องค์ประกอบนี้ถูกจัดการขณะมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยทีมของผู้นำ และที่ปรึกษาการออกแบบนี้ประกอบด้วย การปรับแต่งแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับงานจริง ๆ ที่พวกเขาเชื่อว่าจำเป็นในการปฏิรูปอย่างสมบูรณ์ การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึกทั้ง 9 ประกอบด้วย

4.1 การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to lead the Change)

4.2 การสร้างวิสัยทัศน์, พันธสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร (Create Organizational Visions, Commitment and Capacity)

4.3 การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the Situation to Determine Design Requirements)

4.4 ออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the Desired State)

4.5 วิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the Impact)

4.6 วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for Implementation)

4.7 ปฏิบัติการ การเปลี่ยนแปลง (Implement the Change)

4.8 เฉลิมฉลองและรวมตัวกันสภาพใหม่ (Celebrate and Integrate the New State)

4.9 เรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

5. การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) เน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่จะเรียนรู้องค์ประกอบนี้ได้ในขณะที่ปฏิบัติการในเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้น เหตุการณ์นี้มักจะได้รับการสนับสนุนจากคลินิกการเรียนรู้การฝึกสอน และการให้คำปรึกษาอย่างทันท่วงที ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษารูปแบบนี้จะช่วยส่งเสริมด้านการเรียนรู้และการแก้ไขเนื้อหาวิชา การออกแบบกระบวนการ และการพัฒนาตนเอง การฝึกสอนประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

5.1 สนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with Learning Clinics)

5.2 สนับสนุนการสอน และการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching)

5.3 การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (Just-in-Time Consultation between Change Leaders and their Consultants)

จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่ในการฝึกอบรมพัฒนาบุคคลในด้านการบริหาร และศึกษาแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศ สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร ได้ตามตารางวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารดังตารางที่ 4 ซึ่งสรุปเป็นขั้นตอนได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
2. กำหนดเป้าหมายและการวางแผนในการพัฒนา
3. การดำเนินการพัฒนา
4. ติดตามตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนา
5. การประยุกต์ใช้

ในการพัฒนาภาวะผู้นำและการบริการทางการศึกษาของต่างประเทศ ซึ่งมีการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญจะนำมาเป็นหัวข้อในการจัดทำหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ โดย Bush and Jackson, (2008 : 40) ได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหาจากโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า มีประเด็น

สำคัญที่ประเทศส่วนใหญ่ให้ความสำคัญนำมาเป็นหัวข้อในการพัฒนาภาวะผู้นำ จำนวน 5 ด้าน ดังนี้

1. ผู้นำทางวิชาการ
2. กฎหมาย
3. การเงินและงบประมาณ
4. การบริหารงานบุคคล
5. การบริหารการศึกษา

ในการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ของผู้บริหารที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือทักษะในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ นั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร หรือผู้นำในองค์กร ซึ่งเป็นการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งนักวิชาการมีความเชื่อว่า ศักยภาพของความเป็นผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ ซึ่งอาจจะมีกระบวนการพัฒนาตนเอง โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การศึกษาด้วยตนเอง เป็นต้น ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างยิ่ง ซึ่งในทัศนะของนักวิชาการตะวันตกได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาทักษะหรืออัจฉริยภาพของผู้นำ (Yeung & Ready : 1995 อ้างถึงใน ทิพาวดี เมฆสวรรค์ : 2545, หน้า 84-85) ในแต่ละด้านแตกต่างกันไป ดังนี้

1. จากการเรียนรู้จากประสบการณ์ จากการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือการเข้าร่วมในการทำงานในโครงการต่าง ๆ ซึ่งผลการวิจัยร้อยละ 70 แสดงให้เห็นว่า สามารถสร้างความเชี่ยวชาญให้กับผู้ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี ส่วนการฝึกอบรมนั้นจะได้รับผลเพียงร้อยละ 10 เท่านั้น
2. การบริหารการปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาผู้บริหารโดยการศึกษาข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีพี่เลี้ยง (Mentoring) คอยให้คำแนะนำเกี่ยวกับปัจจัยที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ
3. การเรียนรู้จากการฝึกอบรมในห้องเรียน ซึ่งอาจจะฝึกในหน่วยงาน (In-house) หรือจากสถาบันหน่วยงานภายนอก ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ มักนำมาจัดฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารเป็นการภายในให้เหมาะสมกับภารกิจหรือบริบทของการปฏิบัติงานในองค์การของตน
4. การเทียบเคียงมาตรฐาน (Benchmarking) ซึ่งเป็นการพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการไปศึกษาดูงานในหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ ที่มีภารกิจ และหน้าที่คล้ายคลึงกับหน่วยงานของตน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาหน่วยงานของตน

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2545 : 86-87) ได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาผู้นำซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. วิธีการอบรมขัดเกลานิสัยจากสถาบันทางสังคม อย่างครอบครัว และโรงเรียน โดยใช้เหตุผลแทนการบังคับควบคุมพฤติกรรม

2. การเป็นตัวแบบหรือต้นแบบ ซึ่งเป็นการสอนที่ดีที่สุดเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นสามารถยึดถือเป็นแบบอย่างได้ เป็นการสร้างวัฒนธรรมที่ดีแก่องค์การ มีจริยปฏิบัติ (Ethics in Action) ที่มีคุณค่ามากกว่าการสอนด้านจริยธรรม

3. การให้โอกาส ได้ฝึกปฏิบัติงานที่ตรงกับความสามารถในเชิงนโยบายและกลยุทธ์ ที่มีความสำคัญ โดยมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำปรึกษาโดยนำประสบการณ์และความสำเร็จในอาชีพมาแนะนำ มีการเปิดกว้างให้มีโอกาสใช้ทักษะหลาย ๆ ด้าน

4. เรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการเรียนจากประสบการณ์โดยตรงของผู้ปฏิบัติเอง ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่มีค่ามากที่สุดของผู้ที่จะเป็นผู้นำ

5. มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นทักษะสำคัญของผู้นำในทุกระดับซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาให้บุคคลมีวิสัยทัศน์ มุมมองที่ยาวไกล ให้สามารถบริหารข้ามกระบวนทัศน์ (Manage Across Paradigms) ได้

สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ (2547) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. การศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของคณบดี

3. การศึกษา และประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

4. การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนารูปแบบ คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

5. การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ จากผู้ทรงคุณวุฒิ

6. การปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

เพลินใจ พฤกษาชาติรัตน์ (2549) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนาไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ
2. ขั้นประเมินก่อนดำเนินการ
3. ขั้นการพัฒนา
4. ขั้นการปฏิบัติ

5. ขั้นประเมินผลหลังดำเนินการ

6. ขั้นวิเคราะห์การดำเนินการ

Kotter (1998) ได้ศึกษาขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จจากตัวอย่างบริษัทกว่า 100 แห่งทั่วโลก พบว่า มีขั้นตอนสำคัญในการดำเนินงานอยู่ 8 ขั้น ดังนี้

1. การสร้างความสำนึกถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
   - ศึกษาสภาวะความจริงของการแข่งขันและการตลาด
   - ร่วมวิจารณ์ถึงภาวะวิกฤติเพื่อหาโอกาสในการพัฒนา
2. การสร้างความร่วมมือในการพัฒนา
   - รวมกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจหรืออิทธิพลที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
3. ออกแบบวิสัยทัศน์
   - ร่วมมือกันออกแบบวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง
   - พัฒนากลยุทธ์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์แห่งความสำเร็จ
4. การนำเสนอวิสัยทัศน์
   - ใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ใหม่ ๆ
   - สอนรูปแบบในการทำงานใหม่ ๆ โดยยกตัวอย่างของการร่วมมือในการทำงาน
5. มอบอำนาจให้กับบุคคลได้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เพื่อ
   - ขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง
   - ปรับเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างที่เป็นสิ่งที่ขัดขวางทำลายวิสัยทัศน์
   - ส่งเสริมการกล้าคิด และปฏิบัติที่นอกกรอบ
6. การวางแผนการสร้างชัยชนะในระยะสั้นและระยะยาว
   - วางแผนสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงาน
   - สร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงาน
   - ตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
7. สร้างการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน
   - สร้างความเชื่อถือในระบบโครงสร้าง และนโยบายการเปลี่ยนแปลง
   - สนับสนุนและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร
   - ฟื้นฟูโครงการ กิจกรรมใหม่ ๆ ที่สนับสนุนการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง

8. พัฒนาให้เป็นสถาบันใหม่ โดยวิธี

- สร้างความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมและความสำเร็จขององค์การ
- พัฒนาวิธีการและความเชื่อมั่นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ

Day and Halpin (2001) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักจะใช้วิธีการเปลี่ยนวิถีปฏิบัติที่มีอยู่ของบุคลากรในองค์กรให้หันมาร่วมมือกันในการพัฒนาองค์กร โดยการพัฒนา โดยใช้วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) หรือการเทียบเคียงมาตรฐาน (Benchmarked) ซึ่งมีองค์ประกอบที่พบมากในการปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ใช้วิธีการประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา
2. การสอนงานโดยผู้บริหาร
3. การเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา
4. การสร้างเครือข่ายในการทำงาน
5. การเรียนรู้จากผลสะท้อนกลับ
6. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง
7. การศึกษาจากประสบการณ์ภายนอก

เทคนิคการสนทนากลุ่ม

1. ความหมายของการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่ม หมายถึง การรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกที่ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นสมาชิกที่ได้มาจากการคัดเลือกตามเกณฑ์ที่นักวิจัยกำหนด และต้องเป็นผู้ที่สามารถให้คำตอบได้ตรงกับประเด็นที่ถาม และตรงตามวัตถุประสงค์มากที่สุด ทั้งนี้ สมาชิกต้องมีภูมิหลังไม่แตกต่างกันมากนัก (อมรทิพย์ อมราภิบาล, 2542 : 32-37)

การสนทนากลุ่ม หมายถึง การรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในประเด็นปัญหาที่เฉพาะเจาะจง โดยดำเนินการสนทนา (moderator) เป็นผู้คอยจุดประเด็นการสนทนาเพื่อชักจูงให้กลุ่มเกิดแนวคิดและแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นหรือแนวทางการสนทนาอย่างกว้างขวางละเอียดลึกซึ้ง โดยมีผู้เข้าร่วมสนทนาในแต่ละกลุ่มประมาณ 6-10 คน ซึ่งเลือกมาจากประชากรเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์, 2546 : 5)

2. ความเป็นมาของการสนทนากลุ่ม

ความเป็นมาในการสนทนากลุ่ม ตามความเห็นของ Morgan (1998) แบ่งได้เป็น 3 ระยะ กล่าวคือ

- ระยะแรก ริเริ่มโดยนักสังคมวิทยาเมื่อประมาณปี 1998 ที่นำมาใช้ในทางวิชาการและการปฏิบัติ

- ระยะที่สอง ระหว่างปี 1950-1980 ส่วนใหญ่แล้วการสนทนากลุ่มถูกนำมาใช้ในการวิจัยตลาด

- ระยะที่สาม คือ ในปัจจุบัน การสนทนากลุ่มถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในหลายสาขา ในฐานะระเบียบวิธีวิจัยหนึ่งของการวิจัยเชิงคุณภาพ

อย่างไรก็ตาม ยังมีนักวิชาการท่านอื่น ๆ เช่น Gillespie (1972) เห็นว่า การสนทนากลุ่มถูกริเริ่มในปี 1941 โดย Robert Merton และมีวิวัฒนาการมาจากที่นักวิจัยเชิงคุณภาพพบข้อจำกัดของการเก็บข้อมูลจากผู้ที่ไม่สนิทสนมคุ้นเคยกัน ซึ่งต้องเสียเวลาและงบประมาณในการสร้างความคุ้นเคยกันก่อน และผลที่ได้รับก็ไม่เป็นไปในทิศทางที่กำหนด

3. วัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่ม

3.1 เพื่อสำรวจความเห็นในประเด็นใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีการรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ

3.2 เพื่อสำรวจความเห็นของกลุ่มประชากรในเรื่อง หรือปรากฏการณ์เดียวกัน

3.3 ประเมินผลการวิจัย

3.4 หาคำตอบบางอย่างที่การวิจัยเชิงปริมาณไม่สามารถให้ได้

3.5 ใช้ศึกษาในเชิงนำร่อง เพื่อศึกษาเชิงลึกต่อไป

3.6 ใช้ศึกษาประเด็นทางด้านอิทธิพลทางวัฒนธรรมและค่านิยมของสังคม

4. ผู้เกี่ยวข้องกับการสนทนากลุ่ม

4.1 สมาชิกผู้ร่วมสนทนามีลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ทั้งนี้ต้องมีภูมิหลังที่ไม่แตกต่างกันมากเกินไป

4.2 ผู้ดำเนินการสนทนา อาจไม่ใช่ผู้วิจัยแต่มีลักษณะเด่นในการตั้งคำถาม ไม่ชี้นำคำตอบ มีบุคลิกดี และเข้าใจโครงการวิจัยเป็นอย่างดี

4.3 ผู้จดบันทึกการสนทนา เป็นผู้บันทึกคำสนทนา ภาษากายที่สมาชิกแสดงออก รวมทั้งแผนผังการจัดห้องสนทนาที่มีประสิทธิภาพ

5. หลักการสนทนากลุ่ม

5.1 การสนทนากลุ่ม มีค่าใช้จ่ายต่ำและดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว

5.2 การสนทนากลุ่ม ผู้นำการสนทนาต้องเป็นบุคคลที่เป็นมืออาชีพ

5.3 การสนทนากลุ่ม ต้องมีการอำนวยความสะดวกเป็นพิเศษ

5.4 การสนทนากลุ่ม สมาชิกต้องเป็นผู้ที่ไม่รู้จักกันมาก่อน

5.5 การสนทนากลุ่ม จะไม่เกิดประสิทธิภาพเมื่อหัวข้อการสนทนามีความเปราะบางและอ่อนไหวสูง

5.6 การสนทนากลุ่ม ช่วยให้ได้ความคิดเห็นที่เป็นแนวทางเดียวกัน

5.7 การสนทนากลุ่ม ต้องมีการตรวจสอบที่หลากหลาย

5.8 ผลสรุปของการสนทนากลุ่มจะบ่งบอกถึงพฤติกรรมการแสดงออกของคนส่วนใหญ่

5.9 การใช้สนทนากลุ่ม คุณภาพของผู้นำการสนทนา (Moderator) มีความสำคัญอย่างยิ่ง

6. ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม

ขั้นที่ 1 เป็นขั้นตอนการวางแผน โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดตัวบุคคลที่ร่วมสนทนาเพื่อให้ข้อมูล 2) กลุ่มผู้สนทนาต้องมีจำนวนไม่มากและครอบคลุมตัวแปรที่จะศึกษาวิจัยให้เพียงพอต่อการตอบคำถามการวิจัย 3) สมาชิกที่สนทนาต้องมีประมาณ 6-12 คน และมีภูมิหลังไม่แตกต่างกันมากจนเกินไป 4) กำหนดแนวทางการสนทนาอาจเขียนเป็นคำถามหรือหัวข้อที่ต้องการโดยละเอียด โดยใช้คำถามที่ง่ายต่อการตอบ เพื่อรักษาบรรยากาศของการสนทนา 5) วางแผนจัดเตรียมผู้ร่วมสนทนา ดังต่อไปนี้ ผู้ดำเนินการสนทนา ผู้จดบันทึก ผู้บันทึกเสียงและผู้อำนวยความสะดวกให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่จะดำเนินการสนทนา

ขั้นที่ 2 เป็นขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ร่วมสนทนา โดยไม่ควรแสดงความคิดเห็นใด ๆ ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ไม่ควรสรุปประเด็นและหากมีสมาชิกคนใดผูกขาดการพูด ผู้วิจัยก็ควรใช้คำพูดโดยสุภาพเพื่อสอดแทรก ห้ามแสดงความไม่พอใจและไม่ควรกดดันผู้พูดกรณีผู้พูดพูดไม่สุภาพ ควรกระตุ้นให้พูดสุภาพ

ขั้นที่ 3 ขั้นเตรียมการก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งเป็นข้อมูลจากการบันทึกเสียง ผู้จดบันทึกจะเป็นผู้ถอดเทปเสียงแบบคำต่อคำ ไม่ให้สรุป ถ้ามีความเห็นเพิ่มเติมก็ต้องแยกบันทึกไว้ต่างหาก และควรบันทึกรายละเอียดต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากคำพูดลงไปด้วย

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลทำการวิเคราะห์เบื้องต้นเมื่อจบการสนทนา เพื่อหาข้อบกพร่องสำหรับใช้แก้ไขในครั้งต่อไป จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์โดยละเอียด โดยใช้กลุ่มสนทนาเป็นหน่วยการวิเคราะห์ โดยเริ่มจากการอ่านบทสนทนากลุ่มที่ได้จากการถอดเทปมา กำหนดเค้าโครงในการวิเคราะห์ โดยพิจารณาจากความคิดเห็นที่คล้ายคลึงและความแตกต่างของข้อมูลที่อยู่ในคำสนทนา โดยพิจารณาว่า มีปัจจัยใดที่ส่งผลให้ผู้สนทนาแต่ละกลุ่มมีความเห็นที่คล้ายคลึง หรือแตกต่างกันและปัจจัยเดียวกันนี้ ส่งผลต่อกลุ่มอื่นหรือไม่ (อมรทิพย์ อมราภิบาล, 2542)

ข้อดี และข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม

ตารางที่ 2.3 แสดงข้อดีและข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม

ข้อดี	ข้อจำกัด
- บรรยากาศของกลุ่มกระตุ้นให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็น - มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความเห็นเพื่อให้ประเด็นมีความชัดเจนไม่คลาดเคลื่อน - อาจทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกหรือข้อมูลที่คาดไม่ถึง - สร้างความคุ้นเคยระหว่างผู้ดำเนินการกับผู้ร่วมสนทนา	- ผู้ดำเนินการต้องมีทักษะในการนำการสนทนาสูง - สถานที่ในการจัดสนทนา อาจจะต้องใช้สถานที่ที่ต้องมีการนัดหมายล่วงหน้า - ไม่เหมาะสมกับหัวข้อที่ต้องการรายละเอียดทางสถิติและประเด็นที่ต้องการตัดสินใจ

ประเภทของการสนทนากลุ่ม

1. การสนทนากลุ่มแบบมาตรฐาน (Standard Focus Group) ประกอบด้วยสมาชิก 8-10 คน

2. การสนทนากลุ่มทางไกล (Tale Focus Group) ประกอบด้วยสมาชิก 6-7 คน สนทนาผ่านระบบโทรศัพท์ จุดเด่นของการสนทนาแบบนี้ได้แก่ 1) ประหยัดค่าใช้จ่าย 2) มีความรวดเร็วในการวิจัย 3) ลดข้อจำกัดด้านภูมิศาสตร์ 4) ลดการเผชิญหน้าของผู้ร่วมสนทนาที่อาจจะเป็นคู่แข่งขัน 5) เพิ่มความสะดวกสบายให้แก่สมาชิกที่ร่วมการสนทนา จุดด้อย คือ 1) เรื่องที่นำมาสนทนาอาจจะขาดประสิทธิภาพ เพราะข้อจำกัดของรูปแบบการสนทนา 2) ผู้นำการสนทนาต้องมีทักษะสูง 3) ไม่สามารถรับรู้กิริยาท่าทางที่สมาชิกแสดงออก 4) อาจจะมีอุปสรรคในด้านสัญญาณโทรศัพท์ที่แตกต่างกันตามภูมิศาสตร์ที่มีผลต่อการสนทนา

3. การสนทนากลุ่มขนาดเล็ก (Mini Focus Group) ประกอบด้วยสมาชิก 5-6 คน ใช้เวลาในการสนทนาตั้งแต่ 90-120 นาที ข้อดีของการสนทนารูปแบบนี้ได้แก่ 1) สามารถเน้นหัวข้อสนทนาให้อยู่ในความสนใจและลดโอกาสการลงมติตามเสียงส่วนใหญ่ 2) ผู้ดำเนินการสามารถสังเกตสมาชิกได้มากขึ้น มีโอกาสให้สมาชิกทำแบบทดสอบได้มากกว่าการสนทนาแบบกลุ่มใหญ่ 3) ช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย

4. การสนทนาแบบไตรภาคี หรือสามฝ่าย (Triads) ประกอบด้วย สมาชิก 3 คน ใช้เวลาน้อยกว่าแบบมาตรฐานและแบบกลุ่มขนาดเล็กได้รายละเอียดมากทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงลึก เพิ่มโอกาสในการทดสอบวิธีการอื่น ๆ และประหยัดค่าใช้จ่าย ข้อจำกัดของวิธีนี้คือ 1) ต้องจัดการสนทนาหลายกลุ่มจึงจะได้ข้อมูลที่เพียงพอ 2) ความคิดเห็นที่ได้รับไม่หลากหลาย 3) ผู้ดำเนินการสนทนาต้องมีทักษะในการนำสนทนาสูง

5. การสนทนากลุ่มทางอินเตอร์เน็ต (Internet Focus Group) การสนทนารูปแบบนี้จะเกิดจากความต้องการของกลุ่มผู้ใช้อินเตอร์เน็ตออนไลน์ ข้อดีได้แก่ 1) ทำให้การดำเนินการวิจัยรวดเร็ว 2) สร้างช่องทางการวิจัยโดยผ่านทางเครือข่ายอินเตอร์เน็ตออนไลน์ 3) ประหยัดค่าใช้จ่าย 4) ผู้สนทนากล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้นจากการปิดบังชื่อในขณะที่สนทนา 5) ทำให้ได้สมาชิกที่ประกอบอาชีพที่ไม่เป็นหลักแหล่งและสมาชิกได้รับความสะดวกสบาย ข้อจำกัด ได้แก่ 1) หัวข้อสนทนาและการสนทนาเป็นไปอย่างจำกัด 2) ไม่สามารถเห็นอากัปกริยาของผู้ร่วมสนทนา 3) สภาพภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกันอาจส่งผลต่อการสนทนา 4) ขาดความเชื่อมั่นในระบบการรักษาความปลอดภัยในอินเตอร์เน็ต

6. การสนทนากลุ่มทางวีดีทัศน์ (Video Focus Group) เป็นรูปแบบทางเลือกในการสนทนาเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางและลดการสูญเสียเวลาของสมาชิก โดยอาศัยการร่วมสนทนาทางวีดีทัศน์ หรือวีดีโอคอนเฟอร์เรนซ์ (Videoconference)

การนำการสนทนากลุ่ม (Focus Group Moderation)

คุณสมบัติของผู้นำสนทนากลุ่มที่จำเป็นมีลักษณะ ดังนี้

1. สามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว
2. มีประสบการณ์ในการนำสนทนากลุ่ม
3. มีทักษะในการจัดการ
4. มีความยืดหยุ่น
5. มีความจำดี
6. มีทักษะการฟังที่ดี
7. มีทักษะในการตั้งคำถาม
8. มีทักษะในการบริหารเวลา
9. มีบุคลิกภาพที่ดี

จริยธรรมในการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่มต้องคำนึงถึงความเสี่ยงของสมาชิกที่ร่วมสนทนาต้องรักษาความเป็นส่วนตัวของสมาชิกความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ทุนการสนับสนุนการวิจัยหรือนักวิจัยกับสมาชิก การละเว้นการสนทนาในประเด็นที่มีแรงกดดันหรือมีความอ่อนไหวสูง เช่น เรื่องศาสนา การกำหนดขอบเขตการสนทนาที่เหมาะสม

จากการศึกษา กระบวนการสนทนากลุ่ม สรุปได้ว่า เป็นวิธีการในการรวบรวมข้อมูลที่เป็นกระบวนการทางวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการใช้ทักษะการสื่อสารทั้งวัจนภาษา คือการพูดเป็นหลักและ

การใช้อวัจนภาษา คือ การแสดงอากัปกิริยาประกอบการดำเนินการสนทนา ซึ่งบางรูปแบบที่ไม่ใช้อวัจนภาษา ประกอบการสนทนา การสนทนากลุ่มมีรูปแบบที่หลากหลาย ในการเลือกใช้วิธีการสนทนากลุ่มมีทั้งจุดเด่นและจุดด้อย ดังนั้น นักวิจัยควรพิจารณาถึงความเหมาะสมในการนำไปใช้ดำเนินการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่องานวิจัย

2.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

คำว่า รูปแบบ แปลมาจากคำภาษาอังกฤษว่า "Model" สำหรับภาษาไทยมีคำที่ใช้ในความหมายเดียวกันหลายคำ เช่น ตัวแบบ ต้นแบบ ตุ๊กตา แบบจำลอง แบบแผนหรือแบบจำลอง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม คำทุกคำ ล้วนมีความหมายเดียวกัน คือ หมายถึง สิ่งจำลองจากของจริง พจนานุกรม Oxford English Dictionary (2530 : 158) ได้ให้ความหมาย Model ไว้ 3 ลักษณะ คือ

1) หมายถึง แบบสิ่งของที่ย่อส่วนจากของจริงหรือ แบบจำลองของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น เครื่องบินจำลอง เป็นต้น

2) หมายถึง วัตถุหรือคนที่เป็นต้นแบบ เช่น แบบในการถ่ายภาพ นางแบบ เป็นต้น

3) หมายถึง การคัดลอกหรือจำลอง วัตถุบางสิ่งบางอย่างจากของจริง ด้วยการตกแต่งทางศิลปะ เช่น การปั้นแบบจำลองของม้า เป็นต้น

นอกจากนี้ นักวิชาการและนักบริหารการศึกษา ได้ให้ความหมายของคำว่า รูปแบบ ไว้อย่างหลากหลาย

ความหมายของรูปแบบ

มีผู้ให้ความหมายของรูปแบบไว้หลายท่าน ได้แก่

ทิศนา แขมมณี (2550 : 220) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบาย แผนผัง ไดอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่น สามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบจึงเป็นเครื่องทางความคิดที่จะใช้ในการหาคำตอบความรู้ ความเข้าใจจากประสบการณ์ต่าง ๆ

Cater V Good (1973 : 267) ได้ให้ความหมาย Model ไว้ 4 ความหมายคือ

1. แบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. ตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ ตัวอย่างเช่น เป็นแบบอย่างของพ่อที่ดี เป็นต้น
3. แผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการหรือแนวคิด
4. ชุดของปัจจัย หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งรวมถึงตัวแปรประกอบ หรือสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเป็นสูตรแบบคณิตศาสตร์ หรือการบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Steiner (1998) ได้นิยามความหมายของ รูปแบบ หมายถึง สิ่งของสิ่งหนึ่งที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับสิ่งหนึ่ง ซึ่งแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) หมายถึง แบบจำลองที่สร้างขึ้นและมีความเสมือนจริงเพื่อใช้เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) หมายถึง แบบจำลองที่ออกแบบสร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยต้องสร้างรูปแบบเท่าของจริงก่อน

2. รูปแบบทางความคิด (Conceptual Model) แบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

2.1 รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual model of) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

2.2 รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual model for) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้น เพื่ออธิบายทฤษฎีหรือปรากฏการณ์

Willer (1986, p. 15) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น และกล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยาม ความสัมพันธ์และข้อเสนอระบบรูปนัยที่เกี่ยว ในทำนองเดียวที่ Smith et al. (1980, p. 459) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริง แต่มิใช่ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมด ที่เกิดขึ้น ในการนี้ได้ขยายความของรูปแบบว่ารูปแบบอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงเหมาะสม และรูปแบบนั้น ๆ ควรมีองค์ประกอบอะไร จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้น ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร ส่วน Daft (1994, p. 20) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่าย ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญ ๆ บางมิติขององค์การ

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า รูปแบบเป็นการจำลองภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ที่ไม่มี

องค์ประกอบแน่นอนหรือรายละเอียดทุกแง่มุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการถูกต้องและเชื่อถือได้

ประเภทของรูปแบบ

มีนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังเช่น Smith et al., (1982, p. 109) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น

(1) รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกเป็น รูปแบบรูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องยืนจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมา ที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนทำการทดลองจริง

(2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

Bush (1986, p. 19) ได้แบ่งรูปแบบของการจัดการศึกษาออกเป็น 5 รูปแบบ คือ

(1) รูปแบบปกติ (Formal Model)

(2) รูปแบบประชาธิปไตย (Democratic Model)

(3) รูปแบบทางการเมือง (Political Model)

(4) รูปแบบจิตวิสัย (Subjective Model)

(5) รูปแบบคลุมเครือ (Ambiguity Model)

ในการนี้ Keeves (1988, pp. 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ไว้ 4 ประการ คือ

(1) รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบการทำนาย จำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น

(2) รูปแบบให้ความหมาย (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น

(3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยา ศึกษาศาสตร์ และการบริหารการศึกษา

(4) รูปแบบเชิงสาเหตุ (Casual Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์แบบ Path Analysis โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

องค์ประกอบของรูปแบบ

Bush (1986, p. 19) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษา 4 ประการ คือ (1) เป้าหมาย (2) โครงสร้างองค์การ (3) สภาพแวดล้อม (4) ภาวะผู้นำ

Keeves (1997) ได้นำเสนอองค์ประกอบของรูปแบบดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์และทดสอบได้
2. โครงสร้างของรูปแบบจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Casual Relationship) ซึ่งจะสามารถอธิบายปรากฏการณ์นั้นได้
3. รูปแบบสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelations) ช่วยขยายขอบเขตของความรู้
4. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative Relationship)

Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997, pp. 20-21) กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบเป็น 2 องค์ประกอบ คือ

1. สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทางและมีการนำเอาแนวปฏิบัติมาใช้สม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็นบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวพันกับบุคลิกภาพของบุคคล ในบทบาทนั้น จะหมายถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคมหรือสถาบัน ที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่น ๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้เองทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับขั้นตอน โดยกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อย ๆ จนทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. บุคคล (Individual) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไปไม่ได้หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการ คือ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition)

บุคลิกภาพของบุคคลมีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาท และความต้องการในการทำงาน ในส่วนของความต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสม และปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยมีความคาดหวังบนพื้นฐานในการแสดงออก กล่าวโดยสรุป การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับการศึกษาว่า ต้องการทำนายปรากกฏการณ์ด้านใด เรื่องอะไร แล้วจึงเลือกใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ต้องการ

การนำเสนอรูปแบบ

Willer (1986, p. 83) กล่าวถึง การนำเสนอรูปแบบว่า การนำเสนอรูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบและการสรรหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่า มีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

จากการศึกษาการนำเสนอรูปแบบของหน่วยงานหรือนักวิชาการ พบว่า การนำเสนอรูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ ดังเช่น

สมาน อัศวภูมิ (สมาน อัศวภูมิ, 2542, หน้า 8-9) ได้ทำการนำเสนอรูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ 2) การสร้างรูปแบบในขั้นตอน 3) การประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด และ 4) การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2544, หน้า 9) ได้ทำการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบของแนวคิดสำหรับการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์การระบบงาน และการประยุกต์การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพ ทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบระบบบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักศึกษาธิการจังหวัดจากผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาเป็นรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การที่สมบูรณ์ และขั้นตอนที่ 6 สรุปและนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และจัดทำรายงานผลการวิจัย

สุทัศน์ ขอบคำ (2545, หน้า 14-15) ได้นำเสนอรูปแบบเรื่อง รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1

เป็นการศึกษาทฤษฎี ข้อมูลเกี่ยวข้องและความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) การศึกษาทฤษฎีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา 2) ศึกษาสภาพการกระจายอำนาจ การจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัด 3) ศึกษาแนวคิดกระจายอำนาจ การจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัดของผู้บริหารการศึกษาและนักวิชาการ 4) รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของต่างประเทศ และ 5) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่มีต่อการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัด และขั้นตอนที่ 2 ขั้นการพัฒนา เป็นการนำเอาผลการศึกษาจากขั้นตอนที่หนึ่งมาสังเคราะห์สร้างรูปแบบ จำลองการกระจายอำนาจ การจัดการศึกษา โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประกอบด้วยขึ้นตอนย่อยได้แก่ 1) สร้างรูปแบบ การกระจายอำนาจ การจัดการศึกษา 2) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบที่สร้างขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 3) ปรับปรุงรูปแบบ 4) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ และ 5) ปรับปรุงรูปแบบ

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การนำเสนอรูปแบบเป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานขององค์การ หน่วยงาน สาระ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องที่ต้องการศึกษาที่แสดงถึงแนวความคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นด้วยกระบวนการศึกษา หลักการแนวความคิด ทฤษฎี การสังเคราะห์ การสร้างรูปแบบ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ ขั้นการศึกษาและการสำรวจข้อมูลขั้นต้น ขั้นการสร้างรูปแบบจำลอง ขั้นการพัฒนารูปแบบ ขั้นตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปของรูปแบบ และขั้นสรุปและนำเสนอรูปแบบ

คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ

รูปแบบเป็นการพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อพัฒนาไปสู่ความเข้าใจในเบื้องต้นและการศึกษาในรายละเอียดที่ลึกลงไป ซึ่งในเรื่องนี้ Keeves (1988 : 50) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของรูปแบบไว้ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง แต่ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงนั้นจะมีประโยชน์มากในช่วงต้นของการศึกษาวิจัยรูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ โดยการสังเกต และหาข้อมูลเชิงประจักษ์มาสนับสนุน
3. รูปแบบจะต้องชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ซึ่งใช้อธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ ๆ สร้างความสัมพันธ์กับตัวแปรในลักษณะใหม่ ๆ เพื่อเป็นการขยายความรู้ในเรื่องที่ศึกษาให้กว้างออกไป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า รูปแบบที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องมีขั้นตอนในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกระบวนการวิจัย รวมถึงมีการประเมินรูปแบบที่มีความเหมาะสมกับธรรมชาติของงานวิจัยในแต่ละประเภท

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

อัญชลี มากบุญส่ง (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า งานกลุ่มพยาบาล กับประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาล ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงาน การพยาบาลทุกด้าน

เสน่ห์ จุ้ยโต (2541) ได้ศึกษา วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา : กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า ที่มีของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ประการ คือ การขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพและวัฒนธรรมขององค์การ การขัดเกลาทางสังคมประกอบไปด้วยการอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา การเป็นแบบอย่างที่ดีของบิดามารดา ความยากลำบากในวัยเด็กที่ทำให้มีความอดทนพากเพียร การเป็นน้องที่มีพี่ ๆ ให้การสนับสนุน และการฝึกฝนของบิดามารดา ที่ทำให้เกิดความเฉลียวฉลาดในวัยเด็ก การศึกษาในระบบประกอบไปด้วยการมีครูดี การได้เรียนในวิชาที่เป็นประโยชน์โดยตรง และการได้ทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร ประสบการณ์ในการเรียนระดับปริญญาตรี โท และเอก และประสบการณ์ในการทำงาน วัฒนธรรมขององค์การประกอบไปด้วยความเชื่อ และค่านิยมของผู้นำเกี่ยวกับการบริหารองค์การ วิสัยทัศน์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 5 ประการ คือ มหาลัยทางไกลและมหาลัยในกำกับรัฐบาล การบริหารความขัดแย้ง ความเป็นสากลของอุดมศึกษา การกระจายอำนาจและการบริหารองค์การเชิงธุรกิจ การใช้ขั้นขายความคิด ขั้นพิชิตการเปลี่ยนแปลง และขั้นสร้างความต่อเนื่อง

วรรณดี ชูกาล (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคล กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ และความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2542, หน้า 99) ศึกษาเรื่องการพบสมมุติฐานสำหรับเกี่ยวกับความพึงพอใจในภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Fiedler จากการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำไทยจะได้รับความพึงพอใจขึ้นอยู่กับความนิยมของคนส่วนใหญ่ แม้ผู้นำเหล่านั้นจะมิได้กระทำประโยชน์ประการใดให้แก่กลุ่มชนเหล่านั้นมากมาย สิ่งหนึ่งที่น่าสนใจในประเทศไทยพบว่า ผู้นำที่ได้รับความนิยมชมชอบของคนส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ โดยคุณภาพที่ดีของผู้นำจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะสำคัญทั้งทางจิตวิทยา และพฤติกรรม แต่ตามทฤษฎีของ Fielder จะสนับสนุนผู้นำไทยเฉพาะบุคลิกด้านจิตวิทยาดีประการเดียว

ดวงใจ นิลพันธุ์ (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจ สื่อสารโทรคมนาคม ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นิติมา เทียนทอง (2544, หน้า 90) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ในทศวรรษหน้าโดยใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้มาด้วยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 24 คน ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาตามนัยในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบสอบถามมาตรส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าสอดคล้องกับแบบจำลองความคิดในอนาคตของอลูริช คือ 1) คุณลักษณะส่วนตนด้านความหน้าเชื่อถือมี 5 ประการ ได้แก่ เป็นผู้มีความฉลาดและวิสัยทัศน์กว้างไกล, เป็นผู้มีทักษะในการสื่อสาร, เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ 2) ความสามารถในการบริหารจัดการบริหารจัดการ มี 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน, ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม, ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร, ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ, ความสามารถในการติดตามงานและประเมินผล

ภารดี อนันต์นาวี (2545, หน้า ง) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาคือ สถานการณ์

โรงเรียน รองลงมาคือ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศของโรงเรียนตามลำดับ และร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาได้ร้อยละ 79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานการณ์โรงเรียนและบรรยากาศของโรงเรียนส่งผลการตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในขณะที่สถานการณ์โรงเรียนส่งผลทางอ้อมผ่านบรรยากาศของโรงเรียนไปยังประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และส่งผลทางตรงต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ปัจจัยลักษณะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหาร พฤติกรรมการบริหารส่งผลทางตรงต่อบรรยากาศของโรงเรียน และสถานการณ์โรงเรียน มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และได้รูปแบบความสัมพันธ์โครงการสร้างเชิงเส้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับได้

บัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธาและความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน ผู้บริหาร 97 คน ครูจำนวน 679 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การใช้อำนาจของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงานของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ร้อยละ 37.65

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2547, หน้า 65) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านชีวสังคมของคณบดีคือ เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการและประสบการณ์ในตำแหน่ง, จิตลักษณะของคณบดี คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ คือ มุ่งงานกับความสัมพันธ์ และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางภารกิจของคณบดี คือ ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับสมาชิกในคณะและอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของคณะร่วมกับพฤติกรรมความร่วมมือของคณบดี และสภาพความคงอยู่ในตำแหน่งของคณบดีร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของคณบดี ด้านประสิทธิผลของคณบดีและด้านประสิทธิผลของคณะได้สูง คณบดีที่มีพฤติกรรมความร่วมมือกับสภาพความคงอยู่ในตำแหน่ง และมีปัจจัยของภาวะผู้นำแตกต่างกันมีประสิทธิผลการทำงานแตกต่างกัน ทฤษฎีต้นแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำของคณบดีสถาบันราชภัฏที่มีลักษณะสอดคล้องกับทฤษฎีประสิทธิผล ภาวะผู้นำของฟีดเลอร์ และระดับประสิทธิผลการทำงานของคณบดีอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

งานวิจัยต่างประเทศ

Ansoff (1972) ได้ทำการวิจัย ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์คือ การสร้างและการหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ และสิ่งแวดล้อมซึ่งมีส่วนต่อการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ ควรที่จะนำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เข้าสู่องค์การ พยายามที่จะสร้างขององค์การที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์พร้อมทั้งเลือก และพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเหมาะสม

Bennis (1985 cited in Booyens, 1993) ศึกษาพบว่า ผู้นำในอนาคตเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างไกล มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในบุคคล และการทำงานเป็นทีมให้ความสำคัญในการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าในระยะมากกว่าในระยะสั้น มีความยึดมั่นผูกพันในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ข้อมูล มีการติดต่อสื่อสาร สร้างความเชื่อมั่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม มีการกระจายอำนาจให้ผู้ตามสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง

Bank (1992) ได้ทำการวิจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ในศูนย์ศิลปะที่ไม่มุ่งกำไร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบหรือลักษณะขององค์การเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ศูนย์ศิลปะที่ไม่มุ่งกำไร 5 แห่งในวอชิงตัน ดี.ซี. ได้ถูกเลื่อนขั้นมา โดยมีความแตกต่างในด้านขนาดและภารกิจหลัก จากการสำรวจพบว่า มีความเป็นไปได้ในการใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์การเหล่านั้น โดยที่แนวทางการดำเนินการและกลยุทธ์ที่เลือกใช้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ โดยมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์การ

Bader (1992, pp. 38-44 cited in Booyens, 1993) ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำสามารถทำให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องเป็นคนมีการยึดมั่นผูกพัน และค่านิยมที่ชัดเจนในตนเอง ซึ่งต้องตรวจสอบตนเองบ่อย ๆเพื่อสร้างพลังค่านิยมนั้น มีความเข้มแข้งตลอดไป และมีความเต็มใจที่สร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยึดมั่นผูกพันในการทำงาน

Grady (1992, pp. 17-24) ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำต้องเป็นผู้มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบทำสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้รักการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นให้ผู้อื่น มีการเปลี่ยนแปลงได้ต้องมีการเรียนรู้การเป็นผู้นำในการตัดสินใจ การปกครองโดยให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม สร้างเครือข่ายและการจัดรูปองค์การ

Felton (1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา กับความพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน

31 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากรได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

Hausman & Goldring (2001, pp. 399-423 cited in Marley, 2003) ศึกษาเรื่องระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูระดับประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียน 231 คน และครูที่ไม่มีความผูกพันกับโรงเรียน 186 คน เก็บข้อมูลจากการสำรวจแล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอย ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียนเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญของโรงเรียนที่ทำให้การดำเนินงานในโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ทำให้มีการจัดการเรียนการสอนได้ดี และเห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในโรงเรียนควรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารโรงเรียน

Blasé & Blasé (2002, p. 671 cited in Foster, 2004) ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องการขาดภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิบัติหน้าที่จากทัศนะของครู ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครูจำนวน 50 คน ในสหรัฐอเมริกาที่มีปัญหาถูกผู้บริหารโรงเรียนละเลยไม่เอาใจใส่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำมีความบกพร่อง คือละเลยต่อการเอาใจใส่ครูทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ และจิตใจ เช่น ไม่ให้ความร่วมมือในการใช้อุปกรณ์การสอน ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและอื่น ๆ ผลจากการวิจัยนี้ทำให้มีการวางแผนเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดลักษณะเช่นนี้อีกในโรงเรียนอื่น

Johnson and Scholes (2003) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนา พบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์กรผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้ว จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดหามานั้น เป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคล และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การเป็นผลกระทบมาจากความเป็นมาขององค์การและวัฒนธรรมขององค์การในอดีต ดังนั้น บทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และจุดประสงค์ชัดเจน อันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่น ๆ ในองค์การที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์การ

Preedy, Glatter and Wise (2003) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำทางการศึกษาที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย พร้อมทั้งสามารถนำองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ โดยการสร้างความสมดุลของนวัตกรรมจากภายนอก

ด้วยค่านิยม วัตถุประสงค์และสิ่งที่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษของคนในองค์การ ซึ่งเป็นการวางเงื่อนไขกลยุทธ์ในการมองไปข้างหน้าทั้งในระยะกลางและระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางขององค์การ ตำแหน่งองค์การ โดยใช้ความเข้าใจเชิงกลยุทธ์บนเหตุผลหลัก 3 ประการ คือ 1) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ 2) การวางแผนกลยุทธ์ซึ่งอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์การ 3) การสร้างความสำเร็จขององค์การทางการศึกษาที่ต้องประกอบด้วยความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ

Rowley (2003) ได้ศึกษา การเพิ่มพลังอำนาจผู้จัดการ : ผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษใหม่ พบว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จ มีความต้องการพลังอำนาจและประสิทธิภาพของผู้จัดการ ดังนั้น พลังอำนาจขององค์การ จึงถูกชักนำโดยผู้จัดการที่มีพลังอำนาจ มีความสามารถที่เป็นเลิศ ซึ่งเกี่ยวพันกับเรื่องความรู้และบุคคล แนวคิดนี้เชื่อมโยงไปสู่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรในศตวรรษใหม่ ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวถึงนี้ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ 1) เป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการบริหารจัดการ มีวิธีการคิดและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ และการสร้างสรรค์โดยการพัฒนาด้านเทคโนโลยี และการขับเคลื่อนเครือข่ายทางสังคม รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรม และค่านิยมร่วมจากการวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์การ 2) ความมีไหวพริบเฉียบแหลมในการนำองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่ศตวรรษใหม่ โดยอาศัยกลยุทธ์การทำงานเป็นทีมและการสร้างระบบเครือข่าย 3) การกำหนดทิศทางใหม่ขององค์การสู่ความเป็นสากล ซึ่งเป็นความสามารถของผู้นำ ที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ชุมชนและบริบท อันจะนำไปสู่ความเป็นสากล ซึ่งสิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการจัดการของผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เพราะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะรู้วิธีการสร้างและเพิ่มอำนาจเพื่อให้เกิดความสำเร็จในองค์การ

Davies and others (2005) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และพบว่า รูปแบบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยความสามารถในการนำองค์กรรวม 5 ประการ อันได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ 2) การแปลงยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 3) การจัดวางบุคลากรและองค์การไปตามทิศทางของกลยุทธ์ 4) การตัดสินใจจุดที่จะแทรกแซงได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) การพัฒนาสมรรถภาพทางกลยุทธ์และลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ ได้แก่ 1) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องท้าทายและสงสัย มีความไม่พอใจและเต็มไปด้วยความกระวนกระวายใจตามที่แสดงออกมา 2) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความคิดเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้กลยุทธ์และการสร้างรูปแบบใหม่ ๆ ให้กับโรงเรียนของเขาและที่อื่น ๆ ด้วย 3) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกซึ่งปัญญาเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของค่านิยมอย่างเป็นระบบที่เด่นชัด และ 4) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีพลังของบุคคลและเครือข่ายที่เป็นมืออาชีพ

สรุปจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้รับการยืนยันสนับสนุนจากผลการวิจัยจำนวนมากว่า เป็นภาวะผู้นำที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้น ทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อันจะส่งผลให้โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ยิ่งขึ้น

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวิธีดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

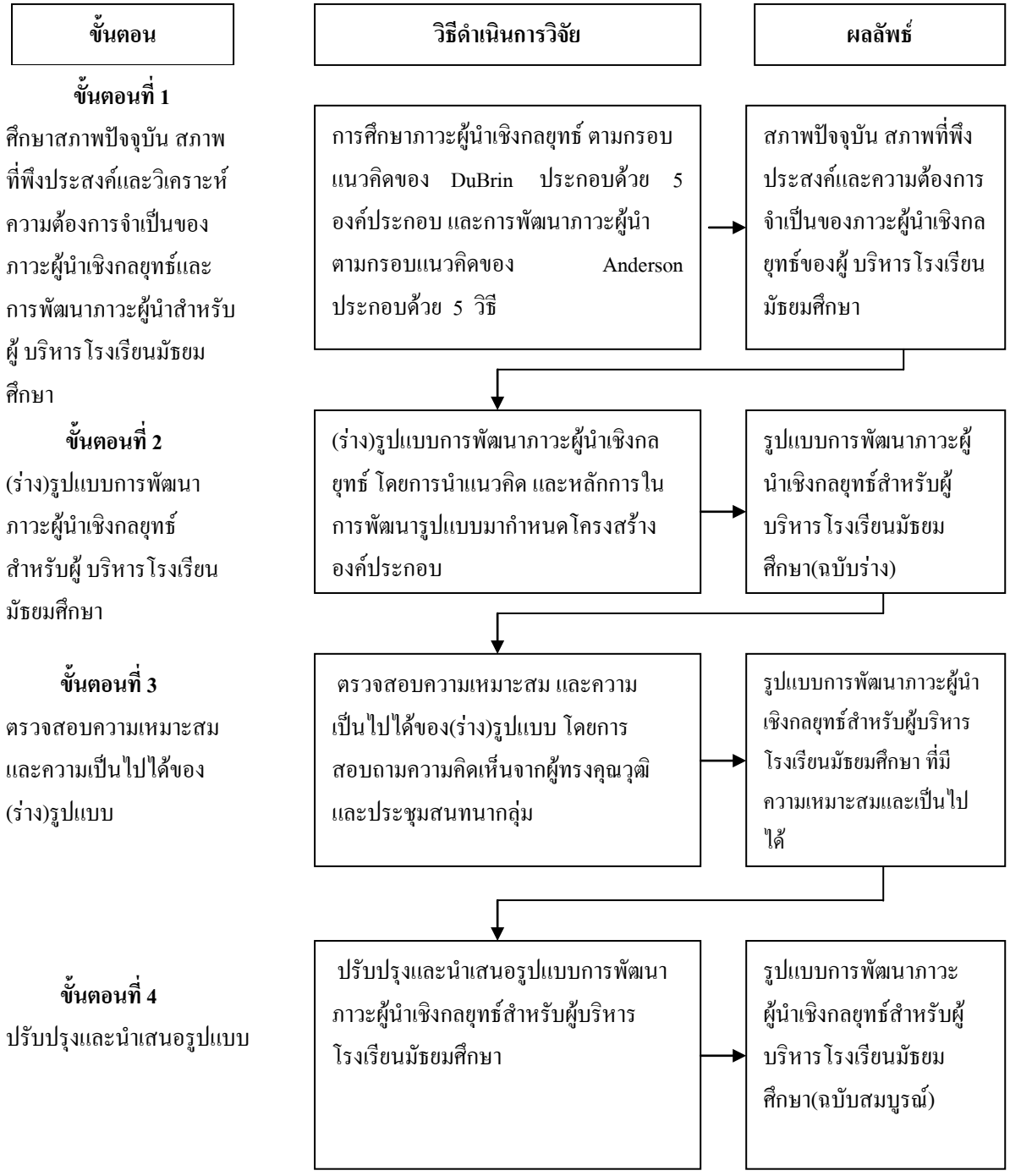
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 (ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ(ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัย สรุปขั้นตอนการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัยและผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละขั้นตอน ดังรายละเอียดตามแผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในเบื้องต้น เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ แนวคิด นโยบาย การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยศึกษา ค้นคว้า จากหนังสือ ตำรา ผลงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึง

เอกสารบทความทางวิชาการ ฐานข้อมูลทางอินเตอร์เน็ต นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์เนื้อหา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวคิดของ DuBrin (1998 : 335) กล่าวว่า ผู้นำระดับสูงหรือผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (High-Level Cognitive) 2) ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) 3) ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต (Anticipating and Creating a Future) 4) ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision)

ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของ Anderson (2001) ประกอบด้วย 5 วิธี คือ 1) การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง (Breakthrough training) 2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change education) 3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change strategy) 4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design) 5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)

นำกรอบแนวคิดในการวิจัย เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ให้ข้อเสนอแนะ และปรับปรุงตามความเห็น เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัยที่สมบูรณ์ เพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่อไป

ในแต่ละขั้นตอนของการวิจัย มีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการสร้างเครื่องมือเพื่อวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ใช้แนวคิด ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของ DuBrin (1998) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ และ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ในส่วนของการพัฒนาภาวะผู้นำใช้แนวคิดของ Anderson (2001) ประกอบด้วย 5 วิธี คือ การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การ

เปลี่ยนแปลงจิตสำนึก และการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก เป็นการเก็บข้อมูลในลักษณะเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยการใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยผ่านการตรวจสอบค่าความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) จากผู้ทรงคุณวุฒิ การดำเนินการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1.1 วิธีการศึกษา

ประเมินภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ ตามกรอบแนวคิดของ DuBrin (1998 : 335) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (High-Level Cognitive) 2) ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) 3) ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต (Anticipating and Creating a Future) 4) ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) และการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของ Anderson (2001) ประกอบด้วย 5 วิธี คือ 1) การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง (Breakthrough training) 2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change education) 3) การสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง (Building Change strategy) 4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design) 5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)

1.2 ประชากร

1.2.1 ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2,362 โรงเรียน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 340 โรงเรียน

1.2.3 ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย ประกอบด้วย

1.2.3.1 กลุ่มสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา(สพม.) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต

1.2.3.2 กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนละ 1 คนจัดเรียงตามโครงสร้างการบริหารงาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนละ 1 คน จัดเรียงตาม 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่กำหนดตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 จำนวน 340 โรงเรียนๆละ 4 คน จากการสุ่มตัวอย่างแบบ

แบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยจัดกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ แบ่งออกตามภูมิภาค ซึ่งยึดถือตามข้อมูลการจัดแบ่งภูมิภาคการปกครองของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ระดับจังหวัด และระดับโรงเรียน โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนด ดังนี้

โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 500 คน

โรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 50 1 คน ถึง 1,499 คน

โรงเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,500 คน ถึง 2, 499 คน

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 2,50 0 คน ขึ้นไป

ระดับความเชื่อมั่น 95% เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้มากที่สุด

1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ(Checklist) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating scale) 5 ระดับ โดยอาศัยเทคนิคของลิเคิท(Likert scale) ที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) เพื่อสำรวจข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านต่าง ๆ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยนำเสนอเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาเลือกระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่สอดคล้องกับความต้องการหรือสภาพที่พึงประสงค์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ เพื่อประเมินความต้องการจำเป็น (Priority Needs modified : PNI modified) ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพที่พึงประสงค์ และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับการพัฒนาในสภาพปัจจุบัน

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ เพื่อประเมินความต้องการจำเป็น

(Priority Needs modified : PNI modified) เกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพที่พึงประสงค์ และกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับการพัฒนาในสภาพปัจจุบัน

เกณฑ์การให้คะแนนของแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ตอนที่ 3 และตอนที่ 4 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) กำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็น ซึ่งมีเกณฑ์คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมากที่สุด
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด

4 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมาก
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์มาก

3 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันปานกลาง
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง

2 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันน้อย
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์น้อย

1 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันน้อยที่สุด
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับใช้เกณฑ์การประเมิน โดยการนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวิเคราะห์ผลการประเมิน(บุญชม ศรีสะอาด,2543) ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับมากที่สุด
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับน้อยที่สุด
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.4 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1.4.1 นำเสนอแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม แล้วจึงนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และความชัดเจนของภาษาที่ใช้ โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินคือ ค่าดัชนี IOC (Item- Objective Congruence) โดยพิจารณาข้อคำถามที่มีค่า IOC $\geq$ 0.50 ต่อจากนั้นผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีรายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือ ตามที่ระบุในภาคผนวก (ภาคผนวก ข)

1.4.2 คัดเลือกข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of item-objective congruence : IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปและปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้จากผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถาม พบว่า มีค่า IOC เท่ากับ 0.83 จำนวน 22 ข้อ และเท่ากับ 1.00 จำนวน 93 ข้อ รวมข้อคำถามที่มีความเหมาะสมสำหรับนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มประชากร จำนวนทั้งสิ้น 115 ข้อ

1.5 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้เชี่ยวชาญ

ในการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน ได้จากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) โดยกำหนดหลักเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

- เป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา
- เป็นหรือเคยเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาในองค์กรทางการศึกษา อาจารย์ผู้สอนสาขาวิชาบริหารการศึกษา ผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือในกระทรวงศึกษาธิการ
- เป็นผู้มีผลงานด้านการบริหารการศึกษา เช่น งานวิจัย บทความ ตำรา หรือเป็นวิทยากรทางการบริหารการศึกษา

1.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากร โดยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยถึง ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 คนและประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 340 โรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และอำนวยความสะดวกโดยการใส่ซองติด

ดวงตราไปรษณีย์ไปพร้อมกับแบบสอบถามทุกชุด พร้อมจ่าหน้าซองถึงผู้วิจัยโดยตรง โดยได้กำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแจ้งส่งคืนกลับผู้วิจัย ภายใน 3 สัปดาห์ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำแนกตามกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1.6.1 กลุ่มผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 36 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.71

1.6.2 กลุ่มประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1,023 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 75.22

1.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS/PC + (Statistical Package for Social Science) โดยค่าสถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่(f) ค่าร้อยละ (%)ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified : PNI modified) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1.7.1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละ

1.7.2 ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

1.7.3 ข้อมูลดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified : PNI modified) ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้สูตรในการคำนวณ PNI (Priority Needs Index modified) แบบปรับปรุงจากสูตรดั้งเดิม โดยสุวิมล ว่องวาณิช และนงลักษณ์ วิรัชชัย (2550:279) ดังนี้

PNI modified = (I – D)/D

PNI modified = ดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I = สภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดมีขึ้น

D = สภาพความเป็นจริงที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 2 (ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พึงประสงค์

2.1 กำหนดขอบข่ายของเนื้อหาสำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.2 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยนำแนวคิด และหลักการในการพัฒนารูปแบบมากำหนดโครงสร้างกำหนดรายละเอียด

ส่วนประกอบของรูปแบบจากการพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการ แนวคิดพื้นฐานและความเป็นมาของรูปแบบ 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 4) ลักษณะของรูปแบบ และ 5) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของรูปแบบนี้

2.3 นำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่จัดทำขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้พร้อมให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ ก่อนนำไปตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง)รูปแบบการพัฒนาผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.1 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและการจัดประชุมสนทนากลุ่ม(Focus Group) รายละเอียดในการดำเนินการ ดังนี้

3.1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Judgments) ที่แสดงความคิดเห็นเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในขั้นตอนนี้ มีจำนวน 1 5 คน ซึ่งผู้วิจัยจัดแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 นักวิชาการจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา หรือนักวิชาการจากสำนัก งานเลขาธิการคุรุสภา หรือสถาบันพัฒนาและส่งเสริม ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 5 คน กลุ่มที่ 2 นักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคล หรือด้านการบริหารการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 5 คนและกลุ่มที่ 3 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 คน และผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อแสดงความคิดเห็น ในขั้นตอนนี้ มีจำนวน 10 คน ประกอบด้วยกลุ่มที่ 1 นัก วิชาการจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา หรือนักวิชาการจากสำนัก งานเลขาธิการคุรุสภา หรือสถาบันพัฒนาและส่งเสริม ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 3 คน กลุ่มที่ 2 นักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคล หรือด้านการบริหารการศึกษา จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 3 คนและกลุ่มที่ 3 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 4 คน

3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยกำหนดน้ำหนักคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ระดับมาก

3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ระดับปานกลาง

2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ระดับน้อย

1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ระดับน้อยที่สุด

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เกณฑ์การประเมินโดยการนำค่าเฉลี่ยไปทำการเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวิเคราะห์ผลการประเมิน(บุญชม ศรีสะอาด ,2543) ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด

3.1.3 การหาคุณภาพของแบบสอบถามที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยนำแบบประเมินเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณา และให้ข้อเสนอแนะก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

3.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากบัณฑิตวิทยาลัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไปยังหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบประเมิน และเชิญเข้าประชุมสนทนากลุ่ม(Focus group)ในการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการประชุมสัมมนา ได้แก่ แบบสังเกตแบบมีส่วนร่วมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ร่วมสนทนา

ตอนที่ 2 ประเด็นการสนทนา

ตอนที่ 3 สาระที่ได้จากการสนทนา

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ของผู้บันทึกการสนทนา

3.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวบรวมข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้นำมาวิเคราะห์เนื้อหา สรุปประเด็นสาระสำคัญ จากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิมาดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

4.1 ปรับปรุงและแก้ไขรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและนำเสนอรูปแบบที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณา โดยนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขรูปแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4.2 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรายงานวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์และเผยแพร่ต่อไป

บทที่ 4

ผลวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอในรูปของการบรรยายและตารางประกอบความเรียง โดยแบ่งเป็น 6 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นและกิจกรรม การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 4 (ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 5 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 6 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	681	64.31
หญิง	362	34.18
ไม่ระบุ	16	1,51
รวม	**1,059**	**100.00**

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	34	3.21
30 – 35 ปี	43	4.06
36 – 40 ปี	47	4.44
41 – 45 ปี	117	11.05
46 – 50 ปี	167	15.77
51 – 55 ปี	322	30.41
มากกว่า 55 ปี	311	29.37
ไม่ระบุ	18	1.70
รวม	**1,059**	**100.00**
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	381	35.98
ปริญญาโท	560	52.8
ปริญญาเอก	28	2.64
อื่นๆ	62	5.85
ไม่ระบุ	28	2.64
รวม	**1,059**	**100.00**
ตำแหน่งของท่านในปัจจุบัน		
ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.)	36	3.40
ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	257	24.27
ผู้อำนวยการโรงเรียน	255	24.08
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	254	23.98
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	257	24.27
รวม	**1,059**	**100.00**

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ณ เขตพื้นที่การศึกษา / โรงเรียนปัจจุบัน		
น้อยกว่า 1 ปี	326	30.78
1 – 3 ปี	231	21.81
4 – 6 ปี	76	7.18
7 – 9 ปี	72	6.80
มากกว่า 9 ปี	328	30.97
ไม่ระบุ	26	2.46
รวม	**1,059**	**100.00**
ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ณ เขตพื้นที่การศึกษา /โรงเรียนปัจจุบัน		
น้อยกว่า 5 ปี	151	14.26
6 – 8 ปี	329	31.07
9 – 11 ปี	236	22.29
12 – 14 ปี	78	7.37
มากกว่า 14 ปี	229	21.62
ไม่ระบุ	36	3.40
รวม	**1,059**	**100.00**

จากตารางที่ 4.1 พบว่าสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 64.31 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 34.18 ส่วนใหญ่มีอายุ 51-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.41 รองลงมามีอายุมากกว่า 55 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.37 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.8 รองลงมาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 35.98 ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 24.27 เท่ากัน รองลงมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 24.08 ส่วนใหญ่มี ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ณ สำนักงานพื้นที่การศึกษา /โรงเรียนปัจจุบัน มากกว่า 9 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.97 รองลงมา น้อยกว่า 1 ปี

คิดเป็นร้อยละ 30.78 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/โรงเรียนปัจจุบัน 6-8 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.07 รองลงมา 9-11 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.29

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตารางที่ 4.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาพรวม

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ		
1. ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์	3.77	0.60	มาก	4.87	0.28	มากที่สุด	0.29	2
2. ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย	3.84	0.61	มาก	4.79	0.38	มากที่สุด	0.25	5
3. ด้าน การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต	3.76	0.63	มาก	4.82	0.37	มากที่สุด	0.28	3
4. ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ	3.64	0.82	มาก	4.80	0.44	มากที่สุด	0.32	1
5. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	3.82	0.84	มาก	4.82	0.36	มากที่สุด	0.26	4
รวม	**3.78**	**0.59**	**มาก**	**4.83**	**0.24**	**มากที่สุด**	**0.28**	

จากตาราง ที่ 4.2 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.78, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ ด้านการ สร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย ($\bar{x}$=3.84, S.D. = 0.61) รองลงมาคือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ($\bar{x}$=3.82, S.D. = 0.84) และด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ($\bar{x}$=3.77 S.D. = 0.60) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ ($\bar{x}$=3.64, S.D. = 0.82)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$=4.83, S.D. = 0.24) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิด

อย่างมีกลยุทธ์ ($\bar{X}$=4.87, S.D. = 0.28) รองลงมาคือ ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต และ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ($\bar{X}$= 4.82, S.D. = 0.36) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย ($\bar{X}$= 4.79, S.D. = 0.38)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวม พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ ($PNI_{modified}$= 0.32) รองลงมาคือ ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ($PNI_{modified}$= 0.29) และด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต ($PNI_{modified}$= 0.28) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย ($PNI_{modified}$= 0.25)

ตารางที่ 4.3 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์

ด้านรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
1. มโนทัศน์การคิด (Mind Set) ที่เหนือกว่าผู้อื่น	3.69	0.69	มาก	4.48	0.38	มากที่สุด	0.31	1
2. มีความสามารถในการกลั่นกรองข้อมูลอย่างหลากหลายเพื่อการบริหารองค์การ	3.75	0.73	มาก	4.88	0.37	มากที่สุด	0.30	2
3. ความสามารถในการประมวลแนวโน้มและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ	3.72	0.75	มาก	4.88	0.36	มากที่สุด	0.31	1
4. ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ	3.86	0.76	มาก	4.90	0.30	มากที่สุด	0.27	4
5. ความสามารถในการประมวลสารสนเทศและเข้าใจผลที่มีต่อการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์การ	3.76	0.75	มาก	4.84	0.37	มากที่สุด	0.29	3

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ		
6. ตัดสินใจโดยคำนึงถึงความยั่งยืนในอนาคตขององค์การ	3.85	0.77	มาก	4.88	0.33	มากที่สุด	0.27	4
7. ความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์มีจินตนาการ	3.77	0.80	มาก	4.88	0.35	มากที่สุด	0.29	3
รวม	**3.77**	**0.60**	**มาก**	**4.87**	**0.28**	**มากที่สุด**	**0.29**	

