

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

วิทยานิพนธ์
ของ
ณัฐวัฒน์ เทศบุตร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
มิถุนายน 2565
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

วิทยานิพนธ์
ของ
ณัฐวัฒน์ เทศบุตร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
มิถุนายน 2565
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing a Program to Strengthen Strategic Leadership of Secondary School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office Mahasarakham

Nattawat Tesaputr

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements

for Master of Education (Educational Administration and Development)

June 2022

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายณัฐวัฒน์ เทศบุตร แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์)

.....กรรมการ
(ผศ. ดร. ธัชชัย จิตรนันท์)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. ชวลิต ชูกำแพง)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
ผู้วิจัย ณัฐวัฒน์ เทศบุตร
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต **สาขาวิชา** การบริหารและพัฒนาการศึกษา
มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม **ปีที่พิมพ์** 2565

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และ 2) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม การวิจัยเป็นแบบผสานวิธี ประกอบด้วย 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 314 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวม อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ความคิดความเข้าใจระดับสูง ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ การคิดเชิงปฏิบัติ และอยู่ในระดับน้อย 2 ด้าน ได้แก่ ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต และการกำหนดวิสัยทัศน์ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน และลำดับความสำคัญของความต้องการ

จำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากมากไปหาน้อยดังนี้คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังและสร้างโอกาสแห่งอนาคต ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ การคิดเชิงปฏิวัติ และความคิดความเข้าใจระดับสูง ตามลำดับ

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์: เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงขึ้น 3) เนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 5 โมดูล (Module) ได้แก่ Module 1: ความคิดความเข้าใจระดับสูง Module 2: ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ Module 3: ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต Module 4: การคิดเชิงปฏิวัติ และ Module 5: การกำหนดวิสัยทัศน์ 4) กิจกรรมและวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การสร้างความตระหนัก โดยเชิญผู้บริหารมาเล่าประสบการณ์ความสำเร็จในการนำเชิงกลยุทธ์ และการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ผู้บริหารมีความโดดเด่นในด้านการนำเชิงกลยุทธ์ ขั้นที่ 2 การพัฒนาความรู้ความเข้าใจ โดยการศึกษาด้วยตนเอง (Self-learning) และการฝึกอบรม (Training) ขั้นที่ 3 การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (On the Job Learning) โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Sharing Experiences) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และ 5) การประเมินผล โดยการทดสอบ การแลกเปลี่ยนและการสะท้อนผลของผู้เข้าร่วมพัฒนา

คำสำคัญ : โปรแกรม, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

TITLE Developing a Program to Strengthen Strategic Leadership of Secondary School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office Mahasarakham

AUTHOR Nattawat Tesaputr

ADVISORS Associate Professor Suwat Junsuwan , Ed.D.

DEGREE Master of Education **MAJOR** Educational Administration and Development

UNIVERSITY Mahasarakham University **YEAR** 2022

ABSTRACT

This research aimed: 1) to explore existing situations, desirable situations, and needs to develop the strategic leadership of secondary school administrators under the secondary educational service area office mahasarakham; and 2) to develop the program to strengthen strategic leadership of secondary school administrators. Mixed methods research was employed. The research divided into two phases: The 1st phase was exploring the existing situations, desirable situations, and needs to develop the strategic leadership of secondary school administrators. Data were collected from the samples, consist of 314 secondary school administrators and teachers under the secondary educational service area office Mahasarakham through stratified random sampling technique; and 2nd phase was developing a program to strengthen strategic leadership of secondary school administrators. The program was evaluated to find propriety and feasibility by 5 experts. The research instruments were existing and desirable situations questionnaire, interview form, and the program evaluation form. Statistics used in analyzing data were mean, standard deviation, and modified priority needs index.

The research results were as follows:

1. The existing situations of strategic leadership of secondary school administrators in overall was at a low level, when each aspect was considered, it was found that there were 3 aspects at moderate level, that is high order of thinking and understanding; gathering multiple inputs to formulate strategy; revolutionary thinking; and 2 aspects were at a low level, that is anticipating and creating a future; and creating a vision. While the desirable situations in overall and each aspect were at a high level. Priority needs to develop from high to low were creating a vision, anticipating and creating a future, gathering multiple inputs to formulate strategy, revolutionary thinking, and high order of thinking and understanding respectively.

2. The program to strengthen strategic leadership of secondary school administrators under the secondary educational service area office mahasarakham consists of 1) Rationale: 2) Objectives; to develop secondary school administrators to be higher strategic leadership degree: 3) content consists of 5 modules; Module 1 high order of thinking and understanding, Module 2 gathering multiple inputs to formulate strategy, Module 3 revolutionary thinking, Module 4 anticipating and creating a future, and Module 5 creating a vision; 4) methods and development activities comprising three steps; Step 1 develop awareness by outstanding of strategic leadership school administrator, and school visit; Step 2 develop understanding and knowledge by self-learning and training; Step 3 develop through on the job learning by sharing experiences, creating professional learning community, and mentoring: and 5) assessment including test, participants sharing and reflection.

Keyword : Program, Strategic Leadership, Secondary School Administrator

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาให้ความช่วยเหลือและแนะนำอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ซึ่งประกอบด้วย อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ กรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำแนะนำ ชี้แนะ และเติมเต็ม ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านอย่างสูงยิ่ง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษาทุกท่าน และคณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ด้วยความเป็นกัลยาณมิตรยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและให้ข้อแนะนำชี้แนะ และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ที่กรุณาให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามทุกท่าน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา รุ่น พ. 33 ทุกคน ที่ให้โอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้การสนับสนุนช่วยเหลือ

ขอขอบพระคุณสมาชิกครอบครัว “เทศบุตร” โดยเฉพาะคุณพ่อที่ให้คำแนะนำ ชี้ทางให้กำลังใจ และให้การสนับสนุนในการศึกษา จนการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์

คุณค่าและประโยชน์จากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยของมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ให้การศึกษาอบรม สั่งสอน ส่งผลให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาและมีความเจริญก้าวหน้า

ณัฐวัฒน์ เทศบุตร

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ฉ

กิตติกรรมประกาศ ..... ช

สารบัญ ..... ฌ

สารบัญตาราง ..... ฎ

สารบัญภาพประกอบ ..... ฑ

บทที่ 1 บทนำ 1

ภูมิหลัง 1

คำถามการวิจัย 5

ความมุ่งหมายการวิจัย 5

ความสำคัญของการวิจัย 5

ขอบเขตของการวิจัย 6

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย 7

นิยามศัพท์เฉพาะ 8

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 11

ผู้นำและภาวะผู้นำ 12

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 27

การพัฒนาภาวะผู้นำ 55

บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 78

โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม 86

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 94

งานวิจัยในประเทศ 94
งานวิจัยต่างประเทศ 103
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 106
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 108
ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 113
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 117
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 117
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 117
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 118
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 161
ความมุ่งหมายของการวิจัย 161
สรุปผล 161
อภิปรายผล 166
ข้อเสนอแนะ 171
บรรณานุกรม 173
ภาคผนวก 185
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย 186
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์หาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย 203
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญและเก็บรวบรวมข้อมูล 209
ประวัติผู้เขียน 213

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 19

ตาราง 2 แสดงแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงและประสิทธิผลต่ำตามแนวคิดของ Reddin 23

ตาราง 3 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา . 32

ตาราง 4 แสดงการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวชี้วัดความคิดความเข้าใจระดับสูง 36

ตาราง 5 แสดงการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวชี้วัดความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 41

ตาราง 6 แสดงการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวชี้วัดความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต .. 45

ตาราง 7 แสดงการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวชี้วัดการคิดเชิงปฏิวัติ 48

ตาราง 8 แสดงการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวชี้วัดการกำหนดวิสัยทัศน์ 51

ตาราง 9 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวชี้วัด 52

ตาราง 10 โครงการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดรูปแบบ 3 $\times$ 3 $\times$ 3 59

ตาราง 11 รูปแบบการถ่ายโอนการเรียนรู้รูปแบบ 3 $\times$ 3 $\times$ 3 60

ตาราง 12 แสดงข้อมูลจำนวนครูและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม 79

ตาราง 13 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 109

ตาราง 14 แสดงความถี่ และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง และขนาดของสถานศึกษา 118

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 119

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง 120

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 122

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต 124

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความคิดเชิงปฏิวัติ 127

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ 129

ตาราง 21 แสดงค่า I ค่า D ค่า $PNI_{modified}$ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 131

ตาราง 22 แสดงค่า I ค่า D ค่า $PNI_{modified}$ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง 132

ตาราง 23 แสดงค่า I ค่า D ค่า $PNI_{modified}$ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 134

ตาราง 24 แสดงค่า I ค่า D ค่า $PNI_{modified}$ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต 136

ตาราง 25 แสดงค่า I ค่า D ค่า $PNI_{modified}$ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ 138

ตาราง 26 แสดงค่า I ค่า D ค่า $PNI_{modified}$ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ 140

ตาราง 27 กำหนดการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 155

ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม และระดับความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 159

ตาราง 29 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 204

ตาราง 30 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 207

สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 1 แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย 8

ภาพประกอบ 2 แสดงการเกิดภาวะผู้นำ 16

ภาพประกอบ 3 แสดงแบบผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ 20

ภาพประกอบ 4 แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Tannenbaum และ Schmidt .. 26

ภาพประกอบ 5 แสดงโมเดลการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 37

ภาพประกอบ 6 แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70-20-10 57

ภาพประกอบ 7 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง 107

ภาพประกอบ 8 แสดงวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 157

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

โลกยุคปัจจุบันเต็มไปด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) เกิดการเปลี่ยนแปลงสูงและเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ปัญหาที่เกิดขึ้นมีความซับซ้อน และมีความเชื่อมโยงกัน การแก้ปัญหาหนึ่งอาจกระตุ้นให้เกิดอีกปัญหาหนึ่ง จึงจำเป็นต้องร่วมกันแก้ปัญหาอย่างประสานสัมพันธ์ มีการบูรณาการความคิดที่หลากหลาย เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงการแก้ปัญหา (Giles, 2017) นอกจากนี้ ยังมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแบบพลิกผัน (Disruption) อย่างต่อเนื่อง โดยปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ได้แก่ 1) พัฒนาการของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 2) ความพยายามของคนรุ่นใหม่ที่มีมุมมองที่หลากหลายและแตกต่างจากมุมมองเดิม 3) กลุ่มธุรกิจใหม่ขนาดเล็ก (Start-up) ที่มีรูปแบบการทำงานและแนวคิดที่แตกต่างในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และ 4) ความรวดเร็วและความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร รวมไปถึงสถานการณ์แพร่ระบาดของ Covid-19 ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของมนุษย์และการใช้ชีวิตในวิถีใหม่ (New Normal) ซึ่งบริบทของสังคมโลกดังกล่าวนับเป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่กระทบองค์การและบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำองค์การจะต้องปรับความคิด (Mindset) และทัศนคติในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี ดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกที่มุ่งบรรลุเป้าหมายเชิงอนาคตที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (ธานินทร์ เอื้ออภิธร, 2560)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีผลกระทบทุกองค์การทั้งภาครัฐ (Public Sector) และเอกชน (Private Sector) ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์การทางสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural Organization) องค์การทางเศรษฐกิจ (Economic Organization) องค์การทางการเมืองการปกครอง (Politico-legal Organization) และองค์การทางเทคโนโลยี (Technological Organization) ทุกองค์การจะต้องมีการปรับตัวและพัฒนากลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์การที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำองค์การจะต้องแสดงบทบาทการนำที่ชัดเจน สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากบุคลากรในองค์การ เพื่อร่วมกันกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์การอย่างมีพลัง สามารถสร้างการแข่งขันและการเติบโตขององค์การ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความแตกต่างและซับซ้อน มีมุมมองและวิสัยทัศน์ในระดับสังคมโลกที่เชื่อมต่อและโยงใยกันด้วย

เทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องมีความพร้อมที่จะใช้กระบวนการทำงานแบบใหม่ สามารถสร้างแรงจูงใจให้ทีมงาน และสามารถใช้กระบวนการทำงานแบบส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากรภายในและเครือข่ายการทำงานภายนอกให้มากยิ่งขึ้น จึงนับได้ว่าผู้นำเป็นเงื่อนไขและปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ เพราะองค์การจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำนั้น สาเหตุหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การมีภาวะผู้นำมากน้อยเพียงใด ในอันที่จะโน้มน้าวจูงใจให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์การให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังที่ Ivancevich และ Matterson (2008) ชี้ถึงความสำคัญของผู้นำว่า ผู้นำมีความสำคัญในการนำองค์การไปสู่ทิศทางที่เหมาะสม ก้าวสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ มีความรอบรู้หลักการบริหารจัดการที่ดี รู้หลักการจัดการทรัพยากรในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวคือ มีภาวะผู้นำในการใช้คน สร้างบรรยากาศในองค์การ สร้างความร่วมมือของบุคลากรในองค์การ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำองค์การรูปแบบหนึ่งที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ การนำองค์การในศตวรรษที่ 21 ให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับโลก (Local, National and Global Competitiveness) ซึ่งผู้นำต้องมีความคิดความเข้าใจระดับสูง มีความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ มีความคาดหวังและสร้างโอกาสแห่งอนาคต มีความคิดเชิงปฏิวัติหรือคิดนอกกรอบ ตลอดจนการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ เพื่อการขับเคลื่อนองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่อนาคต (Dubrin, 2010) สอดคล้องกับ Betty (2005) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การที่จะช่วยให้ผู้นำมองเห็นภาพรวมขององค์การ และสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างชัดเจน การดำเนินการเชิงกลยุทธ์จะมีความลึกซึ้งในการวิเคราะห์ปัญหาในระดับที่ส่งผลต่ออนาคตขององค์การ นั่นคือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการกำหนดและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การตามทิศทางที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ในทำนองเดียวกัน Maria (2011) ชี้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยให้สมาชิกเข้าใจวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และทิศทางที่แน่นอนขององค์การไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและความสับสนในการทำงาน และกล้าศักดิ์ จิตต์สงวน, ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2557) ชี้ถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ผู้บริหารในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะในสถานศึกษาต้องมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรูปแบบของผู้นำที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์การ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น โดยเริ่มจากคุณสมบัติสำคัญคือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จ

โรงเรียนเป็นองค์การทางสังคมที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน เพื่อสร้างเยาวชนของชาติที่มีคุณภาพ มีทักษะที่สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตในศตวรรษ

ที่ 21 และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในยุคปัจจุบันมุ่งไปสู่ยุคข่าวสารไร้พรมแดน ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีบทบาทในสังคม มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องมีการวางแผนทางด้านการศึกษา เศรษฐกิจ การเมืองและการปกครอง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต ตามแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) อย่างไรก็ตาม สภาพปัญหาการจัดการและพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในระยะที่ผ่านมาพบว่า ยังมีปัญหาที่จำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนา ทั้งทางด้านการส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชน ด้านคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่ยังอยู่ในระดับต่ำ ตลอดจนสภาพการบริหารและจัดการศึกษาที่ยังต้องปฏิรูปเพิ่มเติมให้เกิดประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาต่างก็เผชิญสภาพและปัญหาข้างต้น การปฏิรูปการศึกษาจะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลักหลายอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารในระดับสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องมีศักยภาพ สมรรถภาพ และคุณลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการศึกษาจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม ในการนำบุคลากรให้ร่วมกันผลักดันสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของการบริหาร สอดคล้องกับ สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543) และวิเชียร วงศ์คำจันทร์ (2557) ชี้ว่า ผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนก็คือผู้บริหารสถานศึกษานั่นเอง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเปรียบเสมือนเป็นหัวเรือใหญ่ที่จะนำพาองค์การให้ก้าวไปสู่กระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างสง่างามและมีศักดิ์ศรี ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางบริบทที่มีความหลากหลายและซับซ้อนนั้นจะต้องมีความเป็นมืออาชีพ สามารถกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นศักยภาพ คุณภาพ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาแห่งนั้น

ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (วิราพร ดีบุญมี, 2557) ทำนองเดียวกับ ปรีดา ลำมะนา (2557) ระบุว่า ปัจจุบันการศึกษาไทยมีการปรับเปลี่ยนนโยบายด้านการศึกษาตลอดเวลา อีกทั้งโรงเรียนในขนาดต่าง ๆ ก็ได้มีการแข่งขันกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนแต่ละแห่ง เพื่อจูงใจให้ผู้เรียนเข้ามาศึกษาในสถานศึกษาของตนเองมากขึ้น ดังนั้นเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปผู้บริหารโรงเรียนต้องสามารถปรับตัวและเรียนรู้การพัฒนาตนเอง ทั้งด้านความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถนำสิ่งที่ได้จากการพัฒนาตนเองมาสร้างกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ เหมาะสมแก่การเรียนรู้ของผู้เรียนในปัจจุบันและสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียนที่กำลังจะจบการศึกษาต้องการที่จะศึกษาต่อในชั้นที่สูงขึ้นไป ดังนั้นผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องมีรูปแบบความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปและมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็น

รูปแบบของผู้นำที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์การ ผู้นำวงการหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนมีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญคือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2556) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถ หรือมีสมรรถนะในการเป็นผู้นำประกอบด้วย ความสามารถในการคิดเพื่อวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ ความสามารถในการสร้างและพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพและมีความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการประเมินและพัฒนากลยุทธ์ (ประยงค์ เนาวบุตร, 2557)

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีบทบาทในการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาเยาวชนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ และเตรียมความพร้อมเข้าสู่การศึกษาระดับสูง ส่วนใหญ่ก็มีสภาพปัญหาในด้านคุณภาพการศึกษาในระดับที่ยังไม่น่าพอใจ จะเห็นได้จากผลการสอบ O-Net อยู่ในระดับที่ต้องเร่งพัฒนาคุณภาพ ผนวกกับสภาวะปัจจุบันเกิดการแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมทั้งการศึกษา ซึ่งการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนโดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ก่อเกิดปกติวิถีใหม่ อย่างไรก็ตามสภาพการที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดมหาสารคาม ดูจะยังไม่สนองตอบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการแก้ไขปัญหาคุณภาพการศึกษาที่ผ่าน ๆ มา จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำจะต้องแสดงบทบาทการนำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นหัวเลี้ยวหัวต่อสำคัญของนักเรียนที่จะเข้าสู่การศึกษาในระดับอุดมศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาวและสามารถแข่งขันได้ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดมหาสารคามก็เผชิญกับความท้าทายดังกล่าวที่ต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้น

จากความสำคัญและปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยซึ่งมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในองค์กรภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งการบริหารจะเน้นการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือการขับเคลื่อนองค์การและบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำเน้นการนำเชิงกลยุทธ์เป็นสำคัญ ซึ่งหากหน่วยงานทางการศึกษาซึ่งมีบทบาทเสมือนผู้ประกอบการ (Entrepreneur) โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ย่อมช่วยให้การศึกษาได้รับการพัฒนาสู่คุณภาพที่มุ่งบรรลุและสามารถปรับตัวภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

แต่สภาพการณ์ที่เป็นอยู่ยังขาดเครื่องเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และจากการศึกษาลักษณะของนวัตกรรมที่เหมาะสมที่จะใช้ในการพัฒนามีหลายรูปแบบ แต่รูปแบบของการใช้โปรแกรมที่ถูกออกแบบมาเป็นการเฉพาะจะให้ประสิทธิผลสูง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจทำการวิจัยเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามเป็นอย่างไร

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึ่งประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พิจารณาหาแนวทางในพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านที่มีสภาพปัจจุบันต่ำและสภาพที่พึงประสงค์สูง ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

2. ได้ทราบความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการพิจารณาพัฒนาตนเอง ตลอดจนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม นำไปพิจารณาหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านที่มีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับต้น ๆ

3. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 5 ด้าน ดังนี้

1.1 ความคิดความเข้าใจระดับสูง

1.2 ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

1.3 ความคาดหวังและสร้างโอกาสแห่งอนาคต

1.4 การคิดเชิงปฏิวัติ

1.5 การกำหนดวิสัยทัศน์

2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง หรือกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การนำเสนอขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง หรือกลุ่มผู้ให้ข้อมูลครั้งนี้ ได้ยึดคำถามและความมุ่งหมายการวิจัย โดยผู้วิจัยนำเสนอเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 1,752 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 35 คน และครู จำนวน 1,717 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 314 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 18 คน และครู จำนวน 296 คน จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดได้มาจากการเปิดตารางการกำหนด

ขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan (1970) โดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับจำนวนประชากรในตารางเพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

1. การศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 3 คน ได้มาโดยการพิจารณาเลือกตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนด

2. การประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้มาโดยการพิจารณาเลือกตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนด

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องนำมาใช้เพื่อการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หลักการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ องค์ประกอบของโปรแกรม และกระบวนการพัฒนาโปรแกรม ดังแสดงในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถโน้มน้าวให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยต้องเป็นผู้มีความคิดความเข้าใจระดับสูง มีความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต การคิดเชิงปฏิวัติ และการกำหนดวิสัยทัศน์

2. ความคิดความเข้าใจระดับสูง หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่สะท้อนความสามารถในการบริหารจัดการแบบองค์รวม ซึ่งเป็นการคิดเชิงระบบหรือบูรณาการ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการรับฟังความคิดเห็นของผู้ตามภายใต้หลักประชาธิปไตย

3. ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการวางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมายของสถานศึกษา การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบทางบวกและทางลบต่อการดำเนินงาน เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษา การประเมินผลการดำเนินงาน และการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่า

4. ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในตนเอง ในตัวผู้นำ และเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง ใช้ความสามารถของตนเองให้เต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าทางการศึกษา โดยยึดถือระบบคุณค่าของบุคคล ได้แก่ ความเสมอภาค ความยุติธรรม และความเป็นมนุษย์ ผู้นำและผู้ตามมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการแสวงหาเป้าหมายในระดับที่สูงกว่าเพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ดีที่สุด

5. การคิดเชิงปฏิวัติ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ท้าทายสถานการณ์ คิดนอกกรอบ คิดเชิงรุก เชิงบูรณาการ และมุ่งเน้นกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง

6. การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สะท้อนความสามารถในการกำหนดเป้าหมายที่กว้างไกลและเหมาะสม ชัดเจน มีความเป็นไปได้ เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และค่านิยมของสถานศึกษา สมาชิกมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุน มุ่งมั่นปฏิบัติด้วยความเต็มใจ

7. โปรแกรม หมายถึง หน่วยการเรียนรู้ที่รับการออกแบบและผ่านการตรวจสอบคุณภาพให้พร้อมต่อการนำไปใช้ ซึ่งประกอบด้วย หลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมการพัฒนา และการวัดและประเมินผล

8. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการและวิธีการในการเสริมสร้างคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ให้มีความคิดความเข้าใจระดับสูง มีความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต มีการคิดเชิงปฏิวัติ และการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมายเชิงอนาคต

9. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งประกอบด้วย 4 ขนาด ได้แก่

โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	มีจำนวนนักเรียน 2,500 คน ขึ้นไป
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่	มีจำนวนนักเรียน 1,500 – 2,499 คน

โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียน 500 – 1,499 คน

โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียน 1 - 499 คน

10. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และลำดับการนำเสนอดังต่อไปนี้

1. ผู้นำและภาวะผู้นำ
   - 1.1 ความหมายของผู้นำ
   - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
   - 1.3 การเกิดภาวะผู้นำ
   - 1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
   - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
   - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
   - 2.3 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
   - 2.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
3. การพัฒนาภาวะผู้นำ
   - 3.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ
   - 3.2 หลักการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ
4. บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
5. โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม
   - 5.1 ความหมายของโปรแกรม
   - 5.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
   - 5.3 การประเมินโปรแกรม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
   - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ผู้นำและภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการและนักการศึกษาได้อธิบายและให้ความหมายของผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

กิติ ตยัคคานนท์ (2543) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์กับบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์การ สามารถใช้อำนาจอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จ

English และ English (1960) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ชี้แนวทางควบคุมเจตคติหรือพฤติกรรมของผู้ตามในสถานการณ์หนึ่ง ๆ และเป็นผู้ที่มีอิทธิพลหรืออำนาจเหนือคนอื่น

Sears, Freedman และ Peplau (1985) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีผลกระทบมากที่สุดต่อพฤติกรรมและความเชื่อของกลุ่ม และยังมีลักษณะดังนี้คือ เป็นผู้ที่ริเริ่มกระทำสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้ออกคำสั่ง เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ขจัดปัญหาการโต้แย้งภายในกลุ่ม เป็นผู้ให้การสนับสนุน และเป็นหัวหน้าในการทำกิจกรรมกลุ่ม

Fiedler และ Garcia (1987) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้กำกับและประสานงานให้กิจกรรมของกลุ่มมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเป็นผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งหรือเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่มเพื่อที่จะกำกับและประสานงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายด้วยพลังของกลุ่ม

โดยสรุป ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือการทำงานของกลุ่ม สามารถโน้มน้าวกลุ่มให้ร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือขององค์การ

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลเพิ่มที่มากกว่าและสูงกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้กำกับงานประจำขององค์การ

สิปปนนท์ เกตุทัต (2540) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความมีวิสัยทัศน์ การมีทัศนะที่กว้างไกลและสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีที่จะปฏิบัติตาม โดยผู้นำต้องมีศักยภาพพื้นฐาน 9 ด้าน ได้แก่ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความกล้าหาญ

ทางจริยธรรม มีความอดทน มีความสามารถในการบริหารจัดการ ใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ มีสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในทุก ๆ ด้าน

กิติ ตยัคคานนท์ (2543) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสาร และการติดต่อกัน ให้ร่วมใจกับคนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างโอกาสให้พนักงานหรือบุคคลอื่น ๆ เป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นตัวแทนของความตั้งใจและความพยายามของผู้นำในการมองหาแนวทาง เพื่อขยายสมรรถนะของพนักงานให้ทำคุณประโยชน์ให้บรรลุตามเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้ภาวการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2555) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการจูงใจให้บุคคลใช้ความพยายามของตนเองอย่างเต็มความสามารถ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยปราศจากการถูกบังคับ

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับ และยกย่อง จากบุคคลอื่น เป็นผู้นำทำให้บุคคลอื่น ไว้วางใจ และให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำ เป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยการหรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้มีความสามารถในการใช้สินในการจูงใจผู้ใต้ บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วย ความเต็มใจ

DuBrin (1995) ให้นิยาม ภาวะผู้นำ โดยสรุปเป็นคำสำคัญ (Keywords) 3 คำ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) ที่เป็นผลมาจากการสื่อสารโดยตรงสู่เป้าหมายและการบรรลุผลที่จะได้มา

2. อิทธิพล (Influence) ที่สูงขึ้นและอยู่เหนือความคล้อยตามไปตามกลไกโดยมีทิศทางและระเบียบการกระทำที่ทำให้ผู้อื่นต้องทำหรือตอบสนองในทิศทางร่วมกัน ศิลปะของการโน้มน้าวบุคคลโดยการชักชวนให้เชื่อหรือเป็นตัวอย่างให้ดำเนินตามแนวทางของการกระทำ

3. เป้าหมาย (Goal) เป็นแรงขับเคลื่อนที่ยิ่งใหญ่ที่เป็นแรงจูงใจและการประสานงานขององค์การให้ทำงานมุ่งไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

Kouzes และ Posner (2002) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้า ในการทำงานเพื่อให้เกิดบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน

Yukl (2002) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือกระบวนการใช้อิทธิพลกระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่มและกระบวนการรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม

Robbins และ Coulter (2003) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

DuBrin, Dalglish และ Miller (2006) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการใช้อิทธิพลในการกระตุ้น จูงใจ และการสื่อสารเป้าหมาย เพื่อผลักดันให้คนอื่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

Schermerhorn และคณะ (2010) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

Maxwell (2011) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลหรือการผลักดันและโน้มน้าวให้คนอื่นสิ่งต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เรื่องของตำแหน่งหน้าที่ แต่จะเกี่ยวข้องกับผู้คน การสร้างความเปลี่ยนแปลง ความท้าทายและการส่งเสริมให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวของผู้ตามและการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุระดับสูงสุด

จากความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน และสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ต่อกัน โดยจะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ (Leader) เนื่องจากมีศักยภาพ (Potential) ที่สามารถโน้มน้าว (Encourage) คนอื่น ๆ ของกลุ่มซึ่งถือว่าเป็นผู้ตาม (Followers) จะเห็นได้ว่าความหมายของภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล (Influence) ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader) พยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม (Followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ

3. การเกิดภาวะผู้นำ

Mitchell และ Larson (1987) ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการในการพิจารณาว่าผู้นำคนใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ดังนี้ คือ 1) เป็นกระบวนการใช้อิทธิพล 2) มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล และ 3) มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยมีคำอธิบายดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการโดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใด ๆ เป็นกระบวนการให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำทางจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ อาจจะมีภาวะหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่ว่ามีลักษณะทั้ง 3 ประการ หรือเปล่า ในทางตรงข้ามผู้ที่แสดงภาวะผู้นำอาจจะไม่เป็นผู้นำแบบทางการ แต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น

2. ภาวะผู้นำนอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับให้ทำตามเพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3. ภาวะผู้นำจะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

ประเด็นเกี่ยวกับผู้นำในมิติและมุมมองต่าง ๆ นั้น ได้รับการกล่าวถึงอยู่เสมอว่าต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และโปร่งใส ผู้บริหารในอนาคตต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถและมีจริยธรรมที่เหมาะสม ผู้นำจึงเป็นบุคคลในแต่ละสถานการณ์ เพื่อทำหน้าที่นำพาหมู่คณะให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้พลังอำนาจที่มีอยู่ในการโน้มน้าวและกระตุ้นให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ บุคคลจะเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีภาวะผู้นำซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่อไปนี้ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551; สัมมา รธนิตย์, 2553)

1. ผู้นำ (Leader) บุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ซึ่งมักจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่ม

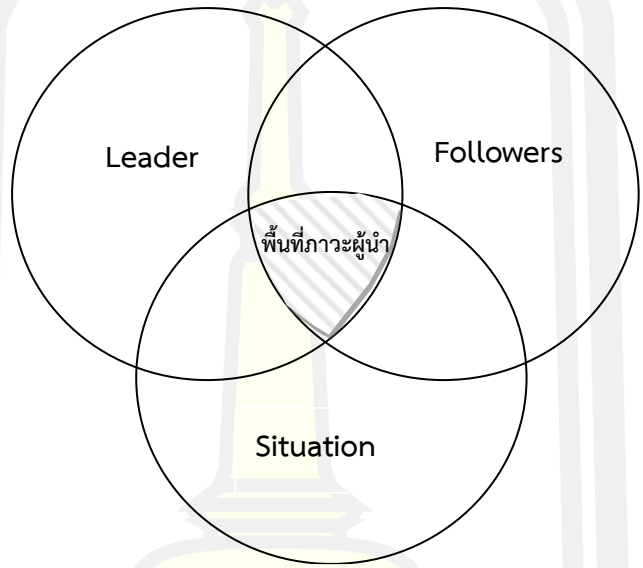
2. กลุ่มหรือหมู่คณะ (Group or Team) บุคคลหรือคณะบุคคลที่ปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ โดยจะต้องมีการประสานงานกัน และสนับสนุนต่อความก้าวหน้าขององค์การ

3. วัตถุประสงค์ (Objectives) หรือเป้าหมายที่กลุ่มต้องการ ซึ่งจะเป็นความต้องการร่วมที่กำหนดและชี้นำ โดยผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิก

4. สถานการณ์ (Situation) ปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะมีอิทธิพลทั้งในทิศทางบวกหรือมีอิทธิพลต่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งผู้นำจะต้องมีความเข้าใจและความสามารถใช้ประโยชน์จากสถานการณ์อย่างเต็มที่

5. สภาพแวดล้อม (Environment) ปัจจัยแวดล้อมภายนอกกลุ่ม โดยจะประกอบด้วยปัจจัยระดับต่าง ๆ ที่มีผลต่อโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของกลุ่ม

โกวัฒน์ เทศบุตร (2554) กล่าวถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเกิดภาวะผู้นำว่า ประกอบด้วย 3 ประการ ได้แก่ ผู้นำ กลุ่มหรือผู้ตาม และสถานการณ์ ซึ่งการเกิดภาวะผู้นำเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบสำคัญทั้ง 3 ประการ คือ 1) สถานการณ์ 2) กลุ่มบุคคลที่มุ่งบรรลุเป้าหมายอันเดียวกัน และ 3) บุคคลที่มีศักยภาพเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม สามารถเขียนเป็นแผนภาพได้ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แสดงการเกิดภาวะผู้นำ

จากภาพประกอบ 2 จะเห็นว่า ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ของกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่ง มีสมาชิกในกลุ่มคนใดคนหนึ่งที่มีศักยภาพหรือมีอิทธิพลเหนือสมาชิกคนอื่น ๆ สามารถโน้มน้าวและสร้างการยอมรับจากกลุ่ม บุคคลคนนั้นก็จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำ ส่วนสมาชิกอื่น ๆ ก็เป็นผู้ตาม ซึ่งพื้นที่ซ้อนทับกันของวงกลม 3 วง คือ สถานการณ์ (Situation) กลุ่มผู้ตาม (Followers) และผู้นำ (Leader) คือ พื้นที่การเกิดภาวะผู้นำ และแสดงถึงระดับภาวะผู้นำ (Leadership Degree) โดยพื้นที่ซ้อนทับกันมากแสดงว่ามีระดับภาวะผู้นำสูง พื้นที่ซ้อนทับกันน้อยแสดงว่าระดับภาวะผู้นำต่ำ

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

การศึกษาภาวะผู้นำอย่างมีระบบได้ดำเนินการต่อเนื่องมาร่วมร้อยปี เกิดมุมมองและความเชื่อต่าง ๆ ที่พัฒนามาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำ เริ่มจากทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ กลุ่มทฤษฎีเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีเชิงสถานการณ์

4.1 ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำ เริ่มในปี ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) ของกรีกและโรมันโบราณ โดยมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด ไม่สามารถพัฒนาหรือสร้างขึ้นได้ (Leader is Born Not Made) ได้มีความพยายามศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาที่คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำซึ่งในอดีตที่ผ่านมาเชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณสมบัติพิเศษเหนือกว่าผู้ตาม เช่น การทำงานไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย สามารถหยั่งรู้ใจคนได้ การคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้ แม่นยำอย่างน่ามหัศจรรย์ และมีพรสวรรค์ในการชักจูงคนได้อย่างเหลือเชื่อ แต่ก็ไม่มีงานวิจัยใดยืนยันได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคุณลักษณะมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของผู้นำ จึงทำความสนใจในคุณลักษณะของผู้นำน้อยลงตามลำดับ (Mosley, 1996)

อย่างไรก็ตาม ผู้ที่ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะซึ่งเป็นที่รู้จักกันเป็นอย่างดี ได้แก่ Stogdill (1974) ได้วิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำและสรุปว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียวไม่สามารถชี้บ่งความเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ ไม่สามารถพยากรณ์หรือวิเคราะห์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ โดยได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางด้านร่างกาย (Physical Characteristics) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ดีและคุณลักษณะทางด้านร่างกาย เช่น อายุ ส่วนสูง น้ำหนัก และรูปร่าง จะให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน การมีส่วนสูงน้ำหนักที่มากกว่าไม่ได้เป็นเงื่อนไขของผู้ที่เป็นผู้นำเสมอไปแต่องค์กรจำนวนมากเชื่อว่าบุคคลที่มีรูปร่างใหญ่จะจำเป็นต่อการได้รับความเชื่อฟังจากผู้ตาม แนวคิดนี้อยู่บนพื้นฐานของอำนาจการบังคับบัญชาหรือความกลัว

2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ภูมิหลังทางสังคมของผู้นำที่ถูกนำมาศึกษา ได้แก่ การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเลื่อนชั้นทางสังคม (Social Mobility) สรุปได้ว่า 1) สถานภาพทางสังคมที่สูงจะเป็นข้อได้เปรียบต่อการเป็นผู้นำ และ 2) บุคคลที่มาจากสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ต่ำสามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งระดับสูงมากกว่าผู้นำที่มีการศึกษาดีกว่าในอดีต

3. สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) ตัวแปรต่าง ๆ ที่ถูกนำมาศึกษา ได้แก่ สติปัญญา ความเด็ดขาด ความรู้ ความคล่องแคล่วในการใช้คำพูด (Fluency of Speech) ผู้นำจะมีคุณสมบัติเช่นนี้มากกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แม้ว่าจะพบความสัมพันธ์ค่อนข้างสม่ำเสมอ แต่ยังไม่สามารถสรุปได้อย่างเด็ดขาด ต้องพิจารณาตัวแปรอื่นประกอบด้วย

4. บุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัว มีอำนาจเหนือบุคคลอื่น การมีความสมดุลในอารมณ์ และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความมีอิสระและความเป็นตัวของตัวเอง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรม

และความเชื่อมั่นในตนเอง อย่างไรก็ตามบุคลิกภาพเหล่านี้อาจไม่สอดคล้องกันในผู้นำทุกกลุ่มและทุกองค์กร

5. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task–Related Characteristics) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้นำ ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค รับผิดชอบในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ และการมุ่งงาน

6. คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) คุณลักษณะทางสังคมของผู้นำที่เป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการเป็นผู้นำคือ ความสามารถในการประสานความร่วมมือ ความสามารถในการบริหารจัดการ ความร่วมมือ ความนิยมแพร่หลายและมีเกียรติสภาพสังคมและมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วมกับสังคม รู้จักกาลเทศะและมีทักษะด้านการทูต

McCall และ Lombardo (1983) ได้ทำการวิจัยทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว โดยระบุคุณลักษณะพื้นฐาน 4 ประการ ที่ผู้นำสามารถประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ได้แก่ 1) ความมั่นคงทางอารมณ์และการสงบสติอารมณ์ 2) การยอมรับในความผิดพลาด 3) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และ 4) มีความรอบรู้

4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นแนวความคิดที่สนใจศึกษาถึงพฤติกรรมที่แสดงโดยผู้นำ ซึ่งจะมีผลต่อความสามารถในการนำของเขา โดยการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำเริ่มได้รับความสนใจจากนักวิชาการตะวันตกในช่วงทศวรรษ 1930 เป็นต้นมา เนื่องจาการพิจารณาเพียงคุณลักษณะของผู้นำนั้นขาดความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ ตลอดจนการศึกษาเทคนิคการจัดการในสมัยเริ่มต้น โดยเชื่อว่า “Leaders can be made, rather than are born” จึงหันมาสนใจการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยมีนักทฤษฎีที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ในช่วงต่อของทศวรรษ 1940 และ 1950 กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้สนใจที่จะศึกษาแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การ โดยมีผลการศึกษาที่น่าสนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้ (Yukl, 2002)

1.1 ภาวะผู้นำเน้นผลผลิต (Production Centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนตัวสมาชิกเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

1.2 ภาวะผู้นำเน้นผู้ร่วมงาน (Employee Centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม โดยที่ผู้นำจะให้ความสนใจและเอาใจใส่กับปัญหาต่าง ๆ ทั้งในที่ทำงานและเรื่องส่วนตัวที่เกิดขึ้นของสมาชิก

2. การศึกษาของมหาวิยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University Studies) ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้แก่ Halpin and Winer ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด โดยใช้แบบสอบถามความเป็นผู้นำ และสามารถสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 2 มิติดังต่อไปนี้ (Yukl, 2010)

2.1 มิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) ผู้นำจะกำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนการและรายละเอียดในการปฏิบัติงานแล้วชี้นำให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม เป็นพฤติกรรมสร้างสรรค์สูงเห็นได้จากการที่เขาพิถีพิถันในการมอบหมายงานและคาดหวังว่าคนงานเหล่านั้นจะปฏิบัติงานอย่างสุดฝีมือ เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และจะเน้นถึงกำหนดเวลาที่ต้องทำให้เสร็จด้วย

2.2 มิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration Structure) เป็นพฤติกรรมที่ให้ความเป็นกันเองกับสมาชิกในกลุ่ม มีการปฏิบัติกับสมาชิกอย่างเสมอภาค และจะแสดงออกถึงความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความเห็นคิดและความรู้สึกของสมาชิก ทำให้ความสัมพันธ์ในด้านทำงานออกมาในรูปความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust)

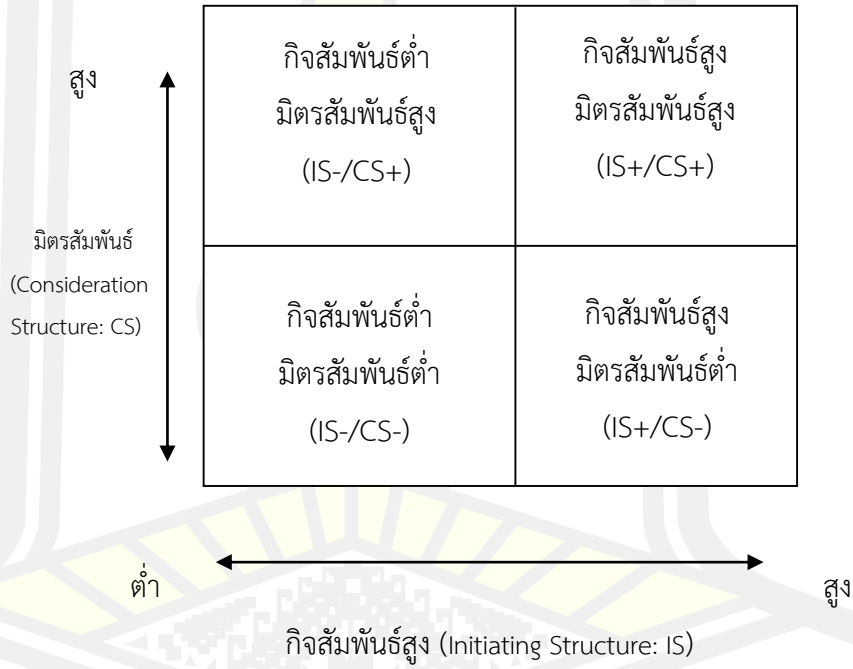
การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างงานและมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคลของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างของพฤติกรรมผู้นำได้ปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์	พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์
1. วางแผน	1. เป็นกันเอง
2. ประสานงาน	2. ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. สั่งการ	3. ยอมรับในผู้ใต้บังคับบัญชา
4. แก้ไขปัญหา	4. เปิดตัวสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ระบุขอบเขตและบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา	5. คอยช่วยเหลือสนับสนุน
6. ตำหนิงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน	6. รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา
7. สร้างความกดดันต่อลูกน้อง	

จากตาราง 1 จะเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์จะมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายของงาน ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์จะมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนและมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอจะมีความคล้ายคลึงกัน แต่การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอมิได้แยกปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของบุคคลอย่างเด็ดขาด แต่ผู้นำแสดงพฤติกรรมทั้งสองมากน้อยต่างกันตามรูปแบบของตน โดยผู้นำอาจจะมีพฤติกรรมมุ่งโครงสร้างงานหรือกิจสัมพันธ์และความสัมพันธ์ส่วนบุคคลหรือมิตรสัมพันธ์ หรือกิจสัมพันธ์เพียงอย่างเดียว หรือมิตรสัมพันธ์เพียงอย่างเดียว หรืออาจจะไม่สนใจเลยเลย ทั้งสองลักษณะก็เป็นได้ ซึ่งการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอได้รับการยอมและความนิยมจนถึงปัจจุบันจากคำกล่าวที่ว่า “ผู้นำที่ดีจะต้องเก่งทั้งงานและเก่งทั้งคน” แสดงด้วยแผนภาพดังภาพประกอบ 3 (Yukl, 2010)



ภาพประกอบ 3 แสดงแบบผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

จากภาพประกอบ 3 จะเห็นว่า การเชื่อมโยงพฤติกรรมภาวะผู้นำ 2 มิติ ทำให้เกิดแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ กิจสัมพันธ์ต่ำและมิตรสัมพันธ์ต่ำ กิจสัมพันธ์สูงและมิตรสัมพันธ์ต่ำ กิจสัมพันธ์ต่ำและมิตรสัมพันธ์สูง กิจสัมพันธ์สูงและมิตรสัมพันธ์สูง

3. ทฤษฎีตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid Theory)

Blake และ Mouton (1985) เป็นนักวิชาการมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอเช่นกัน ได้นำแนวคิดข้างต้นมาศึกษาประยุกต์เป็นตาข่ายพฤติกรรมการบริหาร (Managerial Grid) บางครั้งเรียกว่า ตาข่ายพฤติกรรมภาวะผู้นำ ซึ่งได้รับการยอมรับนำไปใช้งานและกล่าวอ้างถึงอยู่เสมอ Blake และ Mouton กล่าวถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำว่า ประกอบด้วยพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต (Concern for Production) และพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ความสำคัญกับคน (Concern for People) โดยจัดภาวะผู้นำลงบนแกนอ้างอิง ซึ่งจะแทนภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตในแกน X และภาวะผู้นำแบบให้ความสำคัญกับคนจะแทนในแกน Y โดยที่ทั้งสองแกนจะตั้งฉากกัน และแต่ละแกนจะมีหน่วยตั้งแต่ 1 ถึง 9 เรียงจากพฤติกรรมน้อยไปมาก ซึ่งสามารถแสดงการจัดคู่อันดับได้ 81 คู่ แต่ละคู่คือ แบบภาวะผู้นำ ได้ทั้งหมด 81 แบบ Blake และ Mouton นำเสนอภาวะผู้นำที่สำคัญ 5 แบบ ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบ 1,1 หมายถึง ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished Leadership) หรือผู้นำที่ไม่เหมาะสม เนื่องจากผู้นำจะปล่อยปละละเลยโดยไม่ให้ความสนใจต่อทั้งผลผลิตและความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ทำให้การทำงานไม่มีการวางแผน มอบหมายงาน ติดตามและตรวจสอบ ตลอดจนไม่สนใจต่อความเป็นไปของสมาชิกในหน่วยงาน ซึ่งผู้นำประเภทนี้จัดว่าเป็นแบบไม่เอาไหน

ภาวะผู้นำแบบ 9,1 หมายถึง ผู้นำแบบมุ่งผลงาน (Production Pusher) จะมุ่งความสนใจไปที่งานสูง โดยจะวางแผน มอบหมายงาน และควบคุมให้ผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ แต่จะไม่ค่อยสนใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ซึ่งผู้นำประเภทนี้อาจจะเรียกว่า แบบงานขึ้นสมอง

ภาวะผู้นำแบบ 1,9 หมายถึง ผู้นำแบบนำมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Country Club Leader) ผู้นำจะให้ความสนใจกับความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างตัวเขาในฐานะหัวหน้ากับสมาชิกในกลุ่ม โดยเน้นกิจกรรมต่าง ๆ ทางสังคมแต่จะไม่ให้ความสนใจต่อผลผลิตหรือผลงานขององค์การ ซึ่งผู้นำประเภทนี้อาจจะเรียกว่า แบบสามัคคีชุมชน

ภาวะผู้นำแบบ 9,9 หมายถึง ผู้นำแบบนักสร้างกลุ่ม (Team Builder) จัดเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง และมักเป็นผู้นำในอุดมคติ โดยนักสร้างทีมจะให้ความสำคัญกับทั้งผลผลิตขององค์การ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างมาก ผู้นำแบบสร้างทีมจะเป็นผู้นำที่ดีที่สุดในตาข่ายพฤติกรรมบริหารเพียงแต่เป็นเรื่องยากที่องค์การหรือหน่วยงานจะมีบุคคลที่พร้อมทั้งสองด้านอยู่ในคนเดียวกัน อย่างไรก็ดี ถ้าบุคคลผ่านการฝึกฝนและการพัฒนาแล้วเขาก็จะสามารถพัฒนาตนเองเข้าสู่ภาวะผู้นำแบบอุดมคติได้

แบบภาวะผู้นำแบบ 5,5 หมายถึง ผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle of the Road Leader) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับผลผลิตขององค์การ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับปานกลางและเท่า ๆ กัน ซึ่งจะทำให้งานในองค์การดำเนินไปได้ในระดับหนึ่ง พร้อมทั้งหน่วยงานก็มีความสัมพันธ์กันพอสมควร แต่ก็ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้การดำเนินของกลุ่มมีความเป็นเลิศได้ โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่ต้องการผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ

สรุปได้ว่า การอธิบายถึงภาวะผู้นำของบุคคลที่แสดงออกโดยสัมพันธ์กับคู่อันดับในตาข่ายพฤติกรรมการบริหารได้หลายลักษณะตามคุณสมบัติของบุคคล ซึ่งอาจจะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้โดย การพิจารณาจากคู่อันดับที่มีความสำคัญในการอ้างอิงและอธิบายภาวะผู้นำของบุคคลเป็น 5 คู่ จะเห็นได้ชัดเจนว่าทฤษฎีตาข่ายพฤติกรรมการบริหารได้รับความสนใจและนำไปประยุกต์ในการพัฒนาผู้บริหารทั้งในสหรัฐอเมริกาและประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยด้วย ซึ่งมีการนำเอาเทคนิคตาข่ายพฤติกรรมการบริหารไปประยุกต์ใช้งานในเชิงพาณิชย์จนมาถึงปัจจุบัน จากทฤษฎีดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่ดีนั้นควรมีทั้งการมุ่งเน้นผู้ร่วมงานสูงและมุ่งเน้นผลผลิตสูง จึงจะทำให้เกิดความพึงพอใจร่วมกันทั้งผู้นำและผู้ร่วมงานตลอดไป

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational/Contingency Leadership Theories)