จากตาราง ที่ 4.3 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.77, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$=3.86, S.D. = 0.76) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยคำนึงถึงความยั่งยืนในอนาคตขององค์การ ($\bar{X}$=3.85, S.D. = 0.77) และความสามารถในการแก้ปัญหา ($\bar{X}$=3.77, S.D. = 0.80) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ มโนทัศน์การคิด (Mind Set) ที่เหนือกว่าผู้อื่น ($\bar{X}$=3.69, S.D. = 0.69)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.87, S.D. = 0.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$=4.90, S.D. = 0.30) รองลงมาคือ มีความ สามารถในการกลั่นกรองข้อมูลอย่างหลากหลายเพื่อการบริหารองค์การ ($\bar{X}$= 4.88, S.D. = 0.37) ความสามารถในการประมวลแนวโน้มและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ ($\bar{X}$= 4.88, S.D. = 0.36) ตัดสินใจโดยคำนึงถึงความยั่งยืนในอนาคตขององค์การ ($\bar{X}$= 4.88, S.D. = 0.33) และความสามารถในการแก้ปัญหา ($\bar{X}$= 4.88, S.D. = 0.35) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ มโนทัศน์การคิด (Mind Set) ที่เหนือกว่าผู้อื่น ($\bar{X}$= 4.48, S.D. = 0.38)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ มโนทัศน์การคิด (Mind Set) ที่เหนือกว่าผู้อื่น และความสามารถในการประมวลแนวโน้มและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ ($PNI_{modified}$= 0.31) ซึ่งมีค่าเท่ากัน

รองลงมาคือ มีความสามารถในการกลั่นกรองข้อมูลอย่างหลากหลายเพื่อการบริหารองค์การ ($PNI_{modified}$= 0.30) ความสามารถในการประมวลสารสนเทศ และเข้าใจผลที่มีต่อการปฏิสัมพันธ์กับ สิ่งสิ่งแวดล้อมขององค์การและความสามารถในการแก้ปัญหา ($PNI_{modified}$= 0.29) ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ ความสามารถในการ คิดอย่างเป็นระบบ และตัดสินใจโดยคำนึงถึงความยั่งยืนในอนาคตขององค์การ ($PNI_{modified}$= 0.27) ซึ่งมีค่าเท่ากัน

ตารางที่ 4.4 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย

ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ		
1. บริหารโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน	3.91	0.79	มาก	4.87	0.34	มากที่สุด	0.25	2
2. นำความรู้และข้อมูลของชุมชนมาประยุกต์ใช้ในการสร้างกลยุทธ์	3.73	0.81	มาก	4.83	0.39	มากที่สุด	0.29	1
3. ใช้การคาดการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์	3.60	0.83	มาก	4.51	0.97	มากที่สุด	0.25	2
4. มีการปรึกษาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์	3.80	0.88	มาก	4.76	0.51	มากที่สุด	0.25	2
5. มีอิสระในการบริหารงาน	4.09	0.79	มาก	4.81	0.41	มากที่สุด	0.18	5
6. ให้อิสระแก่บุคลากรในการทำงานร่วมกัน	4.00	0.80	มาก	4.79	0.47	มากที่สุด	0.20	4
7. ทำให้บุคลากรมีความสุขและอบอุ่นในการทำงาน	3.76	0.88	มาก	4.84	0.42	มากที่สุด	0.29	1
8. นำข้อคิดเห็นของคณะครู นักเรียนและผู้ปกครองมากำหนดกลยุทธ์	3.74	0.82	มาก	4.84	0.45	มากที่สุด	0.29	1
9. กำหนดกลยุทธ์ด้วยกระบวนการประชาธิปไตย	3.92	0.82	มาก	4.81	0.44	มากที่สุด	0.23	3
รวม	**3.84**	**0.61**	**มาก**	**4.79**	**0.38**	**มากที่สุด**	**0.25**	

จากตาราง ที่ 4.4 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลายอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.84, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุด คือ มีอิสระในการบริหารงาน ($\bar{X}$=4.09, S.D. = 0.79) รองลงมาคือ ให้อิสระแก่บุคลากรในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X}$=4.00, S.D. = 0.80) และกำหนดกลยุทธ์ด้วยกระบวนการประชาธิปไตย ($\bar{X}$=3.92, S.D. = 0.82) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ ใช้การคาดการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X}$=3.60, S.D. = 0.83)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลายอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.79, S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ บริหารโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน ($\bar{X}$=4.87, S.D. = 0.34) รองลงมาคือ ทำให้บุคลากรมีความสุขและอบอุ่นในการทำงาน ($\bar{X}$= 4.84, S.D. = 0.42) และนำข้อคิดเห็นของคณะครู นักเรียนและผู้ปกครองมากำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X}$= 4.84, S.D. = 0.45) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ ใช้การคาดการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X}$= 4.51, S.D. = 0.97)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ นำความรู้และข้อมูลของชุมชนมาประยุกต์ใช้ในการสร้างกลยุทธ์ ทำให้บุคลากรมีความสุขและอบอุ่นในการทำงาน และนำข้อคิดเห็นของคณะครู นักเรียนและผู้ปกครองมากำหนดกลยุทธ์ ($PNI_{modified}$= 0.29) ซึ่งมีค่าเท่ากัน รองลงมาคือ บริหารโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน ใช้การคาดการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ และมีการปรึกษาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ ($PNI_{modified}$= 0.25) ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ มีอิสระในการบริหารงาน ($PNI_{modified}$= 0.18)

ตารางที่ 4.5 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต

ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ		
1. คาดการณ์ทิศทางอนาคตได้อย่างแม่นยำ	3.55	0.75	มาก	4.80	0.46	มากที่สุด	0.35	1
2. บริหารโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.75	0.77	มาก	4.85	0.35	มากที่สุด	0.29	4
3. แสวงหาโอกาสตลอดเวลา	3.80	0.87	มาก	4.83	0.44	มากที่สุด	0.27	6
4 มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้	3.97	0.84	มาก	4.85	0.40	มากที่สุด	0.22	8
5. วางแผนปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย	3.74	0.77	มาก	4.81	0.43	มากที่สุด	0.29	4
6. แสดงภาพความสำเร็จที่แตกต่างอย่างชัดเจน	3.64	0.75	มาก	4.79	0.46	มากที่สุด	0.32	2
7. นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	3.67	0.74	มาก	4.81	0.44	มากที่สุด	0.31	3
8. บริหารงานเชิงรุกเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	3.77	0.85	มาก	4.81	0.49	มากที่สุด	0.28	5
9. บริหารโดยใช้หลักการบริหารคุณภาพ	3.83	0.73	มาก	4.82	0.41	มากที่สุด	0.26	7
10. นำผลการประเมินไปเป็นแนวทางกำหนดอนาคต	3.83	0.75	มาก	4.84	0.38	มากที่สุด	0.26	7
11. กำหนดทิศทางของโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น	3.82	0.78	มาก	4.81	0.45	มากที่สุด	0.26	7
12. สร้างมาตรฐานการทำงานรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	3.73	0.78	มาก	4.82	0.43	มากที่สุด	0.29	4
รวม	**3.76**	**0.63**	**มาก**	**4.82**	**0.37**	**มากที่สุด**	**0.28**	

จากตาราง ที่ 4.5 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคตอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.76, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ ($\bar{X}$=3.97, S.D. = 0.84) รองลงมาคือ บริหารโดยใช้หลักการบริหารคุณภาพ ($\bar{X}$=3.83, S.D. = 0.73) และนำผลการประเมินไปเป็นแนวทางกำหนดอนาคต ($\bar{X}$=3.83, S.D. = 0.75) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ คาดการณ์ทิศทางอนาคตได้อย่างแม่นยำ ($\bar{X}$=3.55, S.D. = 0.75)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคตอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.82, S.D. = 0.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ บริหารโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X}$=4.85, S.D. = 0.35) และมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ ($\bar{X}$=4.85, S.D. = 0.40) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ นำผลการประเมินไปเป็นแนวทางกำหนดอนาคต ($\bar{X}$= 4.84, S.D. = 0.38) และแสวงหาโอกาสตลอดเวลา ($\bar{X}$= 4.83, S.D. = 0.44) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ แสดงภาพความสำเร็จที่แตกต่างอย่างชัดเจน ($\bar{X}$= 4.79, S.D. = 0.46)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ คาดการณ์ทิศทางอนาคตได้อย่างแม่นยำ ($PNI_{modified}$= 0.35) รองลงมาคือ แสดงภาพความสำเร็จที่แตกต่างอย่างชัดเจน ($PNI_{modified}$= 0.32) และนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ($PNI_{modified}$= 0.31) ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ ($PNI_{modified}$= 0.22)

ตารางที่ 4.6 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ

ทักษะการคิดเชิงปฏิวัติ	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
1. คิดเชิงบูรณาการในการบริหารงานอย่างยั่งยืน	3.81	0.79	มาก	4.82	0.44	มากที่สุด	0.27	7
2. คิดนอกกรอบอย่างหลากหลายในวิธีการบริหารงาน	3.69	0.83	มาก	4.83	0.43	มากที่สุด	0.31	4

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ทักษะการคิดเชิงปฏิวัติ	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ		
3. มีแผนเชิงรุกในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม	3.66	0.84	มาก	4.86	0.36	มากที่สุด	0.33	2
4. คิดวิธีการบริหารงานไปสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิผล	3.81	0.80	มาก	4.87	0.80	มากที่สุด	0.28	6
5. มีแผนการบริหารงานที่ประหยัดเวลาและทรัพยากร	3.75	0.78	มาก	4.83	0.42	มากที่สุด	0.29	5
6. คิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง	3.69	0.85	มาก	4.82	0.43	มากที่สุด	0.31	4
7. มีแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถึงรากถึงโคน	3.48	1.50	มาก	4.71	0.62	มากที่สุด	0.35	1
8. คิดสร้างสรรค์อย่างมีอัตลักษณ์	3.67	0.86	มาก	4.85	0.40	มากที่สุด	0.32	3
9. มีแผนสร้างเครือข่ายเชิงนโยบายกับโรงเรียนอื่น	3.64	0.44	มาก	4.80	0.82	มากที่สุด	0.32	3
10. มีแผนที่เน้นนักเรียนและผู้ปกครองเป็นเป้าหมายความสำเร็จ	3.88	0.82	มาก	4.87	0.38	มากที่สุด	0.26	7
รวม	**3.71**	**0.69**	**มาก**	**4.83**	**0.35**	**มากที่สุด**	**0.30**	

จากตาราง ที่ 4.6 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิวัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.71, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ มีแผนที่เน้นนักเรียนและผู้ปกครองเป็นเป้าหมายความสำเร็จ ($\bar{x}$=3.88, S.D. = 0.82) รองลงมาคือ คิดเชิงบูรณาการในการบริหารงานอย่างยั่งยืน ($\bar{x}$=3.81S.D. = 0.79) และคิดวิธีการบริหารงานไปสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิผล ($\bar{x}$=3.81, S.D. = 0.80) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ มีแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถึงรากถึงโคน ($\bar{x}$=3.48, S.D. = 1.50)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิวัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$=4.83, S.D. = 0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ

พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ คิดวิธีการบริหารงานไปสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิผล ($\bar{X}$=4.87, S.D. = 0.80) และมีแผนที่เน้นนักเรียนและผู้ปกครองเป็นเป้าหมายความสำเร็จ ($\bar{X}$=4.87, S.D. = 0.38) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ มีแผนเชิงรุกในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม ($\bar{X}$= 4.86, S.D. = 0.36) และคิดสร้างสรรค์อย่างมีอัตลักษณ์ ($\bar{X}$= 4.85, S.D. = 0.40) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ มีแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถึงรากถึงโคน ($\bar{X}$= 4.71, S.D. = 0.62)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ มีแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถึงรากถึงโคน ($PNI_{modified}$= 0.35) รองลงมาคือ มีแผนเชิงรุกในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม ($PNI_{modified}$= 0.33) และคิดสร้างสรรค์อย่างมีอัตลักษณ์และมีแผนสร้างเครือข่ายเชิงนโยบายกับโรงเรียนอื่น ($PNI_{modified}$= 0.32) ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ มีแผนที่เน้นนักเรียนและผู้ปกครองเป็นเป้าหมายความสำเร็จ ($PNI_{modified}$= 0.26)

ตารางที่ 4.7 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
1. สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสื่อสารวิสัยทัศน์	3.86	0.76	มาก	4.84	0.38	มากที่สุด	0.25	4
2. กำหนดวิสัยทัศน์รองรับกับความต้องการในอนาคต	3.94	0.76	มาก	4.85	0.37	มากที่สุด	0.23	5
3. สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างครอบคลุมทั่วถึงทั้งโรงเรียน	3.84	0.81	มาก	4.84	0.41	มากที่สุด	0.26	3
4. สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างครอบคลุมทั่วถึงทั้งโรงเรียน	3.79	0.78	มาก	4.83	0.39	มากที่สุด	0.27	2
5. นำขับเคลื่อนการปฏิบัติสู่วิสัยทัศน์ได้ชัดเจน	3.75	0.75	มาก	4.81	0.46	มากที่สุด	0.28	1
6. นำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นรูปธรรม	3.82	0.82	มาก	4.83	0.43	มากที่สุด	0.26	3

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
7. กำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	3.76	0.84	มาก	4.75	0.48	มากที่สุด	0.26	3
รวม	**3.82**	**0.67**	**มาก**	**4.82**	**0.36**	**มากที่สุด**	**0.26**	

จากตารา งที่ 4.7 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.82, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ มีกำหนดวิสัยทัศน์รองรับกับความต้องการในอนาคต ($\bar{X}$=3.94, S.D. = 0.76) รองลงมาคือ สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสื่อสารวิสัยทัศน์ ($\bar{X}$=3.86, S.D. = 0.76) และกำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}$=3.84, S.D. = 0.81) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ นำขับเคลื่อนการปฏิบัติสู่วิสัยทัศน์ได้ชัดเจน ($\bar{X}$=3.75, S.D. = 0.75)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$= 4.82, S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ กำหนดวิสัยทัศน์รองรับกับความต้องการในอนาคต ($\bar{X}$= 4.85, S.D. = 0.37) รองลงมาคือ สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสื่อสารวิสัยทัศน์ ($\bar{X}$= 4.84, S.D. = 0.38) และกำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}$= 4.84S.D. = 0.41) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ กำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ($\bar{X}$= 4.75, S.D. = 0.48)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ นำขับเคลื่อนการปฏิบัติสู่วิสัยทัศน์ได้ชัดเจน ($PNI_{modified}$= 0.28) รองลงมาคือ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างครอบคลุมทั่วถึงทั้งโรงเรียน ($PNI_{modified}$= 0.27) กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง นำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นรูปธรรม และกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ($PNI_{modified}$= 0.26) ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ กำหนดวิสัยทัศน์รองรับกับความต้องการในอนาคต ($PNI_{modified}$= 0.23)

ตอนที่ 3 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นและกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 3.1 การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตารางที่ 4.8 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาพรวม

การพัฒนาภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
1. ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์	3.74	0.61	มาก	4.80	0.35	มากที่สุด	0.28	2
2. ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย	3.75	0.65	มาก	4.78	0.38	มากที่สุด	0.27	3
3. ด้าน การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต	3.75	0.64	มาก	4.81	0.33	มากที่สุด	0.28	2
4. ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ	3.71	0.64	มาก	4.78	0.38	มากที่สุด	0.29	1
5. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	3.76	0.62	มาก	4.82	0.36	มากที่สุด	0.28	2
รวม	**3.74**	**0.59**	**มาก**	**4.80**	**0.26**	**มากที่สุด**	**0.28**	

จากตาราง ที่ 4.8 พบว่า สภาพปัจจุบัน ของการพัฒนา ภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 3.74, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ($\bar{X}$ = 3.76, S.D. = 0.62) รองลงมาคือ ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย ($\bar{X}$ = 3.75, S.D. = 0.65) และด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต ($\bar{X}$=3.75, S.D. = 0.64) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ ($\bar{X}$ = 3.71, S.D. = 0.64)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$= 4.80, S.D. = 0.26) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ($\bar{X}$ = 4.82, S.D. = 0.36) รองลงมาคือ ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต ($\bar{X}$= 4.81, S.D. = 0.33) และด้านการรับรู้ ความ

เข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ($\bar{X}$= 4.80, S.D. = 0.35) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย($\bar{X}$= 4.78, S.D. = 0.38) และด้านการคิดเชิงปฏิวัติ ($\bar{X}$= 4.78, S.D. = 0.38) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็น ของการพัฒนา ภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ ($PNI_{modified}$= 0.29) รองลงมาคือ ด้าน การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ด้าน การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ($PNI_{modified}$= 0.28) ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ ด้าน การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย ($PNI_{modified}$= 0.27)

ตาราง ที่ 4.9 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์

ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
1. การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่	3.76	0.75	มาก	4.79	0.46	มากที่สุด	0.27	5
2. การ ให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล	3.81	0.74	มาก	4.84	0.40	มากที่สุด	0.27	5
3. การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เ ป็นจริง	3.71	0.74	มาก	4.77	0.47	มากที่สุด	0.29	3
4. การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน	3.83	0.84	มาก	4.90	0.35	มากที่สุด	0.28	4
5. การ ส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง	3.75	0.79	มาก	4.86	0.36	มากที่สุด	0.30	2

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
6. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic)	3.80	0.72	มาก	4.84	0.41	มากที่สุด	0.27	5
7. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป	3.69	0.77	มาก	4.72	0.62	มากที่สุด	0.28	4
8. การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ	3.67	0.73	มาก	4.80	0.44	มากที่สุด	0.31	1
9. การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	3.64	0.79	มาก	4.76	0.45	มากที่สุด	0.31	1
10. การปฏิบัติแบบทันทีทันใด	3.72	0.85	มาก	4.70	0.53	มากที่สุด	0.26	6
รวม	**3.47**	**0.61**	**มาก**	**4.80**	**0.35**	**มากที่สุด**	**0.28**	

จากตาราง ที่ 4.9 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 3.47, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน ($\bar{X}$= 3.83, S.D. = 0.84) รองลงมาคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล ($\bar{X}$= 3.81, S.D. = 0.74) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) ($\bar{X}$=3.80, S.D. = 0.72) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ($\bar{X}$=3.64, S.D. = 0.79)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$= 4.80, S.D. = 0.35)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน ($\bar{X}$= 4.90, S.D. = 0.35) รองลงมาคือ การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง ($\bar{X}$= 4.86, S.D. = 0.36) และการให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล ($\bar{X}$= 4.84, S.D. = 0.40) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) ($\bar{X}$= 4.84, S.D. = 0.41) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ การปฏิบัติแบบทันทีทันใด ($\bar{X}$= 4.70, S.D. = 0.53)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็น ของการพัฒนา ภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านทักษะการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ และการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ($PNI_{modified}$= 0.31) ซึ่งมีค่าเท่ากัน รองลงมาคือ การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง ($PNI_{modified}$= 0.30) ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ การปฏิบัติแบบทันทีทันใด ($PNI_{modified}$= 0.26)

ตารางที่ 4.10 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย

ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
1. การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่	3.79	0.76	มาก	4.78	0.46	มากที่สุด	0.26	4
2. การ ให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล	3.79	0.76	มาก	4.79	0.45	มากที่สุด	0.26	4
3. การ พัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เ ป็นจริง	3.73	0.80	มาก	4.80	0.46	มากที่สุด	0.29	1

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
4. การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders) ของผู้อำนวยการโรงเรียน	3.81	0.83	มาก	4.85	0.39	มากที่สุด	0.27	3
5. การ ส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง	3.73	0.77	มาก	4.82	0.41	มากที่สุด	0.29	1
6. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic)	3.73	0.81	มาก	4.82	0.43	มาก ที่สุด	0.29	1
7. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป	3.70	0.82	มาก	4.67	0.68	มากที่สุด	0.26	4
8. การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ	3.74	0.78	มาก	4.82	0.44	มากที่สุด	0.29	1
9. การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	3.72	0.80	มาก	4.78	0.47	มากที่สุด	0.28	2
10. การปฏิบัติแบบทันทีทันใด	3.76	0.79	มาก	4.68	0.53	มากที่สุด	0.24	5
รวม	**3.75**	**0.65**	**มาก**	**4.78**	**0.38**	**มากที่สุด**	**0.27**	

จากตาราง ที่ 4.10 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลายอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.75, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การพัฒนาทีมงาน (Team work) ของผู้อำนวยการโรงเรียน ($\bar{X}$=3.81, S.D. = 0.83) รองลงมาคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ ($\bar{X}$=3.79, S.D. = 0.76) และการให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมี

ประสิทธิผล ($\bar{X}$=3.79, S.D. = 0.76) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ($\bar{X}$=3.70, S.D. = 0.82)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลายอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.78, S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การพัฒนาทีมงาน (Team work) ของผู้อำนวยการโรงเรียน ($\bar{X}$=4.85, S.D. = 0.39) รองลงมาคือ การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง ($\bar{X}$= 4.82, S.D. = 0.41) การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) ($\bar{X}$= 4.82, S.D. = 0.43) และการแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลาก รในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ($\bar{X}$= 4.82, S.D. = 0.44) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ($\bar{X}$= 4.67, S.D. = 0.68)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็น ของการพัฒนา ภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริง การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) และการแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ($PNI_{modified}$= 0.29) ซึ่งมีค่าเท่ากัน รองลงมาคือการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ($PNI_{modified}$= 0.28) ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือการปฏิบัติแบบทันทีทันใด ($PNI_{modified}$= 0.24)

ตารางที่ 4.11 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต

ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
1. การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่	3.80	0.72	มาก	4.82	0.39	มากที่สุด	0.27	4
2. การ ให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล	3.80	0.73	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด	0.27	4

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ		
3. การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง	3.75	0.77	มาก	4.77	0.53	มากที่สุด	0.27	4
4. การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน	3.80	0.83	มาก	4.85	0.38	มากที่สุด	0.28	3
5. การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง	3.73	0.77	มาก	4.83	0.39	มากที่สุด	0.29	2
6. การการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic)	3.78	0.78	มาก	4.85	0.39	มากที่สุด	0.28	3
7. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป	3.68	0.81	มาก	4.73	0.66	มากที่สุด	0.29	2
8. การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ	3.75	0.73	มาก	4.81	0.39	มากที่สุด	0.28	3
9. การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	3.69	0.73	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด	0.30	1
10. การปฏิบัติแบบทันทีทันใด	3.73	1.22	มาก	4.77	0.48	มากที่สุด	0.28	3
รวม	**3.75**	**0.64**	**มาก**	**4.81**	**0.33**	**มากที่สุด**	**0.28**	

จากตาราง ที่ 4.11 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคตอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.75, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ ($\bar{x}$=3.80, S.D. = 0.72) การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมี

ประสิทธิผล ($\bar{X}$=3.80, S.D. = 0.73) และ การพัฒนาทีมงาน (Team work) ของผู้อำนวยการโรงเรียน ($\bar{X}$=3.80, S.D. = 0.83) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) ($\bar{X}$=3.78, S.D. = 0.78) ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ($\bar{X}$=3.68, S.D. = 0.81)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคตอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.81, S.D. = 0.33) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การพัฒนาทีมงาน (Team work) ของผู้อำนวยการโรงเรียน ($\bar{X}$= 4.85, S.D. = 0.38) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) ($\bar{X}$=4.85, S.D. = 0.39) รองลงมาคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล ($\bar{X}$= 4.83, S.D. = 0.38) และการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง ($\bar{X}$= 4.83, S.D. = 0.39) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ($\bar{X}$= 4.73, S.D. = 0.66)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็น ของการพัฒนา ภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดได้แก่ การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ($PNI_{modified}$= 0.30) รองลงมาคือ การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ($PNI_{modified}$= 0.29) ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล และการ พัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริง ($PNI_{modified}$= 0.27) ซึ่งมีค่าเท่ากัน

ตารางที่ 4.12 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ

ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
1. การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่	3.71	0.80	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด	0.29	3

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
2. การ ให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล	3.70	0.77	มาก	4.84	0.40	มากที่สุด	0.31	1
3. การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง	3.77	0.75	มาก	4.72	0.67	มากที่สุด	0.25	5
4. การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders) ของผู้อำนวยการโรงเรียน	3.78	0.80	มาก	4.83	0.42	มากที่สุด	0.28	4
5. การ ส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง	3.72	0.77	มาก	4.79	0.48	มากที่สุด	0.29	3
6. การ น้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic)	3.71	0.77	มาก	4.81	0.39	มากที่สุด	0.30	2
7. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป	3.65	0.75	มาก	4.70	0.59	มากที่สุด	0.29	3
8 การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ	3.72	0.73	มาก	4.76	0.51	มากที่สุด	0.28	4
9. การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	3.70	0.76	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด	0.29	3
10. การปฏิบัติแบบทันทีทันใด	3.68	0.80	มาก	4.73	0.52	มากที่สุด	0.29	3
รวม	**3.71**	**0.64**	**มาก**	**4.78**	**0.38**	**มากที่สุด**	**0.29**	

จากตาราง ที่ 4.12 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.71, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การ พัฒนาทีมงาน (Team work) ของผู้อำนวยการโรงเรียน ($\bar{X}$=3.78, S.D. = 0.80) รองลงมาคือ การ พัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่

เกิดขึ้นจริง ($\bar{X}$=3.77, S.D. = 0.75) และ การ ส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง ($\bar{X}$=3.72, S.D. = 0.77) การแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ($\bar{X}$=3.72, S.D. = 0.73) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ($\bar{X}$=3.65, S.D. = 0.75)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิด เชิงปฏิวัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$= 4.78, S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล ($\bar{X}$= 4.84, S.D. = 0.40) รองลงมาคือ การพัฒนาทีมงาน (Team work) ของผู้อำนวยการโรงเรียน ($\bar{X}$= 4.83, S.D. = 0.42) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) ($\bar{X}$= 4.81, S.D. = 0.39) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ($\bar{X}$= 4.70, S.D. = 0.59)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็น ของการพัฒนา ภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล ($PNI_{modified}$= 0.31) รองลงมาคือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) ($PNI_{modified}$= 0.30) และ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง และการปฏิบัติแบบทันทีทันใด ($PNI_{modified}$= 0.29) ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริง ($PNI_{modified}$= 0.25)

ตารางที่ 4.13 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
1. การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่	3.80	0.72	มาก	4.82	0.47	มากที่สุด	0.27	3

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ		
2. การ ให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล	3.75	0.74	มาก	4.84	0.45	มากที่สุด	0.29	1
3. การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง	3.76	0.74	มาก	4.82	0.48	มากที่สุด	0.28	2
4. การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders) ของผู้อำนวยการโรงเรียน	3.78	0.80	มาก	4.84	0.45	มากที่สุด	0.28	2
5. การ ส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง	3.77	0.73	มาก	4.81	0.47	มากที่สุด	0.28	2
6 การ เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic)	3.74	0.75	มาก	4.84	0.46	มากที่สุด	0.29	1
7. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป	3.71	0.75	มาก	4.73	0.64	มากที่สุด	0.27	3
8. การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ	3.79	0.69	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.27	3
9. การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	3.73	0.73	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.29	1
10. การปฏิบัติแบบทันทีทันใด	3.74	0.78	มาก	4.81	0.40	มากที่สุด	0.29	1
รวม	**3.76**	**0.62**	**มาก**	**4.81**	**0.40**	**มากที่สุด**	**0.28**	

จากตาราง ที่ 4.13 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.76, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set)ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ ($\bar{x}$= 3.80, S.D. = 0.72) รองลงมาคือ การแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ($\bar{x}$=

3.79, S.D. = 0.69) และการพัฒนาทีมงาน (Team work) ของผู้อำนวยการโรงเรียน ($\bar{X}$=3.78, S.D. = 0.80) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ($\bar{X}$=3.71, S.D. = 0.75)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.81, S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล ($\bar{X}$=4.84, S.D. = 0.44) การพัฒนาทีมงาน (Team work) ของผู้อำนวยการโรงเรียน ($\bar{X}$=4.84, S.D. = 0.45) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) ($\bar{X}$= 4.84, S.D. = 0.46) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ ($\bar{X}$= 4.82, S.D. = 0.47) และการพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริง ($\bar{X}$= 4.82, S.D. = 0.48) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ($\bar{X}$= 4.73, S.D. = 0.64)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็น ของการพัฒนา ภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล การ เรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง และการปฏิบัติแบบทันทีทันใด ($PNI_{modified}$= 0.29) ซึ่งมีค่าเท่ากัน รองลงมาคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริง มุ่งพัฒนาทีมงาน (Team work) ของผู้อำนวยการโรงเรียน การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง ($PNI_{modified}$= 0.28) ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป และการแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ($PNI_{modified}$= 0.27)

ตาราง 4.14 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาพรวม

การพัฒนาภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ		
1. การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์	3.74	0.61	มาก	4.80	0.35	มากที่สุด	0.28	2

ตาราง 4.14 (ต่อ)

การพัฒนาภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
2. การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย	3.75	0.65	มาก	4.78	0.38	มากที่สุด	0.27	3
3. การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต	3.75	0.64	มาก	4.81	0.33	มากที่สุด	0.28	2
4. การคิดเชิงปฏิวัติ	3.71	0.64	มาก	4.78	0.38	มากที่สุด	0.29	1
5. การกำหนดวิสัยทัศน์	3.76	0.62	มาก	4.82	0.36	มากที่สุด	0.28	2
รวม	**3.74**	**0.59**	**มาก**	**4.80**	**0.26**	**มากที่สุด**	**0.28**	

จากตาราง 4.14 พบว่าสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\bar{X}$=3.74,S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ($\bar{X}$=3.76,S.D. = 0.62) รองลงมาคือ ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย ($\bar{X}$=3.75,S.D. = 0.65) และด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต ($\bar{X}$=3.75,S.D. = 0.64) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ ($\bar{X}$=3.71, S.D. = 0.64)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.80, S.D. = 0.26) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ($\bar{X}$=4.82, S.D. = 0.36) รองลงมาคือ ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต ($\bar{X}$= 4.81, S.D. = 0.33) และด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ($\bar{X}$= 4.80, S.D. = 0.35) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย ($\bar{X}$= 4.78, S.D. = 0.38) และด้านการคิดเชิงปฏิวัติ ($\bar{X}$= 4.78, S.D. = 0.38) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของ การพัฒนา ภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ ($PNI_{modified}$= 0.29) รองลงมาคือ ด้าน การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ด้าน การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ($PNI_{modified}$= 0.28) ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย ($PNI_{modified}$= 0.27)

ตาราง 4.15 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ

การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการคิดเชิงปฏิวัติ	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ		
1. การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง								
1.1 การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่	3.71	0.80	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด	0.29	3
1.2 การเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic)	3.71	0.77	มาก	4.81	0.39	มากที่สุด	0.30	2
รวม	**3.71**	**0.78**	**มาก**	**4.80**	**0.42**	**มากที่สุด**	**0.29**	**2**
2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง								
2.1 การ ให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล	3.70	0.77	มาก	4.84	0.40	มากที่สุด	0.31	1
2.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป	3.65	0.75	มาก	4.70	0.59	มากที่สุด	0.29	3
รวม	**3.67**	**0.76**	**มาก**	**4.77**	**0.49**	**มากที่สุด**	**0.30**	**1**
3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง								
3.1 การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เ ป็นจริง	3.77	0.75	มาก	4.72	0.67	มากที่สุด	0.25	10
3.2 การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ	3.72	0.73	มาก	4.76	0.51	มากที่สุด	0.28	8
รวม	**3.75**	**0.74**	**มาก**	**4.74**	**0.59**	**มากที่สุด**	**0.26**	**5**
4. การออกแบบกระบวนการจิตสำนึก								
4.1 การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน	3.78	0.80	มาก	4.83	0.42	มากที่สุด	0.28	8

ตาราง 4.15 (ต่อ)

การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการคิดเชิงปฏิวัติ	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ		
4.2 การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	3.70	0.76	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด	0.29	3
รวม	**3.74**	**0.78**	**มาก**	**4.81**	**0.42**	**มากที่สุด**	**0.29**	**2**
5. การสนับสนุนกระบวนการจิตสำนึก								
5.1 การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง	3.72	0.77	มาก	4.79	0.48	มากที่สุด	0.29	3
5.2 การปฏิบัติแบบทันทีทันใด	3.68	0.80	มาก	4.73	0.52	มากที่สุด	0.29	3
รวม	**3.70**	**0.78**	**มาก**	**4.76**	**0.50**	**มากที่สุด**	**0.29**	**2**
รวม	**3.71**	**0.64**	**มาก**	**4.78**	**0.38**	**มากที่สุด**	**0.29**	

จากตาราง 4.15 พบว่าสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิวัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.71, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน คู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริงและการแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ($\bar{x}$=3.75, S.D. = 0.74) รองลงมาคือ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน และการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ($\bar{x}$=3.74, S.D. = 0.78) ส่วนคู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผลและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ($\bar{x}$=3.67, S.D. = 0.76)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$= 4.78, S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน คู่ที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน และการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการ

เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ($\bar{X}$= 4.81, S.D. = 0.42) รองลงมาคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) ($\bar{X}$= 4.80, S.D. = 0.42) ส่วนคู่ที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง และการแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ($\bar{X}$= 4.74, S.D. = 0.59)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของ การพัฒนา ภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ พบว่า คู่ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การ ให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผลและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ($PNI_{modified}$= 0.30) รองลงมาคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) และการพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง และการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง การปฏิบัติแบบทันทีทันใด ($PNI_{modified}$= 0.29) ซึ่งมีค่าเท่ากัน

ตาราง 4.16 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์

การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
1. การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง								
1.1 การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่	3.76	0.75	มาก	4.79	0.46	มากที่สุด	0.27	7
1.2 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic)	3.80	0.72	มาก	4.84	0.41	มากที่สุด	0.27	7
รวม	**3.78**	**0.73**	**มาก**	**4.82**	**0.43**	**มากที่สุด**	**0.27**	**5**

ตาราง 4.16 (ต่อ)

การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการรับรู้ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ		
2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง								
2.1 การ ให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล	3.81	0.74	มาก	4.84	0.40	มากที่สุด	0.27	7
2.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป	3.69	0.77	มาก	4.72	0.62	มากที่สุด	0.28	5
รวม	**3.75**	**0.75**	**มาก**	**4.78**	**0.51**	**มากที่สุด**	**0.27**	**5**
3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง								
3.1 การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง	3.71	0.74	มาก	4.77	0.47	มากที่สุด	0.29	4
3.2 การ แจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ	3.67	0.73	มาก	4.80	0.44	มากที่สุด	0.31	1
รวม	**3.69**	**0.73**	**มาก**	**4.78**	**0.46**	**มากที่สุด**	**0.30**	**1**
4. การออกแบบกระบวนการจิตสำนึก								
4.1 การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders) ของผู้อำนวยการโรงเรียน	3.83	0.84	มาก	4.90	0.35	มากที่สุด	0.28	5
4.2 การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	3.64	0.79	มาก	4.76	0.45	มากที่สุด	0.31	1
รวม	**3.74**	**0.82**	**มาก**	**4.83**	**0.40**	**มากที่สุด**	**0.29**	**2**
5. การสนับสนุนกระบวนการจิตสำนึก								
5.1 การ ส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง	3.75	0.79	มาก	4.86	0.36	มากที่สุด	0.30	3

ตาราง 4.16 (ต่อ)

การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการรับรู้ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
5.2 การปฏิบัติแบบทันทีทันใด	3.72	0.85	มาก	4.70	0.53	มากที่สุด	0.26	10
รวม	**3.74**	**0.82**	**มาก**	**4.78**	**0.46**	**มากที่สุด**	**0.28**	**3**
รวม	**3.47**	**0.61**	**มาก**	**4.80**	**0.35**	**มากที่สุด**	**0.28**	

จากตาราง 4.16 พบว่าสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 3.47, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน คู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) ($\bar{X}$= 3.78, S.D. = 0.73) รองลงมาคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผลและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ($\bar{X}$= 3.75, S.D. = 0.75) ส่วนคู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริงและการแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ($\bar{X}$=3.69, S.D. = 0.73)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$= 4.80, S.D. = 0.35) เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน คู่ที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือการพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน และการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ($\bar{X}$= 4.83, S.D. = 0.40) รองลงมาคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) ($\bar{X}$= 4.82, S.D. = 0.43) ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป และการพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ และการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไข

เนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง การปฏิบัติแบบทันทีทันใด ($\bar{X}$= 4.78, S.D. = 0.46)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของ การพัฒนา ภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ พบว่า คู่ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เ ป็นจริง และการแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ($PNI_{modified}$= 0.30) รองลงมาคือ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน และการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ($PNI_{modified}$= 0.29) การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเองและเน้นการปฏิบัติแบบทันทีทันใด ($PNI_{modified}$= 0.28) ตามลำดับ

ตาราง 4.17 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต

การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
1. การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง								
1.1 การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่	3.80	0.72	มาก	4.82	0.39	มากที่สุด	0.27	8
1.2 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic)	3.78	0.78	มาก	4.85	0.39	มากที่สุด	0.28	4
รวม	**3.79**	**0.75**	**มาก**	**4.83**	**0.39**	**มากที่สุด**	**0.27**	**5**
2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง								
2.1 การ ให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล	3.80	0.73	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด	0.27	8
2.2 การ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป	3.68	0.81	มาก	4.73	0.66	มากที่สุด	0.29	2
รวม	**3.74**	**0.77**	**มาก**	**4.78**	**0.52**	**มากที่สุด**	**0.28**	**3**

ตาราง 4.17 (ต่อ)

การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ		
3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง								
3.1 การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง	3.75	0.77	มาก	4.77	0.53	มากที่สุด	0.27	8
3.2 การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ	3.75	0.73	มาก	4.81	0.39	มากที่สุด	0.28	4
รวม	**3.75**	**0.75**	**มาก**	**4.79**	**0.46**	**มากที่สุด**	**0.28**	**3**
4. การออกแบบกระบวนการจิตสำนึก								
4.1 การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน	3.80	0.83	มาก	4.85	0.38	มากที่สุด	0.28	4
4.2 การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	3.69	0.73	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด	0.30	1
รวม	**3.74**	**0.78**	**มาก**	**4.82**	**0.39**	**มากที่สุด**	**0.29**	**1**
5. การสนับสนุนกระบวนการจิตสำนึก								
5.1 การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง	3.73	0.77	มาก	4.83	0.39	มากที่สุด	0.29	2
5.2 การเน้นการปฏิบัติแบบทันทีทันใด	3.73	1.22	มาก	4.77	0.48	มากที่สุด	0.28	4
รวม	**3.73**	**0.99**	**มาก**	**4.80**	**0.43**	**มากที่สุด**	**0.29**	**1**
รวม	**3.75**	**0.64**	**มาก**	**4.81**	**0.33**	**มากที่สุด**	**0.28**	

จากตาราง 4.17 พบว่าสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคตอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.75, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน คู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) ($\bar{X}$=3.79, S.D. = 0.75) รองลงมาคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริงและการแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ($\bar{X}$=3.75, S.D. = 0.75) ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเองและการปฏิบัติแบบทันทีทันใด ($\bar{X}$=3.73, S.D. = 0.99)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคตอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.81, S.D. = 0.33) เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน คู่ที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่และการการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) ($\bar{X}$= 4.83, S.D. = 0.39) รองลงมาคือ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน และการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ($\bar{X}$= 4.82, S.D. = 0.39) ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผลและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ($\bar{X}$= 4.78, S.D. = 0.52)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของ การพัฒนา ภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต พบว่า คู่ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง และการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง การการปฏิบัติแบบทันทีทันใด ($PNI_{modified}$= 0.29) ซึ่งมีค่าเท่ากัน รองลงมาคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป และการพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง การแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ($PNI_{modified}$= 0.28) ซึ่งมีค่าเท่ากัน

ตาราง 4.18 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ		
1. การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง								
1.1 การ มุ่งเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่	3.80	0.72	มาก	4.82	0.47	มากที่สุด	0.27	8
1.2 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic)	3.74	0.75	มาก	4.84	0.46	มากที่สุด	0.29	1
รวม	**3.77**	**0.74**	**มาก**	**4.83**	**0.47**	**มากที่สุด**	**0.28**	**2**
2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง								
2.1 การ ให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล	3.75	0.74	มาก	4.84	0.45	มากที่สุด	0.29	1
2.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป	3.71	0.75	มาก	4.73	0.64	มากที่สุด	0.27	8
รวม	**3.73**	**0.74**	**มาก**	**4.78**	**0.54**	**มากที่สุด**	**0.28**	**2**
3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง								
3.1 การ พัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เ ป็นจริง	**3.76**	0.74	มาก	4.82	0.48	มากที่สุด	0.28	5
3.2 การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ	3.79	0.69	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.27	8
รวม	**3.77**	**0.71**	**มาก**	**4.81**	**0.44**	**มากที่สุด**	**0.28**	**2**
4. การออกแบบกระบวนการจิตสำนึก								
4.1 การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน	3.78	0.80	มาก	4.84	0.45	มากที่สุด	0.28	5

ตาราง 4.18 (ต่อ)

การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ		
4.2 การ เรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	3.73	0.73	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.29	1
รวม	**3.75**	**0.76**	**มาก**	**4.82**	**0.42**	**มากที่สุด**	**0.29**	**1**
5. การสนับสนุนกระบวนการจิตสำนึก								
5.1 การ มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง	3.77	0.73	มาก	4.81	0.47	มากที่สุด	0.28	5
5.2 การปฏิบัติแบบทันทีทันใด	3.74	0.78	มาก	4.81	0.40	มากที่สุด	0.29	1
รวม	**3.75**	**0.75**	**มาก**	**4.81**	**0.43**	**มากที่สุด**	**0.28**	**2**
รวม	**3.76**	**0.62**	**มาก**	**4.81**	**0.40**	**มากที่สุด**	**0.28**	

จากตาราง 4.18 พบว่าสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.76, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน คู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) ($\bar{x}$= 3.77, S.D. = 0.74) และการพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง การแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ($\bar{x}$= 3.77, S.D. = 0.71) ซึ่งมีค่าเท่ากัน รองลงมาคือ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการ โรงเรียน การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ($\bar{x}$= 3.75, S.D. = 0.76) และการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง การปฏิบัติแบบทันทีทันใด ($\bar{x}$= 3.75, S.D. = 0.75) ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ($\bar{x}$=3.73, S.D. = 0.74)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.81, S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน คู่ที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) ($\bar{X}$=4.83, S.D. = 0.47) รองลงมาคือการพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ($\bar{X}$= 4.82, S.D. = 0.42) ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ มุ่งให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ($\bar{X}$= 4.78, S.D. = 0.54)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของ การพัฒนา ภาวะผู้นำ สำหรับผู้ บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พบว่า คู่ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แ ก่การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ($PNI_{modified}$= 0.29) รองลงมาคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) และการให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป และการพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง การแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ และการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง การปฏิบัติแบบทันทีทันใด ($PNI_{modified}$= 0.28) ซึ่งมีค่าเท่ากัน

ตาราง 4.19 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย

การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
1. การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง								
1.1 การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่	3.79	0.76	มาก	4.78	0.46	มากที่สุด	0.26	7

ตาราง 4.19 (ต่อ)

การพัฒนาทักษะการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
1.2 การการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic)	3.73	0.81	มาก	4.82	0.43	มาก ที่สุด	0.29	1
รวม	**3.76**	**0.79**	**มาก**	**4.80**	**0.45**	**มากที่สุด**	**0.28**	**2**
2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง								
2.1การ ให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล	3.79	0.76	มาก	4.79	0.45	มากที่สุด	0.26	7
2.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป	3.70	0.82	มาก	4.67	0.68	มากที่สุด	0.26	7
รวม	**3.75**	**0.79**	**มาก**	**4.73**	**0.57**	**มากที่สุด**	**0.26**	**5**
3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง								
3.1 การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่ เป็นจริง	3.73	0.80	มาก	4.80	0.46	มากที่สุด	0.29	1
3.2 การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ	3.74	0.78	มาก	4.82	0.44	มากที่สุด	0.29	1
รวม	**3.73**	**0.79**	**มาก**	**4.81**	**0.45**	**มากที่สุด**	**0.29**	**1**
4. การออกแบบกระบวนการจิตสำนึก								
4.1 การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน	3.81	0.83	มาก	4.85	0.39	มากที่สุด	0.27	6
4.2 การ เรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	3.72	0.80	มาก	4.78	0.47	มากที่สุด	0.28	5
รวม	**3.76**	**0.81**	**มาก**	**4.82**	**0.43**	**มากที่สุด**	**0.28**	**2**

ตาราง 4.19 (ต่อ)

การพัฒนาทักษะการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
5. การสนับสนุนกระบวนการจิตสำนึก								
5.1 การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง	3.73	0.77	มาก	4.82	0.41	มากที่สุด	0.29	1
5.2 การเ น้นการปฏิบัติแบบทันทีทันใด	3.76	0.79	มาก	4.68	0.53	มากที่สุด	0.24	10
รวม	**3.75**	**0.78**	**มาก**	**4.75**	**0.47**	**มากที่สุด**	**0.27**	**4**
รวม	**3.75**	**0.65**	**มาก**	**4.78**	**0.38**	**มากที่สุด**	**0.27**	

จากตาราง 4.19 พบว่าสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลายอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.75, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน คู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) ($\bar{X}$=3.76, S.D. = 0.79) และการพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน การการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ($\bar{X}$=3.76, S.D. = 0.81) ซึ่งมีค่าเท่ากัน รองลงมาคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ($\bar{X}$=3.75, S.D. = 0.79) และการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง การปฏิบัติแบบทันทีทันใด ($\bar{X}$=3.75, S.D. = 0.78) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนคู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ($\bar{X}$=3.70, S.D. = 0.82)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลายอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.78, S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน คู่ที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การ

พัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ($\bar{X}$=4.82, S.D. = 0.43) รองลงมาคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ($\bar{X}$= 4.81, S.D. = 0.45) ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ($\bar{X}$= 4.73, S.D. = 0.57)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของ การพัฒนา ภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย พบว่า คู่ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เ ป็นจริง การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ($PNI_{modified}$= 0.29) รองลงมาคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) และ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน การการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ($PNI_{modified}$= 0.28) ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล การการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ($PNI_{modified}$= 0.26)

ตอนที่ 3.2 กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

ตารางที่ 4.20 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
1 . การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	3.70	0.78	มาก	4.89	0.43	มากที่สุด	0.32	4
2. การใช้กระบวนการทำงานเป็นทีม	3.81	0.81	มาก	4.86	0.38	มากที่สุด	0.28	8
3 . การพัฒนาทักษะการฟังและพูด	3.78	0.77	มาก	4.86	0.35	มากที่สุด	0.29	7

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ		
4. การใช้กระบวนการสุนทรียสนทนา	3.71	0.78	มาก	4.85	0.40	มากที่สุด	0.31	5
5. การนำเสนอผลการศึกษาในชั้นเรียน	3.62	0.83	มาก	4.83	0.48	มากที่สุด	0.33	3
6. การพัฒนาโดยใช้กรณีศึกษา	3.57	0.83	มาก	4.79	0.51	มากที่สุด	0.34	2
7. การอภิปรายและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.76	0.79	มาก	4.85	0.41	มากที่สุด	0.29	7
8. การประยุกต์ใช้	3.79	0.73	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด	0.27	9
9. การใช้กรณีศึกษาเป็นกลยุทธ์สู่การเปลี่ยนแปลง	3.65	0.78	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด	0.32	4
10. การจัดการโครงการโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.67	0.82	มาก	4.76	0.48	มากที่สุด	0.30	6
11. การประเมินความพร้อมขององค์การ	3.71	0.74	มาก	4.86	0.41	มากที่สุด	0.31	5
12. การกำหนดเงื่อนไขความสำเร็จ	3.76	0.74	มาก	4.84	0.42	มากที่สุด	0.29	7
13. การสร้างวิสัยทัศน์ พันธะสัญญาและขีดความสามารถขององค์การ	3.74	0.76	มาก	4.84	0.38	มากที่สุด	0.29	7
14. การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ	3.63	0.79	มาก	4.79	0.43	มากที่สุด	0.32	4
15. การออกแบบสภาพที่พึงประสงค์	3.67	0.76	มาก	4.83	0.40	มากที่สุด	0.32	4
16. การวิเคราะห์ผลกระทบและแก้ไข	3.64	0.76	มาก	4.82	0.42	มากที่สุด	0.32	4
17. การวางแผนและจัดการองค์การสำหรับปฏิบัติการ	3.74	0.76	มาก	4.87	0.38	มากที่สุด	0.30	6
18. การใช้คลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึก	3.54	0.81	มาก	4.79	0.46	มากที่สุด	0.35	1

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

	กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
19.	การฝึกหัดเพื่อสร้างจิตสำนึกการในเปลี่ยนแปลง	3.64	0.78	มาก	4.82	0.47	มากที่สุด	0.32	4
20.	การให้คำปรึกษาอย่างทันทีทันใด	3.71	0.83	มาก	4.81	0.49	มากที่สุด	0.30	6
	รวม	**3.69**	**0.62**	**มาก**	**4.82**	**0.36**	**มากที่สุด**	**0.31**	

จากตารางที่ 4.20 พบว่าสภาพปัจจุบันของกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.69, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การใช้กระบวนการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}$=3.81, S.D. = 0.81) รองลงมาคือ การประยุกต์ใช้ ($\bar{X}$=3.79, S.D. = 0.73) และการพัฒนาทักษะการฟังและพูด ($\bar{X}$=3.78, S.D. = 0.77) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การใช้คลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึก ($\bar{X}$=3.54, S.D. = 0.81)

สภาพที่พึงประสงค์ของกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.82, S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ($\bar{X}$=4.89, S.D. = 0.43) รองลงมาคือ การวางแผนและจัดการองค์การสำหรับปฏิบัติการ ($\bar{X}$= 4.87, S.D. = 0.38) และการใช้กระบวนการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}$= 4.86, S.D. = 0.38) การพัฒนาทักษะการฟังและพูด ($\bar{X}$= 4.86, S.D. = 0.35) การประเมินความพร้อมขององค์การ ($\bar{X}$= 4.86, S.D. = 0.41) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ การจัดการโครงการโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X}$= 4.76, S.D. = 0.48)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็น ของกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การใช้คลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึก ($PNI_{modified}$= 0.35) รองลงมาคือ การพัฒนาโดยใช้กรณีศึกษา ($PNI_{modified}$= 0.34) และการนำเสนอผลการศึกษาในชั้นเรียน ($PNI_{modified}$= 0.33) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ การประยุกต์ใช้ ($PNI_{modified}$= 0.27)

ตอนที่ 4 (ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นรูปแบบตามกรอบแนวคิดการวิจัย(Conceptual Framework) ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนามาจากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยจากเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของAnderson(2001)

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นไปได้
2. การตรวจสอบรูปแบบด้านความถูกต้องเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรูปแบบโดยการใช้แบบสอบถาม และข้อเสนอแนะ
3. ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบโดยการจัดสนทนากลุ่ม(Focus group Discussion)
4. การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

(ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และการประเมินความต้องการจำเป็นของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. การตรวจสอบประเมินความถูกต้องเหมาะสมและความเป็นไปได้จากการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ
4. ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยการจัดการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus group Discussion)

รูปแบบ มีส่วนประกอบ ดังนี้

1. หลักการและแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ
2. ชื่อรูปแบบ
3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
4. ลักษณะของรูปแบบ
5. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามรูปแบบนี้

1. หลักการและแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ

1.1 หลักการเชิงทฤษฎีของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและเข้าใจวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตาม แนวคิดของ Dubrin ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการคิดรวบยอด ความสามารถในการประมวลผลแนวโน้มและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ มีการคิดเชิงระบบและเข้าใจผลที่มีต่อการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์การ และความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีจินตนาการ

2. การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย หมายถึง การปรึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างกว้างขวางและใช้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น

3. การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต หมายถึง การคาดการณ์อนาคต การพัฒนากระบวนการสะสมภูมิปัญญาขององค์การ การปฏิรังสรรค์กิจการ และการกำหนดทิศทางขององค์การ

4. การคิดเชิงปฏิวัติ หมายถึง การค้นหาแนวคิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบเหมือน กับการสร้างอนาคตใหม่(Re-inventing the future) เป็นแบบแผนของการคิดที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่แบบถึงรากถึงโคน มีลักษณะเฉพาะตัวเป็นปัจเจกนิยม

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์โดยสมาชิกองค์การ การสื่อสารวิสัยทัศน์และการนะวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลาย

สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เกิดการเรียนรู้ปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ทางการบริหาร ด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ จนกระทั่งสามารถพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในทุก ๆ องค์ประกอบ ได้อย่างสมบูรณ์แบบ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดใช้การพัฒนาภาวะผู้นำของ Anderson (2001) มี 5 วิธี คือ

1. การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง (Breakthrough training)

เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind-set) ของผู้บริหาร

จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดย ใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง จะให้ความสำคัญอันดับหนึ่งต่อการยกระดับทัศนคติของผู้นำ จากมุมมองโลกด้านอุตสาหกรรมเป็นแบบทัศนคติที่ปรากฏขึ้น งานนี้จำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ตรงเท่านั้น ใช้วิธีการสอนเพียงอย่างเดียวย่อมไม่ได้ผล เนื่องจากการอบรมแบบบุกทะลวงมิได้หมายถึงการสอนบรรดาผู้นำเกี่ยวกับทัศนคติที่ปรากฏขึ้น แต่จะต้องช่วยให้ผู้นำรับเรื่องทัศนคติที่ปรากฏขึ้นเข้ามาใช้ แต่อย่างไรก็ตาม ในการคงทัศนะของกระบวนการนั้น จำเป็นจะต้องระลึกว่าไม่มีการอบรมหลักสูตรใดที่จะเปลี่ยนทัศนคติของคนที่มีอยู่เดิมภายในชั่วข้ามคืน เรียกได้ว่า เป็นกระบวนการที่กินเวลาชั่วชีวิต และหลักสูตรนั้นต้องรองรับการพัฒนาในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ด้วย อย่างไรก็ดี การอบรมแบบบุกทะลวงนี้ จะต้องมีอิทธิพลต่อจิตใจและประสบการณ์ที่มากพอที่จะเปิดประตูแห่งการตระหนักรู้ของตัวบุคคลสู่ข้อเท็จจริงของทัศนคติที่ปรากฏขึ้นด้วย

การอบรมแบบบุกทะลวงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่มากพอกับการเน้นเรื่องสมมุติฐานและความเชื่อสำคัญที่ซ่อนอยู่ ประสบการณ์จากภายในของบุคคลจะต้องถูกแปลความหมายในแง่ที่ว่า จะทำอย่างไร พวกเขาจึงจะนำพาการปฏิรูปในแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม เพื่อจะได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีกว่า โปรแกรมที่ว่านี้จะต้องรับมือโดยตรงกับข้อจำกัดในตัวบุคคล เรื่องพฤติกรรมและอารมณ์พร้อม ๆ กับแนวทางที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมต้องการจะเป็นหัวข้อเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ Anderson ให้ความสำคัญในโปรแกรมการอบรมแบบบุกทะลวงนั้นได้แก่ การวิเคราะห์วิถีพฤติกรรม พลังการขับเคลื่อนของทีม ทักษะการสื่อสาร (การฟังและการพูด) บทสนทนาโต้ตอบ การเคลื่อนไหวด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างวิสัยทัศน์ของทีม อำนาจของตัวบุคคล การรับมือกับความขัดแย้ง การจัดการตนเองและการปฏิรูปในระดับบุคคล ควรระลึกไว้เสมอว่า การพิจารณาใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะต้องกล่าวถึงทัศนคติและสมมุติฐานที่ซ่อนอยู่ ซึ่งได้ก่อให้เกิดพฤติกรรมแบบเก่า ๆ และจะเป็นการสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และโอกาสสำหรับสร้างพฤติกรรมแบบใหม่ ไม่เช่นนั้นแล้ว โปรแกรมของเราจะไม่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับตัวบุคคลอย่างแท้จริงได้ แต่จะเป็นแค่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมปลีกย่อยและ ได้เพียงระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น

2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education)

เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่เน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย ได้แก่ 1) การนำเสนอในชั้นเรียน (Classroom Presentations) 2) กรณีศึกษา (Case Studies) 3) กลุ่มเพื่อการเรียนรู้ (Discussion Learning Groups) 4) การอ่าน (Reading) และ 5) การประยุกต์ใช้ (Application Tools) การศึกษา เพื่อการ เปลี่ยนแปลง องค์ประกอบนี้จะช่วยให้ ผู้นำ เห็นภาพโดยรวมของข้อมูลและแบบจำลองที่ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยธรรมชาติแล้ว การศึกษานั้นจะเน้นที่ความเข้าใจ ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรม ถึงแม้ว่าจะช่วยกระตุ้นให้เกิดสิ่งเหล่านั้นก็ตาม แบบแผนการศึกษา ได้แก่ การนำเสนองานในชั้นเรียน กรณีศึกษาและการจัดกลุ่มอภิปรายและกลุ่มการเรียนรู้ การอ่าน และเครื่องมือในการประยุกต์ใช้

3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy)

เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการพัฒนา กลยุทธ์การ เปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นแบบ ทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรูปแบบนี้จะมุ่งเน้นด้านการพัฒนากลยุทธ์ ในเวลาที่เป็นจริง รวมถึง วิธี การแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหา และบุคลากร ในการปฏิรูปองค์กร โดยใช้วิธีการที่เป็นกระบวนการ ที่แสดงถึงแบบแผนสำหรับการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ซึ่งอ้างอิงถึงข้อมูลชุดหนึ่ง ซึ่งได้พัฒนาในขั้นแรกของแบบจำลองกระบวนการเปลี่ยนแปลง และอ้างอิงองค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเอง ส่วนประกอบนี้จะต้องสำเร็จได้ด้วยความพยายามเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง โดยทีมของผู้นำองค์การ และบรรดาที่ปรึกษาด้านการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ที่ได้ขององค์ประกอบนี้ คือ การเรียนรู้และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

4. การออกแบบกระบวนการจิตสำนึก (Conscious Process Design)

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบนี้จะเน้น ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ของ Anderson (2001) ที่กำหนดไว้ 9 ขั้นตอน การออกแบบกระบวนการจิตสำนึก นี้ ถูกจัดการขณะมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยทีมของผู้นำ และที่ปรึกษาการออกแบบนี้ประกอบด้วย การปรับแต่งแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับงานจริง ๆ ที่

พวกเขาเชื่อว่าจำเป็นในการปฏิรูปอย่างสมบูรณ์ การออกแบบกระบวนการจิตสำนึกทั้ง 9 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to lead the Change) 2) การสร้างวิสัยทัศน์, พันธสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร (Create Organizational Visions, Commitment and Capacity) 3) การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the Situation to Determine Design Requirements) 4) ออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the Desired State) 5) วิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the Impact) 6) วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for Implementation) 7)ปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (Implement the Change) 8) เฉลิมฉลอง และรวมตัวกันสภาพใหม่ (Celebrate and Integrate the New State) และ9) เรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

5. การสนับสนุนกระบวนการจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation)

การพัฒนาภาวะผู้นำวิธีนี้เน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใดเช่นเดียวกัน โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะ เกิดการ เรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติการในเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้น เหตุการณ์นี้มักจะได้รับการสนับสนุนจากคลินิกการเรียนรู้การฝึกสอน และการให้คำปรึกษาอย่างทันท่วงที ระหว่างผู้นำการเปลี่ยน แปลงและที่ปรึกษารูปแบบนี้จะช่วยส่งเสริมด้านการเรียนรู้และการแก้ไขเนื้อหาวิชา การออกแบบกระบวน การ และการพัฒนาตนเอง การฝึกสอนประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) สนับ สนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with Learning Clinics) 2) สนับ สนุนการสอน และการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching) และ 3) การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (Just-in-Time Consultation between Change Leaders and their Consultants)

1.2 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ในการทำวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 คน ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 340 โรงเรียน ๆ ละ 4 คน รวม 1, 360 คน นำความคิดเห็นของผู้ตอบมาคำนวณหาค่า ความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified : PNI modified) ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งปรากฏว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่มีค่าPNI สูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ การออกแบบกระบวนการ

จิตสำนึกและการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ ซึ่งได้นำมาใช้เพื่อเป็นข้อมูลในการร่างรูปแบบต่อไป

2. ชื่อรูปแบบ

" การออกแบบกระบวนการจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา "

CONSCIOUS PROCESS DESIGN AND BUILDING CHANGE STRATEGY MODEL FOR STRATEGIC LEADERSHIP DEVELOPMENT OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS

3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

3.1 เพื่อพัฒนาจิตสำนึกด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.2 เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

4. ลักษณะของรูปแบบ

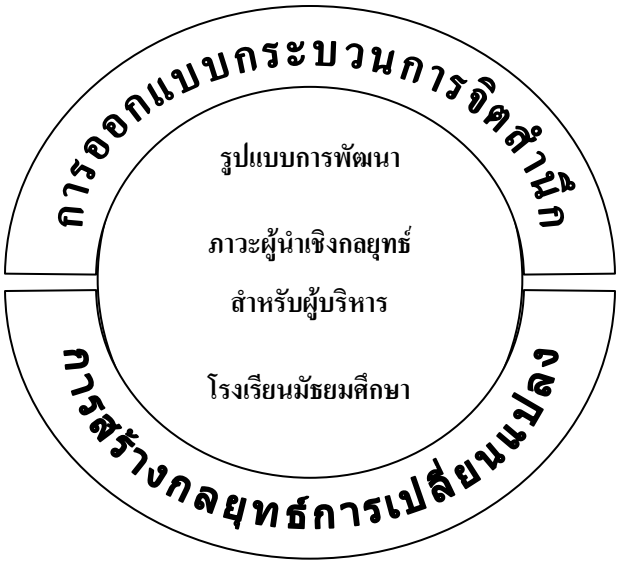
ประกอบด้วยการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 ด้าน คือ

4.1 การออกแบบกระบวนการจิตสำนึก

เป็นการออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การคิดเชิงกระบวนการจิตสำนึกคือ ตระหนักในทุกมิติของกระบวนการทั้งภายในและภายนอก ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ในระบบโดยรวมและสิ่งแวดล้อม อาจเรียกได้ว่าเป็นการมองความเป็นจริงในลักษณะกระบวนการพหุมิติ เชื่อมโยงระหว่างส่วนย่อยและองค์รวมอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

4.2 การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

เป็นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด รวมทั้งวิธีการเลือกองค์ประกอบของการแปรรูปองค์การด้านบุคลากรและสิ่งอื่นๆในองค์การ โดยใช้วิธีการเชิงกระบวนการ



ภาพที่ 4.1 ลักษณะของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตาม(ร่าง)รูปแบบที่ 1

5. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามแนวทางของรูปแบบ มีดังนี้

5.1 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดย การออกแบบกระบวนการจิตสำนึก (Conscious Process Design)

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบนี้จะเน้น ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ของ Anderson (2001) ที่กำหนดไว้ 9 ขั้นตอน การออกแบบกระบวนการจิตสำนึก นี้ ถูกจัดการขณะมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยทีมของผู้นำ และที่ปรึกษาการออกแบบนี้ประกอบด้วย การปรับแต่งแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับงานจริง ๆ ที่พวกเขาเชื่อว่าจำเป็นในการปฏิรูปอย่างสมบูรณ์ การออกแบบกระบวนการจิตสำนึกทั้ง 9 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1) การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to lead the Change)

2) การสร้างวิสัยทัศน์, พันธสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร (Create Organizational Visions, Commitment and Capacity)

3) การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the Situation to Determine Design Requirements)

4) ออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the Desired State)

5) วิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the Impact)

6) วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for Implementation)

7) ปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (Implement the Change)

8) เฉลิมฉลองและรวมตัวกันสภาพใหม่ (Celebrate and Integrate the New State)

9) เรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

5.2 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy)

การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) เน้นการพัฒนา กลยุทธ์เปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

5.2.1 กรณีการเปลี่ยนแปลง (Case for Change) ซึ่งประกอบด้วย

1) ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Driver of Change)

2) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ (Initial Desired Outcomes for the Transformational)

3) แหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง (Leverage Point for Transformational)

4) รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (Type of Change)

5) ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง (Scope of the Change)

6) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Target of the Change)

7) ระดับของความเร่งด่วน (Degree of urgency)

5.2.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Element of Change Strategy)

1) วิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (How to unify all initiatives under one transformational umbrella)

2) การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง (Position of this Transformational in the Organization)

3) การปฏิบัติการที่ชัดเจน (Bold Actions)

4) วิธีการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Levers)

5) ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธะผูกพันที่เข้มแข็ง (Participation Strategies for Creating a Critical Mass of Commitment)

6) โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง (Change Infrastructure)

7) กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ (Milestone Event from Phase IX; and

8) ระยะเวลาที่เหมาะสม (General Timeline)

การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง รูปแบบนี้จะมุ่งเน้นด้านการพัฒนากลยุทธ์ตามเวลาจริง ซึ่งรวมถึงวิธีการแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหา และบุคลากร ในการปฏิรูปองค์กร โดยใช้วิธีการที่เป็นกระบวนการ ที่แสดงถึงแบบแผนสำหรับการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ซึ่งอ้างอิงถึงข้อมูลชุดหนึ่ง ซึ่งได้พัฒนาในขั้นแรกของแบบจำลองกระบวนการเปลี่ยนแปลง และอ้างอิงองค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเอง ส่วนประกอบนี้จะต้องสำเร็จได้ด้วยความพยายามเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง โดยทีมของผู้นำและ ผลลัพธ์ที่ได้ขององค์ประกอบนี้ คือ การเรียนรู้และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