การศึกษาผู้นำสถานการณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้น จะมุ่งเน้นศึกษาสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ เช่น อำนาจหน้าที่ และความมั่นคงของผู้นำ ลักษณะงานของผู้นำ ความสามารถและแรงจูงใจของผู้ตาม สภาพแวดล้อมภายนอก ความคาดหวังและข้อเรียกร้องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานของลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และบุคคลภายนอกองค์การ การศึกษาผู้นำเชิงสถานการณ์นี้อาจจำแนกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ โดยกลุ่มแรกจะมุ่ง เน้นว่าสถานการณ์ใดที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมแต่ละพฤติกรรมของผู้นำอย่างไร ดังนั้น การศึกษาประเภทนี้จึงต้องศึกษาว่าพฤติกรรมของผู้นำต่างองค์การ ต่างระดับเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร สำหรับกลุ่มที่สอง มุ่งที่จะศึกษาว่าสถานการณ์ลักษณะใดจะมีส่วนทำให้พฤติกรรมหรือแบบภาวะผู้นำ รวมทั้งคุณลักษณะของผู้นำมีผลต่อประสิทธิภาพ เพราะกลุ่มนี้มีพื้นฐานความคิดที่ว่าพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งไม่เหมาะสำหรับทุกสถานการณ์ หรือประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับพฤติกรรมให้เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์หรือเหมาะสมกับสถานการณ์

อย่างไรก็ตามการศึกษาผู้นำเชิงสถานการณ์จึงเป็นการนำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของการนำ หรือความสำเร็จของการนำขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

1. ทฤษฎี 3–D Management Style

Reddin (1970) เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านมุ่งงานและมิติพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ เขาชี้ว่าแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับ

สถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้อย่างเหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล Reddin ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงและประสิทธิผลต่ำตามแนวคิดของ Reddin

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ	ภาวะผู้นำพื้นฐาน	ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง
Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีงาน	แบบเอาเกณฑ์ (Separated)	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวัน ๆ
Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	แบบเอางาน (Dedicated)	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	แบบสัมพันธ์ (Related)	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุก ๆ เรื่อง	แบบประสาน (Integrated)	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพก็ดีด้วย

จากตาราง 2 จะเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบพื้นฐานตามแนวคิดของ Reddin มี 4 แบบ สามารถปรับไปสู่แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงขึ้น 4 แบบ และแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำลง 4 แบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

Reddin ชี้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การ และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. Theory Z

Ouchi (1981) ได้นำจุดเด่นของการจัดการแบบอเมริกันในส่วนของความรับผิดชอบส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานมาผนวกกับจุดเด่นของการจัดการแบบญี่ปุ่นที่เน้นการจ้างงานระยะยาว เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเองและกับองค์การ ซึ่งทำให้เกิดการร่วมกันตัดสินใจเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎี Z จึงเป็นการนำเอาส่วนดีของทฤษฎี X และทฤษฎี Y มาผสมผสานกันอย่างเหมาะสม มุ่งเน้นให้ความสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและองค์การ ความภักดีต่อองค์การจะมีมากขึ้นสูงก็โดยการมอบหมายงานที่มีคุณค่าต่อชีวิตเป็นระยะยาวๆ ให้การสนับสนุนและจูงใจผู้ปฏิบัติงาน และเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

3. Life–Cycle Theories

Hersey และ Blanchard (1988) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีของ Reddin และยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของ Hersey และ Blanchard ประกอบด้วย

1. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน
2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

Hersey และ Blanchard (1988) แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

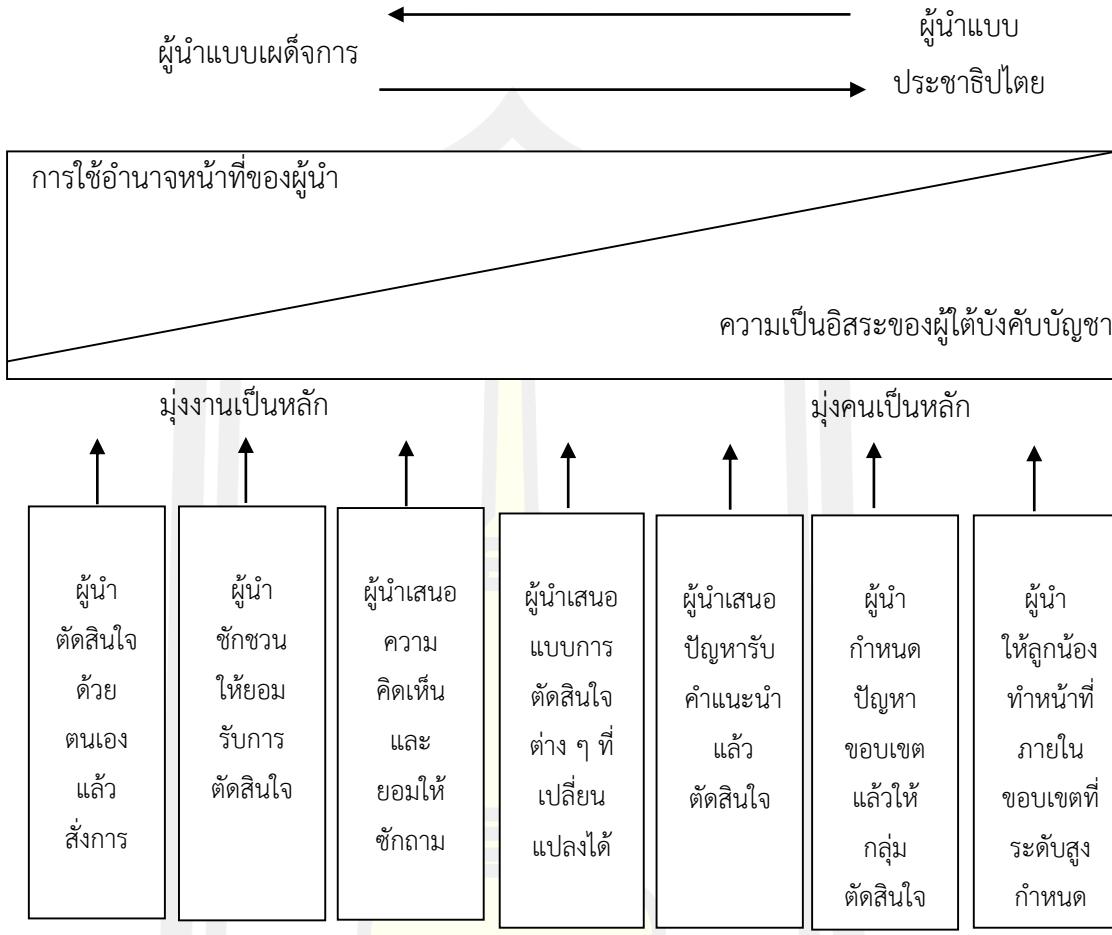
2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง หรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็ก ๆ น้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบต่อเนื่อง (Continuum of Leadership Theory)

Tannenbaum และ Schmidt (1973) แบ่งผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจโดยชี้ให้เห็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสม ซึ่งมีองค์ประกอบคือ ผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ นอกจากนี้ลักษณะของปัญหาและเวลา เป็นปัจจัยทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบการนำ แสดงด้วยแผนภาพ ปรากฏดังภาพประกอบ 4



ที่มา: Tannenbaum และ Schmidt (1973)

ภาพประกอบ 4 แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Tannenbaum และ Schmidt

จากภาพประกอบ 4 แสดงถึงแนวต่อเนื่องพฤติกรรมผู้นำ เมื่อผู้นำคนใดมีพฤติกรรมค่อนมาทางซ้ายสุดหรือการจะให้อำนาจมาก ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานน้อย ในทางตรงกันข้าม หากมีพฤติกรรมค่อนมาทางขวาสุดของแนวต่อเนื่องก็จะเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานมาก และผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น สามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

5. Fiedler’s Least Preferred Co-worker Theory

Fiedler (1976) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุดคือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

สมยศ นาวีการ (2548) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ผู้มีความสามารถที่จะคาดคะเนสร้างวิสัยทัศน์ รักษาความคล่องตัว ให้อำนาจแก่บุคคลอื่นเพื่อที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เมื่อจำเป็น

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบของการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ กล่าวคือเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาวข้างหน้า เช่น 5-10 ปี และวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์นโยบายด้านการบริหารในทุกระดับ

เชวงศักดิ์ พฤกษ์เทเวศ (2553) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการของอิทธิพลที่ผู้นำมีต่อบุคคลอื่นให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ เพื่อบรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ของโครงการ การวางแผนหรือการสร้างทางเลือก การนำไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมและการประเมิน

ตวัญจ์ลักษณ์ พวงนิล (2555) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในองค์การที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การเป็นสำคัญ โดยเริ่มจากการมีวิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์ และค้นหาปัจจัยที่ทำให้เป้าประสงค์บรรลุ โดยผ่านตัวบ่งชี้ และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

วิราพร ดีบุญมี (2557) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถในการมองไปในอนาคต และกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจาก

สิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งมีความสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อให้องค์การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการคาดการณ์และมองเห็นอนาคต คงสภาพความยืดหยุ่น คิดอย่างมีกลยุทธ์ และทำงานร่วมกับผู้อื่นในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดแก่องค์การในอนาคต

Daft (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการมองอนาคต รักษาความยืดหยุ่น มีความคิดเชิงกลยุทธ์ และกระตุ้นริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อการได้เปรียบทางการแข่งขัน

Gill (2006) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่สามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ต่าง ๆ ขึ้นมา ดังนั้นผู้นำที่มุ่งเน้นใช้กลยุทธ์เพื่อนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

Dubrin (2006) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ภาวการณ์นำโดยกำหนดทิศทางและกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์การอยู่รอดและมีความก้าวหน้า

Smith และ Piele (2006) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่สามารถเลือกรูปแบบการบริหารงานหรือแสดงออกถึงพฤติกรรม เพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

Ireland และ Hoskisson (2007) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการคาดการณ์ มีความยืดหยุ่นและเสริมสร้างพลังผู้อื่นในการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์

จากความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำในการคาดการณ์อนาคต และกำหนดทิศทางขององค์การ สามารถนำหลักการที่เป็นกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีความยืดหยุ่นให้เหมาะสมตามสถานการณ์ เพื่อให้บรรลุกระบวนการทำงานตามเป้าหมายที่วางไว้

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2545) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นหัวใจความสำเร็จของการทำงาน คือ การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทันต่อการแข่งขัน เป็นที่ชัดเจนว่าเป้าหมายการบริหารงานคือ เพื่อให้องค์การคงอยู่และผู้คนปฏิบัติหน้าที่ที่สร้างความรุ่งเรืองที่ชัดเจนจึงต้องมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณภาพ สมรรถนะ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ มีเป้าหมายชัดเจนว่าจะนำไปใช้ในทิศทางใดเพื่ออะไร สื่อสารและสร้างความหมายให้กับผู้คนทั้งในและนอกองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ผู้บริหารระดับสูงริเริ่ม

เกี่ยวข้อง มีการสื่อสาร สร้างความมั่นใจ เห็นประโยชน์ ผลักดันผ่านทีมแต่ที่แตกต่างกันคือ กลวิธีกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องอาศัยความสามารถของผู้นำ สร้างความพร้อมการยอมรับความมีกลยุทธ์จึงเป็นปัจจัยสำคัญของการปฏิรูป ผู้นำคือบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดขององค์การ ซึ่งจะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางที่ถูกต้อง รวมทั้งความสามารถในการสื่อทิศทาง และความคาดหวังที่เหมาะสมผ่านความเป็นผู้นำสู่บุคลากรทุกคนอย่างมีประสิทธิผลภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีหน้าที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. การสร้างกลยุทธ์ เป็นพิจารณาว่าการที่จะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นจะต้องใช้วิธีการอย่างไร องค์การที่ประสบความสำเร็จจะมีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การและสิ่งแวดล้อม ผู้นำควรถามคำถามก่อนว่า ปัจจุบันองค์การอยู่ที่ไหน องค์การต้องการให้เป็นอย่างไร อะไรเป็นการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน และ อะไรคือแนวทางของการปฏิบัติที่ดีที่สามารถช่วยให้องค์การไปถึงวิสัยทัศน์ได้

2. การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ผู้นำที่เข้มแข็งเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดสำหรับการปฏิวัติการเชิงกลยุทธ์ ผู้นำต้องกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้เกิดการยอมรับพฤติกรรมซึ่งมีความจำเป็นต่อการกำหนดนโยบายใหม่ ๆ กลยุทธ์ดังกล่าวรวมถึงการปฏิบัติในเรื่องพื้นฐาน เช่น การออกแบบโครงสร้าง ระบบการให้รางวัลการจัดสรรงบประมาณและกฎระเบียบขององค์การ นโยบายหรือการดำเนินการ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างขององค์การ ระบบ และนโยบาย

3. การควบคุมกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การนำและการควบคุม โดยการควบคุมจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินวิเคราะห์ปัญหาและปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่กำหนด การควบคุมกลยุทธ์เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารทุกองค์การ การควบคุมทางการจัดการที่มีลักษณะพิเศษ ให้ความสำคัญกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินกระบวนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ การดำเนินการมีประสิทธิภาพเพียงใดและต้องปรับปรุงอย่างไร ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ทักษะความชำนาญในการบริหารจัดการ การจัดการความรู้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ และสร้างผลตอบแทนที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อสมาชิกขององค์การและผู้เกี่ยวข้อง

ชัยพัชร์ เลิศรักษ์ทวีกุล (2564) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเก่งทั้งงานและเก่งทั้งคน ต้องมองให้ออกว่าองค์กรจะเดินไปในทิศไหนด้วยวิธีการอะไร จะสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกคนในองค์กรได้อย่างไร สร้างขวัญกำลังใจความศรัทธาของลูกน้อง

ที่สำคัญจะต้องเป็นผู้นำต้องเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

พีรศักดิ์ วิลัยรัตน์ (2564) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีขั้นตอนในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. จัดวางทิศทางขององค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ (ภารกิจ) และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจน

3. กำหนดกลยุทธ์ โดยพิจารณาความเหมาะสมและสามารถไปปฏิบัติได้จริง จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

4. ปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ คำนึงถึงโครงสร้างขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ

5. ความคุมเชิงกลยุทธ์ โดยติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญของการพัฒนาองค์การแบบองค์รวมที่ต้องอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ อย่างบูรณาการกันในขณะเดียวกันก็ต้องมุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ยอมรับซึ่งกันและกันและมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยการนำกลยุทธ์ไปใช้ต้องมีความสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่มีลักษณะเฉพาะ เพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ความสามารถของผู้นำ ในการกำหนดทิศทางที่ถูกต้อง

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) ชี้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ 2) การใช้กระบวนการคิดชั้นสูง 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ระบุว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การมีความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์การ 2) การเป็นผู้แปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเชิง กลยุทธ์ 3) การรับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ 4) การนำวิสัยทัศน์พันธกิจและกลยุทธ์ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้

ณัฐวุฒิ ภารพบ (2554) ระบุว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) มีความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ความสามารถในการกำหนดปัจจัยนำเข้ามา

กำหนด กลยุทธ์ 3) ความคาดหวังและคาดหมายอนาคตหรือมองภาพอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ความคิดเชิงปฏิวัติเป็นการคิดในทางก้าวหน้าสร้างสรรค์ 5) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์หรือสภาพขององค์การในอนาคตได้ 6) ให้น้ำหนักกับงานด้านวัฒนธรรมองค์การ คุณธรรมจริยธรรม 7) ผู้นำที่สามารถสร้างความมีประสิทธิผลและมีดุลยภาพขององค์การ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย

1. มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (High Thinking. High Understanding)

2. สามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (ความรู้ ความสามารถ ข้อมูล ฯลฯ) (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy)

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future)

4. มีวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking)

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision)

Dubrin (1998) ได้ระบุองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) มีความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มาใช้กำหนดกลยุทธ์ 3) ความสามารถในการมองอนาคตและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ความสามารถในการคิดเชิงปฏิบัติ และ 5) มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์

Ireland และ Hitt (1999) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ต้องมีองค์ประกอบดังนี้

1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จูงใจเป็นวิสัยทัศน์ที่ได้จากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ

2. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะต้องตระหนักให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และดำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์การให้ได้ เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทั้งทรัพยากรและขีดความสามารถที่จะทำให้องค์การมีอัตลักษณ์ที่สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะต้องมุ่งเน้นกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างตอเนื่อง

4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์การ ด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน

5. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรม ด้วยการแสดงถึงความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม ยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งสามารถจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานบนหลักของความมีจริยธรรม

6. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะต้องมีสามารถสร้างความมีประสิทธิผล และความมีดุลยภาพขององค์การ ระหว่างการควบคุมที่เน้นในความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นและมุ่งผลระยะยาว

Schermerhorn, Hunt และ Osborn (2005) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ 2) การปฏิบัติการเพื่อให้เกิดการแข่งขัน 3) มีการควบคุมกลยุทธ์

จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังที่ได้นำเสนอมาข้างต้น ผู้วิจัยมาสังเคราะห์เพื่อให้ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ / แหล่งข้อมูล	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	ณัฐวุฒิ ภารพบ (2554)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	Dubrin (1998)	Ireland and Hitt (1999)	Schermerhorn, Hunt และ Osborn (2005)	ความถี่
1. ความคิดความเข้าใจระดับสูง	✓	-	✓	✓	✓	-	-	4*
2. ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	6*
3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	5*
4. การคิดเชิงปฏิวัติ	-	-	✓	✓	✓	✓	-	4*
5. การกำหนดวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7*
6. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	✓	✓	-	-	-	-	✓	3
7. การให้น้ำหนักงานด้านวัฒนธรรมองค์การคุณธรรมจริยธรรม	-	-	✓	-	-	✓	-	2

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ / แหล่งข้อมูล	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	ณัฐวุฒิ ภารพบ (2554)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	Dubrin (1998)	Ireland and Hitt (1999)	Schermerhorn, Hunt และ Osborn (2005)	ความถี่
8. ความสามารถสร้างความมีประสิทธิผลและมีดุลยภาพขององค์การ	-	-	✓	-	-	✓	-	2
9. การควบคุมกลยุทธ์	-	-	-	-	-		✓	1
รวม	4	4	7	5	5	6	3	34

จากสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยพิจารณาเลือกองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่นักวิชาการส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันไว้ กล่าวคือมีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป และปรับภาษาให้กระชับ ซึ่งมีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3) ความคาดหวังและสร้างโอกาสแห่งอนาคต 4) การคิดเชิงปฏิบัติ และ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ ส่วนองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 3 ลงไป ผู้วิจัยพิจารณาจัดเข้าไว้ในองค์ประกอบที่มีความหมายโน้มเอียงไปในทิศทางเดียวกันดังนี้คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ ผนวกเข้าไว้ในองค์ประกอบด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ การให้น้ำหนักงานด้านวัฒนธรรมองค์การ คุณธรรมจริยธรรม ผนวกเข้าไว้ในองค์ประกอบด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และความสามารถสร้างความมีประสิทธิผลและมีดุลยภาพขององค์การ ผนวกเข้าไว้ในองค์ประกอบด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต ซึ่งองค์ประกอบแต่ละด้านมีนิยามปฏิบัติการและตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

1. ความคิดความเข้าใจระดับสูง

1.1 นิยามความคิดความเข้าใจระดับสูง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) ให้นิยามไว้ว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูงหรือการคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง บุคคลที่มีทักษะความรู้สึกนึกคิดและความเข้าใจระดับสูง เช่น

ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ ซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล มีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ

ตวัญจ์ลักษณ์ พวงนิล (2555) ให้นิยามความคิดความเข้าใจในระดับสูงไว้ว่า หมายถึง ความคิด ความเข้าใจที่ใช้ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุมีผล และสามารถสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลผลข้อมูลและเข้าใจผลที่ตามมา อันเนื่องจากองค์การมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557) ให้นิยามของความคิดความเข้าใจระดับสูง หมายถึง การประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ และคาดคะเนผลที่จะเกิดตามมาจากการกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีคิดเชิงระบบแบบองค์รวม ความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ ริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

Yukl (1998) ให้นิยามผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูงว่า เป็นความสามารถในการบริหารงานที่ให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้คือ ความเกี่ยวข้องกันและความมีอิสระต่อกัน เมื่อองค์การนั้นมีผู้นำที่มีความสามารถในด้านความคิดความเข้าใจ นอกจากนี้การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์เป็นอีกคุณลักษณะหนึ่งที่สำคัญ เพราะเป็นคุณลักษณะที่ช่วยในการกำหนดทางเลือกในการกำหนดทิศทางขององค์การ รวมทั้งการตั้งคำถามแบบเงื่อนไขข้อสมมุติ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยการจินตนาการ

Dubrin (2004) ให้นิยามความเข้าใจระดับสูงว่า หมายถึง การคิดเชิงกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนทัศน์ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่ได้ตามมาสำหรับองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่า การคิดเชิงระบบ การคิดเชิงระบบ เป็นความสามารถในการบริหารกิจการให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ผู้นำที่มีความเข้าใจระดับสูง จะมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ สามารถกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีความสามารถในการคิดเชิงสังเคราะห์ โดยสามารถรวบรวมส่วนประกอบย่อยอย่างผสมผสานกลมกลืนจนกลายเป็นสิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่ได้ มีความสามารถในการคิดเชิงสังเคราะห์ โดยสามารถนำมากำหนดเป็นทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา มีความสามารถคิดเชิงสร้างสรรค์ขยายความคิดเดิมที่มีอยู่สู่ความคิดที่แปลกใหม่แตกต่างไปจากแนวความคิดเดิม มีทักษะและไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหาและกำหนดแนวทางปฏิบัติงานได้ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ

มีการคิดพิจารณาทบทวนก่อนการตัดสินใจ และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้

สรุปได้ว่า ความคิดความเข้าใจระดับสูง หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงระบบโดยมองความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อสร้างมโนทัศน์ โดยซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ ในการตัดสินใจออกแบบแก้ไขปัญหาแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ และมีการคิดพิจารณาทบทวนก่อนการตัดสินใจออกแบบวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย

1.2 ตัวชี้วัดความคิดความเข้าใจระดับสูง

ทรรศนะ บุญขวัญ (2549) ระบุว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูงเป็นการคิดเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยทักษะด้านความรู้สึกนึกคิด และความเข้าใจในระดับที่สูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และเข้าใจผลที่ตามมาขององค์การที่มีปฏิกิริยากับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่าวิธีการคิดเชิงระบบ

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้สรุปว่า การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ประกอบด้วย 1) การมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ 2) มีความสามารถคิดสังเคราะห์การทำงานได้ 3) มีความสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง คือ การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความรู้สึกนึกคิด และความเข้าใจระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ ซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล มีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมา องค์การที่มีปฏิกิริยากับสภาพแวดล้อมนี้ เรียกว่าการคิดเชิงระบบ

ตวัญจ์ลักษณ์ พวงนิล (2555) ได้สรุปความคิดความเข้าใจในระดับสูงว่าประกอบด้วย 1) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) 2) การคิดเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Thinking) และ 3) การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

Dubrin (2004) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความเข้าใจระดับสูง จะเป็นการคิดเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่ได้เข้าใจตามมาสำหรับองค์การที่มีปฏิกิริยากับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่า การคิดเชิงระบบ

จากข้อมูลผลการศึกษาข้างต้น สามารถสรุปและนำเสนอในรูปของตาราง ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 แสดงการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวชี้วัดความคิดความเข้าใจระดับสูง

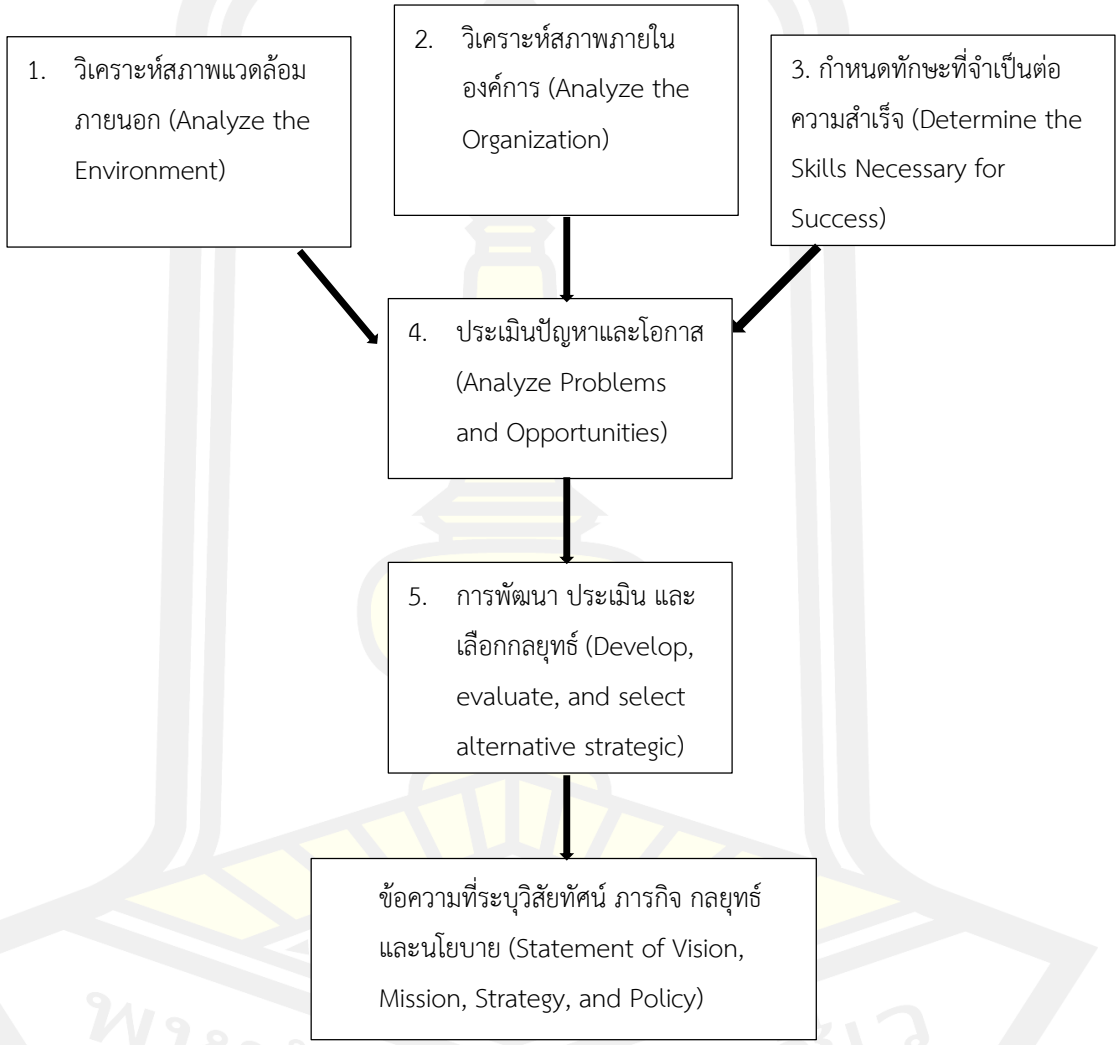
แหล่งข้อมูล / ตัวชี้วัดความคิดความเข้าใจระดับสูง	ทรรศนะ บุญปัญญี (2549)	กัลยรัตน์ เมืองสง (2550)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	ตวิญจ์ลักษณ์ พวงนิล (2555)	Dubrin (2004)	ความถี่	ผลการสังเคราะห์
1. การคิดเชิงมโนทัศน์	✓		✓	✓	✓	4	✓
2. การตัดสินใจ	✓		✓	✓	✓	4	✓
3. การคิดเชิงระบบ	✓		✓	✓	✓	3	✓
4. การคิดเชิงวิเคราะห์		✓				1	✓
5. การคิดเชิงสังเคราะห์		✓				1	✓
6. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์		✓		✓		2	✓

จากตาราง 4 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดความคิดความเข้าใจระดับสูง ผู้วิจัยได้พิจารณาตัดสินใจเลือกตัวชี้วัดที่นักวิชาการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเป็นหลัก รวมไปถึงตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับนิยามปฏิบัติการ เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดความคิดความเข้าใจระดับสูง ดังนี้ 1) ความสามารถในการคิดเชิงมโนทัศน์ 2) ความสามารถในการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการคิดเชิงระบบ 4) ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 5) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์

2. ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันในการวางแผนเกี่ยวกับภารกิจ ทิศทาง เป้าหมาย ยุทธศาสตร์สถานศึกษา การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบทางบวกและทางลบต่อการดำเนินงาน จากนั้นสรุปและเลือกกลยุทธ์ที่จะพัฒนาองค์กร ประเมินผลการดำเนินงาน โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการแสดงความคิดเห็นปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่ายตามหลักการมีส่วนร่วมของทุกคนในสถานศึกษา นอกจากนี้

ต้องมีการบริหารข้อมูลโดยจัดเป็นระบบสารสนเทศ จัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของสถานศึกษาได้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) กล่าวถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนเกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ทิศทางเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในอนาคต ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวตลอดจนการใช้กลยุทธ์ในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การ ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แสดงโมเดลการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. การวิเคราะห์สภาพภายในองค์การ (Analyze the organization) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายในองค์การ เช่น ตำแหน่งขององค์การ

สถานะทางการเงิน ทักษะด้านเทคนิค โครงสร้างองค์การ และหน่วยงาน ซึ่งบริษัทที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีข้อมูลเหล่านี้อยู่ในมือ

2. การกำหนดทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จ (Determine the skills necessary for success) เป็นการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strengths) ที่เป็นทักษะ (Skills) และความสามารถ (Competence) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จต่อธุรกิจ เช่น ความสามารถในการรับรู้ความต้องการของลูกค้า ทักษะทางการตลาด ฯลฯ

3. การประเมินปัญหาและโอกาส (Assess problems and opportunities) เป็นการวิเคราะห์ถึงส่วนที่เป็นปัญหา (Problem) ที่เกิดจากภายใน และอุปสรรค (Threats) ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยผู้นำสามารถใช้เป็นเครื่องมือประเมินปัญหาและโอกาสจาก SWOT Analysis

การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับ SWOT ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเลือกสภาพแวดล้อม ตลอดจนศึกษาพลังของคู่แข่ง เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมขององค์การโดยจำแนกออก ดังนี้

S : Strengths (จุดแข็ง) จุดแข็งด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน (Potential resource strengths and competitive capabilities) หมายถึง ความแข็งแกร่ง (ข้อดี) ทักษะ (Skill) และความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive competence) ที่สามารถสร้างความสำเร็จให้เกิดกับองค์การ จุดแข็งที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน เช่น กลยุทธ์ที่มีอำนาจ ซึ่งได้รับการสนับสนุนโดยการใช้ทักษะที่ดีและความเชี่ยวชาญในขอบเขตที่สำคัญ สภาพการเงินที่แข็งแกร่ง เป็นต้น

W : Weaknesses (จุดอ่อน) จุดอ่อนเกี่ยวกับศักยภาพของทรัพยากรที่มีและความเสียเปรียบทางการแข่งขันภายใน (Potential resource Weaknesses and competitive deficiencies) หมายถึง ปัญหาที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในด้านต่าง ๆ ซึ่งผู้นำจะต้องหาวิธีการแก้ปัญหา เช่น ทิศทางกลยุทธ์ที่ไม่ชัดเจน สิ่งอำนวยความสะดวกที่ล้าสมัย เป็นต้น

O : Opportunities (โอกาส) โอกาสของบริษัทที่เป็นไปได้ (Potential company opportunities) หมายถึง ข้อได้เปรียบ ซึ่งวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ผู้นำอาจแสวงหาโอกาสจากสภาพแวดล้อมด้านใดด้านหนึ่ง และนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การบริหารที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เช่น สามารถให้บริการกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น หรือขยายเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การขยายสายผลิตภัณฑ์ของบริษัทที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น เป็นต้น

T : Threats (อุปสรรค) อุปสรรคที่เป็นไปได้ที่อาจคุกคามเป็นอยู่ที่ดีขององค์การ (Potential external threats to a company's well-being) เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การบริหารให้สอดคล้องและขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น การเข้ามาของคู่แข่งขันใหม่ที่มีศักยภาพ อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่สามารถทดแทนกันได้ เป็นต้น

4. การพัฒนา ประเมิน และเลือกกลยุทธ์ (Develop, evaluate, and select alternative strategies) กลยุทธ์ (Strategies) เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายและเป้าหมายทั้งหมดขององค์การตลอดจนวิธีการเพิ่มให้บรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงานซึ่งเป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดผลดี และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้

แผนกลยุทธ์จะต้องมี 1) การพัฒนา (Develop) ผู้บริหารระดับสูงต้องมีการพัฒนาแผนขึ้นมาก่อน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์การตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ 2) ประเมิน (Evaluate) การพิจารณาประเมินความเหมาะสมของแผน และ 3) เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม (Select) องค์การจำเป็นต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะที่สุด โดยอาศัยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากบุคคลหรือหน่วยงานหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์เท่านั้นจะเป็นผู้ตัดสินใจและเลือกใช้กลยุทธ์ด้วยตนเอง

2.1 นิยามความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

ทรรศนะ บุญขวัญ (2549) ระบุว่า ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ เป็นความสามารถกำหนดอนาคตโดยผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งคือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย ซึ่งหมายถึงแนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลักกล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมาเคยทำอย่างไรก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไป เพราะจะทำให้ขาดพิจารณาข้อมูลแวดล้อมอื่น ๆ ที่สำคัญในเวลาปัจจุบันซึ่งแตกต่างไปจากในอดีตแล้ว

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557) กล่าวว่า ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการทำงานเพื่อกำหนดอนาคต โดยผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งคือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย ซึ่งหมายถึงแนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือ

ถ้าปีที่ผ่านมาเคยทำอย่างไรก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไป เพราะทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูลแวดล้อมอื่น ๆ ที่สำคัญในเวลาปัจจุบันซึ่งแตกต่างไปจากในอดีตแล้ว

Yukl (1998) กล่าวว่า ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนเกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ทิศทางเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในอนาคต ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนการใช้กลยุทธ์ในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร

Dubrin (2004) กล่าวว่า ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ กล่าวคือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้ที่มีสมาธิสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งก็คืออย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย ซึ่งหมายถึง แนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือถ้าปีที่ผ่านมาเคยทำอย่างไรก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไป ทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูล ณ เวลาปัจจุบัน ซึ่งแตกต่างจากอดีตไปแล้ว ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์นั้น

สรุปได้ว่า ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความสามารถในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์การ เพื่อเก็บเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ สามารถการบริหารจัดการข้อมูล ระบบสารสนเทศและบริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูล มีบริหารจัดการข้อมูล โดยจัดเป็นข้อมูลสารสนเทศ มีการรายงานผล แผนงานและโครงการ การคิดประยุกต์นำความรู้และข้อมูลของชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์

2.2 ตัวชี้วัดความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

พัชรา มั่งชม (2540) ได้สรุปการกำหนดกลยุทธ์ว่า เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ภาระหน้าที่เป้าหมายหรือแนวทางการดำเนินการและทำการตัดสินใจ (Strategy Decision) โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ กำหนดกลยุทธ์ออกมาใช้ หรือเรียกว่า การกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) ได้สรุปว่า การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย 1) การพิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน และ 4) การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ได้เสนอว่า การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย 1) การพิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ

3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน และ 4) การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้สรุปว่า ความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ เช่น มีการบริหารข้อมูลโดยจัดข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศ มีการรายงานผลแผนงานและโครงการ มีการคิดประยุกต์นำความรู้และข้อมูลของชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) กล่าวว่า ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์นั้นเป็นการกำหนดกลยุทธ์แบบประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน วางแผนเกี่ยวกับภารกิจ ทิศทาง เป้าหมาย ยุทธศาสตร์สถานศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบทางบวกและทางลบต่อการดำเนินงาน จากนั้นสรุปและเลือกกลยุทธ์ที่จะพัฒนาองค์กรประเมินผลการดำเนินงาน โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะมุ่งเน้นการแสดงความคิดเห็น ปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ตามหลักการมีส่วนร่วมของทุกคนในสถานศึกษา นอกจากนี้ต้องมีการบริหารข้อมูลโดยจัดเป็นระบบสารสนเทศจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของสถานศึกษาได้

จากข้อมูลผลการศึกษาข้างต้น สามารถสรุปและนำเสนอในรูปของตาราง ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 แสดงการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวชี้วัดความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

ตัวชี้วัดความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ / แหล่งข้อมูล	พัชรา มั่งขุม (2540)	ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	กัลยรัตน์ เมืองสง (2550)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	Dubrin (2004)	ความถี่	ผลการสังเคราะห์
1. การนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การมาใช้กำหนดกลยุทธ์	✓	✓	✓		✓		4	✓
2. การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับภารกิจองค์การ		✓	✓				2	
3. การพัฒนาระบบสารสนเทศองค์การ				✓	✓	✓	3	✓
4. การรายงานผลแผนงานและโครงการ				✓	✓	✓	3	✓
5. การประยุกต์ใช้ความรู้และข้อมูลของชุมชนให้เกิดประโยชน์				✓	✓	✓	3	✓

จากตาราง 5 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ผู้วิจัยพิจารณาตัวชี้วัดที่มีนักวิชาการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และมีความสอดคล้องกับนิยามปฏิบัติการ ได้ตัวชี้วัดความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ดังนี้ 1) การนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์การมาใช้กำหนดกลยุทธ์ 2) การพัฒนาระบบสารสนเทศองค์การ 3) การรายงานผลแผนงานและโครงการ และ 4) การประยุกต์ใช้ความรู้และข้อมูลของชุมชนให้เกิดประโยชน์

3. ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต

3.1 นิยามความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต

ทรรศนะ บุญขวัญ (2549) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนจากอนาคต จากคำกล่าวที่ว่าการมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้นผู้นำจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต มีการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับรสนิยมและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับในอนาคต

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) กล่าวว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต หมายถึง การใช้ทักษะในการคาดคะเนอนาคตของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดสภาพที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน สามารถสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ มาบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ คิดหาวิธีการพัฒนาสถานศึกษาอย่างหลากหลายไว้ตอบรับความต้องการในอนาคต เมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเร่งด่วน ซึ่งผู้นำต้องมีการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่นด้านต่าง ๆ

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557) กล่าวว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต หมายถึง การใช้ทักษะในการคาดคะเนอนาคตของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดสภาพที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน สามารถสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ มาบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ คิดหาวิธีการพัฒนาสถานศึกษาอย่างหลากหลายไว้ตอบรับความต้องการในอนาคต เมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเร่งด่วน ซึ่งผู้นำต้องมีการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่นด้านต่างๆ เช่น การจัดทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่น ในความสามารถของผู้บริหาร เป็นต้น ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องทำความเข้าใจอนาคตแล้วเต็มใจที่จะเสี่ยงต่อเรื่องต่าง ๆ คาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ตลอดจนคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาในอนาคต และตอบสนองความต้องการได้ดีกว่าคู่แข่ง

Yukl (1998) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี เพราะผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจ โดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนัก

และเข้าใจเป้าหมาย และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ และสามารถสร้างโอกาสสำหรับอนาคตได้

Dubrin (2004) กล่าวว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่าการมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตเป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับรสนิยมและความต้องการของลูกค้า การมีความคาดหวัง และการสร้างโอกาสสำหรับอนาคตนั้นมีความสามารถวางแผนงานและกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างมีหลักการและเป็นระบบ มีความสามารถทำงานเชิงรุกโดยการออกแบบการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน เป็นรูปธรรมชัดเจน มีความสามารถคิดเชิงรุกสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาส และไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษามีความสามารถคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและคิดเชิงรุกกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้ สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาสถานศึกษา มีทักษะและไหวพริบการคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ และเป็นนักวางแผนกลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสามารถวางแผนคาดการณ์อนาคตขององค์การได้ เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สามารถทำงานเชิงรุกโดยการออกแบบการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนเป็นรูปธรรมชัดเจน สามารถสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ และไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์การ

3.2 ตัวชี้วัดความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้สรุปการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคตประกอบด้วยลักษณะสำคัญ เช่น สามารถวางแผนคาดการณ์อนาคตของสถานศึกษาได้ มีความสามารถเชิงรุก โดยการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และคิดเชิงรุกได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) กล่าวว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต หมายถึง การใช้ทักษะในการคาดคะเนอนาคตของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดสภาพที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน สามารถสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ มาบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ คิดหาวิธีการพัฒนาสถานศึกษาอย่างหลากหลายไว้ตอบรับความต้องการในอนาคต เมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเร่งด่วน ซึ่งผู้นำต้องมีการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่นด้านต่าง ๆ

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557) กล่าวว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต หมายถึง การใช้ทักษะในการคาดคะเนอนาคตของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดสภาพที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน สามารถสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ มาบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ คิดหาวิธีการพัฒนาสถานศึกษาอย่างหลากหลายไว้ตอบรับความต้องการในอนาคต เมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเร่งด่วน ซึ่งผู้นำต้องมีการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่นด้านต่าง ๆ เช่น การจัดทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหาร เป็นต้น ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องทำความเข้าใจอนาคตแล้วเต็มใจที่จะเสี่ยงต่อเรื่องต่าง ๆ คาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ตลอดจนคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาในอนาคต และตอบสนองความต้องการได้ดีกว่าคู่แข่ง

Dubrin (2004) กล่าวว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่าการมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตเป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับรสนิยมและความต้องการของลูกค้า การมีความคาดหวัง และการสร้างโอกาสสำหรับอนาคตนั้น มีความสามารถวางแผนงานและกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างมีหลักการและเป็นระบบ มีความสามารถทำงานเชิงรุกโดยการออกแบบการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน เป็นรูปธรรมชัดเจน มีความสามารถคิดเชิงรุกสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาส และไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษามีความสามารถคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและคิดเชิงรุกกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้ สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาสถานศึกษา มีทักษะและไหวพริบการคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ และเป็นนักวางแผนกลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

จากข้อมูลผลการศึกษาข้างต้น สามารถสรุปและนำเสนอในรูปของตาราง ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 แสดงการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวชี้วัดความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต

ตัวชี้วัดความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต / แหล่งข้อมูล	กัลยรัตน์ เมืองสง (2550)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557)	Dubrin (2004)	ความถี่	ผลการสังเคราะห์
1. การวางแผนคาดการณ์อนาคตขององค์การ	✓	✓	✓	✓	4	✓
2. การแก้ปัญหาได้อย่างเร่งด่วน	✓	✓	✓	✓	4	✓
3. มีวิธีการพัฒนาองค์การอย่างหลากหลายเพื่อสอดรับความต้องการในอนาคต		✓	✓	✓	3	✓
4. การสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ		✓	✓	✓	3	✓

จากตาราง 6 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต ผู้วิจัยได้เลือกตัวบ่งชี้ที่มีนักวิชาการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน มาพิจารณากำหนดเป็นตัวชี้วัดความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต ได้แก่ 1) การวางแผนคาดการณ์อนาคตขององค์การ 2) การแก้ปัญหาได้อย่างเร่งด่วน 3) มีวิธีการพัฒนาองค์การอย่างหลากหลายเพื่อสอดรับความต้องการในอนาคต และ 4) การสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ

4. การคิดเชิงปฏิวัติ

4.1 นิยามการคิดเชิงปฏิวัติ

ทรรศนะ บุญขวัญ (2549) กล่าวถึงการคิดเชิงปฏิวัติ คือการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคนตามหลักการมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ในองค์การ เมื่อพบปัญหาจะแก้ปัญหาให้ได้ผลระยะยาวด้วยวิธีการวิจัย เพื่อพัฒนาผลผลิตด้านปริมาณควบคู่กับคุณภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องสร้างกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการ สร้างความพึงพอใจ ประทับใจให้แก่ลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่งขัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) กล่าวว่า การคิดเชิงปฏิวัติ คือ เป็นความสามารถในการบริหารงานที่ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ ต้องคำนึงทั้งความเกี่ยวข้องกันและความมีอิสระต่อกัน การวิเคราะห์และการเก็บ

รวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำความเข้าใจ การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็ยังมีความแตกต่างในเรื่องของตัวงานและทักษะสำหรับงานนั้น ๆ

Yukl (1998) กล่าวว่า ผู้นำที่สามารถพลิกผันวิกฤติการณ์ให้เป็นโอกาสจนประสบความสำเร็จนั้นจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ ผู้นำจะเป็นผู้ที่แสวงหาโอกาสทำงานที่ท้าทาย ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงริเริ่มสิ่งใหม่ และเจริญก้าวหน้า โดยมีความเชื่อในความสามารถของมนุษย์ที่ปรับตัวเรียนรู้ ผู้นำไม่เพียงมีความสนใจเหตุการณ์ในอนาคตเท่านั้น แต่ยังมีความรักความภาคภูมิใจ ความเอื้ออาทร ความเป็นกันเอง มีเมตตา กรุณากับผู้ร่วมงานดุจดังสมาชิกครอบครัว ผู้นำจะไม่ใช้การบังคับหรือควบคุม แต่จะให้การส่งเสริม สนับสนุนความไว้วางใจ ผู้นำไม่ใช่บุคคลที่มีบุคลิกน่านับถือหรือเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งสูงเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้ที่มีพลังกระตือรือร้น มุ่งมั่น เชื่อถือได้ทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้จากการเรียนรู้ และฝึกฝนตนเองและเนื่องจากพฤติกรรมผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจกระตุ้นให้เกิดอิทธิพลเหนือผู้ตาม

Dubrin (2004) กล่าวว่า การคิดเชิงปฏิวัติเป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่และกลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์ หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่งขัน วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ มีความคิดเชิงบูรณาการ สามารถเชื่อมโยงเรื่องที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันได้ มีความสามารถเทียบเคียงผลผลิตกับสถานศึกษาที่เป็นเลิศ และกำหนดแนวคิดเชิงบูรณาการมาพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความสามารถคิดแบบองค์รวมกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าหมายได้ชัดเจน มีความสามารถคิดแบบองค์รวมอย่างสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า การคิดเชิงปฏิวัติ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ คิดเชิงบูรณาการ สามารถเชื่อมโยงเรื่องที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันได้ มีความสามารถในการบริหารงานที่ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ความสามารถเทียบเคียงผลผลิตกับองค์การที่เป็นเลิศ มีความสามารถคิดแบบองค์รวมอย่างสร้างสรรค์เพื่อหาเทคนิคและวิธีการที่แปลกใหม่

4.2 ตัวชี้วัดการคิดเชิงปฏิวัติ

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้เสนอว่า การคิดเชิงปฏิวัติประกอบด้วยลักษณะสำคัญ เช่น มีการคิดเชิงบูรณาการ มีความสามารถคิดแบบองค์รวม มีความเข้าใจหลักการพัฒนาสถานศึกษาแบบยั่งยืน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) กล่าวว่า การคิดเชิงปฏิวัติ คือ เป็นความสามารถในการบริหารงานที่ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้

ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ ต้องคำนึงทั้งความเกี่ยวข้องกันและความมีอิสระต่อกัน การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำความเข้าใจ การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็ยังมีความแตกต่างในเรื่องของตัวงานและทักษะสำหรับงานนั้น ๆ

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557) กล่าวว่า การคิดเชิงปฏิวัติ คือ การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ โดยไม่กลัวความเสี่ยง ชอบท้าทายสถานการณ์ มักเป็นบุคคลที่มีความคิดนอกกรอบ คิดเชิงรุก เชิงบูรณาการ แบบองค์รวมมุ่งเน้นกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนาที่ยั่งยืน กระบวนการ PDCA นำมาปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาโดยการดำเนินกิจกรรมจะส่งเสริมและคำนึงถึงศาสนาประเพณี วัฒนธรรมสถานศึกษาโดยการดำเนินกิจกรรมจะส่งเสริมและคำนึงถึงศาสนาประเพณี วัฒนธรรมชุมชนด้วย

Dubrin (2004) กล่าวว่า การคิดเชิงปฏิวัติเป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่และกลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์ หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่งขัน วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ มีความคิดเชิงบูรณาการ สามารถเชื่อมโยงเรื่องที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันได้ มีความสามารถเทียบเคียงผลผลิตกับสถานศึกษาที่เป็นเลิศ และกำหนดแนวคิดเชิงบูรณาการมาพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความสามารถคิดแบบองค์รวมกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายได้ชัดเจน มีความสามารถคิดแบบองค์รวมอย่างสร้างสรรค์ เพื่อหาเทคนิคและวิธีการที่แปลกใหม่ มีความสามารถคิดเชิงกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการพัฒนาสถานศึกษา มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารที่ทันสมัย เพื่อปรับแนวคิดเชิงกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและมีความคิดนอกกรอบเพื่อหาเทคนิควิธีการที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางาน

จากข้อมูลผลการศึกษาข้างต้น สามารถสรุปและนำเสนอในรูปของตาราง ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 แสดงการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวชี้วัดการคิดเชิงปฏิวัติ

ตัวชี้วัดการคิดเชิงปฏิวัติ \ แหล่งข้อมูล	กัลยรัตน์ เมืองสง (2550)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	ธีรศักดิ์ ขนะบางแก้ว (2557)	Dubrin (2004)	ความถี่	ผลการสังเคราะห์
1. การคิดเชิงบูรณาการ	✓		✓	✓	3	✓
2. การคิดแบบองค์รวม	✓		✓	✓	3	✓
3. มีความเข้าใจหลักการพัฒนาองค์การแบบยั่งยืน	✓		✓		2	✓
4. การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ			✓	✓	2	✓
5. การบริหารงานที่ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์		✓		✓	2	✓
6. การเทียบเคียงผลผลิตกับองค์การที่เป็นเลิศ		✓		✓	2	✓