ตารางที่ 4.21 การร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ	ผลลัพธ์
1. ศึกษาวิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2. ศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	1. กรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
3. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	3. ผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
3.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของDurin(1998)อันประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 3.2 สอบถามความคิดเห็นจากผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	3.1 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 3.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 3.3 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ	ผลลัพธ์
4. สอบถามความต้องการในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 4.1 ศึกษาหลักการ แนวคิดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ของAnderson(2001) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 4.2 วิเคราะห์ประเมินความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$)ในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ได้จากกรอบแนวคิดการวิจัย จากผู้ตอบแบบสอบถาม ตามข้อ3.2 และนำมาจัดลำดับความต้องการ	1. ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องการได้รับการพัฒนาอย่างสูงตามลำดับ 2. ร่าง(1)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
5. ตรวจสอบรูปแบบเพื่อกำหนดองค์ประกอบของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เหมาะสม จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ประสบการณ์ และมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา	ร่าง(2)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
6. จัดการประชุมสนทนากลุ่ม(Focus group Discussion) เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 5 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ สามารถแสดงดังตารางที่ 4.22 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.22 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	0	0.0
ปริญญาโท	1	6.7
ปริญญาเอก	14	93.3
รวม	**15**	**100.0**
ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	5	33.3
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	2	13.3
ผู้ทรงคุณวุฒิองค์การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา	4	26.7
ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา	4	26.7
รวม	**15**	**100.0**

จากตาราง 4.22 พบว่าผู้ประเมินส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 93.3 ส่วนมากดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 33.3รองลงมาดำรงตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิองค์การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 26.7 เท่ากัน

5.2 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง)รูปแบบ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิส่งแบบประเมินกลับคืน จำนวน 15 คน เมื่อพิจารณาแบบประเมินพบว่า มีผู้ตอบแบบประเมินที่สมบูรณ์ จำนวน 15 คน สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ได้ดังตาราง 4.23 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.23 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ
1	**หลักการและแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ**	**4.75**	**0.43**	**มากที่สุด**	**4.54**	**0.50**	**มากที่สุด**
	1.1 หลักการเชิงทฤษฎีของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	4.71	0.47	มากที่สุด	4.57	0.51	มากที่สุด
	1.2 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	4.79	0.43	มากที่สุด	4.50	0.52	มากที่สุด
2	**ชื่อรูปแบบ**	**4.58**	**0.56**	**มากที่สุด**	**4.54**	**0.58**	**มากที่สุด**
	2.1 (ภาษาไทย) การออกแบบกระบวนการจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	4.58	0.51	มากที่สุด	4.58	0.51	มากที่สุด
	2.2 (ภาษาอังกฤษ)CONSCIOUS PROCESS DESIGN AND BUILDING CHANGE STRATEGY MODEL FOR STRATEGIC LEADERSHIP DEVELOPMENT OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS	4.58	0.67	มากที่สุด	4.50	0.67	มากที่สุด
3	**วัตถุประสงค์ของรูปแบบ**	**4.61**	**0.49**	**มากที่สุด**	**4.29**	**0.54**	**มากที่สุด**
	3.1 เพื่อพัฒนาจิตสำนึกด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	4.57	0.51	มากที่สุด	4.21	0.58	มากที่สุด
	3.2 เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	4.64	0.50	มากที่สุด	4.36	0.63	มากที่สุด
4	**ลักษณะของรูปแบบ**	**4.69**	**0.43**	**มากที่สุด**	**4.36**	**0.50**	**มาก**
	4.1 ด้านการออกแบบกระบวนการจิตสำนึก เป็นการออกแบบการะบวนการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การคิดเชิงกระบวนการจิตสำนึกคือ ตระหนักในทุกมิติของกระบวนการทั้งภายในและภายนอก ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ในระบบโดยรวมและสิ่งแวดล้อม อาจเรียกได้ว่าเป็นการมองความเป็นจริงในลักษณะกระบวนการพหุมิติเชื่อมโยงระหว่างส่วนย่อยและองค์รวมอย่างต่อเนื่องในระยะยาว	4.71	0.47	มากที่สุด	4.36	0.50	มาก

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ
	4.2 ด้านการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด รวมทั้งวิธีการเลือกองค์ประกอบของการแปรรูปองค์การด้านบุคลากรและสิ่งอื่นๆ ในการองค์การ โดยใช้วิธีการเชิงกระบวนการ	4.57	0.51	มากที่สุด	4.36	0.50	มาก
5	**วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของรูปแบบนี้**	**4.71**	**0.47**	**มากที่สุด**	**4.54**	**0.50**	**มากที่สุด**
	5.1 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยการออกแบบกระบวนการจิตสำนึก (Conscious Process Design)	4.71	0.47	มากที่สุด	4.50	0.52	มากที่สุด
	5.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy)	4.71	0.47	มากที่สุด	4.57	0.51	มากที่สุด
	รวมการประเมินรูปแบบ	**4.65**	**0.31**	**มากที่สุด**	**4.42**	**0.36**	**มากที่สุด**

จากตาราง 4.23 พบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมมีความเหมาะสมของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$= 4.65, S.D. = 0.31)และมีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$= 4.42, S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีระดับความเหมาะสมของการนำไปใช้สูงสุด ได้แก่ หลักการและแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ ($\bar{x}$= 4.75, S.D. = 0.43) รองลงมา คือ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของรูปแบบนี้ ($\bar{x}$= 4.71, S.D. = 0.47) และลักษณะของรูปแบบ ($\bar{x}$= 4.69, S.D. = 0.43) ตามลำดับ ด้านที่มีระดับความเหมาะสมของการนำไปใช้ต่ำสุด ได้แก่ ชื่อรูปแบบ ($\bar{x}$= 4.58, S.D. = 0.56)ส่วนด้านที่มีระดับความเป็นไปได้ของการนำไปใช้สูงสุด ได้แก่ หลักการและแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ ($\bar{x}$= 4.54, S.D. = 0.54)ชื่อรูปแบบ ($\bar{x}$= 4.54, S.D. = 0.58)และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของรูปแบบนี้ ($\bar{x}$= 4.54, S.D. = 0.50) ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนด้านที่มีระดับความเป็นไปได้ของการนำไปใช้ต่ำสุด ได้แก่ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ($\bar{x}$= 4.29, S.D. = 0.54)

จากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของ(ร่าง)รูปแบบที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัย ได้นำผลการวิเคราะห์ และข้อเสนอแนะมาปรับปรุงส่วนประกอบของร่างรูปแบบให้มีความถูกต้องเหมาะสมมากยิ่งขึ้นและนำมา(ร่าง)รูปแบบที่ 2 ดังนี้

1. หลักการและแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ

1.1 หลักการเชิงทฤษฎีของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและเข้าใจวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตาม แนวคิดของ Dubrin ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

(1) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์

(2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย

(3) การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต

(4) การคิดเชิงปฏิวัติ

(5) การกำหนดวิสัยทัศน์

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา เกิดการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางการบริหาร ด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ จนกระทั่งสามารถพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในทุก ๆ องค์ประกอบได้อย่างสมบูรณ์แบบ การวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้ การพัฒนาภาวะผู้นำของ Anderson (2001) มี 5 วิธี คือ

(1) การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง

(2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง

(3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

(4) การออกแบบกระบวนการจิตสำนึก

(5) การสนับสนุนกระบวนการจิตสำนึก

1.2 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 คน ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 340 โรงเรียน ๆ ละ 4 คน รวม 1,360 คน นำความคิดเห็นของผู้ตอบมาคำนวณหาค่าความต้องการจำเป็น(Priority Needs Index modified : PNI modified) ของสภาพปัจจุบัน

และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งปรากฏว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่มีค่าPNI สูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ การออกแบบกระบวนการจิตสำนึกและการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

2. ชื่อรูปแบบ

การออกแบบกระบวนการจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

CONSCIOUS PROCESS DESIGN AND BUILDING CHANGE STRATEGY MODEL FOR STRATEGIC LEADERSHIP DEVELOPMENT OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS

3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

3.1 เพื่อพัฒนาจิตสำนึกด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.2 เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

4. ลักษณะของรูปแบบ

ประกอบด้วยการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 ด้าน คือ

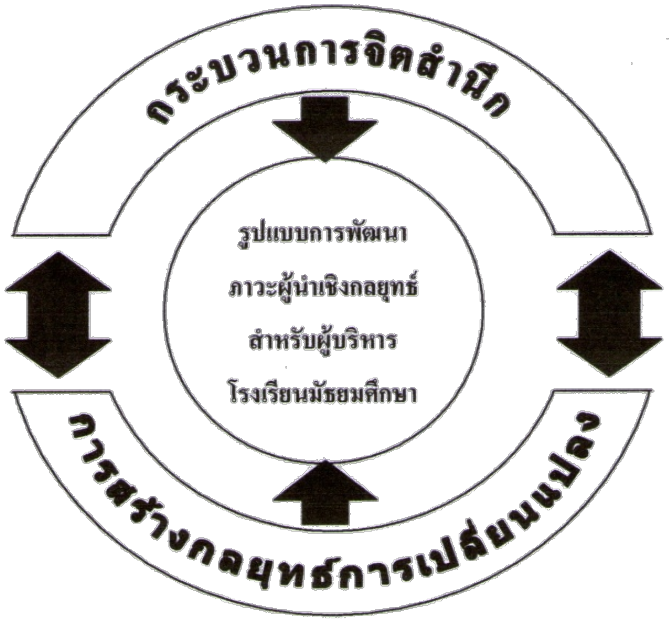
4.1 ด้านการออกแบบกระบวนการจิตสำนึก

เป็นการออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การคิดเชิงกระบวนการจิตสำนึกคือ ตระหนักในทุกมิติของกระบวนการทั้งภายในและภายนอก ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ในระบบโดยรวมและสิ่งแวดล้อม อาจเรียกได้ว่าเป็นการมองความเป็นจริงในลักษณะกระบวนการพหุมิติ เชื่อมโยงระหว่างส่วนย่อยและองค์รวมอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

4.2 ด้านการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

เป็นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด รวมทั้งวิธีการเลือกองค์ประกอบของการแปรรูปองค์การด้านบุคลากรและสิ่งอื่นๆในองค์การโดยใช้วิธีการเชิงกระบวนการ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์



ภาพที่ 4.2 ลักษณะของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตาม(ร่าง)รูปแบบที่ 2

5. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามแนวทางของรูปแบบ มีดังนี้

5.1 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยการออกแบบกระบวนการจิตสำนึก

5.2 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

5.3 ผลการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจากการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group)

จากผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา(ร่าง)รูปแบบที่ 2 และผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงส่วนประกอบของรูปแบบเพื่อให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.24 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.24 ข้อเสนอแนะและการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group)

ที่	รายการประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
1	ชื่อรูปแบบ	ให้สลับหัวข้อใหม่ระหว่าง หลักการและแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ กับชื่อรูปแบบ	ปรับปรุงส่วนประกอบของรูปแบบใหม่ ดังนี้ 1. ชื่อรูปแบบ 2. หลักการ แนวคิดพื้นฐานและความเป็นมาของรูปแบบ
		ชื่อรูปแบบยาวมากเกินไป ควรให้สั้นกระชับและ ตรงประเด็นตามผลการวิจัย	ปรับปรุงชื่อรูปแบบ เป็น"รูปแบบการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง" CONSCIOUS PROCESS AND BUILDING CHANGE STRATEGY MODEL:CP & CS Model
2	หลักการ แนวคิดพื้นฐานและความเป็นมาของรูปแบบ 2.1 หลักการเชิงทฤษฎี	การใช้แนวคิดด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ DuBrin 5 องค์ประกอบและการพัฒนาภาวะผู้นำของ Anderson 5 องค์ประกอบมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับงานวิจัยดีแล้ว แต่ควรเน้นการนำไปปฏิบัติให้มากกว่าทางทฤษฎี ควรปรับเปลี่ยนคำว่า <u>กระบวนการ</u> เป็น <u>การเปลี่ยนแปลง</u> เพื่อให้เกิดความชัดเจน และตรงประเด็น	ปรับปรุงแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำ ของ Anderson ในข้อย่อยจากเดิม 5 องค์ประกอบ เป็น 5 รูปแบบ ดังนี้ (1) การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง (2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
	2.2 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	เพิ่มรายละเอียดให้เห็นที่มาของรูปแบบที่ชัดเจน	ปรับปรุงเนื้อหาที่มาของรูปแบบจากตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ DuBrin และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ของ Anderson ซึ่งปรากฏว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีค่า PNI สูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง
3	วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3.1 เพื่อเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	เหมาะสมแล้ว	ไม่มีการปรับปรุง
	3.2 เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	เหมาะสมแล้ว	ไม่มีการปรับปรุง
4	ลักษณะของรูปแบบ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีลักษณะเด่นที่เป็นการพัฒนาความต้องการจำเป็น 2 ด้าน คือ 4.1 การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก	การแปลความหมาย มีสาระสำคัญชัดเจนดีแล้ว แต่ยังไม่เห็นภาพของกระบวนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกที่ชัดเจน	การปรับปรุงเพิ่มเติมเนื้อหาสาระในส่วนนี้ จะมีรายละเอียดที่ระบุไว้ในข้อ 5.1

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
	4.2 การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง	การแปลความหมาย มีสาระสำคัญชัดเจนดีแล้ว	ไม่มีการปรับปรุง
5	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามแนวทางของรูปแบบนี้ 5.1 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก	การเรียบเรียงเนื้อหาให้บูรณาการในเชิงปฏิบัติระหว่างการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกทั้ง 9 ขั้นตอนของ Anderson รวมกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4 ด้านของ DuBrin ที่มีค่า PNI สูงกว่าค่าเฉลี่ยและลักษณะของรูปแบบ ตามข้อ 4.1	นำเนื้อหาทั้ง 3 ส่วนมาเรียบเรียงให้มีความประสานเชื่อมโยงกันในลักษณะบูรณาการเพื่อให้เห็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของวิธีนี้
	5.2 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง	การเรียบเรียงเนื้อหาให้บูรณาการในเชิงปฏิบัติระหว่างการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกทั้ง 2 ขั้นตอนของ Anderson รวมกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2 ด้านของ DuBrin ที่มีค่า PNI สูงกว่าค่าเฉลี่ยและลักษณะของรูปแบบ ตามข้อ 4.2	นำเนื้อหาทั้ง 3 ส่วนมาเรียบเรียงให้มีความประสานเชื่อมโยงกันในลักษณะบูรณาการเพื่อให้เห็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของวิธีนี้

ตอนที่ 6 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ผลการตรวจสอบเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบจากการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ(Focus Group) ที่มีต่อ(ร่าง)รูปแบบที่ 2 ผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นและ

ข้อเสนอแนะมาปรับปรุงรูปแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับสมบูรณ์

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการ แนวคิดพื้นฐานและความเป็นมาของรูปแบบ 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 4) ลักษณะของรูปแบบ 5) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามแนวทางของรูปแบบนี้ มีรายละเอียดดังนี้

1. ชื่อรูปแบบ " การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง"

(Conscious Process and Building Change Strategy Model : CP & CS Model)

2. หลักการ แนวคิดพื้นฐานและความเป็นมาของรูปแบบ

2.1 หลักการ แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ

2.1.1 หลักการเชิงทฤษฎีของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและเข้าใจวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Dubrin ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

(1) **การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์** หมายถึง ความสามารถในการคิดรวบยอด ความสามารถในการประมวลผลแนวโน้มและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ มีการคิดเชิงระบบและเข้าใจผลที่มีต่อการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์การ และความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีจินตนาการ

(2) **การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย** หมายถึง การปรึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างกว้างขวางและใช้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น

(3) **การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต** หมายถึง การคาดการณ์อนาคต การพัฒนากระบวนการสะสมภูมิปัญญาขององค์การ การปฏิรังสรรค์กิจการ และการกำหนดทิศทางขององค์การ

(4) **การคิดเชิงปฏิวัติ** หมายถึง การค้นหาแนวคิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบเหมือน กับการสร้างอนาคตใหม่(Re-inventing the future) เป็นแบบแผนของการคิดที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่แบบถึงรากถึงโคน มีลักษณะเฉพาะตัวเป็นปัจเจกนิยม

(5) **การกำหนดวิสัยทัศน์** หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์โดยสมาชิกองค์การ การสื่อสารวิสัยทัศน์และการนะวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลาย

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เกิดการเรียนรู้ปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ทางการบริหาร ด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ จนกระทั่งสามารถพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในทุก ๆ องค์ประกอบได้อย่างสมบูรณ์แบบ การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดใช้แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของ Anderson (2001) มี 5 วิธี คือ

(1) การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง (Breakthrough training)

การพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind-set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดย ใช้การ เรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง จะให้ความสำคัญอันดับหนึ่งต่อการยกระดับทัศนคติของผู้นำ จากมุมมองโลกด้านอุตสาหกรรมเป็นแบบทัศนคติที่ปรากฏขึ้น งานนี้จำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ตรงเท่านั้น ใช้วิธีการสอนเพียงอย่างเดียวย่อมไม่ได้ผล เนื่องจากการอบรมแบบบุกทะลวง มิได้หมายถึงการสอนบรรดาผู้นำเกี่ยวกับทัศนคติที่ปรากฏขึ้น แต่จะต้องช่วยให้ผู้นำรับเรื่องทัศนคติที่ปรากฏขึ้นเข้ามาใช้ แต่อย่างไรก็ตาม ในการคงทัศนะของกระบวนการนั้น จำเป็นจะต้องระลึกว่าไม่มีการอบรมหลักสูตรใดที่จะเปลี่ยนทัศนคติของคนที่มีอยู่เดิมภายในชั่วข้ามคืน เรียกได้ว่า เป็นกระบวนการที่กินเวลาชั่วชีวิต และหลักสูตรนั้นต้องรองรับการพัฒนาในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ด้วย อย่างไรก็ดี การอบรมแบบบุกทะลวงนี้ จะต้องมีอิทธิพลต่อจิตใจและประสบการณ์ที่มากพอที่จะเปิดประตูแห่งการตระหนักรู้ของตัวบุคคลสู่ข้อเท็จจริงของทัศนคติที่ปรากฏขึ้นด้วย

การอบรมแบบบุกทะลวงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่มากพอกับการเน้นเรื่องสมมุติฐานและความเชื่อสำคัญที่ซ่อนอยู่ ประสบการณ์จากภายในของบุคคลจะต้องถูกแปลความหมายในแง่ที่ว่า จะทำอย่างไร พวกเขาจึงจะนำพาการปฏิรูปในแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม เพื่อจะได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีกว่า โปรแกรมที่ว่านี้จะต้องรับมือโดยตรงกับข้อจำกัดในตัวบุคคล เรื่องพฤติกรรมและอารมณ์พร้อม ๆ กับแนวทางที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมต้องการจะเป็นหัวข้อเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ Anderson ให้ความสำคัญในโปรแกรมการอบรมแบบบุกทะลวงนั้นได้แก่ การวิเคราะห์วิถีพฤติกรรม พลังการขับเคลื่อนของทีม ทักษะการสื่อสาร (การฟังและการพูด) บทสนทนาโต้ตอบ การเคลื่อนไหวด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างวิสัยทัศน์ของทีม อำนาจของตัวบุคคล การรับมือกับความขัดแย้ง การจัดการตนเองและการปฏิรูปในระดับบุคคล ควรระลึกไว้เสมอว่า การพิจารณาใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะต้องกล่าวถึงทัศนคติและสมมุติฐานที่ซ่อนอยู่ ซึ่งได้ก่อให้เกิดพฤติกรรมแบบเก่า ๆ และจะเป็นการสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และโอกาสสำหรับสร้างพฤติกรรมแบบใหม่ ไม่เช่นนั้นแล้ว โปรแกรมของเราจะไม่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับตัว

บุคคลอย่างแท้จริงได้ แต่จะเป็นแค่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมปลีกย่อยและ ได้เพียงระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น

(2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education)

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่เน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย ได้แก่ 1) การนำเสนอในชั้นเรียน (Classroom Presentations) 2) กรณีศึกษา (Case Studies) 3) กลุ่มเพื่อการเรียนรู้ (Discussion Learning Groups) 4) การอ่าน (Reading) และ 5) การประยุกต์ใช้ (Application Tools) การศึกษา เพื่อการ เปลี่ยน แปลง องค์ประกอบนี้จะช่วยให้ ผู้นำ เห็นภาพโดยรวมของข้อมูลและแบบจำลองที่ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยธรรมชาติแล้ว การศึกษานั้นจะเน้นที่ความเข้าใจไม่ ใช่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรม ถึงแม้ว่าจะช่วยกระตุ้นให้เกิดสิ่งเหล่านั้นก็ตาม แบบแผนการศึกษา ได้แก่ การนำเสนองานในชั้นเรียน กรณีศึกษาและการจัดกลุ่มอภิปรายและกลุ่มการเรียนรู้ การอ่าน และเครื่องมือในการประยุกต์ใช้

(3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy)

การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการพัฒนากลยุทธ์การ เปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นแบบเร่งด่วน โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรูปแบบ นี้จะมุ่งเน้นด้านการพัฒนากลยุทธ์ ในเวลาที่เป็นจริง รวมถึง วิธีการแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหา และบุคลากร ในการปฏิรูปองค์กร โดยใช้วิธีการที่เป็นกระ บวนการ ที่แสดงถึงแบบแผนสำหรับการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ซึ่งอ้างอิงถึงข้อมูลชุดหนึ่ง ซึ่งได้พัฒนาในขั้นแรกของแบบจำลองกระบวนการเปลี่ยนแปลง และอ้างอิงองค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเอง ส่วนประกอบนี้จะต้องสำเร็จได้ด้วยความพยายามเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง โดยทีมของผู้นำองค์การและบรรดาที่ปรึกษาด้านการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ที่ได้ขององค์ประกอบนี้ คือ การเรียนรู้และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

(4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious Process Design)

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบนี้จะเน้น ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ของ Anderson (2001) ที่กำหนดไว้ 9 ขั้นตอน การออกแบบกระบวนการจิตสำนึก นี้ ถูกจัดการขณะมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยทีมของผู้นำ และที่ปรึกษาการออกแบบนี้ประกอบด้วย การปรับแต่งแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับงานจริง ๆ ที่พวกเขาเชื่อว่าจำเป็นในการปฏิรูปอย่างสมบูรณ์ การออกแบบกระบวนการจิตสำนึกทั้ง 9 ขั้นตอน

ประกอบด้วย 1) การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to lead the Change) 2) การสร้างวิสัยทัศน์, พันธสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร (Create Organizational Visions, Commitment and Capacity) 3) การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the Situation to Determine Design Requirements) 4) ออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the Desired State) 5) วิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the Impact) 6) วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for Implementation) 7)ปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (Implement the Change) 8) เฉลิมฉลองและรวมตัวกันสภาพใหม่ (Celebrate and Integrate the New State) และ9) เรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

(5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation)

การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบ เร่งด่วนเช่นเดียวกัน โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะเกิดการ เรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติการในเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้น เหตุการณ์นี้มักจะได้รับการสนับสนุนจากคลินิกการเรียนรู้การฝึกสอน และการให้คำปรึกษาอย่างทันท่วงที ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษารูปแบบนี้จะช่วยส่งเสริมด้านการเรียนรู้และการแก้ไขเนื้อหาวิชา การออกแบบกระบวนการและการพัฒนาตนเอง การฝึกสอนประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) สนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with Learning Clinics) 2) สนับสนุนการสอน และการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching) และ 3) การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (Just-in-Time Consultation between Change Leaders and their Consultants)

2.1.2 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ในการทำวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 คน ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 340 โรงเรียน ๆ ละ 4 คน รวม 1,360 คน นำความคิดเห็นของผู้ตอบมาคำนวณหาค่าความต้องการจำเป็น(Priority Needs Index modified : PNI modified) ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งปรากฏว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่มีค่าPNI สูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

2.2 ความเป็นมาของรูปแบบ

จากผลการ วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามตารางที่ 4.15 - 4.19 ตามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

แนวคิดของ Dubrin ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (1) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย (3) การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต (4) การคิดเชิงปฏิวัติ (5) การกำหนดวิสัยทัศน์ ในด้าน การพัฒนาภาวะผู้นำการดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา เกิดการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางการบริหารด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ จนกระทั่งสามารถพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในทุก ๆ องค์ประกอบ ได้อย่างสมบูรณ์แบบ การวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้ การพัฒนาภาวะผู้นำของ Anderson (2001) มี 5 วิธี ประกอบด้วย (1) การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง (2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง(3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (5) การสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.15 - 4.19 พบว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่มีค่า PNI สูงกว่าค่าเฉลี่ย ลำดับที่ 1 ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก สามารถใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (2) ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต (3) ด้าน การกำหนดวิสัยทัศน์ และ(4) ด้าน การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย ลำดับที่ 2 ได้แก่ การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง สามารถใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้จำนวน 2 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้าน การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย

3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

3.1 เพื่อเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.2 เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

4. ลักษณะของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีลักษณะเด่นที่เน้นการพัฒนาความต้องการจำเป็น 2 ด้าน คือ

4.1 การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก

เป็นการออกแบบการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก คือตระหนักในทุกมิติของกระบวนการทั้งภายในและภายนอก ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ในระบบโดยรวมและสิ่งแวดล้อม อาจเรียกได้ว่าเป็นการมองความเป็นจริงในลักษณะกระบวนการพหุมิติ เชื่อมโยงระหว่างส่วนย่อยและองค์รวมอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

4.2 การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

เป็นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วน รวมทั้งวิธีการเลือกองค์ประกอบของการแปรรูปองค์การด้านบุคลากรและสิ่งอื่นๆในองค์การโดยใช้วิธีการเชิงกระบวนการ

5. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ตามแนวทางของรูปแบบนี้ มีดังนี้

5.1 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก

เพื่อให้สอดคล้องกับงานจริง ๆ ที่พวกเขาเชื่อว่าจำเป็นในการปฏิรูปอย่างสมบูรณ์ การ เปลี่ยนแปรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบนี้จะเน้น ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ของ Anderson (2001) ที่กำหนดไว้ 9 ขั้นตอน การเปลี่ยนแปลง จิตสำนึก นี้ ถูกจัดการขณะมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยทีมของผู้นำ และที่ปรึกษาการออกแบบนี้ประกอบด้วย การปรับแต่งแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ลงจิตสำนึกทั้ง 9 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1) การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to lead the Change)

2) การสร้างวิสัยทัศน์, พันธสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร (Create Organizational Visions, Commitment and Capacity)

3) การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the Situation to Determine Design Requirements)

4) ออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the Desired State)

5) วิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the Impact)

6) วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for Implementation)

7) ปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (Implement the Change)

8) เฉลิมฉลองและรวมตัวกันสภาพใหม่ (Celebrate and Integrate the New State)

9) เรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก ตามกระบวนการ 9 ขั้นตอนเป็นการออกแบบการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก คือตระหนักในทุกมิติของกระบวนการทั้งภายในและภายนอกในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ในระบบโดยรวมและสิ่งแวดล้อม อาจเรียกได้ว่าเป็นการมองความเป็นจริงในลักษณะกระบวนการพหุมิติ เชื่อมโยงระหว่างส่วนย่อยและองค์รวมอย่างต่อเนื่องในระยะยาว สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านต่างๆดังนี้

1. การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาค วามสามารถในการคิดรวบยอด ความสามารถในการประมวลผลแนวโน้มและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ มีการคิดเชิงระบบและเข้าใจผลที่มีต่อการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์การ และความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีจินตนาการ

2. การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต เป็นการพัฒนาความสามารถในการ คาดการณ์อนาคต การพัฒนากระบวนการสะสมภูมิปัญญาขององค์การ การป ฏิรังสรรค์กิจการ และการกำหนดทิศทางขององค์การ

3. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการพัฒนาความสามารถในการ กำหนดวิสัยทัศน์โดยสมาชิกองค์การ การสื่อสารวิสัยทัศน์และการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลาย

4. การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย เป็นการพัฒนาความสามารถในการปรึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างกว้างขวางและใช้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น

5.2 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) เน้นการพัฒนา กลยุทธ์เปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วน โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

5.2.1 การใช้กรณีการเปลี่ยนแปลง (Case for Change) ซึ่งประกอบด้วย

1) ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Driver of Change)

2) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ (Initial Desired Outcomes for the Transformational)

3) แหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง (Leverage Point for Transformational)

4) รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (Type of Change)

5) ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง (Scope of the Change)

6) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Target of the Change)

7) ระดับของความเร่งด่วน (Degree of urgency)

5.2.2 การใช้องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Element of Change Strategy)

1) วิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (How to unify all initiatives under one transformational umbrella)

2) การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง (Position of this Transformational in the Organization)

3) การปฏิบัติการที่ชัดเจน (Bold Actions)

4) วิธีการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Levers)

5) ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธะผูกพันที่เข้มแข็ง (Participation Strategies for Creating a Critical Mass of Commitment)

6) โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง (Change Infrastructure)

7) กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ (Milestone Event from Phase)

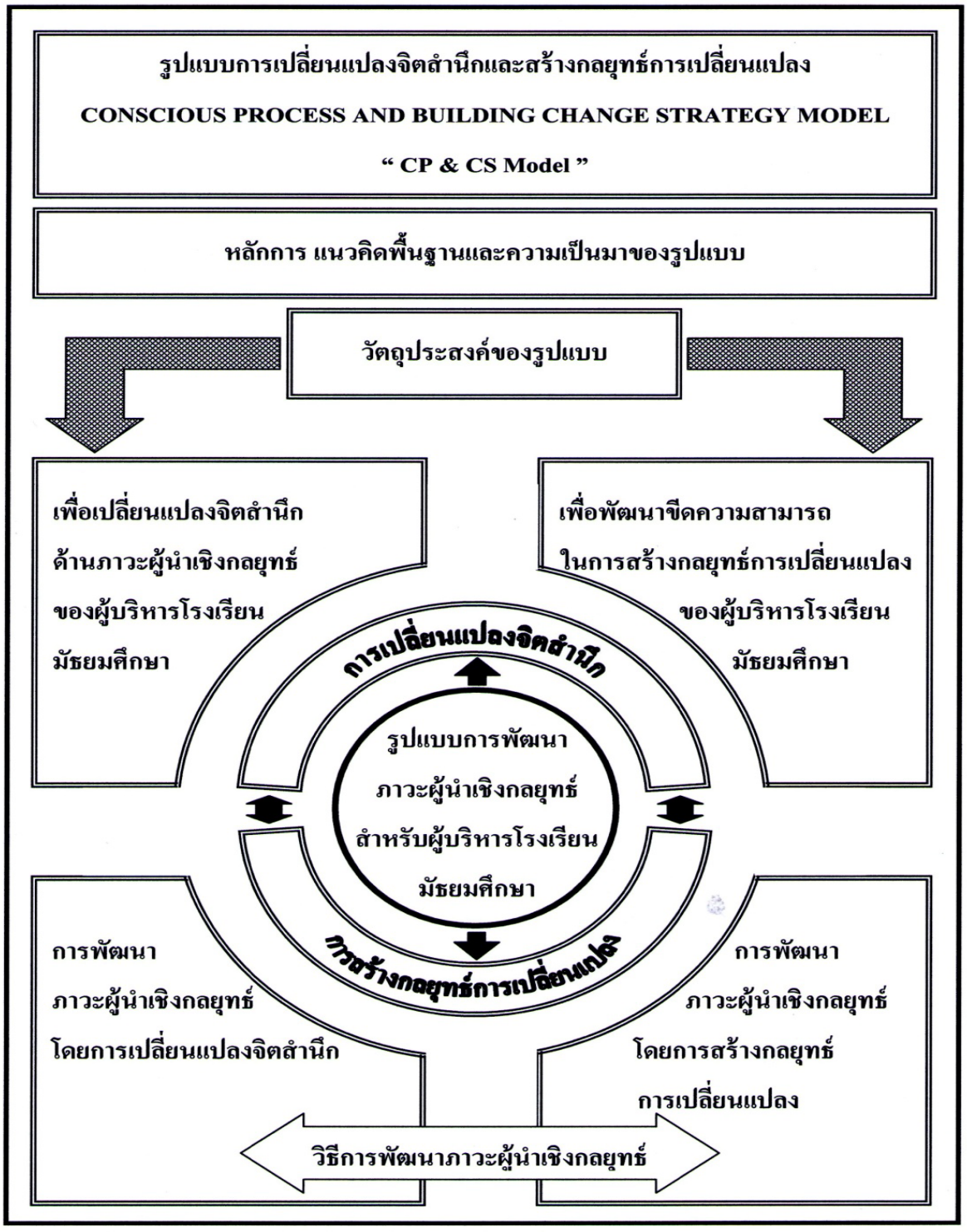
8) ระยะเวลาที่เหมาะสม (General Timeline)

การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง เป็นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วน รวมทั้งวิธีการเลือกองค์ประกอบของการแปรรูปองค์การด้านบุคลากรและสิ่งอื่นๆในองค์การ โดยใช้วิธีการเชิงกระบวนการ สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านต่างๆดังนี้

1. การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาความสามารถในการคิดรวบยอด ความสามารถในการประมวลผลแนวโน้มและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ มีการคิดเชิงระบบและเข้าใจผลที่มีต่อการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์การ และความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีจินตนาการ

2. การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย เป็นการพัฒนาความสามารถในการปรึกษาผู้มีส่วนได้เสียอย่างกว้างขวางและใช้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น

โดยสามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 4.3 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง(Conscious Process and Building Change Strategy Model : CP&CS Model)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย(Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้ 1) เพื่อศึกษา สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและวิธีดำเนินการวิจัย มีขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเพื่อใช้ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 36 คนจากโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามภาคการปกครองและขนาดของโรงเรียน จำนวน 340 โรงเรียนๆละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งสิ้น 1,059 คน วิเคราะห์ผลการศึกษานำเสนอในรูปตารางและอภิปรายประกอบความเรียง 2) (ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยนำแนวคิด และหลักการในการพัฒนารูปแบบมากำหนดโครงสร้าง องค์ประกอบในการดำเนินการของรูปแบบ 3) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ และการประชุมสนทนากลุ่ม(Focus Group)นำผลการประชุมของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น 4) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในบทนี้ได้นำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้ โดยสรุปผลการวิจัยเป็น 3 ส่วน คือ

5.1.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

5.1.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

5.1.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

5.1.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากผลการศึกษา สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย รองลงมาคือการ กำหนดวิสัยทัศน์และการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การคิดเชิงปฏิวัติ

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ รองลงมาคือ การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต และการกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเรียงลำดับในภาพรวม พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การ

คิดเชิงปฏิวัติ รองลงมาคือ การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต และการกำหนดวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ส่วน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย โดยมีรายละเอียดทั้ง 5 ด้านตามลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ดังต่อไปนี้

5.1.1.1 การคิดเชิงปฏิวัติ

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิวัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ มีแผนที่เน้นนักเรียนและผู้ปกครองเป็นเป้าหมายความสำเร็จ รองลงมาคือ คิดเชิงบูรณาการในการบริหารงานอย่างยั่งยืน และคิดวิธีการบริหารงานไปสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ มีแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถึงรากถึงโคน

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิวัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ คิดวิธีการบริหารงานไปสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิผล และมีแผนที่เน้นนักเรียนและผู้ปกครองเป็นเป้าหมายความสำเร็จ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ มีแผนเชิงรุกในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม และคิดสร้างสรรค์อย่างมีอัตลักษณ์ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ มีแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถึงรากถึงโคน

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ มีแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถึงรากถึงโคน รองลงมาคือ มีแผนเชิงรุกในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม และคิดสร้างสรรค์อย่างมีอัตลักษณ์และมีแผนสร้างเครือข่ายเชิงนโยบายกับโรงเรียนอื่น ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ มีแผนที่เน้นนักเรียนและผู้ปกครองเป็นเป้าหมายความสำเร็จ

5.1.1.2 การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ ความสามารถในการคิด

อย่างเป็นระบบ รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยคำนึงถึงความยั่งยืนในอนาคตขององค์การ และความสามารถในการแก้ปัญหา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ มโนทัศน์การคิด (Mind Set) ที่เหนือกว่าผู้อื่น

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ รองลงมาคือ มีความสามารถในการกลั่นกรองข้อมูลอย่างหลากหลายเพื่อการบริหารองค์การ ความสามารถในการประมวลแนวโน้มและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ ตัดสินใจโดยคำนึงถึงความยั่งยืนในอนาคตขององค์การและความสามารถในการแก้ปัญหา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาข้อที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ มโนทัศน์การคิด (Mind Set) ที่เหนือกว่าผู้อื่น

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ มโนทัศน์การคิด (Mind Set) ที่เหนือกว่าผู้อื่น และความสามารถในการประมวลแนวโน้มและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีค่าเท่ากัน รองลงมาคือ มีความสามารถในการกลั่นกรองข้อมูลอย่างหลากหลายเพื่อการบริหารองค์การ ความสามารถในการประมวลสารสนเทศ และเข้าใจผลที่มีต่อการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์การและความสามารถในการแก้ปัญหา ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ และตัดสินใจโดยคำนึงถึงความยั่งยืนในอนาคตขององค์การซึ่งมีค่าเท่ากัน

5.1.1.3 การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคตอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ รองลงมาคือ บริหารโดยใช้หลักการบริหารคุณภาพ และนำผลการประเมินไปเป็นแนวทางกำหนดอนาคต ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ คาดการณ์ทิศทางอนาคตได้อย่างแม่นยำ

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคตอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็น

รายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ บริหารโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ นำผลการประเมินไปเป็นแนวทางกำหนดอนาคต และแสวงหาโอกาสตลอดเวลา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ แสดงภาพความสำเร็จที่แตกต่างอย่างชัดเจน

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ คาดการณ์ทิศทางอนาคตได้อย่างแม่นยำ รองลงมาคือ แสดงภาพความสำเร็จที่แตกต่างอย่างชัดเจน และนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้

5.1.1.4 การกำหนดวิสัยทัศน์

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ มีกำหนดวิสัยทัศน์รองรับกับความต้องการในอนาคต รองลงมาคือ สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสื่อสารวิสัยทัศน์ และกำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ นำขับเคลื่อนการปฏิบัติสู่วิสัยทัศน์ได้ชัดเจน

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ กำหนดวิสัยทัศน์รองรับกับความต้องการในอนาคต รองลงมาคือ สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสื่อสารวิสัยทัศน์ และกำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วน ข้อที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ กำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ นำขับเคลื่อนการปฏิบัติสู่วิสัยทัศน์ได้ชัดเจน รองลงมาคือ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างครอบคลุมทั่วถึงทั้งโรงเรียน กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง นำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นรูปธรรม และกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ กำหนดวิสัยทัศน์รองรับกับความต้องการในอนาคต

5.1.1.5 การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลายอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ มีอิสระในการบริหารงาน รองลงมาคือ ให้อิสระแก่บุคลากรในการทำงานร่วมกัน และกำหนดกลยุทธ์ด้วยกระบวนการประชาธิปไตย ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ ใช้การคาดการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลายอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ บริหารโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน รองลงมาคือ ทำให้บุคลากรมีความสุขและอบอุ่นในการทำงาน และนำข้อคิดเห็นของคณะครู นักเรียนและผู้ปกครองมากำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วน ข้อที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ ใช้การคาดการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ นำความรู้และข้อมูลของชุมชนมาประยุกต์ใช้ในการสร้างกลยุทธ์ ทำให้บุคลากรมีความสุขและอบอุ่นในการทำงาน และนำข้อคิดเห็นของคณะครู นักเรียนและผู้ปกครองมากำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีค่าเท่ากัน รองลงมาคือ บริหารโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน ใช้การคาดการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ และมีการปรึกษาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ มีอิสระในการบริหารงาน

5.1.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากผลการศึกษา สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ ด้าน การกำหนดวิสัยทัศน์ รองลงมาคือ ด้าน การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วย

จินตนาการที่หลากหลาย และด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ

สภาพที่พึงประสงค์ของ การพัฒนา ภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ ด้าน การกำหนดวิสัยทัศน์รองลงมาคือ ด้าน การคาดการณ์และการกำหนดอนาคตและด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลายและด้านการคิดเชิงปฏิวัติซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของ การพัฒนา ภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ ด้าน การคิดเชิงปฏิวัติ รองลงมาคือ ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ด้าน การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย โดยมีรายละเอียดทั้ง 5 ด้านตามลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ดังต่อไปนี้

5.1.2.1 การคิดเชิงปฏิวัติ

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิวัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน คู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริง และการแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการรองลงมาคือ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการ โรงเรียน และการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริงส่วนคู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผลและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน คู่ที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders) ของผู้อำนวยการ โรงเรียน และการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง รองลงมาคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของ

ผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic)ส่วนคู่ที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริงและการแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ พบว่า คู่ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผลและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป รองลงมาคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) และ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง และการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง การปฏิบัติแบบทันทีทันใด ซึ่งมีค่าเท่ากัน

5.1.2.2 การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน คู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) รองลงมาคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผลและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไปส่วนคู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริงและการแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน คู่ที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน และการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง รองลงมาคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึง

ประสงค์ต่ำสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป และการพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ และการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง การปฏิบัติแบบทันทีทันใด

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของ การพัฒนา ภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ พบว่า คู่ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การ พัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เ ป็นจริง และการแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ รองลงมาคือ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน และการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเองและเน้นการปฏิบัติแบบทันทีทันใดตามลำดับ

5.1.2.3 การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคตอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน คู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) รองลงมาคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริงและการแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเองและการปฏิบัติแบบทันทีทันใด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคตอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน คู่ที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่และการการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic)รองลงมาคือ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน และการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของ

กระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผลและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของ การพัฒนา ภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต พบว่า คู่ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง และการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง การการปฏิบัติแบบทันทีทันใด ซึ่งมีค่าเท่ากัน รองลงมาคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป และการพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง การแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนกาซึ่งมีค่าเท่ากัน

5.1.2.4 การกำหนดวิสัยทัศน์

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน คู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic)และการพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง การแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ซึ่งมีค่าเท่ากัน รองลงมาคือ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง และการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง การปฏิบัติแบบทันทีทันใด ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.81, S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน คู่ที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่

ไม่ใช่การสั่งสอน(Didactic) รองลงมาคือการพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ มุ่งให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของ การพัฒนา ภาวะผู้นำ สำหรับผู้ บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พบว่า คู่ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แ ก่การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง รองลงมาคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) และการให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป และการพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง การแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ และการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง การปฏิบัติแบบทันทีทันใดซึ่งมีค่าเท่ากัน

5.1.2.5 การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลายอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน คู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic)และการพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน การการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ซึ่งมีค่าเท่ากัน รองลงมาคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไปและการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง การปฏิบัติแบบทันทีทันใดซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนคู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลายอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน คู่ที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง รองลงมาคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็น ของการพัฒนา ภาวะผู้นำ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย พบว่า คู่ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เ ป็นจริง การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ รองลงมาคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) และการพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน การการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริงซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล การการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป

5.1.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวม พบว่า รูปแบบ มีความเหมาะสมของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับความเหมาะสมของการนำไปใช้สูงสุด ได้แก่ หลักการและแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ รองลงมา คือ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของรูปแบบนี้ และลักษณะของรูปแบบ ตามลำดับ ด้านที่มีระดับความเหมาะสมของการนำไปใช้ต่ำสุด ได้แก่ ชื่อรูปแบบ ส่วนด้านที่มีระดับความเป็นไปได้ของการนำไปใช้สูงสุด ได้แก่ หลักการและแนวคิด

พื้นฐานของรูปแบบ ชื่อรูปแบบ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของรูปแบบนี้ ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนข้อที่มีระดับความเป็นไปได้ของการนำไปใช้ต่ำสุด ได้แก่ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบ สำคัญ 5 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ

ส่วนที่ 2 หลักการ แนวคิดพื้นฐานและความเป็นมาของรูปแบบ

ส่วนที่ 3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

ส่วนที่ 4 ลักษณะของรูปแบบ

ส่วนที่ 5 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของรูปแบบนี้

ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ " การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง"

(Conscious Process and Building Change Strategy Model : CP&CS Model)

ส่วนที่ 2 หลักการ แนวคิดพื้นฐานและความเป็นมาของรูปแบบ

2.1 หลักการแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ

2.1.1 หลักการเชิงทฤษฎีของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความเชื่อว่าบุคคลสามารถพัฒนาความสามารถเป็นผู้นำได้ โดยมีสมมุติฐานว่าบุคคลสามารถเรียนรู้ เติบโตและเปลี่ยนแปลงได้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและเข้าใจวิสัยทัศน์ของกลุ่ม เพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตาม แนวคิดของ Dubrin ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

(1) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ เป็นความสามารถในการคิดรวบยอด ความสามารถในการประมวลผลแนวโน้มและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผน ปฏิบัติการ มีการคิดเชิงระบบและเข้าใจผลที่มีต่อการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์การ และความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีจินตนาการ

(2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย เป็นการให้ความสำคัญกับการปรึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างกว้างขวางและใช้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น

(3) การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต เป็นการพัฒนากระบวนการสะสมภูมิปัญญาขององค์การ การปฏิรังสรรค์กิจการ และการกำหนดทิศทางขององค์การ

(4) การคิดเชิงปฏิวัติ เป็นแบบแผนของระบบความคิดหรือ การค้นหาแนวคิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบเหมือนกับการสร้างอนาคตใหม่(Re-inventing the future) เป็นแบบแผนของการคิดที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่แบบถึงรากถึงโคน มีลักษณะเฉพาะตัวเป็นปัจเจกนิยม

(5) การกำหนดวิสัยทัศน์ โดยสมาชิกองค์การ การสื่อสารวิสัยทัศน์และการนะวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลาย

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเกิดการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางการบริหาร ด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ จนกระทั่งสามารถพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในทุก ๆ องค์ประกอบได้อย่างสมบูรณ์แบบ การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดใช้แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของ Anderson (2001) มี 5 วิธี คือ

(1) การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง (Breakthrough training) เป็นวิธีการพัฒนาภาวะ ผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind-set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic)การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง จะให้ความสำคัญอันดับหนึ่งต่อการยกระดับทัศนคติของผู้นำ จากมุมมองโลกด้านอุตสาหกรรมเป็นแบบทัศนคติที่ปรากฏขึ้น งานนี้จำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ตรงเท่านั้น ใช้วิธีการสอนเพียงอย่างเดียวย่อมไม่ได้ผล เนื่องจากการอบรมแบบบุกทะลวง มิได้หมายถึงการสอนบรรดาผู้นำเกี่ยว กับทัศนคติที่ปรากฏขึ้น แต่จะต้องช่วยให้ผู้นำรับเรื่องทัศนคติที่ปรากฏขึ้นเข้ามาใช้ แต่อย่างไรก็ตาม ในการคงทัศนะของกระบวนการนั้น จำเป็นจะต้องระลึกว่าไม่มีการอบรมหลักสูตรใดที่จะเปลี่ยนทัศนคติของคนที่มีอยู่เดิมภายในชั่วข้ามคืน เรียกได้ว่า เป็นกระบวนการที่กินเวลาชั่วชีวิต และหลักสูตรนั้นต้องรองรับการพัฒนาในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ด้วย อย่างไรก็ดี การอบรมแบบบุกทะลวงนี้ จะต้องมีอิทธิพลต่อ

จิตใจและประสบการณ์ที่มากพอที่จะเปิดประตูแห่งการตระหนักรู้ของตัวบุคคลสู่ข้อเท็จจริงของทัศนคติที่ปรากฏขึ้นด้วย

การอบรมแบบบุกทะลวงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่มากพอกับการเน้นเรื่องสมมุติฐานและความเชื่อสำคัญที่ซ่อนอยู่ ประสบการณ์จากภายในของบุคคลจะต้องถูกแปลความหมายในแง่ที่ว่า จะทำอย่างไร พวกเขาจึงจะนำพาการปฏิรูปในแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิมเพื่อจะได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีกว่า โปรแกรมที่ว่านี้จะต้องรับมือโดยตรงกับข้อจำกัดในตัวบุคคล เรื่องพฤติกรรมและอารมณ์พร้อม ๆ กับแนวทางที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมต้องการจะเป็นหัวข้อเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ Anderson ให้ความสำคัญในโปรแกรมการอบรมแบบบุกทะลวงนั้นได้แก่ การวิเคราะห์วิถีพฤติกรรม พลังการขับเคลื่อนของทีม ทักษะการสื่อสาร (การฟังและการพูด) บทสนทนาโต้ตอบ การเคลื่อนไหวด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างวิสัยทัศน์ของทีม อำนาจของตัวบุคคล การรับมือกับความขัดแย้ง การจัดการตนเองและการปฏิรูปในระดับบุคคล ควรระลึกไว้เสมอว่า การพิจารณาใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะต้องกล่าวถึงทัศนคติและสมมุติฐานที่ซ่อนอยู่ ซึ่งได้ก่อให้เกิดพฤติกรรมแบบเก่า ๆ และจะเป็นการสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และโอกาสสำหรับสร้างพฤติกรรมแบบใหม่ ไม่เช่นนั้นแล้ว โปรแกรมของเราจะไม่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับตัวบุคคลอย่างแท้จริงได้ แต่จะเป็นแค่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมปลีกย่อยและ ได้เพียงระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น

(2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education)วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบนี้จะเน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย ได้แก่ 1) การนำเสนอในชั้นเรียน (Classroom Presentations) 2) กรณีศึกษา (Case Studies) 3) กลุ่มเพื่อการเรียนรู้ (Discussion Learning Groups) 4) การอ่าน (Reading) และ 5) การประยุกต์ใช้ (Application Tools) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยน แปลง องค์ประกอบนี้จะช่วยให้ผู้นำ เห็นภาพโดยรวมของข้อมูลและแบบจำลองที่ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยธรรมชาติแล้ว การศึกษานั้นจะเน้นที่ความเข้าใจไม่ ใช่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรม

ถึงแม้ว่าจะช่วยกระตุ้นให้เกิดสิ่งเหล่านั้นก็ตาม แบบแผน การศึกษา ได้แก่ การนำเสนองานในชั้นเรียน กรณีศึกษาและการจัดกลุ่มอภิปรายและกลุ่มการเรียนรู้ การอ่าน และเครื่องมือในการประยุกต์ใช้

(3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy)เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแบบเร่งด่วน โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรูปแบบนี้จะมุ่งเน้นด้านการพัฒนากลยุทธ์ ในเวลาที่เป็นจริง รวมถึง วิธี การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหา และบุคลากร ในการปฏิรูปองค์กร โดยใช้วิธีการที่เป็นกระ บวนการ ที่แสดงถึงแบบแผนสำหรับการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ซึ่งอ้างอิงถึงข้อมูลชุดหนึ่ง ซึ่งได้พัฒนาในขั้นแรกของแบบจำลองกระบวนการเปลี่ยนแปลง และอ้างอิงองค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเอง ส่วนประกอบนี้จะต้องสำเร็จได้ด้วยความพยายามเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง โดยทีมของผู้นำ องค์การ และบรรดาที่ปรึกษาด้านการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ที่ได้ขององค์ประกอบนี้ คือ การเรียนรู้และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

(4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious Process Design) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบนี้จะเน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ของ Anderson (2001) ที่กำหนดไว้ 9 ขั้นตอน การออกแบบกระบวนการจิตสำนึก นี้ ถูกจัดการขณะมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยทีมของผู้นำ และที่ปรึกษาการออกแบบนี้ประกอบด้วย การปรับแต่งแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับงานจริง ๆ ที่พวกเขาเชื่อว่าจำเป็นในการปฏิรูปอย่างสมบูรณ์ การออกแบบกระบวนการจิตสำนึกทั้ง 9 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to lead the Change) 2) การสร้างวิสัยทัศน์, พันธสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร (Create Organizational Visions, Commitment and Capacity) 3) การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the Situation to Determine Design Requirements) 4) ออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the Desired State) 5) วิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the Impact) 6) วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for Implementation) 7)ปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (Implement the Change) 8) เฉลิมฉลองและรวมตัวกันสภาพใหม่ (Celebrate and Integrate the New State) และ9) เรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

(5) การสนับสนุน การเปลี่ยนแปลง จิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มี การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบ เร่งด่วนเช่นเดียวกัน โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะเกิดการเรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติการในเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นเหตุการณ์นี้มักจะได้รับ การสนับสนุนจากคลินิกการเรียนรู้การฝึกสอน และการให้คำปรึกษาอย่างทันท่วงที ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษารูปแบบนี้จะช่วยส่งเสริมด้านการเรียนรู้และการแก้ไขเนื้อหาวิชา การออกแบบกระบวนการและการพัฒนาตนเอง การฝึกสอนประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) สนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with Learning Clinics) 2) สนับสนุนการสอน และการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching) และ 3) การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (Just-in-Time Consultation between Change Leaders and their Consultants)

2.1.2 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ในการทำวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 คน ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 340 โรงเรียน ๆ ละ 4 คน โดยกำหนดให้ทุกโรงเรียนประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนกลุ่มของรองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จะมีการไล่เรียงสลับกันไปทั้ง 4 ฝ่ายและ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ในแต่ละโรงเรียน รวม 1,360 คน นำความคิดเห็นของผู้ ตอบมาคำนวณหาค่าความต้อง การจำเป็น(Priority Needs Index modified : PNI modified) ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งปรากฏว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่มีค่าPNI สูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

2.2 ความเป็นมาของรูปแบบ

จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามตารางที่ 4.15 - 4.19 ตามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ แนวคิดของ Dubrin ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (1) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย (3) การคาดการณ์และการ

กำหนดอนาคต (4) การคิดเชิงปฏิวัติ (5) การกำหนดวิสัยทัศน์ และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของตามแนว คิดของ Anderson (2001) มี 5 วิธี ประกอบด้วย (1) การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง (2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง จิตสำนึก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่มีค่า PNI สูงกว่าค่าเฉลี่ย ลำดับที่ 1 ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก สามารถใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (2) ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต (3) ด้าน การกำหนดวิสัยทัศน์ และ(4) ด้าน การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย ลำดับที่ 2 ได้แก่ การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง สามารถใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้จำนวน 2 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้าน การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย

ส่วนที่ 3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

3.1 เพื่อเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

3.2 เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

ส่วนที่ 4 ลักษณะของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มีลักษณะเด่นที่เน้นการพัฒนาความต้องการจำเป็น 2 ด้าน คือ

4.1 การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก

เป็นการออกแบบการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก คือตระหนักในทุกมิติของกระบวนการทั้งภายในและภายนอก ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ในระบบโดยรวมและสิ่งแวดล้อม อาจเรียกได้ว่าเป็นการมองความเป็นจริงในลักษณะกระบวนการพหุมิติ เชื่อมโยงระหว่างส่วนย่อยและองค์รวมอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

4.2 การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

เป็นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วน รวมทั้งวิธีการเลือกองค์ประกอบของการแปรรูปองค์การด้านบุคลากรและสิ่งอื่นๆในองค์การ โดยใช้วิธีการเชิงกระบวนการ

ส่วนที่ 5 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามแนวทางของรูปแบบนี้ มีดังนี้

5.1 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบนี้จะเน้น ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ของ Anderson (2001) ที่กำหนดไว้ 9 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างวิสัยทัศน์, พันธสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร 3) การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ 4) การ ออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ 5) วิเคราะห์ผลกระทบ 6) วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ 7) ปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง 8) เฉลิมฉลองและรวมตัวกันสภาพใหม่ 9) เรียนรู้และแก้ไข

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก ตามกระบวนการ 9 ขั้นตอนเป็นการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก คือตระหนักในทุกมิติของกระบวนการทั้งภายในและภายนอก ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ในระบบโดยรวมและสิ่งแวดล้อม อาจเรียกได้ว่าเป็นการมองความเป็นจริงในลักษณะกระบวนการพหุมิติ เชื่อมโยงระหว่างส่วนย่อยและองค์รวมอย่างต่อ เนื่องในระยะยาว สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 4 ด้าน ดังนี้ 1) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาความสามารถในการคิดรวบยอด ความสามารถในการประมวลผลแนวโน้มและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผน ปฏิบัติการ มีการคิดเชิงระบบและเข้าใจผลที่มีต่อการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์การ และความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีจินตนาการ 2) การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต เป็นการพัฒนาความสามารถในการคาดการณ์อนาคต การพัฒนากระบวนการสะสมภูมิปัญญาขององค์การ การปฏิรังสรรค์กิจการ และการกำหนดทิศทางขององค์การ 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการพัฒนาความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์โดยสมาชิกองค์ การ การสื่อสารวิสัยทัศน์และการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลาย 4) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย เป็นการพัฒนาความสามารถในการ ปรึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างกว้างขวางและใช้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น

5.2 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการ สร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) เน้นการพัฒนากลยุทธ์เปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วน โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

5.2.1 การใช้กรณีการเปลี่ยนแปลง (Case for Change) ซึ่งประกอบด้วย 1)ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยน แปลง 2) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ 3) แหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง 4) รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง 5) ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง 6) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง 7) ระดับของความเร่งด่วน

5.2.2 การใช้องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Element of Change Strategy) ประกอบด้วย 1) วิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ 2) การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยน แปลง 3) การปฏิบัติการที่ชัดเจน 4) วิธีการเชิงยุทธศาสตร์ 5) ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธะผูกพันที่เข้มแข็ง 6) โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง 7) กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ 8) ระยะเวลาที่เหมาะสม

การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง เป็นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วน รวมทั้งวิธีการเลือกองค์ประกอบของการแปรรูปองค์การด้านบุคลากรและสิ่งอื่นๆในองค์การ โดยใช้วิธีการเชิงกระบวนการ สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ 1) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาค วาม สามารถในการคิดรวบยอด ความสามารถในการประมวลผลแนวโน้มและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผน ปฏิบัติการ มีการคิดเชิงระบบและเข้าใจผลที่มีต่อการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์การ และความ สามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีจินตนาการ 2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย เป็นการพัฒนาความสามารถใน การปรึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างกว้างขวางและใช้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น

5.2 อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ครั้งนี้พบว่า มีประเด็นสำคัญที่ ควรนำมาอภิปราย ผล 2 ประเด็นคือ 1) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.2.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านที่มีระดับการปฏิบัติใน สภาพ ปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย โดยข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ มีอิสระในการบริหารงาน แสดงให้เป็นว่า ในระบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนถือเป็นกลไกลสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้เต็มตามศักยภาพ ภายใต้การจัดกิจกรรมที่หลากหลาย มีทักษะชีวิตในลักษณะบูรณาการ ซึ่งสอด คล้องกับ นโยบายของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้กำหนดนโยบายการจัดการ ศึกษา โดยมุ่งส่งเสริมการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา เพื่อให้เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานของเด็กและเยาวชนโดยทั่วไป โดยให้โอกาสและความเสมอภาคแก่เด็กและเยาวชนที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกคน ได้เข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น รวมทั้งให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้เด็กที่ยากไร้ขาดโอกาสทางการศึกษา และเด็กที่พิการได้เข้ารับการศึกษาอย่างกว้างขวางมากขึ้น ให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้า และหาความรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งให้มีคุณธรรมจริยธรรมในด้านความขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ กตัญญู มีความรับผิดชอบ รู้จักพึ่งตนเอง และมีระเบียบวินัย โดยให้มีการจัดห้องสมุด จัดกิจกรรม ปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานที่ จัดบรรยากาศและสิ่งแวด ล้อมในการดำรงชีวิต โดยเฉพาะชีวิตความเป็นอยู่ภายในโรงเรียน ให้เอื้อต่อการเสริมสร้างความรู้ และคุณธรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ และการจัดทำโครงงานทางด้านวิทยาศาสตร์รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบัน และเป็นพื้นฐานสำหรับนักเรียนจำนวนหนึ่งในการที่จะพัฒนาเพื่อรับการศึกษา ในระดับสูงขึ้นเป็นกำลังสำคัญของบ้านเมืองในด้านที่ต้องใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีระดับสูงต่อไป และ ให้นักเรียนได้มีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการของการประกอบการ และสามารถประกอบอาชีพได้ มี

รายได้ระหว่างเรียนตามสภาพเวลา กำลังและความสามารถรวมถึงการมุ่งส่งเสริมและอนุรักษ์การดนตรี กีฬา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ทั้งในด้านความเข้าใจ ในแนวความคิด กิจกรรม และการเสริมสร้าง บรรยากาศ สิ่งแวดล้อม เพื่อให้ประสานกลมกลืนเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิต การ พัฒนาบุคลากร โดย เน้นการนิเทศ การติดตามผลและการตรวจเยี่ยม โรงเรียน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ ผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษาจึง เป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และตัดสินใจในระดับสถานศึกษา ภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากร คือ คน เงิน วัสดุ และการจัดการที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งสอดคล้องกับความคิด ของ Campbell, Edwin และ Nystrand (1982, pp. 225-227) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ความรับผิดชอบ 4 ประการ คือ ผู้บริหารต้องเป็นคนจัดรูปงานสถานศึกษาขนาดเล็กเองทั้งหมด หรือในสถานศึกษา ขนาดใหญ่ผู้บริหารอาจมอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้อื่นทำบ้าง แต่ไม่ว่าจะเป็นผู้ทำเองหรือให้ผู้อื่น ช่วยทำ ผู้บริหารจะต้องทำรูปงานเพื่อให้ภารกิจที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีสมาธิสูงใน การทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติผู้บริหารสถานศึกษามีการ ปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่าย มีความเป็นอิสระและ เป็นลักษณะของความเป็น ประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ (Durbin, 1998) นอกจากนี้แล้วในการ บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นการจัดระบบการศึกษาระดับกลางที่อยู่ระหว่างระดับประถมศึกษา และมีจุดมุ่งหมายจะสร้างพัฒนาการของนักเรียนเข้าสู่ระดับอุดมศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาวิชาชีพหรือ วิชาการชั้นสูง การมัธยมศึกษาจึงเป็นตัวเชื่อมระหว่างระดับประถมศึกษากับระดับอุดมศึกษา เป็น การศึกษาสำหรับเด็กวัยรุ่นซึ่งกำลังจะเตรียมตัวเป็นผู้ใหญ่ที่มีความสำคัญต่อสังคม การจัดการศึกษาจึง ต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ความต้องการความสนใจของนักเรียน และเป็นการจัด การศึกษาให้ตามความต้องการของบุคคลในวัยรุ่น และด้วยบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษาตามนโยบายคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาต้อง กำหนดนโยบาย ชี้แนวปฏิบัติในโรเรียน กำหนดผู้ความรับผิดชอบ แผนงานโครงการ กิจกรรมตาม นโยบาย กระตุ้น เร่งรัด ให้ผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามกำหนดเวลาของแผนงาน และประเมินผลงาน จึงทำให้ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยม จำเป็นต้องมีอิสระในการบริหารงานเป็นประเด็นหลัก ดังนั้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารและจัดการศึกษาตามรูปแบบที่กำหนดขึ้นใหม่นี้ ใน

โรงเรียนมัธยมศึกษา ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งจะต้องทำหน้าที่บริหารและจัดการศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทองหล่อ เดชไทย (2544 : 47-48) ว่า บทบาทผู้นำที่จะมีความสำคัญและนำไปสู่ประสิทธิผล คือการเป็นนักบริหารที่มีความสามารถประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และกำหนดเส้นทางเดินไปสู่จุดหมายปลายทางในอนาคตที่สะท้อนถึงความก้าวหน้าขององค์การ รวมทั้งเป็นตัวกลางการเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งเน้นที่สภาพแวดล้อมภายในขณะเดียวกันต้องสามารถคาดการณ์การพัฒนาของโลกภายนอก ประเมินผลกระทบต่อองค์การ สร้างความรู้สึกเกี่ยวกับความเร่งด่วน และการจัดลำดับความสำคัญเพื่อการเปลี่ยนแปลง และผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ Nanus (1989 : 71-79) ที่กล่าวเกี่ยวกับผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจเพื่อสามารถนำและพาผู้ตามไปในทิศทางใหม่ที่สร้างสรรค์ พัฒนาองค์การและสังคมได้ในอนาคต