จากตาราง 7 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดการคิดเชิงปฏิวัติ ผู้วิจัยได้เลือกตัวชี้วัดที่นักวิชาการมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และอดคล้องนิยาม มากำหนดเป็นตัวชี้วัดการคิดเชิงปฏิวัติ ได้แก่ 1) การคิดเชิงบูรณาการ 2) การคิดแบบองค์รวม 3) ความเข้าใจหลักการพัฒนาองค์การแบบยั่งยืน 4) การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ 5) การบริหารงานที่ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และ 6) การเทียบเคียงผลผลิตกับองค์การที่เป็นเลิศ

5. การกำหนดวิสัยทัศน์

5.1 นิยามการกำหนดวิสัยทัศน์

ทรรศนะ บุญขวัญ (2549) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายกว้าง ๆ ที่องค์การต้องการจะบรรลุในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด การบริหารที่ดีที่สุด ฯลฯ รวมทั้งวิสัยทัศน์ในรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง หรือตำแหน่งของทิศทางที่จะไป โดยทั่วไปเมื่อผู้นำขึ้นมาดำรงตำแหน่งมักได้รับการเสนอให้แถลงวิสัยทัศน์เพื่อให้สังคมสามารถวิเคราะห์ให้ได้ว่าผู้นำคนนี้จะนำพาองค์การไปในทิศทางใด ดังนั้น ถ้าผู้นำไม่มีวิสัยทัศน์ มีวิสัยทัศน์สั้นหรือวิสัยทัศน์แคบก็อาจทำให้องค์การไม่พัฒนา หรือไม่สามารถดำรงอยู่รอดได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ เป็นสภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายกว้าง ๆ ที่องค์การต้องการจะบรรลุในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม รวมทั้งวิสัยทัศน์ในรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง หรือตำแหน่งของทิศทางที่จะไป

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของทุก ๆ คน แต่วิสัยทัศน์ไม่สามารถเกิดขึ้นกับทุกคนได้ หากไม่ได้รับการปลูกฝัง ไม่ได้รับการเรียนรู้จากสังคม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์กว้างไกล ชัดเจน เป็นรูปธรรม เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต กระตุ้นสมาชิกให้มีความรู้สึกสนใจ มุ่งมั่น ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ที่สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและค่านิยมของสถานศึกษา ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการคิดและให้การสนับสนุน สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทาง ทิศทางในอนาคตที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ตะวัน สื่อกระแสร์ (2556) ได้สรุปการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า หมายถึง ภาพอนาคตขององค์การที่ต้องการจะไปให้ถึง ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนและจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ด้วย โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนด เพื่อให้เป็นที่ยึดถือร่วมกันและเป็นทิศทางในการดำเนินงานร่วมกัน

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ คือ ความพร้อม ความท้าทาย การสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาที่มองเห็นได้ รับรู้ เข้าใจ ร่วมกันได้เหมือนกัน และมีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน คุ้มค่า ทั้งทางด้านปริมาณและทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ โดยผู้บริหารจะมีการติดตาม ประเมิน ผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ถ้าผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์ มีวิสัยทัศน์แคบ ก็อาจทำให้สถานศึกษาไม่พัฒนาหรือไม่สามารถดำรงอยู่ได้

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558) ได้สรุปการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการคิด กำหนดวิสัยทัศน์และยังต้องเชื่อมโยงให้เข้ากับการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ผู้นำที่ดีจะต้องรังสรรค์วิสัยทัศน์ที่ทรงอำนาจ เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้สมาชิกในองค์การได้มองเห็นทิศทางและเป้าหมายที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุได้

Yukl (1998) กล่าวว่า วิสัยทัศน์จะช่วยสร้างความผูกพันและร้อยรัดพลังของสมาชิกเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้กับองค์กรและเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นสภาพที่เป็นจริง มองเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดคืออะไร จะต้องทำอะไร และทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น วิสัยทัศน์ที่แจ่มแจ้งชัดเจนนั้นมาจากการเข้าใจองค์กรอย่างถ่องแท้และลึกซึ้ง

Dubrin (2004) การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นไปในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม และวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไปในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้วนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการศึกษาวิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีการประชุมชี้แจง ให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ ชี้แจงให้บุคลากรทุกฝ่ายมองเห็นความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ มีการตรวจสอบ ทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน และส่งเสริมให้บุคลากรทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายเน้นการทำงานเป็นทีม

โดยสรุป การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสามารถการกำหนดภาพอนาคตในระยะยาวขององค์การที่ต้องการจะไปให้ถึง มีความกว้างไกลชัดเจน เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การ โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ ทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์

5.2 ตัวชี้วัดการกำหนดวิสัยทัศน์

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้สรุป ได้นำเสนอว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ เช่น กำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานได้ชัดเจน มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ มีการทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์กว้างไกล ชัดเจนเป็นรูปธรรม เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต กระตุ้นสมาชิกให้มีความรู้สึกสนใจ มุ่งมั่น ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ที่สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและค่านิยมของสถานศึกษา ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการคิดและให้การสนับสนุน สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทาง ทิศทางในอนาคตที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ คือ ความพร้อม ความท้าทาย การสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาที่มองเห็นได้ รับรู้ เข้าใจ ร่วมกันได้เหมือนกัน และมีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน คุ้มค่า ทั้งทางด้านปริมาณ

และทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ โดยผู้บริหารจะมีการติดตาม ประเมิน ผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ถ้าผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์ มีวิสัยทัศน์แคบ ก็อาจทำให้สถานศึกษาไม่พัฒนาหรือไม่สามารถดำรงอยู่ได้

Dubrin (2004) การกำหนดวิสัยทัศน์ มีการศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้วนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการศึกษาวิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ ชี้แจงให้บุคลากรทุกฝ่ายมองเห็นความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ มีการตรวจสอบ ทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนและส่งเสริมให้บุคลากรทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายเน้นการทำงานเป็นทีม

จากข้อมูลผลการศึกษาข้างต้น สามารถสรุปและนำเสนอในรูปของตาราง ดังแสดงในตาราง 8

ตาราง 8 แสดงการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวชี้วัดการกำหนดวิสัยทัศน์

แหล่งข้อมูล / ตัวชี้วัดการกำหนดวิสัยทัศน์	กัลยรัตน์ เมืองสง (2550)	รุ้งสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557)	Dubrin (2004)	ความถี่	ผลการสังเคราะห์
1. มีความกว้างไกล และชัดเจน	✓	✓			2	✓
2. มีความเป็นไปได้	✓			✓	2	✓
3. การทบทวนและปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน	✓			✓	2	✓
4. สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การ		✓		✓	2	✓
5. การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด		✓		✓	2	✓
6. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์		✓	✓	✓	3	✓

จากตาราง 8 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดการกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้วิจัยได้เลือกตัวบ่งชี้ที่นักวิชาการมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมาพิจารณากำหนดเป็นตัวชี้วัดการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ 1) มีความกว้างไกลและชัดเจน 2) มีความเป็นไปได้ 3) การทบทวนและปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน 4) สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การ 5) การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด และ 6) บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์

จากผลการศึกษานิยามเชิงปฏิบัติการ และการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบแต่ละด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สรุปผลในภาพรวมได้ดังแสดงในตาราง 9

ตาราง 9 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวชี้วัด

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
1. ความคิดความเข้าใจระดับสูง	พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ คิดเชิงระบบ มีความสามารถในการตัดสินใจกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีความสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมีการคิดพิจารณาทบทวนก่อนการตัดสินใจ	1) ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ 2) ความสามารถในการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการคิดเชิงระบบ 4) ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
2. ความสามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์	พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงความสามารถในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์การเพื่อเก็บเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ สามารถการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศและบริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูล มีบริหารจัดการข้อมูล โดยจัดเป็นข้อมูลสารสนเทศ มีการรายงานผลแผนงานและโครงการ การคิดประยุกต์นำความรู้และข้อมูลของชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์	1) การนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน และภายนอกเก็บเป็นข้อมูลมาพิจารณาประกอบการกำหนดกลยุทธ์ 2) การบริหารข้อมูลโดยจัดข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศ 3) การรายงานผลแผนงานและโครงการ 4) การคิดประยุกต์นำความรู้และข้อมูลของชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์
3. ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต	พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงความสามารถวางแผนคาดการณ์อนาคตขององค์การได้ เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สามารถทำงานเชิงรุกโดยการออกแบบการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนเป็นรูปธรรมชัดเจน สามารถสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่างๆ และไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์การ	1) การวางแผนคาดการณ์อนาคตขององค์การได้ 2) การแก้ปัญหาได้อย่างเร่งด่วน 3) มีวิธีการพัฒนาองค์การอย่างหลากหลายเพื่อตอบรับความต้องการในอนาคต 4) การสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่างๆ

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
4. การคิดเชิงปฏิวัติ	พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบคิดเชิงบูรณาการสามารถเชื่อมโยงเรื่องที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันได้ มีความสามารถในการบริหารงานที่ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีความสามารถเทียบเคียงผลผลิตกับองค์การที่เป็นเลิศ สามารถคิดแบบองค์รวมอย่างสร้างสรรค์เพื่อหาเทคนิคและวิธีการที่แปลกใหม่	1) การคิดเชิงบูรณาการ 2) การคิดแบบองค์รวม 3) การเข้าใจหลักการพัฒนาองค์การแบบยั่งยืน 4) การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ 5) การบริหารงานที่ฝ่ายต่างๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 6) การเทียบเคียงผลผลิตกับองค์การที่เป็นเลิศ
5. การกำหนดวิสัยทัศน์	พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงความสามารถการกำหนดภาพอนาคตขององค์การที่ต้องการจะไปให้ถึง มีการกำหนดวิสัยทัศน์กว้างไกล ชัดเจนเป็นรูปธรรม เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การ โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ ทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์	1) มีความกว้างไกล และชัดเจน 2) มีความเป็นไปได้ 3) การทบทวนและปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน 4) มีสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การ 5) การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ 6) บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์

การพัฒนาภาวะผู้นำ

1. ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

ธีรพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553) ได้ให้ความหมายการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างความสนใจการทำงานของบุคลากร ชี้แนะวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานได้ผลสูงสุด และจุดมุ่งหมายส่วนตัวเป็นการพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ ให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น พัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน ส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานและเพื่อให้ผู้บริหารมีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์อันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สรายุทธ กันหลง (2553) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทางที่ดี ส่วนที่ดีแล้วต้องรักษาความดีนั้นไว้ หรือทำให้ดีมากขึ้น สำหรับส่วนที่ไม่ดีต้องรีบแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการหรือการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การต่อไป

McCauley (1998) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มความสามารถของบุคคล ซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารงานทั้งในส่วนที่เป็นบทบาทของภาวะผู้นำและกระบวนการนำ

Velsor, McCauley และ Ruderman (2010) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลให้มีประสิทธิผลในการดำเนินบทบาทภาวะผู้นำและกระบวนการของการนำ

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการดำเนินบทบาทภาวะผู้นำและกระบวนการของการทำให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผล

2. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำ

McCauley (1998) ได้เสนอหลักการพื้นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

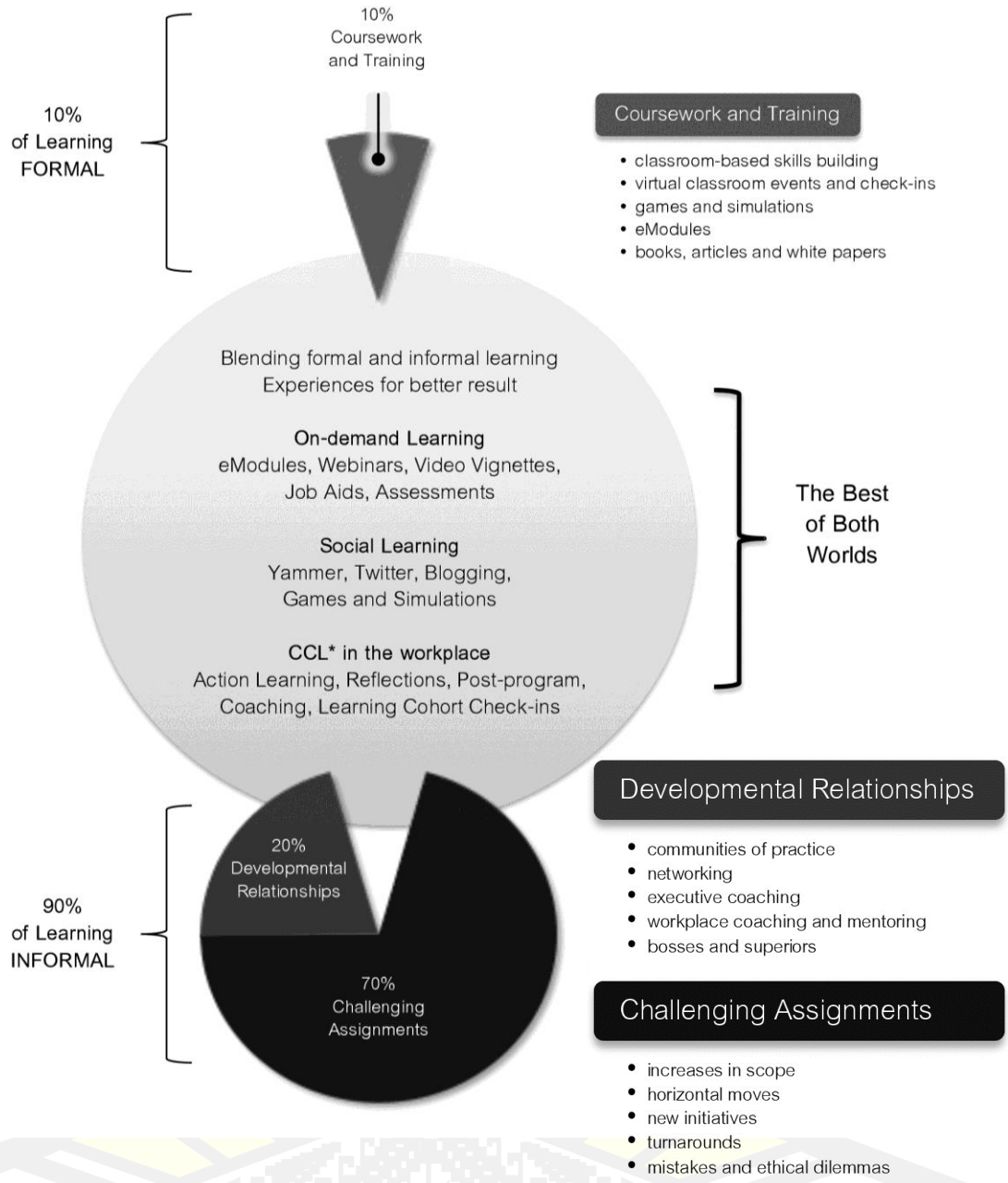
1. การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการพัฒนาความสามารถของบุคคลแต่ละบุคคลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพรายบุคคล ถึงแม้จะมีลักษณะเป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือระดับองค์การ แต่เป้าหมายอันดับแรกคือการพัฒนาความสามารถของบุคคล

2. การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิผลในบทบาทของผู้นำและกระบวนการนำ ซึ่งจะมีทั้งบทบาทที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่อย่างไรก็ตามบุคคลต่างก็สามารถเรียนรู้และเจริญก้าวหน้านำไปสู่แนวทางที่บังเกิดประสิทธิผลได้

3. การพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเชื่อว่าบุคคลสามารถพัฒนาความสามารถเป็นผู้นำได้โดยมีสมมติฐานว่า บุคคลสามารถเรียนรู้เติบโตและเปลี่ยนแปลงได้แม้ว่าความสามารถของการเป็น

ผู้นำจะมีพื้นฐานบางส่วนที่นำมาจากพันธุกรรม แต่ก็เป็นที่ยอมรับว่าความสามารถบางส่วนมาจากการพัฒนาในวัยเด็กบางส่วนมาจากประสบการณ์ในวัยผู้ใหญ่ และสิ่งสำคัญคือในวัยผู้ใหญ่สามารถพัฒนาความสามารถที่สำคัญซึ่งเอื้อต่อการเกิดประสิทธิผลของผู้นำได้

Rabin (2013) ได้เสนอหลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70-20-10 ซึ่งแนวคิดนี้ถูกพัฒนาขึ้นโดย Center for Creative Leadership โดยแบ่งหลักการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็นแบบเป็นทางการ ร้อยละ 10 และแบบไม่เป็นทางการร้อยละ 90 โดยในส่วนของการพัฒนาแบบไม่เป็นทางการ แนะนำให้ร้อยละ 70 ของการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และลงมือปฏิบัติในงานจริง และร้อยละ 20 ของการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ที่ได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนจากผู้อื่น เช่น การได้รับการโค้ชโดยหัวหน้าของตนเอง ส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเป็นทางการอีกร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้ในห้องเรียน เรียนทางไกลผ่าน E-learning หรือการเรียนรู้นำโดยวิทยากร ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70-20-10

จากภาพประกอบ 6 จะเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70-20-10 นั้น เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการร้อยละ 90 โดยร้อยละ 70 จากการปฏิบัติ ร้อยละ 10 จากประสบการณ์ของคนอื่น และการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการร้อยละ 10 โดยการศึกษาในหลักสูตรและการฝึกอบรม การเรียนรู้ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและเป็นทางการผสมผสานกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่สมบูรณ์

3. การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 3x3x3

Reinhold, Patterson และ Hegel (2015) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 3x3x3 โดยชี้ว่าบุคคลและองค์กรได้เผชิญความท้าทายกับความพยายามที่จะประยุกต์ใช้ และบูรณาการการเรียนรู้และการพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำในการทำงาน ความท้าทายเหล่านั้นได้แก่

1. การอบรมอย่างเป็นทางการซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการเรียนรู้

การอบรมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาภาวะผู้นำไม่ได้รับประกันว่า แนวคิดหลักการปฏิบัติ หรือแนวทางการแก้ปัญหาจะเป็นที่เข้าใจอย่างถ่องแท้ และถูกนำมาประยุกต์ใช้หลังสิ้นสุดโครงการ การเรียนรู้ใหม่ ๆ ก็ถูกลืมอย่างง่ายดาย หากปราศจากการประยุกต์ใช้

2. ภาวะผู้นำ และการพัฒนาภาวะผู้นำมักจะขึ้นอยู่กับบุคคลที่มีส่วนร่วมและบริบทการทำงาน

การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ Soft skills ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นต้องมีความสามารถในการประยุกต์ใช้แนวคิดและแนวทางในบริบทแวดล้อมของผู้เข้าอบรม ทักษะดังกล่าวจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจ ตัดสินใจ และภาวะของจิตใจ และนอกเหนือจากนี้คือความปรารถนาและการจูงใจที่จะปฏิบัติสิ่งที่ได้เรียนรู้ ซึ่งผิดกับ Hard Skills ที่สามารถประยุกต์ใช้ในสิ่งแวดล้อมในขณะการฝึกอบรมได้โดยง่าย เช่น การฝึกทักษะคอมพิวเตอร์หรือทักษะด้านเทคนิคต่าง ๆ

3. ผู้นำมีภารกิจมากล้นอยู่แล้ว หลังจากที่เข้าอบรม 2–3 วัน ได้เรียนรู้และสะท้อนคิดสิ่งที่ได้เรียน และแม้ว่าจะมีความตั้งใจ และมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการเข้าอบรม แต่เมื่อกลับเข้าสู่ภาวะการทำงานปกติ ความกดดันในสถานที่ทำงาน ทำให้ผู้บริหารเกิดความลังเล และรู้สึกว่าตนเองไม่มีเวลาที่จะหยุดคิดพิจารณานำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาทำในสิ่งที่ก่อให้เกิดความแตกต่างจากเดิมได้

4. การเรียนรู้มักจะไม่สอดคล้องกับสิ่งที่เป็นสาระสำคัญส่วนใหญ่

โครงการพัฒนาภาวะผู้นำที่น่าสนใจ และมีความเป็นเลิศ อาจจะสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับความท้าทายในโลกปัจจุบันที่ผู้เข้าอบรมกำลังเผชิญอยู่ ถ้าปราศจากความสอดคล้องระหว่างความท้าทายของผู้เข้าอบรม ลำดับความสำคัญขององค์กรกับการพัฒนาภาวะผู้นำ โอกาสที่จะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ใหม่ ๆ มาทดลองประยุกต์ใช้ก็มีอยู่อย่างจำกัด และจางหายไปในที่สุด

5. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขัดแย้งกับวัฒนธรรมการปฏิบัติ

ผู้เข้าอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำมักจะระบุอุปสรรคของการถ่ายโอนการเรียนรู้ว่าขาดการสนับสนุนจากทีมงาน จากผู้บังคับบัญชา และจากวัฒนธรรมองค์การ เช่น นโยบาย และ

ระบบ ก่อให้เกิดความเครียดเมื่อผู้เข้าอบรมพยายามจะประยุกต์ใช้สิ่งที่ตนได้เรียนรู้มา ดังที่ Leone, Marino และ Richards (2006) ได้ชี้ไว้ว่า

1. การวิจัยได้สนับสนุนความสำคัญของการขยายการเรียนรู้สู่สถานที่ปฏิบัติงาน และการเชื่อมโยงสถานที่ปฏิบัติงานเข้าสู่การเรียนรู้อย่างเป็นทางการ

2. ผู้บริหารระดับสูงระบุว่าประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริงเป็นเหมือนหลักฐานหลักที่หล่อหลอมตนให้เป็นผู้นำ พร้อมทั้งสอนทักษะพฤติกรรมและองค์รวมของความคิด (Mindsets) ที่สำคัญด้วยเช่นกัน

3. ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารอาวุโสได้ระบุถึงการพัฒนาประสบการณ์ที่สำคัญของตนมาจากแหล่งที่สำคัญได้แก่ ร้อยละ 70 มาจากความท้าทายจากงานที่ปฏิบัติ ร้อยละ 20 มาจากบุคคลอื่น และร้อยละ 10 มาจากเข้ารับการฝึกอบรมและการเข้าศึกษารายวิชาอย่างเป็นทางการ (Lombardo and Echinger, 1996)

4. การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสังคม การเรียนรู้และพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์เกิดจากการเรียนรู้ ซึ่งจะไม่เกิดขึ้นอย่างโดดเดี่ยว บริบทในการทำงาน รวมทั้งระดับการสนับสนุนจากบุคคลต้นแบบ ที่ปรึกษา เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาล้วนแล้วแต่มีผลกระทบที่สำคัญในการนำบทเรียนที่ได้เรียนรู้จากการอบรมสู่การเป็นผู้นำในการปฏิบัติ (Blume, Ford, Baldwin and Huang, 2010)

ศูนย์สำหรับภาวะผู้นำสร้างสรรค์ (Center for Creative Leadership) ได้พัฒนากรอบแนวคิดรูปแบบ 3×3×3 สำหรับการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่สามารถนำมาผนวก หรือประยุกต์ใช้กับโครงการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังแสดงในตาราง 10 (Reinhold, Patterson and Hegel, 2015)

ตาราง 10 โครงการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดรูปแบบ 3 × 3 × 3

การคิดวางแผน 3 ระยะ	การใช้กลยุทธ์ 3 ประการหรือมากว่า	การเข้าร่วมของ 3 ฝ่าย
การเตรียมการ	ความท้าทายหลักของผู้นำ	ผู้เข้าอบรม
การเข้าร่วม	ผู้เข้าร่วมที่โปร่งใสในห้องเรียนฝึกอบรม	หน่วยงาน
การประยุกต์ใช้	ผู้เข้าร่วมเรียนรู้ในที่ทำงาน	ผู้ให้การฝึกอบรม

Model 3 × 3 × 3 เพื่อขับเคลื่อนการถ่ายโอนการเรียนรู้และสนับสนุนผู้เข้าอบรม การพัฒนาการเรียนรู้ การเรียนรู้เป็นกระบวนการซึ่งควรจะเริ่มต้นตั้งแต่เริ่มลงทะเบียนเข้าร่วม

การอบรมจนกระทั่งผู้เข้าร่วมโครงการสามารถนำการเรียนรู้ใหม่ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างสมบูรณ์แบบอย่างไม่รู้ตัว ปรากฏดังตาราง 11

ตาราง 11 รูปแบบการถ่ายโอนการเรียนรู้รูปแบบ 3 × 3 × 3

การคิด 3 ระยะ	การใช้ 3 กลยุทธ์	ความรับผิดชอบของหุ้นส่วน 3 กลุ่ม
1) การเตรียมการ (Prepare) - วิธีการที่จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมอบรมเข้าร่วมในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้เมื่อเขาเริ่มลงทะเบียน - ไม่ได้เพียงแต่การบรรยายให้ความรู้ แต่ต้องสร้างโอกาสสำหรับแนะการปฏิบัติและการพัฒนาทักษะ	1) ความท้าทายหลักของผู้นำผู้ฝึกอบรมจะใช้วิธีการอย่างไรเพื่อให้ผู้เข้าอบรมประยุกต์เนื้อหาเข้ากับความท้าทายของผู้นำในระยะเตรียมการ ระยะเข้าร่วมและระยะประยุกต์ใช้	1) ผู้เข้าอบรม จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่กระฉับกระเฉง ไม่ใช่การเรียนรู้ที่เฉื่อยชา และสามารถนำการเรียนรู้ไปใช้ได้
2) การเข้าร่วม (Engage)	2) หุ้นส่วนที่โปร่งใสร่วมห้องเรียนฝึกอบรม การสร้างความเชื่อมโยงในระยะการเข้าร่วมอบรม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถสนับสนุนซึ่งกันและกัน ในขณะที่ผู้เข้าอบรมประยุกต์ใช้สิ่งที่ตนได้เรียนรู้ ผู้ฝึกอบรมจะสร้างโครงสร้างที่เป็นทางการนี้ได้อย่างไร	2) หน่วยงาน องค์กรจะให้การสนับสนุนอะไรได้บ้าง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมมีโอกาสในการประยุกต์ใช้การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในองค์กรได้
3) การประยุกต์ใช้ (Apply) การสนับสนุนในที่ทำงานเป็นการสร้างโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้ใช้และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องในที่ทำงาน	3) หุ้นส่วนร่วมเรียนรู้ในที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา ที่ปรึกษา ผู้สอนแนะ หรือบุคคลอื่นที่ผู้เข้าอบรมให้ความไว้วางใจ ผู้อบรมจะสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความหมายนี้ได้ด้วยวิธีการใดบ้างในทุกระยะของโครงการฝึกอบรม	3) ผู้ให้การฝึกอบรม ผู้ให้การฝึกอบรมจะดำเนินการอะไรได้บ้าง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้เรียนรู้ตลอดโครงการ

จากตาราง 11 รูปแบบการถ่ายโอนการเรียนรู้ แบบModel 3 × 3 × 3 มีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน 3 ระยะ

การคิดวางแผน 3 ระยะ ได้แก่ การเตรียมการ (Prepare) การเข้าร่วม (Engage) และการประยุกต์ (Apply) เป็นวิธีคิดวางแผนที่จะช่วยให้บุคคลและองค์กร ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการพัฒนาภาวะผู้นำ

1.1 การเตรียมการ (Prepare)

เมื่อบุคคลเลือกที่จะมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมโครงการอบรมผู้นำอย่างเป็นทางการ

1. จะช่วยให้ผู้เข้าอบรมเริ่มต้นการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่เหมาะสมอย่างไร
2. จะเริ่มให้ผู้เข้าอบรมคิดเกี่ยวกับประสบการณ์การเป็นผู้นำ ความท้าทาย และความต้องการได้อย่างไร
3. จะช่วยผู้เข้าอบรมเชื่อมโยงเป้าหมาย เนื้อหา และคุณค่าของประสบการณ์ที่ได้พัฒนาอย่างไร

ระยะของการเตรียมการเกี่ยวข้องการสื่อสารที่ดีของสิ่งคาดหวังและเป็นการเริ่มต้นการสร้างอารมณ์ที่เชื่อมโยงกับประสบการณ์การเรียนรู้ส่วนบุคคล เป็นโอกาสที่จะกระตุ้นผู้เรียนให้เข้าร่วมมากกว่าการสอนกระบวนการที่เป็นเพียงรายการหนึ่งในปฏิทินกำหนดการของผู้เรียน

งานวิจัยได้ค้นพบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการอบรมเริ่มที่จะเข้าร่วมในโครงการอบรมผู้นำต่อเมื่อผู้เข้าอบรมสามารถกำหนดแผนกับผู้บังคับบัญชา ที่ปรึกษา และได้อภิปรายการสนับสนุนที่ตนต้องการได้ (Brown and McCracken, 2010)

ผลการวิจัยยังพบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการอบรม หรือผู้เรียนต้องการข้อมูลและกิจกรรม ที่จะช่วยให้ตนเข้าใจว่าโครงการอบรมภาวะผู้นำที่มีผลประโยชน์ต่อตนอย่างไร (Katzell and Thompson, 1990)

การเตรียมผู้เข้าอบรม อาจจะดำเนินการได้โดยการให้แนวทางสำหรับการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลัก การคัดเลือก ความท้าทายที่กำลังเผชิญอยู่เพื่อการคัดเลือกรายวิชาที่จะเข้าอบรม การสอบถามผู้เข้าอบรม และเพื่อนร่วมงาน เพื่อตอบแบบสอบถามประเมินทักษะและสไตล์ของภาวะผู้นำ และการเตรียมเอกสารเพื่ออ่านประกอบ วีดีทัศน์ของผู้เข้าอบรมในอดีตที่เล่าประสบการณ์ของตน หรือวีดีทัศน์แนะนำการฝึกอบรม เป็นต้น

1.2 การเข้าร่วม (Engage)

เนื้อหาในการฝึกอบรมเป็นส่วนสำคัญเช่นเดียวกับวิธีการนำเสนอเนื้อหา การฟังวิทยากรและการอ่านเอกสารเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เฉื่อยชา และมีแนวโน้มที่จะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้เพียงเล็กน้อย ไม่ว่าผู้ฝึกอบรมจะทำการฝึกอบรมในสถานที่จริง หรือในบริบทของการฝึกอบรมแบบตัวต่อตัว หรือในห้องเรียนเสมือนจริง ให้พิจารณาใช้กิจกรรมที่เปิดโอกาสสำหรับการนำทักษะที่ได้รับการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติตลอดการเข้าร่วมโครงการอบรม เช่น การสร้างทักษะ (Skill-Building) การเรียนรู้ที่กระฉับกระเฉง (Action-learning) การสะท้อนคิด (Reflection), สถานการณ์จำลอง (Simulations) กิจกรรมฝึกปฏิบัติการ (Experiential Activities) การตั้งเป้าหมาย (Goal-setting) และการสอนแนะ (Coaching)

1.3 การประยุกต์ (Apply)

การเสริมแรงและการสนับสนุนในสถานที่ทำงาน นอกเหนือจากบรรยากาศการฝึกอบรมเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ ผู้ฝึกอบรมจะสร้างโอกาสสำหรับผู้เข้าอบรมที่จะประยุกต์ใช้การเรียนรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องในที่ทำงานได้อย่างไร

ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่ต้องการโครงสร้างที่จะสนับสนุนการประยุกต์ใช้ทักษะและแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ผู้เข้าอบรมต้องการได้รับการสนับสนุนและการกระตุ้นให้ก้าวผ่านช่วงระยะเวลาที่เคอะเขินไปสู่ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ทักษะใหม่ ๆ ซึ่งอาจจะใช้วิธีการ เช่น โครงการเรียนรู้ปฏิบัติจริงที่เชื่อมโยงประเด็นทำงานในชีวิตจริง การสนทนาที่จะช่วยเชื่อมโยงการเรียนรู้ใหม่กับความท้าทายที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน การติดตามบทเรียนด้วยการอ่าน การอภิปราย การมอบหมายงานทางออนไลน์ ชุดฝึก และการสอนแนะที่เน้นความก้าวหน้าของเป้าหมาย

2. การใช้ 3 กลยุทธ์

การใช้ 3 กลยุทธ์หน่วยพัฒนาภาวะผู้นำ ได้ออกแบบกลยุทธ์อย่างน้อย 3 ประการสำหรับการถ่ายโอนการเรียนรู้สู่การพัฒนาภาวะผู้นำมีรายละเอียดมีดังนี้

2.1 ความท้าทายหลักภาวะผู้นำ (Key Leadership Challenge) คือ โครงการที่ดำเนินการอยู่ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน และจำเป็นต้องแสวงหาวิธีดำเนินการใหม่ ๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ความท้าทายนี้ส่งเสริมการเรียนรู้โดยการให้มีการเชื่อมโยง โดยตรวจจากสถานที่ทำงานกับสิ่งที่สอนในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ การดำเนินการดังกล่าวเป็นการสร้างความแน่ใจว่าผู้เข้ารับการอบรม ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงาน จะเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำประสิทธิผลทั้งต่อหน่วยงานและผู้เข้าอบรม และยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกปฏิบัติทักษะใหม่ และกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมสามารถระบุวิธีการที่เฉพาะเจาะจงที่เขาจะประยุกต์ใช้พฤติกรรมใหม่และกระบวนการใหม่

ตัวอย่าง การตั้งคำถามเพื่อถามผู้เข้าอบรมในการคัดเลือกความท้าทายหลักของภาวะผู้นำ

- คุณ (ฉัน) จะมีวิธีการจัดการอย่างไรกับคำเรียกร้อง (ร้องขอ) ที่ซับซ้อนและหลากหลาย ประเภทของภารกิจที่แตกต่าง การร้องเรียน หรือเสียงบ่นจากหน่วยเหนือ จากผู้ใต้บังคับบัญชา และจากคนรอบข้าง

- คุณ (ฉัน) จะมีวิธีการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากภายใน และภายนอกหน่วยงาน เข้าร่วมแบ่งปันทรัพยากรและการเป็นหุ้นส่วนที่ดีกว่าเดิมได้อย่างไร

- ฉันจะดำเนินการกลยุทธ์มากกว่าเดิมได้อย่างไร ภายหลังจากการประสบความสำเร็จในฐานะผู้นำเชิงยุทธวิธี (Tactical leader) มาหลายปี

2.2 ผู้เข้าอบรมมีความรับผิดชอบและโปร่งใส (In-Class Accountability Partner) ประสบการณ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเชื่อมโยงกับเพื่อนที่ร่วมเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการอภิปรายความท้าทายและเป้าหมาย ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผู้เข้าอบรมที่จะสร้างความสนใจในการช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้ประสบความสำเร็จ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดำเนินการเช่นนี้จะสร้างให้เกิดความสามารถตรวจสอบได้ ความโปร่งใส และทำให้แน่ใจได้ว่าเป้าหมายที่ดีที่สุดของผู้เข้าร่วมโครงการในขณะนี้จะมีความต่อเนื่องถึงอนาคต ความรับผิดชอบและโปร่งใสของผู้ร่วมห้องเรียนอบรมจึงกลายเป็นคณะกรรมการที่แสดงความคิดเห็นในขณะที่ทุกคนกำลังต่อสู้กับความท้าทายที่คล้าย ๆ กัน หุ้นส่วนนี้จะช่วยกระตุ้นสนับสนุนและผลักดันซึ่งกันและกัน

วิธีการที่ใช้หุ้นส่วนที่โปร่งใสร่วมห้องเรียนอบรมอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่

1. การกำหนดให้มีเวลาสำหรับกิจกรรมที่ช่วยให้กลุ่มและหุ้นส่วนได้ทำความรู้จักซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ และระหว่างการดำเนินการพัฒนา

2. การให้โอกาสสำหรับการสอนแนะระหว่างผู้เข้าอบรมด้วยกันเพื่อช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้รับแนวคิดใหม่ วิธีการใหม่ และได้ข้อมูลย้อนกลับจากหุ้นส่วนที่น่าเชื่อถือจากห้องเรียนที่เข้าอบรม ในการสนับสนุนการทำงานและการพัฒนาของผู้เข้าอบรม

3. การสร้างกลไกสำหรับบุคคลเพื่อได้รับผลประโยชน์จากหุ้นส่วนที่โปร่งใส ซึ่งรวมทั้งการกำหนดความคาดหวัง แนวทางสำหรับความถี่ในการประชุมพบปะสำหรับผู้เข้าอบรมและหุ้นส่วนการกำหนดโครงสร้างสำหรับความโปร่งใสต่อทุกคนและต่อหน่วยงาน

2.3 หุ้นส่วนร่วมเรียนรู้ในที่ทำงาน (At-Work Learning Partners) บุคคลสามารถประยุกต์สิ่งที่ตนได้เรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เมื่อพวกเขามีความสัมพันธ์กับบุคคล

บางคนที่มีความเข้าใจบริบทในสถานที่ทำงาน และมีพันธะสัญญาจะช่วยเหลือกันให้ประสบความสำเร็จ หุ้นส่วนการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานอาจจะเป็นผู้บังคับบัญชา ที่ปรึกษา เพื่อร่วมงาน หรือบุคคลอื่น ๆ ที่เป็นที่ไว้วางใจ บทบาทของหุ้นส่วนเรียนรู้ในที่ทำงาน คือการให้การสนับสนุนสำหรับการเรียนรู้ ช่วยให้ผู้เข้าอบรมสะท้อนความคิด และสร้างความเข้าใจจากประสบการณ์ที่ได้รับการพัฒนา และการช่วยเหลือให้ผู้เข้าอบรมประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในบริบทการทำงานของตน (Cromwell and Kolb, 2004) ซึ่งหุ้นส่วนเรียนรู้ในที่ทำงานนี้จะสังเกตพฤติกรรมใหม่ ให้ข้อมูลย้อนกลับและการให้รางวัลต่อความก้าวหน้า

ทั้งผู้เข้าอบรม และหุ้นส่วนเรียนรู้ในที่ทำงานควรได้รับข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของความสัมพันธ์นี้ และการให้วิธีการที่เฉพาะเจาะจงสำหรับการทำงานร่วมกัน เช่น

1. การให้ผู้เข้าอบรมระบุ 2–3 รายการ (เช่น ข้อมูลการประเมิน เป้าหมาย ความเข้าใจ หรือความคิดหนัก) เพื่อแลกเปลี่ยนกับหุ้นส่วนเรียนรู้ในที่ทำงานของตน และผนวกเพิ่มในแผนการปฏิบัติงาน หรือแผนพัฒนาภาวะผู้นำของตน

2. การทำให้แน่ใจว่าหุ้นส่วนเรียนรู้ในที่ทำงาน ประสานเชื่อมโยงกับผู้เข้าอบรม และได้รับแผนสำหรับความถี่ของการประชุมพบปะที่จะดำเนินการ

3. การให้แนวทางสำหรับการสนทนา ความคาดหวัง และแบบตรวจสอบรายการสำหรับผู้เข้าอบรมและหุ้นส่วนเรียนรู้ในที่ทำงาน

กลยุทธ์อื่น ๆ ที่อาจจะนำพิจารณามาใช้ได้ เช่น

1. การปกป้องไม่ให้เกิดการงานล้นเกิน (Protect Against Overload) เมื่อมีการสอบถามผู้เข้าอบรมถึงอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามความรู้ที่ได้รับการอบรมมา พบว่าผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่ตอบเหมือน ๆ กันว่า ไม่มีเวลาพอที่จะเปลี่ยนแปลงกิจวัตรของการทำงานของตน (Stewart, Palmer, Wilkin and Kerrin, 2008) ผลตามมาอย่างไม่ได้ตั้งใจให้เกิดขึ้นหนึ่งสิ่งที่เหมือนของโครงการพัฒนาภาวะผู้นำ หรือกิจกรรม คือ งานที่ทำไม่ไม่สำเร็จสมบูรณ์และการมอบหมายงานที่มากเกินไป (Cromwell and Kolb, 2004 ; Hooijberg and Lane, 2009) ผู้บริหารของผู้เข้าอบรมสามารถทำงานร่วมกับผู้เข้าอบรม เพื่อกำหนดระยะเวลาที่ต้องการในการสะท้อนผล ปฏิบัติงาน วางแผน และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงระหว่างที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

2. การให้ทีมงานเข้ามีส่วนร่วม (Get the Team Involved) การขาดโอกาสและการได้รับการสนับสนุน เป็นอุปสรรคอีกประการหนึ่งของการเรียนรู้ ถ้าทีมงานหรือกลุ่มผู้ทำงานเห็นผลประโยชน์ของการสนับสนุน ความพยายามในการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม อุปสรรคดังกล่าวก็จะคลี่คลายได้ ถ้าบุคคลหนึ่งเข้าร่วมทีมที่เหลือที่บุคคลนั้นทำงานด้วย บทเรียนก็จะถูกเรียนรู้ มีการตั้งเป้าหมาย มีการประยุกต์ใช้ยุทธวิธี มีการพัฒนาพฤติกรรมทีมงานก็จะช่วยกระตุ้นการเรียนรู้ สมาชิกของทีมงานสามารถช่วยผู้เข้าอบรมมีจุดเน้น มีเหตุผลและตั้งอยู่ในแนวทางที่ถูกต้อง และ

เสนอแนะโอกาสสำหรับการนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ลงสู่การปฏิบัติและการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับความก้าวหน้า

3. การใช้การสอนแนะ (Use Coaching) การสอนแนะเป็นรายบุคคล หรือกลุ่มช่วยให้เกิดการสนับสนุนอย่างมีปฏิสัมพันธ์ระดับสูงกับผู้เข้าร่วมอบรมตลอดทั้ง 3 ระยะ ของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ และเป็นการสนับสนุนระยะยาวด้วยเช่นกัน ผู้สอนแนะทั้งภายในและภายนอกสามารถสร้างความต่อเนื่อง ให้มุมมองและช่วยให้ผู้เข้าอบรมตั้งอยู่บนเป้าหมายของตน การพบกัน 2–3 ครั้ง ต่อสัปดาห์ หรือต่อเดือนในเวลาที่การเรียนรู้เป็นเรื่องใหม่ ผู้สอนแนะจะกระตุ้นผู้เข้าร่วมอบรมให้สะท้อนคิด ช่วยให้เกิดความชัดเจนและเน้นที่เป้าหมาย การท้าทายสมมติฐาน และตั้งสมมติเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความท้าทายในอนาคต

4. การให้การเสริมแรง (Offer Reinforcements) ผู้เข้าร่วมการอบรมอาจต้องย้อนกลับและทบทวนหัวข้อของโครงการพัฒนาภาวะผู้นำ การเสริมแรงคือหัวใจของบทเรียน หรือการค้นคว้าเชิงลึก เข้าสู่ความท้าทาย การจัดให้ผู้เข้าร่วมการอบรมให้เชื่อมโยงกับรายวิชาเป้าหมาย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การสอนแนะ การเรียนรู้บนเครือข่าย การสนับสนุน วีดีทัศน์ บทความ และหนังสือ ก็เป็นเรื่องที่มีคุณค่า แหล่งทรัพยากรเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง ไม่ใช่เฉพาะผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาภาวะผู้นำเท่านั้น

5. การสร้างชุมชนการปฏิบัติ (Build a Community of Practice) ชุมชนเรียนรู้การปฏิบัติ คือ กลุ่มที่มีการเรียนรู้ในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ในหัวข้อนั้น ๆ ชุมชนของการปฏิบัติสามารถกระตุ้นความรับผิดชอบและรักษาจุดเน้นของกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนถึงระยะของการประยุกต์ใช้ บางหน่วยงานสร้างเครือข่ายสำหรับผู้ผ่านการอบรมโครงการพัฒนาภาวะผู้นำเฉพาะด้าน ให้ยังคงสามารถประสานเชื่อมโยงกันได้ แลกเปลี่ยนเคล็ดลับและความรู้และการอภิปรายความท้าทายต่าง ๆ

6. การสร้างหรือการเข้าสู่เครือข่ายสังคมออนไลน์การให้ผู้เข้าอบรมประสานติดต่อผ่านเครือข่ายออนไลน์เชื่อมโยงเพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น ๆ ผ่านเครือข่ายสังคมเพื่อแลกเปลี่ยนความสำเร็จ การร้องขอข้อมูลย้อนกลับและข้อเสนอแนะ หรือการติดตามความก้าวหน้า โดยการมีส่วนโดยตรงหรือระดับกลางนี้ ผู้เข้าร่วมอบรม เพื่อนร่วมงาน ผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาวิชา และบุคคลอื่น ๆ สามารถถามคำถาม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ข้อเสนอแนะ หรือกำหนดประเด็นอภิปราย

7. การใช้ประโยชน์สูงสุดจากเทคโนโลยี (Make the Most of Technology) เทคโนโลยีช่วยให้การขยายการเรียนรู้เข้าสู่สถานที่ทำงาน มีความง่ายมากยิ่งขึ้น และให้ข้อมูลในเวลาที่ต้องการได้ การใช้ประโยชน์จากแอพพลิเคชั่น และการเรียนรู้บนมือถือ รายวิชาออนไลน์และชุดของการฝึกทักษะต่าง ๆ ออนไลน์

3. การเข้าร่วมของ 3 หุ้นส่วน

การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ท้าทาย เนื่องจากมันเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ผู้เรียนหรือผู้เข้าอบรม หน่วยงาน และผู้จัดอบรม มีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์การเรียนรู้ ถ้าหุ้นส่วนทั้ง 3 ไม่มีพันธะสัญญา และเข้าร่วมในกระบวนการพัฒนา การประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการอบรมก็จะมีข้อจำกัดได้

3.1 ผู้เข้าอบรม (The Learner)

การเรียนรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่อยู่เฉย ๆ ผู้เรียนที่ดีที่สุดคือบุคคลที่ได้รับการจูงใจและมีส่วนร่วมอย่างกระฉับกระเฉงในการพัฒนาของตน (Chiaburu and Lindsay, 2008 ; Noe and Schmitt, 1986) การขาดแรงจูงใจจะยับยั้งความพยายามใด ๆ ก่อนที่จะเริ่มต้นด้วยซ้ำ ผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างแรงจูงใจโดยการช่วยบุคลากรให้เห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนา ซึ่งอาจจะเป็นความพยายามที่หนัก มีความเสี่ยง และไม่สะดวกสบาย

แม้ว่าไม่ใช่บุคลากรทุกคนที่มีความพร้อม และความสนใจในการเรียนรู้ในอัตราเดียวกัน หรือในระดับเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาสามารถกระตุ้นผู้เรียนให้รับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตน โดยการขอให้ผู้เรียนหรือผู้เข้าอบรมให้

1. พิจารณาคำถามว่า “ในสิ่งนี้มีอะไรสำหรับฉันบ้าง” (What’s in it for me) การถามให้ผู้เรียนพิจารณาสิ่งนี้มีอะไร และมีผลประโยชน์ของกระบวนการพัฒนาช่วยให้ผู้เรียนมีมุมมองที่พึงพอใจต่อประสบการณ์และเข้าร่วมด้วยความเต็มใจมากกว่าขึ้น

2. ดำเนินการก่อนเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการ ได้แก่ การตอบแบบประเมินหรือเอกสารตามกำหนดเวลา การหาเวลาที่เพียงพอสำหรับการอ่านเอกสาร การทำงานบนเครือข่าย การคิดและการสะท้อนคิด การให้เวลาเพื่อนร่วมงานอย่างเพียงพอสำหรับการตอบแบบประเมิน และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานตอบแบบประเมินด้วยความซื่อสัตย์

3. เข้าร่วมตรงเวลาในวันอบรมของโครงการ หรือช่วงเวลาของการสอนแนะ ช่วงเวลาของการเรียนรู้อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และต้องเข้าร่วมด้วยความจริงใจ มีความตั้งใจและพยายามที่จะให้ได้รับประสบการณ์มากที่สุด มีพันธะสัญญาต่อกระบวนการและบุคคลอื่น

4. ให้ทำการเชื่อมโยง โดยประยุกต์ความคิด และการเรียนรู้เข้าสู่ความท้าทายในที่ทำงานและสถานการณ์เฉพาะของตน อย่าได้คาดหวังว่าทุกสิ่งที่เรียนรู้จะสอดคล้องกันโดยตรง แต่ด้วยความพยายามเพียงเล็กน้อยก็จะช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงที่มีคุณค่าได้

5. พยายามเปิดใจกว้าง ผู้เข้ารับการอบรมคิดว่าตนเองมีความสมบูรณ์แบบแล้วจะพลาดโอกาสการเรียนรู้ การสร้างชุดของความคิดที่ถ่อมตน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งในกระบวนการเรียนรู้

6. สร้างแผนงานเป็นขั้นตอนและเป็นสามารถชี้แจงได้ การตั้งเป้าหมายและดำเนินงานแต่น้อย มีขั้นตอนที่บริหารจัดการสู่ความสำเร็จได้ ค้นหาวิธีที่จะคงอยู่กับแผนงาน และความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่นได้

7. แลกเปลี่ยนกับบุคคลอื่น การให้เพื่อนร่วมงานรับทราบว่าคุณกำลังทำงานอะไรอยู่ อะไรที่คุณหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผลใด พูดคุยว่าทำไมมันจึงมีความสำคัญสำหรับคุณ ความสำเร็จของคุณ ของทีมงานและหน่วยงาน แสดงความชัดเจนถึงวิธีการที่เขาจะสนับสนุนและผลักดันคุณให้บรรลุเป้าหมายของการเรียนรู้ของคุณ

3.2 หน่วยงาน (The Organization)

หน่วยงานได้แสวงหาผู้จัดอบรม สร้างโครงการอบรม และสนับสนุนงบประมาณอบรม ไม่ได้รับประกันการเรียนรู้ หน่วยงานยังต้องให้การสนับสนุนที่จำเป็น ซึ่งได้แก่

1. กระตุ้นให้มีการดำเนินการตามข้อกำหนดของการเข้าร่วมอบรมพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น การกรอกเอกสารที่จำเป็นสำหรับการเข้าร่วมโครงการ

2. การอนุญาตให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการอบรม และในช่วงติดตามความก้าวหน้าของการอบรม

3. การติดตาม การะประยุกต์ใช้ความรู้จากการอบรมของบุคลากร โดยการเปิดโอกาสให้เขาได้แลกเปลี่ยนความก้าวหน้า เป้าหมายการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน