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านที่มีระดับการปฏิบัติ ในสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ โดยข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องจัดการบริหารเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป โดยผู้บริหารเป็นผู้ควบคุมดูแล ปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษาได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็ม ความรู้ความสามารถ รวมถึง มีการจัดทำมาตรฐานการศึกษา ตามกรอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้เพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545และจากงานวิจัยของ ภารดี อนันต์นาวี (2545,หน้า ง)ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียน คือ สถานการณ์โรงเรียน รองลงมาคือคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศของโรงเรียน ตามลำดับ จึงนับว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำที่มีความสำคัญ อันจะส่งผลให้ โรงเรียน มีคุณภาพที่ได้มาตรฐาน มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ ที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (สมป.) สังกัดงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนด

มาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2552 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้โรงเรียนใช้เป็นคู่มือประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงสุด และเพื่อให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและสนับสนุนโรงเรียน พัฒนาสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามสภาพที่แท้จริงของโรงเรียน แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการปฏิบัติงานและเกณฑ์มาตรฐานด้านปริมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งแนวทางการประเมินด้านคุณภาพนั้น จะนำไปใช้ประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นความจำเป็นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ส่วนเกณฑ์มาตรฐานด้านปริมาณนั้นได้นำเสนอไว้เพื่อให้โรงเรียนได้ทราบถึงเกณฑ์การจัดสรรต่าง ๆ ที่ควรจะเป็น โดยมีเนื้อหาสาระสำคัญครอบคลุมกลไกการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นนิติบุคคล ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ผู้บริหารจึงต้องมีการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยความสามารถในการเข้าใจในระดับสูง (High-Level Cognitive)เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (Conceptually) ในการซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่างๆและผลที่เข้าใจตามมา เมื่อผู้นำมีความสามารถ ในด้านความคิด ความเข้าใจ (Cognitive Abilities)และเรื่องของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving)ก็มีความสำคัญอีกเช่นกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดทางเลือกปฏิบัติ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์การที่จะดำเนินไป (Durbin, 1998: 335)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ การคิดเชิงปฏิวัติ โดยพบว่า การมีแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถึงรากถึงโคนของผู้บริหาร มีค่าดัชนีความต้อง การจำเป็นสูงสุด แสดงให้เห็นว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในด้านการคิดเชิงปฏิวัติ โดยมีแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถึงรากถึงโคน เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีแบบแผนการคิด(Pattern Thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างอนาคตใหม่ (Re-Inventing the Future) สอดคล้องกับแนวคิดของ สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2546-2547, หน้า 47-48) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารควรมี แบบแผนและ ทักษะด้านการคิด ที่

ชาญฉลาด กล้าเปลี่ยนแปลงให้เกิดสิ่งใหม่ ด้านงาน ด้านคน ด้านการจัด การและด้านกลยุทธ์ แนวความคิดเชิงปฏิวัติจึงเป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่ ซึ่งสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย (Durbin, 1998: 335)แต่ด้วยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ในมาตรา 39 และระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 44 ได้กำหนดให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการและเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการกระจายอำนาจการบริหารไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน ดังนั้นภารกิจของ โรงเรียนมัธยมศึกษา จึงขึ้นอยู่กับหน่วยงานต้นสังกัดจะมอบหมายหรือมอบอำนาจให้ปฏิบัติ บทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จึงต้องสอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย กล่าวคือ เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีบทบาทตามวิถีทางราชการ ส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ศึกษา ต้องปฏิบัติตาม กรอบภารงานที่ได้รับมอบจ ากหน่วยงานต้นสังกัด เป็นส่วนใหญ่ การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบหรือการสร้างแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถึงรากถึงโคนอาจยังไม่ชัดเจนมากนัก

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นกลไกหลักที่สำคัญในการนำเอาองคาพยพของโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้เกิดพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้ ซึ่งต้องอาศัยแรงกาย แรงใจและพลังความคิดอย่างสูง จึงต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารตน บริหารคน และบริหารงาน ในขณะเดียวกันต้องมีคุณลักษณะที่โดดเด่นโดยมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรอบรู้ในภารกิจงานที่รับผิดชอบอย่างละเอียดทุกส่วนขององค์การ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการเพิ่มพูนศักยภาพด้านการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในทุกๆด้านนั้น เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญเร่งด่วนเพื่อทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน

5.2.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากผลประเมินตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนี้ มีความเหมาะสมของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด

และมีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีกระบวนการหรือขั้นตอนพัฒนาเป็นลำดับที่ชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ Joyce and Will (1996: 11-12) ที่กล่าวถึงกระบวนการพัฒนารูปแบบว่าต้องศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับพัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ นำแนวคิดสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มากำหนดเป้าหมายและองค์ประกอบอื่นๆที่เห็นว่าสำคัญและจำเป็นที่จะทำให้รูปแบบมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งการกำหนดทิศทาง ลำดับความสำคัญและรายละเอียดขององค์ประกอบเหล่านั้น กำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ซึ่งเป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่างๆในการนำรูปแบบไปใช้และประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบและนอกจากนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบที่พัฒนาขึ้นได้มีการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ซึ่งเป็นกระบวนการค้นหาความจริงที่เชื่อถือได้ โดยมุ่งหาคำตอบที่นำไปใช้ในการวางแผนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้เข้าใจสภาพที่เป็นอยู่ของหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์รวมถึงวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ(สุวิมล ว่องวาณิช, 2550: 25-27) ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Preedy, Glatter and Wise (2003) ที่ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำทางการศึกษาที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย พร้อมทั้งสามารถนำองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ โดยการสร้างความสมดุลของนวัตกรรมจากภายนอกด้วยค่านิยม วัตถุประสงค์และสิ่งที่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษของคนในองค์การซึ่งเป็นการวางเงื่อนไขกลยุทธ์ในการมองไปข้างหน้าทั้งในระยะกลางและระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางขององค์การ ตำแหน่งองค์การ โดยใช้ความเข้าใจเชิงกลยุทธ์บนเหตุผลหลัก 3 ประการ คือ 1) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ 2) การวางแผนกลยุทธ์ซึ่งอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์การ 3) การสร้างความสำเร็จขององค์การทางการศึกษาที่ต้องประกอบด้วยความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ และผลงานวิจัยของ Davies and others (2005) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และพบว่า รูปแบบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยความสามารถในการนำองค์กรรวม 5 ประการ อันได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ 2) การแปลงยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 3) การจัดวางบุคลากรและองค์การไปตามทิศทางของกลยุทธ์ 4) การตัดสินใจจุดที่จะแทรกแซงได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ 5) การพัฒนาสมรรถภาพทางกลยุทธ์และลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ ได้แก่ 1) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องท้าทายและสงสัย มีความไม่พอใจและเต็มไปด้วยความกระวนกระวายใจตามที่แสดงออกมา 2) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความคิดเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้กลยุทธ์และการสร้างรูปแบบใหม่ ๆ ให้กับโรงเรียนของเขาและที่อื่น ๆ ด้วย 3) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกซึ่งปัญญาเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของค่านิยมอย่างเป็นระบบที่เด่นชัด และ 4) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีพลังของบุคคลและเครือข่ายที่เป็นมืออาชีพ

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีลักษณะเด่นที่เน้นการพัฒนาความต้องการจำเป็น 2 ด้าน คือ การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกคือตระหนัก ในทุกมิติของกระบวนการทั้งภายในและภายนอก ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ตลอดจนความ สัมพันธ์ในระบบโดยรวมและสิ่งแวดล้อม อาจเรียกได้ว่าเป็นการมองความเป็นจริงในลักษณะกระบวน การพหุมิติ เชื่อมโยงระหว่างส่วนย่อยและองค์รวมอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และ การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง เป็นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วน รวมทั้งวิธีการเลือกองค์ประกอบของการแปรรูปองค์การด้านบุคลากรและสิ่งอื่นๆในองค์การโดยใช้วิธีการเชิงกระบวนการ ซึ่งมีความสอด คล้องกับแนวคิดของ Rowley (2003) ที่กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษใหม่ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การ มีความต้องการพลังอำนาจและประสิทธิภาพ ดังนั้น พลังอำนาจขององค์การ จึงถูกชักนำโดยผู้นำที่มีพลังอำนาจ มีความสามารถที่เป็นเลิศ ซึ่งเกี่ยวพันกับเรื่องความรู้และบุคคล แนวคิดนี้เชื่อมโยงไปสู่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับองค์การในศตวรรษใหม่ ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวถึงนี้ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ 1) เป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการบริหารจัดการ มีวิธีการคิดและขับ เคลื่อนวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ และการสร้างสรรค์โดยการพัฒนาด้านเทคโนโลยี และการขับเคลื่อนเครือข่ายทางสังคม รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรม และค่านิยมร่วมจากการวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์การ 2) ความมีไหวพริบเฉียบแหลมในการนำองค์ก ารให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่ศตวรรษใหม่ โดยอาศัยกลยุทธ์การทำงานเป็นทีมและการสร้างระบบเครือข่าย 3) การกำหนดทิศทางใหม่ขององค์การสู่ความเป็นสากล ซึ่งเป็นความสามารถของผู้นำ ที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ชุมชนและบริบท

อันจะนำไปสู่ความเป็นสากล ซึ่งสิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการจัดการของผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เพราะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะรู้วิธีการสร้างและเพิ่มอำนาจเพื่อให้เกิดความ สำเร็จในองค์การ

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาโดยเฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะใน 2 ประเด็น ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนมัธยมศึกษาและหน่วยงานที่รับผิดชอบ ควรมีการกำหนดนโยบายและแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการคิดเชิงปฏิวัติให้กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วย"วิธีการ"ที่เหมาะสมและหลากหลาย เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การคิดเชิงปฏิวัติ โดยการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้าน การคิดเชิงปฏิวัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้จากการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา ฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระหว่างปฏิบัติงานและหากผู้เข้ารับการพัฒนาผ่านเกณฑ์การประเมินผล ก็ควรมีการให้ใบประกาศนียบัตรรับรองผลหรือมีการรับรองผลซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินวิทย ฐานะได้ เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจให้กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผ่านการพัฒนา มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการที่จะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้พัฒนาการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาให้เกิดประสิทธิยิ่งขึ้น

5.3.1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ/หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาควรร่วมมือกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับ

มัธยมศึกษาในด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ตามผลการวิจัยที่พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจนำผลการวิจัยเกี่ยวกับทักษะด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย มีมโนทัศน์การคิดที่เหนือกว่าผู้อื่น มีความสามารถในการกลั่นกรองข้อมูลอย่างหลากหลายเพื่อการบริหารองค์การ มีความสามารถในการประมวลแนวโน้มและรู้จักใช้สารสนเทศให้เป็นประโยชน์ มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ มีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงความยั่งยืนในอนาคตขององค์การ มีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีจิตนาการ มากำหนดเป็นคุณสมบัติพื้นฐานในการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งว่ามีความพร้อมและเหมาะสมเพียงใด หรือใช้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของรูปแบบจากผลการวิจัยนี้ได้เช่นกัน

5.3.1.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและ/หรือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาควรร่วมมือกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ควรมีการจัดฝึกอบเชิงปฏิบัติการให้กับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสูงสุด ได้แก่ การคิดเชิงปฏิวัติ และนำมากำหนดเป็นคุณสมบัติพื้นฐานในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งสายงายบริหารว่ามีความพร้อมและเหมาะสมเพียงใด เนื่องจากในการบริหารงานองค์การปัจจุบัน เป็นยุคของการแข่งขันท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงในทุกๆด้าน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงไม่สามารถที่จะใช้รูปแบบการบริหารแบบเดิม คิดแบบเดิม และปฏิบัติแบบเดิมได้อีกต่อไป การคิดเชิงปฏิวัติหรือการคิดนอกกรอบ จึงควรเป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในยุคสมัยปัจจุบัน

5.3.1.4 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในเชิงเนื้อหา หลักการแต่ยังไม่มีการนำไปพัฒนาจริง ดังนั้นหากมีการนำรูปแบบนี้ไปใช้จริง จึงควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการ

ฝึกอบรมโดยตรง เพื่อทำหน้าที่ในการหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การสร้างหลักสูตรการพัฒนา การบริหารโครงการพัฒนา กิจกรรมการเรียนรู้และการประเมินผล การพัฒนาที่สอดคล้องกับผู้ใหญ่ที่มีคุณวุฒิ วัยวุฒิ สถานภาพทางสังคม บทบาทภาวะหน้าที่ในฐานะผู้นำหรือผู้บริหารองค์การซึ่งทำหน้าที่สนับสนุน หรือบริหาร ปกครองบังคับบัญชาบุคลากรในสังกัดจำนวนมาก การบริหารจัดการอาจใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในกระบวนการพัฒนาฝึกอบรมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทักษะการคิดเชิงปฏิวัติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการคิดเชิงปฏิวัติ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการให้กับผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

5.3.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอด และการคิดอย่างมีกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดเป็นลำดับที่สอง เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารการศึกษา เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.3.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดเป็นลำดับที่สาม เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กวี วงศ์พุฒ. 2546. **การพัฒนาคุณธรรมของผู้บริหาร.** เพิ่มผลผลิต, 39(6), : 3-11. โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

แก้วตา ไทรงาม. 2547**. ภาวะผู้นำในบทเรียนของข้าราชการสถาบันผู้บริหารการศึกษา.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.moe.go.th/idea/search.htm [29 กรกฎาคม 2554]

จินตนา สนองผล. 2540. **การพัฒนารูปแบบการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพสำหรับศูนย์การเรียนในชุมชน สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาโสตทัศนศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จงกลนี ชุติมาเทวินทร์. 2542. **การฝึกอบรมเชิงพัฒนา.** กรุงเทพมหานคร : พี.เอ.ลีฟวิ่ง.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2545. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น (มหาชน), (ม.ป.ป.)

ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2542. **การพัฒนาจริยธรรมแก่นิสิตนักศึกษา.** ในรายงานการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง บัณฑิตอุดมคติไทย : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนฯ ฉบับที่ 8. กรุงเทพมหานคร : ส่วนการวิจัยและพัฒนา สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา สำนักงานปลัดทบวง มหาวิทยาลัย.

ดวงใจ นิลพันธุ์. 2543. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน : ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา อุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ติน ปรัชญาพฤกธิ์. 2543. **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทองหล่อ เดชไทย. 2544. **ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทหมหานคร: มหาวิทยาลัยมหิดล.

ทาคาโอะ มิยากาวะ. 1986. **เศรษฐมิติเบื้องต้น**. แปลโดย คงศักดิ์ สันติพฤกษ์วงศ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รู้แจ้ง.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2548. **การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการปฏิรูประบบราชการ.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานก.พ.

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. 2545. **ผู้บริหารยุคบรรษัทภิบาล.** กรุงเทพมหานคร : อินเฟิร์มีเดีย.

ธงชัย สันติวงษ์. 2546. **การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพมหานคร : ประชุมช่าง.

นลินี จารุกาญจนกิจ. 2540. **การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาการจัดการระดับบัณฑิตศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

นิติมา เทียนทอง. 2544. **ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

นภดล เฮงเจริญ. 2546. **เทคนิคการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ.** ข้าราชการ 48(1). 32-44.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. 2549. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.

บุญทิวา บุญยะประภัศร. 2547. **ภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา.** ข้าราชการ. 39(5). 38-56.

บุญชม ศรีสะอาด. 2543. **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: สุวีรยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด. 2522. **การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: สุวีรยาสาส์น.

บัณฑิต แทนพิทักษ์. 2545. **ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ : ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ บริหารการศึกษา** มศว. 1(3), 14-17.

เบลส, เจ และ เคอร์บี พี ซี. 2545. **ครูใหญ่คือแรงจูงใจของครู** (อารี สัณหฉวี, แปล). กรุงเทพมหานคร : กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ.

ประเวศ วะสี. 2547. **ภาวะผู้นำ พยาธิสภาพในสังคมไทยและวิธีการแก้ไข.** สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ (บรรณาธิการ), ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย.

ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล. 2547. **ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ผุสดี กุฎอินทร์. 2545. **การพัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิต.** ในประมวลชุดวิชาบริบททางการศึกษา หน่วยที่ 10-15. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). 2546. **ภาวะผู้นำ.** ในสงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และ สุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ (บรรณาธิการ). ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย.

ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม. 2547. **ภาวะผู้นำของไทยในอนาคต.** ในสงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และ สุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ (บรรณาธิการ). ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). อานันท์ ปันยารชุน, ประเวศ วะสี และ สิปปนนท์ เกตุทัต. 2541. **ผู้นำ**. มติชน, 2(10).

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. 2546. **ลักษณะผู้บริหารยุคใหม่ตาม พรบ. ใหม่.** การศึกษา กทม. 27(1) 16-20.

ภารดี อนันต์นาวี. 2545. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

มาลัย จีรวัฒนเกษตร์. 2545. **การพัฒนาบุคลากร : พฤติกรรมผู้นำ 8 ประการ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา.** ศึกษาศาสตร์ปริทัศน์. 17(2), 9-18.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร : ธนธัชการพิมพ์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. หน่วยที่ 11. 2544. **การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม.** ในเอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการงานบุคคล. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

รัตติภรณ์ จงวิศาล. 2544. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.** วารสารสังคมศาสตร์ และมนุษย์สัมพันธ์และมนุษย์ศาสตร์, 31, 15, (มีนาคม-มิถุนายน).

รุ่ง แก้วแดง. 2544. **รีเอ็นจิเนียริ่งระบบราชการไทย.** กรุงเทพมหานคร : มติชน.

รุ่งเรือง สุขาภิรมย์. 2548. **การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติกรณีศึกษานโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โรเบลี่ยน เอส พี และคัลเตอร์ เอ็ม 2546. **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ** (วิรัช สงวนวงศ์วาน, แปล). กรุงเทพมหานคร : เพียรสัน เอ็ดดูเคชั่นอินโคไซน่า.

วรรณดี ชูกาล. **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วันเพ็ญ เจริญแพทย์. 2545. **การศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง.** งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

วนิดา ศุกระมูล. 2546. **ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่กับความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง.** บริหารการศึกษา มศว., 2(5). 33-66.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2547. **การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

เสาวนิต เสาณานนท์. 2542. **ภาวะผู้นำ.** พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏพิบูลย์สงคราม.

ศักดิ์ชัย บาลศิริ. 2543. **การเปรียบเทียบผลของการให้ข้อมูลกลับคืนในเทคนิคเดลฟายระหว่างการให้ข้อมูลกลับคืนด้วยค่าสถิติแตกต่างกัน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2547. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ.** บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. 1(1). 1-11.

สมาน อัศวภูมิ. 2542. **การพัฒนารูปแบบการบริหารการศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2546. **ภาวะผู้นำ.** ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ. **2547. ผู้นำในองค์การ.** ในเอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการงานบุคคล. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุวลี ทวีบุตร. 2540. **การเปรียบเทียบผลการสร้างฉันทามติและระดับการให้ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญระหว่างการใช้เทคนิคเดลฟายแบบดั้งเดิมและเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสน่ห์ จุ้ยโต. 2541. **วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา : กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมชาย หิรัญกิตติ. 2545. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2546 **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร : อัมรินทร์ปริ้นติ้งแอนพับลิชชิ่ง.

สมยศ นาวีการ. 2544. **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร : อักษรไทย.

สำนักงานโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษา. 2544. **ชุดคู่มือการปฏิบัติการโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษา (ฉบับที่ 2) คู่มือปฏิบัติการโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาด้านบริหารทั่วไป.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา.

สมเดช สีแสง. 2546. **คู่มือ บริหารโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ.** นครสวรรค์ : ริมปิงการพิมพ์.

สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์. 2546-2547. **ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับแนวคิดในการบริหารจัดการของผู้บริหารส่วนราชการในยุคปฏิรูประบบราชการ.** บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 1(2), 45-49.

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2548. **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การเรียนรู้.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549. **คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548. **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์** (พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น.

สุวิมล ว่องวาณิช. 2550. **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุทัย บุญประเสริฐ. 2546.**ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ.** บัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต. 1(1), 23-32.

อัญชลี มากบุญส่ง. 2540. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อรุณ รักธรรม. 2545. **การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล : ศึกษาเชิงพฤติกรรม.** กรุงเทพมหานคร : เสนาธรรม.

ภาษาอังกฤษ

AT&T. 1998. **The trainer's library : American telephone and telegraph in Conjunction with Addison-Wesley**. New York : Training System.

Aliomo-Metcalfe, B.,& Nyfield, G. 2002. **Leadership and organizational effectiveness. In Organizational effectiveness** : The role of psychology, New York : John Wiley & Son.

Burger, W.B. and Moberg, D.J. 1980. **Organization theory and management : A macro approach**. New York : John Wiley and Sons.

Bass, B.M. 1990. **Leadership and performance beyond expectations**. London : Collier McMillan.

Bennis, W.., and Nanus, B. 1985. **Leader : The strategies for taking change**. New York : Harper and Row.

Bush, T. 1986. **Theories of educational management**. London : Harper and Row.

Boo yens, S. W**.** 1993. **Dimensions of nurshingmanagement**. Eppindust : Juta.

Campbell, R. F., Edwin, M., & Nystrand, R.O**.** 1982. **Introduction to educational administration**. New York : Allyn and Bacon.

Cheng, L. C. 1996. **School effectiveness and school-based management : A mechanism for development**. London : The Flamer.

Dressler, Gray. 1991. **Organization theory : Integrating structure and behavior**. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

Dejnozka, E.L. 1983. **Education administration glossary**. Westport, Connecticut : Greenwood.

Donnelly, J.H., Gibson, L.J., & lvancevich, J.M. 1987. **Management**. Texas : Business.

Dess, G.G., & Miller, A. 1993. **Strategic management**. Singapore : McGraw-Hill.

Daft, R.I. 1994. **Management** (3rd ed.). Fort Worth : The Dryden.

DuBrin, A.J. 1995. **Leadership : Research findings, practice, and skills**. Boston : Houghton.

DuBrin, A.J. 1998. **Leadership : Research findings, practice, and skills**. Boston : Houghton.

Dean Anderson and Linda S. Ackerman Anderson. (2001). **Beyond Change Management.** (pp. 193-197) San Francisco.

Dim mock, C., & Walker, A. 2002. **School leadership in context-societal and organizational cultures**. In Bush, T. & Bell, L. (Eds.), **The principles and practice of educational management** (pp. 70-82). London : Paul Chapman.

Davies, B.J. and Davies, B. 2005. **Strategic Leadership**. In B. Davies (ed.) The Essentials of School Leadership. London : SAGE.

Davies, B., Davies, B.J. and Ellison, L. 2005. **Success and Sustainability : Developing the Strategically Focused School.** National College For School Leadership. Nottingham : NCSL.

Estes, D.G.1994. Qualitative findings regarding leadership development process training for principals. **Dissertation Abstract International**-A55/06 (December 1994) : 1432.

Fiedler, F.E. 1984. **A theory of leadership effectiveness**. New York : McGraw-Hill.

Ferguson, S.D. 1985. **Research the public opinion environment**. Theories and methods. London : Sage.

Felton, S. L**.** 1995. **Transactional and transformational leadership and teacher job satisfaction**. Mississippi : The University of Mississippi.

Field, K., Holden, P., & Lawler, H. 2000. **Effective subject leadership**. London : Rout ledge.

Fulmer, R. M., & Goldsmith, M. 2000. **The leadership investment**. New York : Amacom.

Foster, W.P. 2004. **The decline of the local a challenge to educational leadership**. Educational Administration Quarterly, 40(2), 176-191.

Ghorpade, Jai. 1988. **Job Analysis : A Handbook for the Human Resource Director**. Prentice Hall, Englewood Cliff. New Jersey.

Grady, S. A. 1992. **Human behavior**. New York : Hart count World Braced.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). 2000. Organizations (9th ed.). Boston : McGrow-Hill.

Hollander, E. P. 1987. **Leadership in dynamics : A practical guide to effective relationships**. New York : The Free.

Homby, A. S., Cowley, A.P., & Lewis, J. W. 1993. **Oxford advanced learner's dictionary** (4th ed.). Oxford : Oxford University.

James, C., & Connolly, U**.** 2000. **Effective change in school**. London : Rout ledge Flamer.

Johnson, G. and Scholes, K. 2003. **Strategic management in practice from Exploring Corporate Strategy**. London : Prentice-Hall.

Koontz, H., & Weihrich, H. 1994. **Management** (9th ed.). New York : McGraw-Hill.

Keeves, P. J. (1988). 2000. Educational research, methodology and measurement : An international handbooks. Oxford : Oxford University.

Macmillan, T. T. 1991. The Delphi technique. **In Paper presented at annual meeting at the California Junior College associations committee on research and development**. CA : Monterrey.

MacDonald, A. 1998. Postscript. In Macbeth, J. (Ed.), **Effective school leadership : Responding to change** (pp. 166-171). London : Paul Chapman.

Marley, L. W. 2004. **Effective leadership behaviors of tow selected high school principals with successful professional-technical programs : A case study**. Retrieved June 4, 2004, from Idaho State University, Web site : http://lib:umi.com/dissertations/fullcit/3086700

Nanus, B. 1989. The leader's edge : **The seven keys to leadership in a turbulent world**. chicago : Contemporary books.

Nahavandi, A. 2000. **The art and science of leadership**. Boston : Irwin/McGraw-Hill.

Preedy, M. Glitter, R and Wise, C. 2003. Strategic Leadership Challenges. **Strategic Leadership and Educational Improvement.** London : Cromwell.

Rowley. J. 2003. The power-added manager : strategic leaders for the new millennium. **Journal of Industrial and Commercial Training.** Emerald Group Publishing Limited. Vol. 35 (3) : 109-111.

Smith, E. W. 1990. et al. **The education's encyclopedia**. New York : Prentice-Hall.

Smith, R. H. 1992. et al. **Management : Making organizations perform**. New York : Macmillan.

Sergioanni, T. J., Kelleher, P., McCarthy, M. M., & Wirt, F. M. 2004. **Educational governance and Administration** (5th ed.). Boston : Pearson Education.

Trewatha, R. L.,& Newport, G. M. 1992. **Management** (3rd ed.). Texas ; Amacom.

Truelove, S**.** 1992. **Handbook of training and development**. Oxford : Blackwell.

Weller, D**.** 1986. **Scientific sociology : Theory and method**. Englewood Cliff, N. J. : Prentice Hall.

Wesley, F. & Mint berg, H. 1989. "Visionary leadership and strategic management" **Strategic Management Journal**.

Went ling, T. L. 1992. **Strategic management and business policy (8th ed.).** New Jersey : Prentice Hall.

Werther, W. B., and Davis, K. 1989, 1996. Human resource and Personnel Management. 5 ed. Boston : McGraw-Hill.

Yukl, G.A. 1998. **Leadership in organizations (4th ed.).** Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
2. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ
3. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย

- ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.)
- ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ผู้อำนวยการโรงเรียน
- รองผู้อำนวยการโรงเรียน
- หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

3. แบบสอบถาม มีจำนวน 14 หน้า แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

4. ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านจะมีคุณค่าและสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาการบริหารจัดการการศึกษา และข้อมูลที่ตอบจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ราชการของท่าน ดังนั้น จึงขอความกรุณาจากท่าน ได้ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงหรือตรงกับความต้องการที่แท้จริงของท่านให้ครบทุกข้อ เพื่อที่จะนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารจัดการศึกษาต่อไป

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามแต่ละตอนที่กำหนด และขอได้โปรดนำแบบสอบถาม ใส่ซองที่แนบมาพร้อมนี้ในซองเดียวกันทั้งหมด **จัดส่งคืนผู้วิจัย ภายใน วันที่ 24 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2555** ขอขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

นายกล้าศักดิ์ จิตต์สงวน
นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ผู้วิจัย (081)901-2481
E-Mail : kla_sak_@hotmail.com

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย✓ ลงในช่อง □ และเติมข้อมูลในช่องว่างที่ตรงกับสถานภาพปัจจุบันของท่าน

1. เพศ

□ ชาย □ หญิง

2. อายุ

□ น้อยกว่า 30 ปี □ 30 – 35 ปี □ 36 – 40 ปี

□ 41 – 45 ปี □ 46 – 50 ปี □ 51 – 55 ปี

□ มากกว่า 55 ปี

3. วุฒิการศึกษา

□ ปริญญาตรี สาขาวิชา.....

□ ปริญญาโท สาขาวิชา.....

□ ปริญญาเอก สาขาวิชา.....

□ อื่นๆ(โปรดระบุ).....

4. ตำแหน่งของท่านในปัจจุบัน

□ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.)

□ ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

□ ผู้อำนวยการโรงเรียน

□ รองผู้อำนวยการโรงเรียน

□ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

5. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ตามข้อ 4 ณ เขตพื้นที่การศึกษา / โรงเรียน ปัจจุบัน

□ น้อยกว่า 1 ปี □ 1 - 3 ปี □ 4 – 6 ปี

□ 7 - 9 ปี □ มากกว่า 9 ปีขึ้นไป

6. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ตามข้อ 4.