4. การขอให้ผู้นิเทศงานจัดการสนับสนุนแบบตัวต่อตัวสำหรับการฝึกอบรม และกำหนดนโยบายให้เรื่องนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ซึ่งเรื่องนี้สามารถทำได้โดยการให้คำแนะนำถึงวิธีการเชื่อมโยงการเรียนรู้สู่การทำงาน การใส่ข้อมูลย้อนกลับ การเข้าร่วมการสนทนากับผู้สอนแนะ และการให้รางวัลความก้าวหน้า

5. การอนุญาตให้ฝึกทักษะใหม่หรือวิธีการใหม่ ทั้ง ๆ ที่รู้ว่ามันเกี่ยวข้องกับเวลา การลองผิดลองถูก และความรู้สึกไม่สะดวกสบาย

6. การจัดให้การริเริ่มการพัฒนาสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำที่กว้างขวางขึ้นที่ผูกติดกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยสร้างหน่วยงานมีวัฒนธรรมแบบเปิดและสนับสนุนการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลง

3.3 ผู้ให้การฝึกอบรม (The Training Provider)

ผู้ให้การฝึกอบรมภาวะผู้นำ จะต้องออกแบบโครงการ กิจกรรม และระบบการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ในวิธีการที่สอดคล้องกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน แผนพัฒนาบุคลากรระยะยาว และวัฒนธรรมขององค์กร (หน่วยงาน) ผู้ให้การฝึกอบรมอาจจะสามารถดังนี้

1. ทำความเข้าใจหน่วยงาน (องค์กร) และเป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมขององค์กร

2. เสนอแนวทางเพื่อเชื่อมความต้องการระหว่างการเรียนรู้รายบุคคลกับการพัฒนา

3. สร้างเครือข่ายระหว่างผู้เข้าอบรมโดยผ่านชุดการฝึกและเทคนิคเพื่อที่จะสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความสนใจและความท้าทาย

4. การทำให้การเข้าร่วมฝึกอบรม และกิจกรรมการเรียนรู้มีความสอดคล้องกัน

5. การวิธีการที่พิสูจน์ได้ เช่น การตั้งเป้าหมาย และการให้ข้อมูลย้อนกลับ

6. การกระตุ้นให้มีการประยุกต์ใช้เนื้อหาด้วยวิธีการที่หลากหลายตามเวลาที่เหมาะสม

7. การให้การสนับสนุนและติดตามผลผู้เข้าอบรมนอกเหนือจากตารางการฝึกอบรมที่ได้พบปะกัน

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ โดยมีการจัดหลักสูตร กิจกรรมและกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่จะนำพาองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยการพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์การสู่ความสำเร็จ โดยอาศัยองค์ประกอบ 7 หลายส่วนทั้งในด้าน 1) การกำหนดรูปแบบของผู้นำที่เราต้องการ 2) การเลือกสภาพแวดล้อมในการพัฒนาตนเอง 3) การหมั่นฝึกฝนด้วยวิธีการที่เหมาะสม 4) การขจัดปัญหาอุปสรรค 5) การพัฒนาให้มีการยกระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 6) การสร้างแรงจูงใจในการสร้างภาวะผู้นำ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 7) การได้รับคำแนะนำจากผู้อาวุโสหรือผู้มีประสบการณ์

3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวิธีการต่างๆ ในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งจะสามารถทำให้การพัฒนานั้นสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยขอนำเสนอวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

Megginson (1972) ได้กล่าวถึง การพัฒนาผู้บริหารภายในองค์การว่า อาจใช้การให้หมุนเวียนการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การพัฒนาความก้าวหน้าแบบมีแผนแน่นอนใช้วิธีการสอนงาน การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่ง และวิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม ส่วนการจัดพัฒนาผู้บริหารภายนอกองค์การอาจใช้วิธีการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุมสัมมนา การจัดพัฒนาจิตใจ การจัดฝึกปฏิบัติงานการบริหาร และการจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสม อาจใช้วิธีการบรรยาย การวิเคราะห์กรณีตัวอย่าง การจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนด การแสดงบทบาทสมมติ การใช้โสตทัศนูปกรณ์ประกอบการฉายภาพยนตร์ การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหารหรือการจัดเล่น

เกมการจัดการ การฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้าการใช้ บทเรียนสำเร็จรูป การฝึกกิจกรรมการตัดสินใจ การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาประจำวันและการใช้วิธีการ กลุ่มสัมพันธ์

Whitmire และ Nienstedt (1991) ได้ศึกษาและจัดทำวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve executives and secure their sponsorship) โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรวางโปรแกรมและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นผู้ให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาได้สูงสุด

2. การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target career transitions) ผู้จัดการในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำชนิดต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น บริษัท Honeywell system มีเป้าหมายการฝึกอบรมผู้จัดการทั่วไป ผู้อำนวยการ และผู้จัดการระดับกลาง โดยมีโปรแกรมจุดเน้นภาวะผู้นำต่าง ๆ ในบุคคล 3 กลุ่มดังกล่าว ซึ่งผู้จัดการทั่วไปอาจมีการจัดการให้ทำงานจริงด้วยการแสดงและปฏิบัติงาน ตามวิสัยทัศน์ด้วยให้กำหนดและเปลี่ยนแปลงองค์การขณะเดียวกันก็จูงใจและกับผู้บริหารอีก 2 กลุ่ม

3. กำหนดความต้องการขององค์การปัจจุบันและอนาคต (Address current and future organizational needs) เมื่อบริษัทจะมีการเคลื่อนย้ายไปสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์ จะต้องจัดการฝึกอบรมทักษะภาวะผู้นำระดับโลก เช่น การพัฒนาองค์การด้วยวัฒนธรรมข้ามชาติและการปรับปรุง

4. การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an appropriate model) ทักษะภาวะผู้นำมักดีกว่าเมื่อได้รับการสอนด้วยกรอบงานที่ทำให้เกิดการรับรู้ที่ดี

5. สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support individual improvement with diagnostic tools) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ จะรวมถึงการประเมินตนเองด้วยเครื่องมือการประเมิน ในแบบฟอร์มการประเมินตนเองอาจให้บุคคลอื่นซึ่งมีส่วน ร่วมในการประเมินด้วย

6. มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงประเด็น (Emphasize interpersonal relationships and teamwork) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจะเน้นการสร้างทีม และการฝึกอบรมภายนอก เพราะว่าผู้นำทุกระดับจะต้องมีการติดต่อระหว่างสื่อสารที่ดี และมีทักษะในการสร้างทีมที่ดี

7. การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล (Conclude with individual action plans) เพื่อให้โปรแกรมภาวะผู้นำมีคุณภาพสูง ผู้เข้าร่วมอบรมควรต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการของตนเองเพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาที่ดีขึ้น

Yeung และ Ready (1995) ได้นำเสนอทัศนะของนักวิชาการตะวันตกสมัยใหม่ ได้เสนอไว้ 4 แนวทาง ซึ่งแต่ละวิธีนั้นให้ผลดีกับการพัฒนาอัจฉริยภาพของผู้นำแต่ละด้านแตกต่างกันไป คือ

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ จากการที่ให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย การมีส่วนร่วมกับงานโครงการได้เรียนรู้เห็นแง่มุมต่าง ๆ สร้างความเชี่ยวชาญในวิชาชีพงานวิจัยชี้ว่า 70% ของการพัฒนา เป็นผลจากการมีประสบการณ์ในงานที่น้อยกว่า 10% นั้นเป็นผลจากการฝึกอบรม

2. การบริหารการปฏิบัติงานเป็นวิธีการพัฒนาสมรรถภาพของการเป็นบริหารผ่านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการทำงาน การมีพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ ชี้แนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ช่วยให้วิธีนี้ประสบความสำเร็จ

3. การเรียนรู้จากห้องเรียน เป็นการฝึกอบรมที่อาจทำในหน่วยงาน (In-house) หรือผ่านสถาบันการศึกษาภายนอก หน่วยงานต่าง ๆ มีแนวโน้มที่จะจัดการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารเป็นการภายในและเฉพาะด้านให้เหมาะกับความต้องการทางธุรกิจขององค์การ

4. การกำหนดมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) จากการไปเรียนรู้เยี่ยมชมการปฏิบัติงานขององค์การที่ปฏิบัติหน้าที่คล้ายคลึงกับหน่วยงานของตน เพื่อหามาตรฐานและแนวปรับปรุงการทำงานการบริหารของตนเป็นแนวทางพัฒนา และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การ

Vicere (2002) ที่ได้นำเสนอแนวทางเชิงบูรณาการในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ การกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา กำหนดวิธีการที่เหมาะสม มีการเลือกผู้ออกแบบโครงการ มีการประเมินผลโครงการ รวมทั้งบูรณาการกับระบบทรัพยากร และประเมินผลโดยภาพรวมได้ ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำของ Vicere นี้ มีผู้นำไปศึกษามากมาย โดย Vicere ได้เสนอแนะแนวทางของการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพไว้หลายด้าน เช่น การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษา และรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนา โดยไม่อาศัยแต่การเรียนในห้องเท่านั้น มุ่งให้ประโยชน์ไม่เพียงแต่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ต้องเอื้อต่อทีมงานและองค์การ กระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างองค์ความรู้ ทั้งในส่วนของบุคคลและองค์การ ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถ และองค์ความรู้โดยรวมขององค์การในรูปทีมและเครือข่ายการเรียนรู้ ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาทีมผู้นำในทุกระดับชั้นขององค์การ

Anderson และ Anderson (2010) ได้ใช้โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำ (Leadership Training Programs) โดยเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough training) เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจ (Mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์

(Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Teach) ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การวิเคราะห์แบบของพฤติกรรม (Behavioral styles analysis) พลวัตทีม (Team dynamics) ทักษะการสื่อสาร (การฟังและการพูด) (Communication skill: Listening and speaking) การสนทนา (Dialogue) พลวัตความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal dynamics) การสร้างวิสัยทัศน์ (Team visioning) สมรรถภาพส่วนบุคคล (Personal power) การประสานความขัดแย้ง (Interfacing with conflict) การจัดการตนเอง (Self-management) และการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal transformational)

2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change education) เน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การนำเสนอในชั้นเรียน (Classroom presentations) การอภิปรายกรณีศึกษา (Case studies and discussion) การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Learning groups) การอ่าน (Reading) การประยุกต์ใช้เครื่องมือ (Application tools)

3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (building change strategy) เน้นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

3.1 กรณีการเปลี่ยนแปลง (Case for change) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ขับเคลื่อนกาเปลี่ยนแปลง (Driver of change) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ (Initial desired outcomes for the transformational) แหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง (Leverage point for transformational) รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (Type of change) ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง (Scope of the change) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Target of the change) ระดับของความเร่งด่วน (Degree of urgency)

3.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Element of change strategy) ซึ่งประกอบด้วย วิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (How to unify all initiatives under one transformational umbrella) การกำหนดจุดเปลี่ยนแปลง (Position of this transformational in the organization) การปฏิบัติการที่ชัดเจน (Bold actions) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (Strategic levers) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธะผูกพันที่เข้มแข็ง (Participation strategies for creating a critical mass of commitment) โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง (Change infrastructure) กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ (Milestone event from phase I through x) ระยะเวลาที่เหมาะสม (General timeline)

4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious process design) เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ ดังนี้ การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to lead the change) การสร้างวิสัยทัศน์ พันธะสัญญาและขีดความสามารถขององค์การ (Create organizational vision, commitment and capacity) การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the situation to determine design requirements) การออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the desired state) การวิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the impact) การวางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and organize for implementation) การปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (Implement the change) การยอมรับการบูรณาการใช้สภาพใหม่ (Celebrate and integrate the new state) การเรียนรู้และแก้ไข (Learn and course correct)

5. การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious process facilitation) เน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การสนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with learning clinics) การสนับสนุนการสอนและการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching) การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (Just-in-time consultation between change leaders and their consultants)

Yuki (2006) ได้ให้ความเห็นว่า กลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรด้านภาวะผู้นำ การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์มากกับการเรียนรู้ เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งที่มุ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถาวร อันเป็นผลมาจากการปฏิบัติที่มีการเน้นย้ำบ่อย ๆ โดยที่ผลของการเรียนรู้อาจไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยตรง แต่อาจตรวจสอบได้จากผลของการกระทำ

Dubrin (2010) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จไว้ 3 แนวคิด ได้แก่

1. การพัฒนาโดยใช้การตระหนักด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเอง (Development through self-awareness and self-discipline) ซึ่งประกอบด้วย

1.1 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการตระหนักด้วยตนเอง (Leadership development through self-awareness) กลไกพื้นฐาน (Mechanism underlying ในการพัฒนาตนเองที่สำคัญที่สุด คือ ความตระหนักด้วยตนเอง ซึ่งการรู้ตนเองเป็นอย่างดีจะเป็นกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิผล

1.2 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการมีวินัยในตนเอง (Leadership development through self-discipline) การมีวินัยในตนเองถือเป็นบทบาทสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นความต้องการจำเป็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่ง ดังนั้น การตระหนักด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเองจึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาหรือก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ

2. การพัฒนาโดยการศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำปรึกษา (Development through education, experience and mentoring) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเอง หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง นอกจากนี้กระบวนการความเข้าใจ และรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ได้แก่

2.1 การศึกษา (Education) ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาระดับสูง มีความรู้ดี ซึ่งจะรวบรวมความรู้มาจากอาชีพที่เขาทำ ความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้อง แน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2.2 ประสบการณ์ (Experience) การทำงานในอดีตยังคงบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ซึ่งการพัฒนา ที่ดีที่สุดของผู้นำคือความล้มเหลว “The Best Development of a Leader is Failed” ประกอบด้วย

2.2.1 ประสบการณ์ที่ท้าทาย (Challenging Experiences) การพัฒนาผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของการวิจัย (Based on the Research) ถือเป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นความท้าทายที่ได้จากประสบการณ์จริง (Realistically Challenge)

2.2.2 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยหลักที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 2 ปัจจัย คือ ความร่วมมือในงาน (Work Associates) และงานของตนเอง (Task Itself) (Hughes, Ginnett and Curphy, 2006) โดยความร่วมมือในงานจะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีสามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล บุคคลอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าของเขาเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม เขาจะสังเกตอย่างรอบคอบและวางแผนที่จะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกัน ส่วนงานของตนเองนั้นหากสัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล

และสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาได้ดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อน และมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ ๆ สำหรับบริษัท หรือการสร้างเครือข่ายตัวแทนการขายจะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

2.2.3 ประสบการณ์ที่กว้างขวาง (Broad Experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แกภาวะผู้นำก็คือการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกันอย่างหลากหลายจะช่วยให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี

2.3 การให้คำปรึกษา (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่ามีประสบการณ์มากกว่าจะช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้โดยการสอนเป็นกรณีพิเศษ (Tutoring) การสอนงาน (Coaching) การให้คำแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) ซึ่งแบ่งเป็นการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Informal Versus Formal Mentoring) การให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของการทำงาน ร่วมกันได้ (Compatibility) หรือเป็นการเริ่มต้นระหว่างคนสองคน (Spark Between Two Personalities) ในขณะที่การให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการมักจะใช้โปรแกรมการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

3. การพัฒนาโดยใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Programs) กลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำโดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งโปรแกรมนี้โดยทั่วไปจะมุ่งพัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) อิทธิพล (Influence) แรงจูงใจ (Motivation) การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) และการบริหารจัดการ (Diversity Management) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญ อีกประการหนึ่ง และโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือ โปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์การการควบคุม และการนำ

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2550) กล่าวถึง รูปแบบในการพัฒนาบุคลากรว่าอาจจะกระทำได้โดยกิจกรรมต่อไปนี้

1. การเรียนรู้ในระหว่างปฏิบัติงาน โดยผู้ปฏิบัติงานอยู่ก่อนแล้วเป็นผู้แนะนำ
2. การอบรมระยะสั้นหรือการปฐมนิเทศ
3. ร่วมมือกันแสวงหาทิศทางแนวใหม่ปฏิบัติใหม่ ๆ

4. จัดให้มีการประชุมร่วมกันกับผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง

5. สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนาที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น

บุญมี กอบุญ (2553) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้วิธีการพัฒนาแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล และวิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม ดังนี้

1. วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ได้แก่

1.1 การศึกษาที่บ้าน หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองเพียงลำพัง ซึ่งเกิดขึ้นจากความสนใจและความต้องการของบุคคล โดยใช้วิธีการศึกษาจากชุดการเรียนโปรแกรมสำเร็จรูป ระบบออนไลน์ เอกสารตำรา สื่อช่วยสอน (CAI)

1.2 การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถานประกอบการนั้น ๆ เพื่อให้ผู้ฝึกงานได้เรียนรู้หลักการ วิธีการ รูปแบบ วัฒนธรรม ประเพณีการทำงานที่ตรงตามสภาพจริงมากที่สุด

1.3 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน หมายถึง รูปแบบพัฒนาบุคลากรที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยมีการสับเปลี่ยนเรียนรู้งานที่หลากหลาย มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นการวางแผน ขั้นการคัดเลือกบุคลากร ขั้นการคัดเลือกงาน ขั้นการสอบถามความสมัครใจ ขั้นหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน และขั้นติดตามประเมินผล

2. วิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีตั้งแต่สองคนขึ้นไปและมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การบรรยาย หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ หลักการ แนวคิดทักษะและแนวปฏิบัติต่าง ๆ สู่ผู้เรียน โดยอาศัยการบรรยายและการสื่อสารด้านเดียวเป็นหลัก

2.2 การประชุม หมายถึง การประชุม การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการประชุมสัมมนา ซึ่งเป็นการประชุมสมาชิกทั้งหมดพร้อมกันโดยสมาชิกดังกล่าวเป็นผู้ที่มีพื้นฐาน มีเป้าหมาย มีผลประโยชน์ในหน่วยงานร่วมกัน เพื่อทำความเข้าใจ สอบถาม ตอบปัญหา ข้อข้องใจ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันของสมาชิกให้เกิดความชัดเจน

2.3 การอภิปราย หมายถึง การแสดงความคิดเห็นรวมกันของกลุ่มผู้ที่มีความสนใจหรือมีความเชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการ โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย

2.4 การอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคคลโดยการแนะนำพาสอนให้ซึมซับเข้าไปจนติดเป็นนิสัย เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทัศนคติในการทำงานเป็นทีม และให้มีความเข้าใจในภาวะผู้นำ

2.5 การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อนเพื่อกำหนดประเด็นปัญหา แล้วรวมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.6 การศึกษารายกรณี หมายถึง การศึกษาข้อเท็จจริงจากสถานการณ์จริง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการอภิปรายและแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้รับการพัฒนาได้ตรวจสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้จะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยโดยการเปิดกว้าง ไม่จำกัดกรอบ และมีความเป็นกันเอง ในการวิเคราะห์ปัญหา ต้องพิจารณาถึงตัวบุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน และบริบทขององค์การเป็นส่วนประกอบสำคัญ การฝึกสถานการณ์จำลอง หมายถึง การแสดงบทบาทสมมติ การฝึกประสาทสัมผัส และการทดลองการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อนเพื่อกำหนดประเด็นปัญหา แล้วรวมกันชี้ประเด็นปัญหา ที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.8 การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปศึกษาเรื่องที่ต้องการศึกษาจากหน่วยงานหรือสถานที่อื่นที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการ โดยที่ผู้เรียนสามารถพบเห็นสภาพจริง มีโอกาสได้สัมผัสด้วยประสาทสัมผัสต่าง ๆ เช่น การดู การฟัง การสัมภาษณ์การสอบถาม การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม

2.9 การสาธิต หมายถึง การแสดงโดยผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์นั้น ๆ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เห็นภาพการปฏิบัติจริงตามขั้นตอนวิธีการที่กำหนดไว้

2.10 กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การให้บุคลากรได้เข้ารวมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกด้วยความสนุกสนานและพึงพอใจ เช่น การร้องเพลง การปรบมือการแสดงท่าทางประกอบ การเล่นเกม เพื่อให้เกิดการผ่อนคลายและสร้างความคุ้นเคยและเป็นกันเองระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

2.11 การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการฝึกให้ผู้นำได้ลงมือฝึกการวิเคราะห์งานที่อยู่ในความรับผิดชอบเพื่อให้รู้เทคนิควิธีการและแนวทางการวิเคราะห์ ซึ่งจะทำให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ของปัจจัยภายใน และภายนอก

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553) ได้ศึกษาวิธีการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ โดยพบว่า วิธีพัฒนาทักษะภาวะผู้นำมี 2 วิธี ได้แก่ โปรแกรมการฝึกอบรมและกิจกรรมเพื่อพัฒนา โดยกิจกรรมการฝึกอบรมถือว่ามีความสำคัญและมีประสิทธิภาพในการจัดการในระดับล่างมากกว่าในระดับสูง ส่วนประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึกอบรม และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ การให้ผลตอบแทนที่ส่งเสริม

ในการฝึกทักษะและค่านิยมทางวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง และนอกจากนี้โปรแกรมในการฝึกอบรมได้มีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย กว้างขวาง เพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำให้มีมากขึ้นในองค์การ ขั้นตอนที่สำคัญในการฝึกอบรมมีดังนี้

1. กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน จุดประสงค์ของการเรียนรู้จะอธิบายพฤติกรรม ทักษะ และความรู้ของการฝึกอบรมที่คาดหวัง รวมทั้งประโยชน์ของการฝึกอบรมที่ได้รับ

2. กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน เนื้อหาของการฝึกอบรมมีการกำหนดอย่างชัดเจนและมีเนื้อหาสาระสำคัญ นอกจากนี้เนื้อหาสาระการฝึกอบรมจะสร้างความรู้ให้แก่ผู้ฝึกอบรมที่มีความรู้อยู่ก่อนแล้ว และมีการสรุปเน้นเฉพาะที่สำคัญทำให้ง่ายแก่การจดจำ

3. การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม การฝึกอบรมมีการจัดระเบียบแบบแผนและต่อเนื่องไปในทิศทางที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็วและง่ายขึ้น สิ่งที่ซับซ้อนทำให้แยกออกเป็นส่วนประกอบที่ทำให้เข้าใจง่าย

4. ผสมผสานวิธีการฝึกอย่างเหมาะสม โดยมีการพิจารณาจากระดับทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความกระตือรือร้น วิธีการเหมาะสมกับความรู้ ทักษะ ทัศนคติ พฤติกรรม

5. โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ เช่น พฤติกรรมในการเรียนรู้และทบทวนข้อมูล ประยุกต์หลักการที่หลากหลายเพื่อใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกันการฝึกอบรมควรมี 2 ระยะคือ ระหว่างเวลาที่เข้ารับการฝึกอบรม และช่วงเวลาสั้น ๆ หลังจากการทำงาน

6. การประเมินผลการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับเวลา ผู้เข้ารับการประเมินควรได้รับการประเมินผลที่ตรงประเด็นจากผู้ประเมินที่มาจากที่ต่าง ๆ การประเมินมีความแม่นยำเหมาะกับเวลาและสร้างสรรค์ โดยช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นการพัฒนาตนเอง

7. การเพิ่มความมั่นใจในตนเอง ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีนี้ทำได้โดยการเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้ผู้เข้ารับการอบรม ให้ความคาดหวังว่าสามารถทำงานให้สำเร็จ มีการให้กำลังใจและความอดทน

8. การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม ทำได้โดยการติดตามผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างใกล้ชิด เช่น ในส่วนของการทบทวนบทเรียนหรือให้จัดทำโครงงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกับการฝึกอบรมในครั้งนั้น

สรุปได้ว่า วิธีการเสริมสร้างการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีหลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบมีลักษณะและจุดเน้นที่แตกต่างกันออกไป การผสมผสานรูปแบบหรือวิธีการต่าง ๆ ในสัดส่วนที่เหมาะสมจะเป็นวิธีการที่ดีที่สุด ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับบริบทและความจำเป็นของแต่ละองค์กรด้วย ในการวิจัยเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีวิธีการพัฒนาคือ การฝึกอบรม การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสอนงาน การศึกษาดูงาน การฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง

บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. บริบททั่วไป

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ครอบคลุมโรงเรียนมัธยมศึกษาใน 13 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองมหาสารคาม อำเภอแกดำ อำเภอโกสุมพิสัย อำเภอกันทรวิชัย อำเภอเชียงยืน อำเภอบรบือ อำเภอนาเชือก อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย อำเภอวาปีปทุม อำเภอนาดูน อำเภอยางสีสุราช อำเภอชื่นชม และอำเภอกุดรัง มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับจังหวัดขอนแก่น และจังหวัดกาฬสินธุ์

ทิศตะวันออก ติดต่อกับจังหวัดกาฬสินธุ์ และจังหวัดร้อยเอ็ด

ทิศใต้ ติดต่อกับจังหวัดสุรินทร์ และจังหวัดบุรีรัมย์

ทิศตะวันตก ติดต่อกับจังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดขอนแก่น