□ น้อยกว่า 5 ปี □ 6 – 8 ปี □ 9 - 11 ปี

□ 12 - 14 ปี □ มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณา สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตารางที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งมีเกณฑ์ระดับคะแนน ดังนี้

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง " ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบัน "

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบัน ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง " ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่พึงประสงค์ "

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่พึงประสงค์ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่พึงประสงค์ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนของท่าน	ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์									
		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.	**องค์ประกอบที่ 1** การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์			✓			✓				

หมายถึง ท่าน มีความเห็นว่าระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบันมีความสามารถ ในการคิดเชิงวิเคราะห์ อยู่ในระดับปานกลาง และท่านต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ ที่พึงประสงค์ ในระดับ มากที่สุด

จบตัวอย่าง

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนของท่าน	ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์									
		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	องค์ประกอบที่ 1 **การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (High – Level Cognitive Activity)**										
1.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีมโนทัศน์การคิดที่เหนือกว่าผู้อื่น										
2.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสามารถในการกลั่นกรองข้อมูลอย่างหลากหลาย เพื่อการบริหารองค์การ										
3.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสามารถในการประมวล แนวโน้มและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ										
4.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ										
5.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสามารถในการประมวล สารสนเทศและเข้าใจผลที่มีต่อการปฏิสัมพันธ์กับ สิ่งแวดล้อมขององค์การ										

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนของท่าน	ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์									
		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการตัดสินใจโดยคำนึงถึง ความยั่งยืนในอนาคตขององค์การ										
7.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสามารถในการแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์และมีจินตนาการ										
	องค์ประกอบที่ 2 **การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy)**										
8.	ผู้อำนวยการโรงเรียนบริหารโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน										
9.	ผู้อำนวยการโรงเรียนนำความรู้และข้อมูลของชุมชน มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสร้างกลยุทธ์										
10.	ผู้อำนวยการโรงเรียนใช้การคาดการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์										
11.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการปรึกษาคณะกรรมการสถานศึกษาในการกำหนดกลยุทธ์										
12.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีอิสระในการบริหารงาน										
13.	ผู้อำนวยการโรงเรียนให้อิสระแก่บุคลากรในการทำงานร่วมกัน										
14.	ผู้อำนวยการโรงเรียนทำให้บุคลากรมีความสุขและรู้สึกอบอุ่น ในการทำงาน										

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนของท่าน	ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์									
		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
15.	ผู้อำนวยการโรงเรียนนำข้อคิดเห็นของคณะครู นักเรียน และผู้ปกครองมากำหนดกลยุทธ์										
16.	ผู้อำนวยการโรงเรียนกำหนดกลยุทธ์ด้วยกระบวนการประชาธิปไตย										
	องค์ประกอบที่ 3 **การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต (Anticipating and Creating a Future)**										
17.	ผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถคาดการณ์ทิศทางอนาคตขององค์การได้										
18.	ผู้อำนวยการโรงเรียนบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้										
19.	ผู้อำนวยการโรงเรียนแสวงหาโอกาสตลอดเวลา										
20.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้										
21.	ผู้อำนวยการโรงเรียนวางแผนปฏิบัติงานปฏิบัติงานและปฏิบัติงานตามแผนได้สำเร็จตามเป้าหมาย										
22.	ผู้อำนวยการโรงเรียนแสดงภาพความสำเร็จที่แตกต่างอย่างชัดเจน										
23.	ผู้อำนวยการโรงเรียนนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ										
24.	ผู้อำนวยการโรงเรียนบริหารงานเชิงรุกเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง										

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนของท่าน	ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์									
		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
25.	ผู้อำนวยการโรงเรียนบริหารโดยใช้หลักการบริหารคุณภาพ										
26.	ผู้อำนวยการโรงเรียนนำผลการประเมินไปเป็นแนวทาง กำหนดอนาคต										
27.	ผู้อำนวยการโรงเรียนกำหนดทิศทางของรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น										
28.	ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างมาตรฐานการทำงานรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต										
	องค์ประกอบที่ 4 **การคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking)**										
29.	ผู้อำนวยการโรงเรียนคิดเชิงบูรณาการในการบริหารงานอย่างยั่งยืน										
30.	ผู้อำนวยการโรงเรียนคิดนอกกรอบอย่างหลากหลายในวิธีการบริหารงาน										
31.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีแผนเชิงรุก ในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม										
32.	ผู้อำนวยการโรงเรียนคิดวิธีการบริหารงานไปสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิผล										
33.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีแผนการบริหารงานที่ประหยัดเวลาและทรัพยากร										
34.	ผู้อำนวยการโรงเรียนคิดเชิงกลยุทธ์ ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง										
35.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถึงราก ถึงโคน										
36.	ผู้อำนวยการโรงเรียนคิดสร้างสรรค์อย่างมีอัตลักษณ์										

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนของท่าน	ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์									
		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
37.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีแผนสร้างเครือข่ายการทำงานกับโรงเรียนอื่น										
38.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีแผนที่เน้นให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้ปกครองเป็นเป้าหมายความสำเร็จ										
	องค์ประกอบที่ 5 **การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision)**										
39.	ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสื่อสารวิสัยทัศน์										
40.	ผู้อำนวยการโรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์รองรับกับความต้องการในอนาคต										
41.	ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสื่อสารวิสัยทัศน์										
42.	ผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างครอบคลุมทั่วถึงทั้งโรงเรียน										
43.	ผู้อำนวยการโรงเรียนนำขับเคลื่อนการปฏิบัติสู่วิสัยทัศน์ ได้ชัดเจน										
44.	ผู้อำนวยการโรงเรียนนำวิสัยทัศน์ สู่แผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นรูปธรรม										
45.	ผู้อำนวยการโรงเรียนกำกับ ติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์										

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณา การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ระดับ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งมีเกณฑ์ระดับคะแนนดังนี้ **เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง " การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพปัจจุบัน "**

ระดับ 5 หมายถึง มีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพปัจจุบันในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพปัจจุบันในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง " ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพที่พึงประสงค์ "

ระดับ 5 หมายถึง มีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.	**ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอด และการคิดอย่างมีกลยุทธ์**										
	1.1 การเปลี่ยนความตั้งใจ หรือ หลักคิด (Mind Set)ของผู้อำนวยการโรงเรียนจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่										

ข้อที่	การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์

	ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	1.2 การให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศ และรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล										
	1.3 การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริง										
	1.4 การพัฒนาทีมงาน(Team work)ของผู้อำนวยการโรงเรียน										
	1.5 การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง										
	1.6 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน(Didactic)										
	1.7 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป										
	1.8 การแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ										
	1.9 การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง										
	1.10 เน้นการปฏิบัติแบบทันทีทันใด										
2.	**การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย**										
	2.1 การเปลี่ยนความตั้งใจ หรือ หลักคิด (Mind Set)ของผู้อำนวยการโรงเรียน จากโลกทัศน์เดิม มาเป็นโลกทัศน์ใหม่										

ข้อที่	การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์

	ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2.2 การให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศ และรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล										
	2.3 การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริง										
	2.4 การพัฒนาทีมงาน(Team work)ของผู้อำนวยการโรงเรียน										
	2.5 การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง										
	2.6 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน(Didactic)										
	2.7 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป										
	2.8 การแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ										
	2.9 การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง										
	2.10 การปฏิบัติแบบทันทีทันใด										
3.	**ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต**										
	3.1 การเปลี่ยนความตั้งใจ หรือ หลักคิด (Mind Set)ของผู้อำนวยการโรงเรียนจากโลกทัศน์เดิม มาเป็นโลกทัศน์ใหม่										
	3.2 การให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศ และรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล										
ข้อที่	**การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์**	**สภาพปัจจุบัน**					**สภาพที่พึงประสงค์**				

	ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3.3 การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริง										
	3.4 การพัฒนาทีมงาน(Team work) ผู้อำนวยการโรงเรียน										
	3.5 การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง										
	3.6 การเรียนรู้จากประสบการณ์(Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน(Didactic)										
	3.7 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป										
	3.8 การแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ										
	3.9 การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง										
	3.10 การปฏิบัติแบบทันทีทันใด										
4.	**ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ**										
	4.1 การเปลี่ยนความตั้งใจ หรือ หลักคิด (Mind Set)ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิม มาเป็นโลกทัศน์ใหม่										
	4.2 การให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศ และรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล										
	4.3 การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริง										
ข้อที่	**การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์**	**สภาพปัจจุบัน**					**สภาพที่พึงประสงค์**				

	ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.4 การพัฒนาทีมงาน(Team work)ของผู้บริหาร										
	4.5 การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง										
	4.6 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน(Didactic)										
	4.7 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป										
	4.8 การแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ										
	4.9 การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง										
	4.10 การปฏิบัติแบบทันทีทันใด										
5.	**ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์**										
	5.1 การเปลี่ยนความตั้งใจ หรือ หลักคิด (Mind Set)ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิม มาเป็นโลกทัศน์ใหม่										
	5.2 การให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศ และรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล										
	5.3 การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริง										
	5.4 การพัฒนาทีมงาน(Team work)ของผู้บริหาร										

ข้อที่	การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์

	ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5.5 การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง										
	5.6 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน(Didactic)										
	5.7 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป										
	5.8 การแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ										
	5.9 การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง										
	5.10 การปฏิบัติแบบทันทีทันใด										

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของรายการกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งมีเกณฑ์ระดับคะแนน ดังนี้

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง " กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพปัจจุบัน "

ระดับ 5 หมายถึง มีกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพปัจจุบันในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพปัจจุบันในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง " กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพที่พึงประสงค์ "

ระดับ 5 หมายถึง มีกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง มีกิจ กรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง มีกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง มีกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง มีกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.	การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม										
2.	การใช้กระบวนการทำงานเป็นทีม										
3.	การพัฒนาทักษะการฟังและพูด										
4.	การใช้กระบวนการสุนทรียสนทนา										
5.	การนำเสนอผลการศึกษาในชั้นเรียน										
6.	การพัฒนาโดยใช้กรณีศึกษา										
7.	การอภิปรายและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้										
8.	การประยุกต์ใช้										
9.	การใช้กรณีศึกษาเป็นกลยุทธ์สู่การเปลี่ยนแปลง										
10.	การจัดการโครงการโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย										
11.	การประเมินความพร้อมขององค์การ										
12.	การกำหนดเงื่อนไขความสำเร็จ										
13.	การสร้างวิสัยทัศน์ พันธะสัญญา และขีดความสามารถขององค์การ										
14.	การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ										
15.	การออกแบบสภาพที่พึงประสงค์										
16.	การวิเคราะห์ผลกระทบและแก้ไข										

ข้อที่	กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17.	การวางแผนและจัดการองค์การสำหรับปฏิบัติการ										
18.	การใช้คลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึก										
19.	การฝึกหัดเพื่อสร้างจิตสำนึกการในเปลี่ยนแปลง										
20.	การให้คำปรึกษาอย่างทันทีทันใด										

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้
ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์
ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้อย่างดียิ่ง

ฉบับ ตรวจสอบค่า IOC

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

- ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.)
- ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ผู้อำนวยการโรงเรียน
- รองผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่ม.....
- หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ วิชา.....

3. แบบสอบถาม มีจำนวน 13 หน้า แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

4. ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านจะมีคุณค่าและสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาการบริหารจัดการการศึกษา และข้อมูลที่ตอบจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ราชการของท่าน ดังนั้น จึงขอความกรุณาจากท่าน ได้ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง หรือตรงกับความต้องการที่แท้จริงของท่านให้ครบทุกข้อ เพื่อที่จะนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารจัดการศึกษาต่อไป

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามแต่ละตอนที่กำหนด และขอได้โปรดนำแบบสอบถามใส่ซองที่แนบมาพร้อมนี้ในซองเดียวกันทั้งหมด **จัดส่งคืนผู้วิจัย ภายใน วันที่ 24 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2555** ขอขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

นายกล้าศักดิ์ จิตต์สงวน
นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ผู้วิจัย (081)901-2481

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ และเติมข้อมูลในช่องว่าง ที่ตรงกับสถานภาพปัจจุบันของท่าน

1. **เพศ**

☐ 1.ชาย ☐ 2.หญิง

2. **อายุ**

☐ 1. น้อยกว่า 30 ปี ☐ 2. 30 – 35 ปี ☐ 3. 36 – 40 ปี
☐ 4. 41 – 45 ปี ☐ 5. 46 – 50 ปี ☐ 6. 51 – 55 ปี
☐ 7. มากกว่า 55 ปี

3. **วุฒิการศึกษาสูงสุด**

☐ 1. ปริญญาตรี สาขาวิชา.....
☐ 2.ปริญญาโท สาขาวิชา.....
☐ 3.ปริญญาเอก สาขาวิชา.....
☐ 4. อื่นๆ(โปรดระบุ).....

4. **ตำแหน่งของท่านในปัจจุบัน**

☐ 1. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.)
☐ 2. ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
☐ 3. ผู้อำนวยการโรงเรียน
☐ 4. รองผู้อำนวยการโรงเรียน
☐ 5.หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

5. **ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ตามข้อ 4.**

☐ 1. น้อยกว่า 5 ปี ☐ 2. 6 – 8 ปี ☐ 3. 9 - 11 ปี
☐ 4. 12 - 14 ปี ☐ 5. มากกว่า 15 ปี

6. **ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ตามข้อ 4 ณ เขตพื้นที่การศึกษา / โรงเรียน ปัจจุบัน**

☐ 1. น้อยกว่า 1 ปี ☐ 2. 1 - 3 ปี ☐ 3. 4 – 6 ปี
☐ 4. 7 - 9 ปี ☐ 5. มากกว่า 9 ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนของท่าน	ค่า IOC
	องค์ประกอบที่ 1 **ทักษะการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์** **(High – Level Cognitive Activity)**	
1.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีมโนทัศน์การคิดที่เหนือกว่าผู้อื่น	**0.83**
2.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสามารถในการกลั่นกรองข้อมูลอย่างหลากหลาย เพื่อการบริหารองค์การ	**0.83**
3.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสามารถในการประมวลแนวโน้มและใช้สารสนเทศ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ	**1**
4.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ	**1**
5.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสามารถในการประมวล สารสนเทศและเข้าใจผลที่มีต่อการปฏิสัมพันธ์กับ สิ่งแวดล้อมขององค์การ	**0.83**
6.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงความยั่งยืนในอนาคตขององค์การ	**1**
7.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีจินตนาการ	**1**

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนของท่าน	ค่า IOC
	องค์ประกอบที่ 3 **(ต่อ)** **ทักษะการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต** **(Anticipating and Creating a Future)**	
20.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้	1
21.	ผู้อำนวยการโรงเรียนวางแผนปฏิบัติงานปฏิบัติงานและปฏิบัติงานตามแผนได้สำเร็จตามเป้าหมาย	1
22.	ผู้อำนวยการโรงเรียนแสดงภาพความสำเร็จที่แตกต่างอย่างชัดเจน	1
23.	ผู้อำนวยการโรงเรียนนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	1
24.	ผู้อำนวยการโรงเรียนบริหารงานเชิงรุกเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	1
25.	ผู้อำนวยการโรงเรียนบริหารโดยใช้หลักการบริหารคุณภาพ	1
26.	ผู้อำนวยการโรงเรียนนำผลการประเมินไปเป็นแนวทางกำหนดอนาคต	0.83
27.	ผู้อำนวยการโรงเรียนกำหนดทิศทางของรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น	1
28.	ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างมาตรฐานการทำงานรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	1
	องค์ประกอบที่ 4 **ทักษะการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking)**	
29.	ผู้อำนวยการโรงเรียนคิดเชิงบูรณาการในการบริหารงานอย่างยั่งยืน	0.83
30.	ผู้อำนวยการโรงเรียนคิดนอกกรอบอย่างหลากหลายในวิธีการบริหารงาน	0.83
31.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีแผนเชิงรุก ในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม	1
32.	ผู้อำนวยการโรงเรียนคิดวิธีการบริหารงานไปสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิผล	1

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนของท่าน	ค่า IOC
	องค์ประกอบที่ 3 **(ต่อ)** **ทักษะการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต** **(Anticipating and Creating a Future)**	
20.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้	1
21.	ผู้อำนวยการโรงเรียนวางแผนปฏิบัติงานปฏิบัติงานและปฏิบัติงานตามแผนได้สำเร็จตามเป้าหมาย	1
22.	ผู้อำนวยการโรงเรียนแสดงภาพความสำเร็จที่แตกต่างอย่างชัดเจน	1
23.	ผู้อำนวยการโรงเรียนนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	1
24.	ผู้อำนวยการโรงเรียนบริหารงานเชิงรุกเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	1
25.	ผู้อำนวยการโรงเรียนบริหารโดยใช้หลักการบริหารคุณภาพ	1
26.	ผู้อำนวยการโรงเรียนนำผลการประเมินไปเป็นแนวทางกำหนดอนาคต	0.83
27.	ผู้อำนวยการโรงเรียนกำหนดทิศทางของรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น	1
28.	ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างมาตรฐานการทำงานรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	1
	องค์ประกอบที่ 4 **ทักษะการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking)**	
29.	ผู้อำนวยการโรงเรียนคิดเชิงบูรณาการในการบริหารงานอย่างยั่งยืน	0.83
30.	ผู้อำนวยการโรงเรียนคิดนอกกรอบอย่างหลากหลายในวิธีการบริหารงาน	0.83
31.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีแผนเชิงรุก ในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม	1
32.	ผู้อำนวยการโรงเรียนคิดวิธีการบริหารงานไปสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิผล	1

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อที่	การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา	ค่า IOC
1.	**การพัฒนาทักษะการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอด และการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (High – Level Cognitive Activity)**	
	1.1 มุ่งเปลี่ยนความตั้งใจ หรือ หลักคิด(Mind Set)ของ ผู้อำนวยการโรงเรียนจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่	1
	1.2 มุ่งให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศ และรูปแบบที่จำเป็น สำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล	1
	1.3 มุ่งพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริง	1
	1.4 มุ่งพัฒนาทีมงาน(Team work)ของผู้อำนวยการโรงเรียน	1
	1.5 มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการ และพัฒนาตนเอง	0.83
	1.6 เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์(Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน(Didactic)	1
	1.7 เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป	1
	1.8 เน้นการแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การ อย่างเป็นกระบวนการ	1
	1.9 เน้นการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	1
	1.10 เน้นการปฏิบัติแบบทันทีทันใด	0.83

ข้อที่	การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา	ค่า IOC
2.	**การพัฒนาทักษะการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy)**	
	2.1 มุ่งเปลี่ยนความตั้งใจ หรือ หลักคิด(Mind Set)ของ ผู้อำนวยการโรงเรียน จากโลกทัศน์เดิม มาเป็นโลกทัศน์ใหม่	1
	2.2 มุ่งให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศ และรูปแบบที่จำเป็นสำหรับ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล	1
	2.3 มุ่งพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริง	1
	2.4 มุ่งพัฒนาทีมงาน(Team work)ของผู้อำนวยการโรงเรียน	1
	2.5 มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชา การออกแบบกระบวนการ และพัฒนาตนเอง	0.83
	2.6 เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์(Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน(Didactic)	1
	2.7 เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป	1
	2.8 เน้นการแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การ อย่างเป็นกระบวนการ	1
	2.9 เน้นการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	1
	2.10 เน้นการปฏิบัติแบบทันทีทันใด	0.83

ข้อที่	การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา	ค่า IOC
3.	**การพัฒนาทักษะการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต (Anticipating and Creating a Future)**	
	3.1 มุ่งเปลี่ยนความตั้งใจ หรือ หลักคิด(Mind Set)ของผู้อำนวยการโรงเรียนจากโลกทัศน์เดิม มาเป็นโลกทัศน์ใหม่	1
	3.2 มุ่งให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศ และรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล	1
	3.3 มุ่งพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริง	1
	3.4 มุ่งพัฒนาทีมงาน(Team work)ผู้อำนวยการโรงเรียน	1
	3.5 มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง	0.83
	3.6 เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์(Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน(Didactic)	1
	3.7 เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป	1
	3.8 เน้นการแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ	1
	3.9 เน้นการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	1
	3.10 เน้นการปฏิบัติแบบทันทีทันใด	0.83

ข้อที่	การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา	ค่า IOC
4.	**การพัฒนาทักษะการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking)**	
	4.1 มุ่งเปลี่ยนความตั้งใจ หรือ หลักคิด(Mind Set)ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิม มาเป็นโลกทัศน์ใหม่	1
	4.2 มุ่งให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศ และรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง อย่างมีประสิทธิผล	1
	4.3 มุ่งพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริง	1
	4.4 มุ่งการพัฒนาทีมงาน(Team work)ของผู้บริหาร	1
	4.5 มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการ และพัฒนาตนเอง	0.83
	4.6 เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์(Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน(Didactic)	1
	4.7 เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป	1
	4.8 เน้นการแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การ อย่างเป็นกระบวนการ	1
	4.9 เน้นการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	1
	4.10 เน้นการปฏิบัติแบบทันทีทันใด	0.83

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อที่	กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ค่า IOC
1.	การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	1
2.	การใช้กระบวนการทำงานเป็นทีม	1
3.	การพัฒนาทักษะการฟังและพูด	1
4.	การใช้กระบวนการสุนทรียสนทนา	0.83
5.	การนำเสนอผลการศึกษาในชั้นเรียน	1
6.	การพัฒนาโดยใช้กรณีศึกษา	1
7.	การอภิปรายและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1
8.	การประยุกต์ใช้	1
9.	การใช้กรณีศึกษาเป็นกลยุทธ์สู่การเปลี่ยนแปลง	1
10.	การจัดการโครงการโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1
11.	การประเมินความพร้อมขององค์การ	1
12.	การกำหนดเงื่อนไขความสำเร็จ	1
13.	การสร้างวิสัยทัศน์ พันธะสัญญา และขีดความสามารถขององค์การ	1

ข้อที่	กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ค่า IOC
14.	การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ	1
15.	การออกแบบสภาพที่พึงประสงค์	1
16.	การวิเคราะห์ผลกระทบและแก้ไข	1
17.	การวางแผนและจัดการองค์การสำหรับปฏิบัติการ	1
18.	การใช้คลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึก	1
19.	การฝึกหัดเพื่อสร้างจิตสำนึกการในเปลี่ยนแปลง	1
20.	การให้คำปรึกษาอย่างทันทีทันใด	1

นายกล้าศักดิ์ จิตต์สงวน
นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ผู้วิจัย (081)901-2481

แบบประเมินเพื่อตรวจสอบรูปแบบ
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

2. แบบประเมินแบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. ในการตอบแบบประเมินครั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

4. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบประเมินแต่ละตอนที่กำหนดและกรุณาจัดส่งคืนผู้วิจัย ภายในวันที่ **15 กุมภาพันธ์ 2556** ขอขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

นายกล้าศักดิ์ จิตต์สงวน
นิสิตหลักสูตรปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
E-mail kla_sak_@hotmail.com tel.081-9012481

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบประเมิน

1. ชื่อ - สกุล.....

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

◯ ปริญญาตรี ◯ ปริญญาโท ◯ ปริญญาเอก

สาขาวิชา.....

3. ตำแหน่งปัจจุบัน.....

4. สถานที่ปฏิบัติงาน.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์โปรดพิจารณารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่แนบมาพร้อมกับแบบประเมินนี้ เมื่อท่านได้อ่านข้อความในแบบประเมินแต่ละข้อแล้ว โปรดทำเครื่องหมายเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งแบ่งออกเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุดและมีความเป็นไปได้มากที่สุด
4 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมมากและมีความเป็นไปได้มาก
3 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมปานกลางและมีความเป็นไปได้ปานกลาง
2 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยและมีความเป็นไปได้น้อย
1 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุดและมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ตัวอย่าง การตอบแบบประเมิน (เฉพาะข้อ 1.1)

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.1	หลักการและแนวคิดพื้นฐานของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	✓						✓			

หมายถึง ในข้อ 1.1 ท่านมีความเห็นว่า หลักการและแนวคิดพื้นฐานของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเหมาะสม ในระดับ มากที่สุด และมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ มาก

จบตัวอย่าง

ข้อที่	**รายการประเมิน**	**ระดับความเหมาะสม**					**ระดับความเป็นไปได้**				
		5	**4**	**3**	**2**	**1**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
1.	**หลักการและแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ**										
	1.1 หลักการเชิงทฤษฎีของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์										
	1.2 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์										
2.	**ชื่อรูปแบบ**										
	2.1 (ภาษาไทย) การออกแบบกระบวนการจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา										

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2.2 (ภาษาอังกฤษ) CONSCIOUS PROCESS DESIGN AND BUILDING CHANGE STRATEGY MODEL FOR STRATEGIC LEADERSHIP DEVELOPMENT OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS										
3.	**วัตถุประสงค์ของรูปแบบ**										
	3.1 เพื่อพัฒนาจิตสำนึกด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา										
	3.2 เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา										
4.	**ลักษณะของรูปแบบ**										
	ประกอบด้วยการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 ด้าน คือ										
	4.1 การออกแบบกระบวนการจิตสำนึก เป็นการออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การคิดเชิงกระบวนการ จิตสำนึกคือตระหนักในทุกมิติของกระบวนการทั้งภายในและภายนอก ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ในระบบโดยรวมและสิ่งแวดล้อม อาจเรียกได้ว่าเป็นการมองความเป็นจริงในลักษณะกระบวนการพหุมิติ เชื่อมโยงระหว่างส่วนย่อยและองค์รวมอย่างต่อเนื่องในระยะยาว										

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.2 การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง เป็นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด รวมทั้งวิธีการเลือกองค์ประกอบของการแปรรูปองค์การด้านบุคลากรและสิ่งอื่นๆในองค์การโดยใช้วิธีการเชิงกระบวนการ										
5.	**วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของรูปแบบนี้**										
	5.1 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยการออกแบบกระบวนการจิตสำนึก (Conscious Process Design)										
	5.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy)										

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. หลักการและแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ

1.1 หลักการเชิงทฤษฎีของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

.....

.....

1.2 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

.....

.....

2. ชื่อรูปแบบ

.....

.....

3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

3.1 เพื่อพัฒนาจิตสำนึกด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

.....

.....

3.2 เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

.....

.....

4. ลักษณะของรูปแบบ

4.1 การออกแบบกระบวนการจิตสำนึก

เป็นการออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การคิดเชิงกระบวนการจิตสำนึกคือตระหนักในทุกมิติของกระบวนการทั้งภายในและภายนอก ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ในระบบโดยรวมและสิ่งแวดล้อม อาจเรียกได้ว่าเป็นการมองความเป็นจริงในลักษณะกระบวนการพหุมิติ เชื่อมโยงระหว่างส่วนย่อยและองค์รวมอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

.....

.....

.....

4.2 การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

เป็นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงในเวลาที่เป็นจริงและการแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ

.....

.....

5. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามแนวทางของรูปแบบ มีดังนี้

5.1 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยการออกแบบกระบวนการจิตสำนึก (Conscious Process Design)

.....

.....

5.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy)

.....

.....

6. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม อื่นๆ

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์และให้ความร่วมมือในครั้งนี้อย่างดียิ่ง

ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รายนามผู้เชี่ยวชาญในการการตรวจสอบความตรงของแบบสอบถามการพิจารณารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียน
2. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ผู้เชี่ยวชาญในการการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ลำดับที่	ชื่อ - นามสกุล	หน่วยงาน
1.	นายอนันต์ ระงับทุกข์	รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขันพื้นฐาน
2.	ดร.ดิเรก พรสีมา	ประธานกรรมการคุรุสภา
3.	ดร.ประสิทธิ์ เขียวศรี	รองผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และ บุคลากรทางการศึกษา
4.	ดร.บัณฑิต แท่นพิทักษ์	ผู้อำนวยการกลุ่มติดตามและประเมินผล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
5.	นายนคร ตังคะพิภพ	อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ จังหวัดเพชรบุรี
6.	ดร.นิวัติ นาคะเวช	รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ลำดับที่	ชื่อ - นามสกุล	หน่วยงาน
1.	ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
2.	ดร.สกลวรรณ เปลี่ยนขำ	รองผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
3.	ดร.ประสิทธิ์ เขียวศรี	รองผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
4.	ดร.ไสว ฟักขาว	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
5.	ดร.วิทธยา บริบูรณ์ทรัพย์	ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนสายปัญญา ในพระบรมราชินูปถัมภ์
6.	ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก	ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
7.	ดร.เกษม สดงาม	ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
8.	ดร.อุดม พรมพันธ์ใจ	ผู้อำนวยการสำนักการบริหารการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
9.	ดร.บัณฑิต แท่นพิทักษ์	ผู้อำนวยการกลุ่มติดตามและประเมินผล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
10.	นายสัจจา ศรีเจริญ	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต2
11.	ดร.เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ	ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
12.	ดร.จำนงค์ แจ่มจันทร์วงศ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีวิทยา
13.	ดร.บุญธรรม พิมพาภรณ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตมัธยม
14.	ดร.ธงชาติ วงษ์สวรรค์	ผู้อำนวยการโรงเรียนหอวัง
15.	ดร.อารีรัสมิ์ วัฒนทองผิว	ผู้อำนวยการโรงเรียนบดินทรเดชา(สิงห์ สิงหเสนี)

ภาคผนวก ค

โครงการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

โครงการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (FOCUS GROUP)
เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

วัตถุประสงค์การสัมมนา

1. เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ร่วมกันพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้นำเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

วิธีดำเนินการสัมมนา

1. การนำเสนอผลการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยความเป็นมาและการดำเนินการวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา และ(ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
2. ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมอภิปราย แสดงความคิดเห็น พร้อมกับให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาและองค์ประกอบส่วนต่างๆของ(ร่าง)รูปแบบ
3. ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันอภิปราย ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ พร้อมทั้งเงื่อนไข ข้อจำกัดและปัจจัยความสำเร็จของการใช้รูปแบบ
4. สรุปผลการประชุมสัมมนา

ผู้เข้าประชุมสัมมนา

ผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Judgments) ที่เข้าประชุมสัมมนาและแสดงความคิดเห็น มีจำนวน 10 คน ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 นักวิชาการจาก สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หรือนักวิชาการจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา หรือ สถาบันพัฒนาและส่งเสริม ครู อาจารย์และบุคลากรทาง การศึกษา จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 2 นักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคล หรือ ด้านการบริหารการศึกษา จาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 4 คน

หลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ(Expert Judgments) ใน 3 กลุ่มข้างต้น กำหนดคุณสมบัติไว้ดังนี้

1) มีคุณวุฒิทางการศึกษา ไม่ต่ำกว่าปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา หรือสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้อง

2) เป็นผู้บริหารหรือนักวิชาการด้านการบริหารหรือการพัฒนาบุคคล หรือด้านบริหารการศึกษา ที่มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์ เช่น ผลงานการเขียนตำรา บทความทางวิชาการ งานวิจัย หรือเป็นที่ปรึกษา ในการทำวิจัย

3) ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 2 ปี

สถานที่จัดสัมมนา

ห้อง 407 ชั้น 4 อาคารประชุมสุข อาชวอำรุง คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัน เวลาที่จัดสัมมนา

วันพฤหัสบดีที่ 14 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2556 เวลา 09.00 น. - 11.00 น.

งบประมาณ

1. ค่าเอกสารประกอบการสัมมนา จำนวน 1,500 บาท
2. ค่าตอบแทนและของที่ระลึก จำนวน 25,000 บาท
3. ค่าอาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่ม จำนวน 2,000 บาท

เอกสารประกอบการสัมมนา

1. โครงการประชุมสัมมนา (เอกสารหมายเลข 1)

1.1 โครงการ

1.2 รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1.3 กำหนดการ

2. (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (เอกสารหมายเลข 2)

2.1 ส่วนนำ

2.2 คำถามการวิจัย

2.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

2.4 กระบวนการวิจัย

2.5 ที่มาของกระบวนการวิจัย

2.6 ข้อสังเกตเบื้องต้น

2.7 ส่วนประกอบของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ปฏิบัติจริง

ผู้เข้าร่วมสัมมนา

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห อาจารย์ที่ปรึกษา
2. ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ผู้รับผิดชอบการสัมมนา

นายกล้าศักดิ์ จิตต์สงวน นิสิตหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กำหนดการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ(Focus Group)
เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา"

วันพฤหัสบดีที่ 14 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2556 เวลา 09.00 น. - 11.00 น.
ณ ห้อง 407 ชั้น 4 อาคารประชุมสุข อาชวอำรุง
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

08.30 น. - 09.00 น. ลงทะเบียน

09.00 น. - 11.00 น. ประธานกล่าวเปิดการประชุมสัมมนา
นำเสนอผลการวิจัย โดย นายกล้าศักดิ์ จิตต์สงวน ผู้วิจัย
นิสิตหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

- ความเป็นมาและวิธีดำเนินการวิจัย
- รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
- (ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ประเด็นการอภิปราย ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

มีประเด็นดังนี้

1. ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง)รูปแบบโดยรวม
2. ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของ(ร่าง)รูปแบบ แต่ละส่วนอันประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 ชื่อรูปแบบ
องค์ประกอบที่ 2 หลักการ แนวคิดพื้นฐานและความเป็นมาของรูปแบบ
องค์ประกอบที่ 3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
องค์ประกอบที่ 4 ลักษณะของรูปแบบ
องค์ประกอบที่ 5 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของรูปแบบ

ประธานสรุปผลการประชุมสัมมนา

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสัมมนา (Focus Group)
เพื่อพิจารณา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
วันพฤหัสบดีที่ 14 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2556 เวลา 09.00 น. - 11.00 น.
ณ ห้อง 407 ชั้น 4 อาคารประชุมสุข อาชวอำรุง
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลำดับที่	ชื่อ - นามสกุล	หน่วยงาน
1.	ดร.เกษม สดงาม	ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
2.	ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก	ที่ปรึกษาคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3.	ดร.บัณฑิต แท่นพิทักษ์	ผู้อำนวยการกลุ่มติดตามและประเมินผล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
4.	ดร.ไสว ฟักขาว	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
5.	ดร.วิทธยา บริบูรณ์ทรัพย์	ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนโยธินบูรณะ
6.	ดร.เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ	ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
7.	ดร.จำนงค์ แจ่มจันทร์วงศ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีวิทยา
8.	ดร.ธงชาติ วงษ์สวรรค์	ผู้อำนวยการโรงเรียนหอวัง
9.	นางจริยา มหาเฑียร	รองผู้อำนวยการโรงเรียนสวนอนันต์
10.	นางธนัตถา ศรีกะชา	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาวิทยาศาสตร์ โรงเรียนดอนเมืองจาตุรจินดา

ภาคผนวก ง

ตังอย่างหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย

1. หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย
2. หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย
3. หนังสือขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบ
4. หนังสือขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสัมมนากลุ่ม (Focus Group)

ที่ ศธ 0512.6 (2771)/55- **3066**

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

10 กรกฎาคม 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายกล้าศักดิ์ จิตต์สงวน นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห และศาสตราจารย์ดร.พฤทธิ์ สิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)
รองคณบดี
ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ
โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6 (2771)/55- **1424**

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

15 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 4 ชุด

ด้วย นายกล้าศักดิ์ จิตต์สงวน นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห และศาสตราจารย์ดร.พฤทธิ์ สิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยแบบสอบถามความคิดเห็น ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)
รองคณบดี
ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ
โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6(2771)/55-4860

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

11 ธันวาคม 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินรูปแบบงานวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายกล้าศักดิ์ จิตต์สงวน นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง" รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา " โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห และ ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านได้กรุณาให้เกียรติเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิงานวิจัยดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)
รองคณบดี
ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ
โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6(2771)/56- **0881**

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

26 กุมภาพันธ์ 2556

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนาย กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห และ ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุม สนทนา กลุ่ม (Focus group) ในวัน พฤหัสบดี ที่ 14 มีนาคม 2556 เวลา 09.00 น. - 11.00 น. ณ ห้อง 407 ชั้น 4 อาคารประชุม สุข อาชวอำรุง คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จุฑารัตน์ วิบูลผล)
รองคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ
โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายกล้าศักดิ์ จิตต์สงวน เกิดเมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม พ.ศ.2501 ที่ จังหวัดจันทบุรี สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา(ป.กศ.) ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง(ป.กศ.สูง) และระดับครุศาสตรบัณฑิต จากคณะครุศาสตร์ วิทยาลัยครูจันทบุรี ปีการศึกษา 2523 สำเร็จการศึกษาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จากคณะครุศาสตร์ จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2544 และเข้าศึกษาระดับปริญญาเอกในหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2551 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2