2. ข้อมูลโรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีจำนวนโรงเรียนในสังกัด 35 โรง โดยแยกตามขนาด ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดขนาดตามจำนวนนักเรียน ดังนี้

โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนนักเรียน 1-499 คน

โรงเรียนขนาดกลาง จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500-1,499 คน

โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500-2,499 คน

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม รับผิดชอบจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 กระจายตัวในทั้งในจังหวัด อำเภอ ตำบล ของจังหวัดมหาสารคาม มีจำนวนโรงเรียนจำนวน 35 โรง จำแนกออกเป็นขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 4 โรงเรียน ขนาดใหญ่ จำนวน 5 โรงเรียน ขนาดกลาง จำนวน 4 โรงเรียน และขนาดเล็ก จำนวน 22 โรงเรียน โดยยึดจำนวนในแต่ละโรงเรียนเป็นเกณฑ์ในการจำแนกขนาด จำนวนบุคลากร มีทั้งสิ้น 1,878 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 66 คน ครู จำนวน 1,812 คน รายละเอียดดังแสดงในตาราง 12

ตาราง 12 แสดงข้อมูลจำนวนครูและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม

ชื่อโรงเรียน	จำนวน		
	ครู	ผู้บริหาร	รวม
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ			
1. โรงเรียนสารคามพิทยาคม	219	4	223
2. โรงเรียนผดุงนารี	190	5	195
3. โรงเรียนพยัคฆภูมิวิทยาคาร	132	4	136
4. โรงเรียนวาปีปทุม	159	5	164
รวม	700	18	718
โรงเรียนขนาดใหญ่			
1. โรงเรียนโกสุมวิทยาสรรค์	104	3	107
2. โรงเรียนเชียงยืนพิทยาคม	79	4	83
3. โรงเรียนบรบือ	99	5	104
4. โรงเรียนบรบือวิทยาคาร	114	2	116
5. โรงเรียนนาเชือกพิทยาสรรค์	80	2	82
รวม	476	16	492
โรงเรียนขนาดกลาง			
1. โรงเรียนเขวาไร่ศึกษา	64	4	68
2. โรงเรียนกันทรวิชัย	41	1	42
3. โรงเรียนชื่นชมพิทยาคาร	35	1	36
4. โรงเรียนนาดูนประชาสรรพ์	58	3	61
รวม	198	9	207
โรงเรียนขนาดเล็ก			
1. โรงเรียนมหาวิชานุกูล	18	1	19
2. โรงเรียนมหาชัยพิทยาคาร	17	1	18
3. โรงเรียนแกดำวิทยาคาร	25	1	26
4. โรงเรียนมิตรภาพ	20	1	21

ตาราง 12 (ต่อ)

ชื่อโรงเรียน	จำนวน		
	ครู	ผู้บริหาร	รวม
5. โรงเรียนเขื่อนพิทยาสรรค์	15	-	15
6. โรงเรียนโพนงานพิทยานุกูล	12	1	13
7. โรงเรียนวังยาวศึกษาวิทย์	15	1	16
8. โรงเรียนเขวาใหญ่พิทยาสรรค์	17	1	18
9. โรงเรียนกู่ทองพิทยาคม	15	1	16
10. โรงเรียนกุดรังประชาสรรค์	13	1	14
11. โรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์	31	2	33
12. โรงเรียนเหล่ายาววิทยาคาร	12	-	12
13. โรงเรียนโนนแดงวิทยาคม	19	1	20
14. โรงเรียนยางวิทยาคม	17	1	18
15. โรงเรียนโนนราษีวิทยา	12	1	13
16. โรงเรียนหนองม่วงวิทยา	15	1	16
17. โรงเรียนปอพานพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก	15	1	16
18. โรงเรียนดงใหญ่วิทยาคม รัชมังคลาภิเษก	26	1	27
19. โรงเรียนประชาพัฒนา	27	1	28
20. โรงเรียนดงบังพิสัยนวการนุสรณ์	27	2	29
21. โรงเรียนนาภูพิทยาคม	31	3	34
22. โรงเรียนมัธยมยางสีสุราช	39	-	39
รวม	438	23	461

3. ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประจำปีการศึกษา พ.ศ. 2564 ตระหนักถึงนโยบายด้านการศึกษา ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการพัฒนาคุณภาพให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืนในทุกด้าน ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการเกิดผลสัมฤทธิ์ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 สอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) นโยบายและจุดเน้นกระทรวงศึกษาธิการ

และแผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษาโดยเฉพาะกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) ที่มีความสำคัญเร่งด่วน และสามารถดำเนินการและวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมในช่วงปี พ.ศ. 2564 - 2565 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จึงได้มีการปรับเปลี่ยนทิศทางในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ให้สอดคล้องกับความต้องการและบริบท ของแต่ละพื้นที่ในการพัฒนาคุณภาพ งบประมาณ พ.ศ. 2564-2565 ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรคุณภาพ สืบสานศาสตร์พระราชา จัดการศึกษาสู่ความเป็น (Quality Organization to Excellent Education by the King's Philosophy)

2. พันธกิจ (Mission)

2.1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะการเรียนรู้และทศตวรรษที่ 21 มีความรู้ในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง

2.2 สร้างโอกาส ความเสมอภาคลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมและพัฒนาทักษะด้านอาชีพ ตามความถนัดและมีศักยภาพที่จะพึ่งพาตนเองได้

2.3 พัฒนาระบบและกลไกในการดูแลความปลอดภัยให้กับผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

2.4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สู่มืออาชีพ

2.5 ส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลักศาสตร์พระราชาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

2.6 พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน มีนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนบนฐานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ทันสมัยและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

3. เป้าประสงค์ (Goal)

3.1 ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะการเรียนรู้และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง

3.2 ผู้เรียนได้รับโอกาส ความเสมอภาคลดความเหลื่อมล้ำ และได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมและได้รับการพัฒนาทักษะด้านอาชีพ ตามความถนัดและมีศักยภาพที่จะพึ่งพาตนเองได้

3.3 ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา มีความปลอดภัยจากภัยพิบัติและภัยคุกคามทุกรูปแบบ

3.4 ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สู่มืออาชีพ

3.5 สถานศึกษาจัดการศึกษาตามหลักศาสตร์พระราชาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

3.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีการพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน มีนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนบนฐานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ทันสมัยและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

4. ค่านิยม (Value) : S4

สร้างคุณภาพที่ดี (Standard Based)

มีธรรมาภิบาล (Stable good governance)

บริการด้วยใจ (Service Mind)

นำสมัยด้วยนวัตกรรม (Smart Innovation)

5. จุดเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Development Focus)

5.1 ด้านคุณภาพ

5.31.1 ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง

5.1.2 ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะการเรียนรู้ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (3Rs8Cs)

5.1.3 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น

5.1.4 ครูจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21

5.1.5 ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นมืออาชีพ

5.1.6 สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ

5.1.7 สถานศึกษาบริหารจัดการศึกษาตามหลักศาสตร์พระราชาและหลักธรรมาภิบาล สู่การเป็น1 โรงเรียน 1 นวัตกรรม 1 อาชีพ

5.1.8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

5.1.9 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการ ด้วยหลักธรรมาภิบาล

5.2 ด้านโอกาส

5.2.1 ผู้เรียนได้รับโอกาสการบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

5.2.2 ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะทางด้านอาชีพ ตามความถนัดและศักยภาพที่จะพึ่งพาตนเองได้

5.3 ด้านความปลอดภัย

5.3.1 สถานศึกษามีระบบและกลไกในการดูแลความปลอดภัยให้กับผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาสุขภาวะที่ดี

5.3.2 สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

5.4 ด้านอาชีพ

5.4.1 ผู้เรียนมีทักษะพื้นฐานอาชีพเพื่อการมีงานทำ และรายได้

5.4.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีนวัตกรรมทางการบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้การส่งเสริมอาชีพ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

5.4.3 สถานศึกษามีหลักสูตรอาชีพเพื่อการมีงานทำเป้าหมายความสำเร็จ

ผลที่เกิดกับผู้เรียน

1. ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง มีคุณธรรมมีงานทำ มีอาชีพ เป็นพลเมืองดี

2. ผู้เรียนมีความรู้ คุณลักษณะและทักษะในศตวรรษที่ 21

3. เด็กพิการและผู้ด้อยโอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีทักษะในการดำเนินชีวิตมีพื้นฐานในการประกอบอาชีพ พึ่งตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและได้รับการพัฒนาทักษะด้านอาชีพ ตามความถนัด และมีศักยภาพที่จะพึ่งตนเองได้

4. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษสู่ความเป็นเลิศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ผลที่เกิดกับครู

1. ครูจัดกระบวนการเรียนรู้แบบการลงมือปฏิบัติจริง (Active Learning) รวมทั้งส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่สร้างสมดุลทุกด้าน เพื่อรองรับการจัดการศึกษาแบบพหุปัญญา มีการวัดและประเมินผลผู้เรียนที่เหมาะสมกับบริบทและศักยภาพของผู้เรียน

2. ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรฐานสมรรถนะของสถานศึกษา นำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) การจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ครูมีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดี มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีจิตวิญญาณความเป็นครู

ผลที่เกิดกับสถานศึกษาและการบริหารจัดการ

1. มีรูปแบบมาตรการ แนวทางการป้องกัน แก้ไขปัญหา และการดูแลช่วยเหลือฟื้นฟูด้านความปลอดภัยให้กับผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา จากภัยพิบัติและภัยคุกคาม

2. มีระบบการคัดกรอง ป้องกัน ควบคุมปัจจัยสี่ยง และจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดีสามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่ และโรคอุบัติซ้ำ

3. มีระบบการบริหารจัดการโดยใช้ระบบการประกันคุณภาพที่เป็นฐาน มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

4. มีระบบการกำกับ ติดตามและประเมินผลการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและสะท้อนผลการจัดการศึกษาตามสภาพจริงอย่างมีประสิทธิภาพ

5. มีนวัตกรรมการบริหารจัดการคุณภาพโดยหลักธรรมาภิบาลและระบบการประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งมีคุณภาพ

ผลที่เกิดกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. มีนวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่เป็นต้นแบบ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษา หรือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษาที่ตอบสนองนโยบาย

2. มีนวัตกรรมการบริหารจัดการที่หลากหลายรูปแบบ และมีศูนย์การในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สะท้อนผลการปฏิบัติงานนำสู่ความเป็นเลิศ

3. มีระบบการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาที่ชัดเจนมีคุณภาพประสิทธิภาพ

4. มีระบบการประกันคุณภาพตามมาตรฐานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

5. มีการจัดการศึกษาตามหลักศาสตร์พระราชาและพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

6. ผู้รับบริการมีความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการด้านผู้เรียน ครูผู้สอน การจัดการศึกษาและการบริหารจัดการ

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1. กรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา รูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ชื่อว่ารูปแบบ SPACER Model ซึ่งอาศัยแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบคือ ปัจจัยนำเข้ากระบวนการ และผลผลิตโดยแต่ละองค์ประกอบจะมี 3 ส่วนย่อย ดังนี้ ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย บุคลากร (ผู้บริหาร ครู นักเรียน) งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สื่อ เทคโนโลยี ข้อมูล/สารสนเทศ และกิจกรรม

การดำเนินงานด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐาน (S : Standard) การมีส่วนร่วม (P : Participation) การดำเนินการตามนโยบาย (A : Action) การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล (C : Check) การให้กำลังใจ (E : Encouragement) และการรายงานผล (R : Report) ด้านผลผลิตประกอบด้วย

1.1 เขตพื้นที่การศึกษาและผู้รับบริการ มีการบริหารจัดการคุณภาพที่มี

1.2 สถานศึกษา/ผู้บริหาร เป็นผู้นำทางวิชาการและเป็นที่ยอมรับของชุมชน

1.3 ครู มีความรู้/ทักษะการจัดการเรียนรู้ มีความเป็นมืออาชีพและคุณธรรม

1.4 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และมีทักษะการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี และทักษะชีวิตและพื้นฐานอาชีพ

2. องค์ประกอบของการบริหารจัดการศึกษา โดยใช้รูปแบบ SPACER Model การบริหารจัดการศึกษา โดยใช้รูปแบบ SPACER Mode! มีองค์ประกอบด้านกระบวนการตามแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบ ดังนี้

S : Standard หมายถึง มาตรฐานขอกำหนดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ กลยุทธ์ จุดเน้น เป้าหมายและตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPIs) หลักการทำงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับการส่งเสริม และกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษา

P : Participation หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้มีส่วนช่วยเหลือระหว่างกัน ในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมแก้ปัญหา ร่วมพัฒนา และร่วมรับผิดชอบในการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

A : Action หมายถึง การดำเนินการขับเคลื่อนกลยุทธ์ อย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบโดยมีการวางแผน กำหนดแนวทางการดำเนินงานตามนโยบายของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นคุณภาพ โอกาส ความปลอดภัย และทักษะอาชีพ เพื่อบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงาน

C : Check หมายถึง การติดตาม การตรวจสอบ การประเมินผล และสรุปผลการดำเนินงานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

E : Encouragement คือ การให้กำลังใจ การจัดกิจกรรมมอบโล่รางวัลและเกียรติบัตรเพื่อยกย่อง เชิดชูเกียรติ หน่วยงานและผู้มีผลงานดีเด่น ประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์และเผยแพร่ผลงาน

R : Report คือ การรายงานผล KRS, ARS, มาตรฐานเขต และการดำเนินงานโครงการเพื่อนำผลจัดทำแผนปรับปรุงพัฒนาต่อไป

3. กระบวนการดำเนินงาน รูปแบบ SPACER Model

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้ดำเนินการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และวิเคราะห์นโยบาย จุดเน้นการพัฒนา รวมทั้งรายงานผลการปฏิบัติงานของปีที่ผ่านมา ทำให้ได้ทิศทางการดำเนินงานหรือแนวทางการดำเนินงานที่น้อมนำแนวคิดหลักการพัฒนาตามแนวพระราชดำริของรัชกาลที่ 9 ดังนี้

การเข้าใจ (Understanding) เป็นการสร้างให้เกิดความเข้าใจในข้อมูลพื้นฐานด้วยการศึกษาข้อมูลทุกมิติของสถานศึกษา ชุมชน และสังคม ค้นหารากของปัญหาและรวบรวมองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาการเข้าถึง (Connecting) เป็นการสื่อสารและการสร้างการมีส่วนร่วมโดยมุ่งสื่อสารความเข้าใจและความมั่นใจกับผู้บริหารและครู ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของครู และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนามากที่สุด

การพัฒนา (Development) เป็นเรื่องของการพัฒนาและการดำเนินการขับเคลื่อนกลยุทธ์อย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ โดยมีการวางแผน กำหนดแนวทางการดำเนินงานตามนโยบายของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่เน้นคุณภาพ โอกาส ความปลอดภัยและทักษะอาชีพ เพื่อบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงาน มีการติดตาม การตรวจสอบ การประเมินผลและสรุปผลการดำเนินงาน การให้กำลังใจ และการรายงานผล KRS, ARS, มาตรฐานเขต และการดำเนินงานโครงการ เพื่อนำผลจัดทำแผนปรับปรุงพัฒนาต่อไป

ดังนั้น แนวทางแห่งศาสตร์พระราชา "เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา" ที่นำมาเป็นแนวทางดำเนินงานจะเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วย ความต้องการที่แท้จริงของครูและนักเรียน ซึ่งมีการดำเนินการด้วยวิธี ระบบ (System Approach)

โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

1. ความหมายของโปรแกรม

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของโปรแกรม ดังนี้

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้ให้ความหมายของโปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมอันเป็นประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน

ของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง (2554) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์ จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง ชุดกิจกรรมที่เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

McCauley, Moxley และ Velsor (1998) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อให้ผู้นำรู้จักตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง สามารถปรับตัวได้ประสานงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

Meier (2000) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง 1) หน่วยที่จัดขึ้นเพื่อใช้ในการทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตามความต้องการของบุคคลหรือสถาบัน 2) ลำดับการปฏิบัติตามแผนที่ตั้งไว้ เพื่อวัตถุประสงค์พิเศษสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม และ 3) กิจกรรมที่ได้วางแผนดำเนินการไว้เพื่อจุดมุ่งหมายโดยเฉพาะ

Charney และ Conway (2005) ได้ให้ข้อสรุปว่า โปรแกรม หมายถึง การสร้างรูปแบบที่เป็นไปได้ โดยมีการคาดการณ์ว่าจะมีการดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งผู้ประเมินจะใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นแนวทางในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

Dubrin (2007) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการมุ่งพัฒนาและฝึกหัดผู้นำรุ่นใหม่ โดยผู้นำที่เข้าร่วมการพัฒนาภาวะผู้นำจะสามารถพัฒนาตนเองในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน การสร้างกลยุทธ์ การมีอิทธิพล การโน้มน้าวจูงใจผู้อื่น

The Banff Centre (2011) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นสร้างศักยภาพของภาวะผู้นำด้านการปฏิบัติงานของตัวผู้นำเอง ตัวผู้นำสู่ทีมงาน ทีมงาน หน่วยงาน และองค์กร โดยมีกระบวนการดำเนินงานเชิงบูรณาการและสามารถใช้ได้กับผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับหัวหน้าทีม ทั้งในภาครัฐและเอกชน

Silvia และ Rider (2013) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะ ความมีวุฒิภาวะทางพฤติกรรมของผู้นำในด้านสติปัญญา ความรู้เชิงเทคนิค และการตระหนักรู้ตนเอง และพัฒนาทักษะที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง หน่วยการพัฒนา ซึ่งอาจประกอบด้วย หน่วยย่อย เนื้อหา และแผนงานหรือกิจกรรมที่มีรูปแบบหรือแนวทางที่เป็นระบบ มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างคุณลักษณะและพฤติกรรมบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่จะนำพาองค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2. องค์ประกอบของโปรแกรม

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมไว้ ดังนี้

ธำรง บัวศรี (2542) ได้ให้ข้อสรุปว่า องค์ประกอบหลักของโปรแกรม แบ่งออกเป็น 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา 2) จุดมุ่งหมาย 3) รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร 4) จุดประสงค์รายวิชา 5 เนื้อหา 6) จุดประสงค์ของการเรียนการสอน 7) กลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน 8) การประเมินผล 9) วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน

สุมิตรา พงศธร (2550) ได้ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมประกอบด้วย 1) จุดมุ่งหมาย (Aims) 2) เป้าหมาย (Goals) 3) วัตถุประสงค์ (Objectives) 4) เนื้อหาวิชา (Content) และ 5) กิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) โดยหัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน

ไท คำลาน (2551) ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมพบว่า โปรแกรมฝึกอบรมมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นผลเนื่องจากส่วนประกอบของโปรแกรม ได้แก่ จุดมุ่งหมาย กิจกรรม วิธีการอบรม เนื้อหาสาระ รวมทั้งวิธีการประเมินผล ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดที่เกิดจากสภาพปัญหาและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาและปรับปรุงเนื้อหา และกิจกรรมให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และนโยบายเร่งด่วนของหน่วยงานต้นสังกัด และสอดคล้องกับแนวทางในการประเมินคุณภาพการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการ

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามี 7 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) หลักการ 3) วัตถุประสงค์ 4) เนื้อหา 5) กระบวนการ 6) โครงสร้าง และ 7) การวัดและประเมินผล

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2554) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษา พบว่ามี 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) จุดมุ่งหมายของโปรแกรม 2) เนื้อหาสาระ 3) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ 4) การประเมินผล

อนันต์ พันนึก (2554) ได้พัฒนาโปรแกรมการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามี 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) ความนำ 2) ลักษณะของโปรแกรม 3) เครื่องมือประเมินผลของโปรแกรม และ 4) การประเมินผลหลังการนำไปใช้

จากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมมี 4 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) กิจกรรมการพัฒนา และ 5) การประเมินผล

3. การพัฒนาโปรแกรม

เชษฐา ค้าคล่อง (2557) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาโปรแกรม คือ การออกแบบเพื่อใช้ในการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคคล เพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เพื่อหาเป้าหมายความสำเร็จของโปรแกรม 2) การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม โดยนำข้อมูลขั้นตอนการวิเคราะห์มาวางแผนเพื่อสร้างโปรแกรม 3) การสร้างโปรแกรมเพื่อใช้ในการฝึกอบรม 4) การนำโปรแกรมไปทดลองใช้ และ 5) การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการประเมิน ที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม

Barr และ Keating (1990) ได้เสนอรูปแบบของโปรแกรม 5 ขั้น เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development ได้แก่ ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment) ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning) ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation) ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคต ของโปรแกรม และขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป ปรับปรุงหรือยกเลิกโปรแกรม

Barrattand และคณะ (2013) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the training need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางาน ต้องคำนึงถึง อะไรคือความรู้ อะไรคือทักษะและทัศนคติของผู้ที่รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์ และให้สามารถเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม พร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และเครื่องมือ หรือทรัพยากรที่มีให้คุณ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the training program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐาน ซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การระบุวัตถุประสงค์การเรียนรู ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจนนำเสนอได้หลายวิธี เช่น ด้วยการสอนในห้องเรียน ทางออนไลน์หรือใช้วิธีการผสมผสานทั้งได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop the training program) ในขั้นตอนการพัฒนาเป็นการใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและวัสดุอื่น ๆ ที่สร้างขึ้นในระหว่างขั้นตอนการออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม วัสดุนี้อาจรวมถึงส่วนประกอบของการฝึกอบรมออนไลน์ และวัสดุสำหรับการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในช่วงนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการทดสอบการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือทัศนคติขึ้นอยู่กับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the training program) ตอนการการนำโปรแกรมไปใช้นี้บางครั้งเรียกว่า ขั้นตอนการจัดส่ง หรือขั้นตอนการส่งมอบนี้เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นคำสั่งหรือการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ในห้องเรียนหรือผ่านวิธีอื่น ๆ ครั้งแรกของการวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอนบางครั้ง จะถูกเรียกว่า “การนำร่อง”

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the training program) ขั้นตอนการประเมินผล เป็นขั้นตอนที่จะสามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทักษะหรือทัศนคติตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็น ในการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผลสามารถทำการเปลี่ยนแปลง เพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

สรุปการพัฒนาโปรแกรม คือ เป็นจัดทำขั้นตอนการพัฒนาอบรมเพื่อใช้เป็นแบบแผนในการพัฒนาฝึกอบรมบุคคลากรให้มีสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่ต้องการ เพื่อให้มีความสามารถที่จะพัฒนางานองค์การบรรลุจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ความจำเป็น (Analyze the training need) 2) การออกแบบโปรแกรม (Design the training program) และ 3) การประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของโปรแกรม (Evaluate the appropriate and possibility of training program)

4. การประเมินโปรแกรม

เรวดี ทรงเที่ยง (2548) ได้แบ่งการประเมินโปรแกรมออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การประเมินคุณค่าของโปรแกรม โดยทำการประเมิน 1) คุณภาพของโปรแกรม (Quality) ว่ามีคุณภาพหรือไม่ เนื้อหาสาระกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของผู้สอนเป็นอย่างไร ความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรมเป็นอย่างไร 2) ประเมินความเหมาะสม (Suitability) คือ โปรแกรมสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เข้าร่วมและขององค์การหรือไม่ และมีระดับความยากง่ายอย่างไร 3) ประสิทธิผล (Effectiveness) คือ โปรแกรมประสบความสำเร็จในเรื่องอะไรและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร 4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ผลของ

โปรแกรมนั้นเหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์การและผู้เข้าร่วมโปรแกรมลงทุนให้หรือไม่ และ 5) ความสำคัญ (Importance) คือโปรแกรมมีคุณค่าสำหรับผู้เข้าร่วมโปรแกรมและต่อองค์การหรือไม่

2. ประเมินผลการใช้โปรแกรม โดยที่จะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโปรแกรมเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่า โปรแกรมนี้สามารถส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้นหรือไม่ โดยจะประเมินผลการเรียนรู้ในและกิจกรรมและการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนา

ไท คำลาน (2551) ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีการนำประเด็นสำคัญในการอภิปรายผล

1. ผลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม
2. การวัดและเปรียบเทียบความรู้ก่อนและหลังการอบรม
3. การวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำ
4. การศึกษาและเปรียบเทียบผลปฏิบัติงาน
5. การวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนา

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้วัดและประเมินผลโปรแกรมพัฒนาผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการ ดังนี้

1. การวัดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการทั้งก่อนและหลังการใช้โปรแกรมโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นแบบปรนัย
2. การวัดเจตคติต่อการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการทั้งก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมโดยใช้แบบวัดเจตคติต่อการเป็นครู นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การวัดทักษะการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ระหว่างการพัฒนาตามโปรแกรม และหลังการพัฒนาตามโปรแกรม โดยใช้แบบประเมินทักษะการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแบบประเมินตนเองในการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปการประเมินโปรแกรม แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ประเมินคุณภาพของโปรแกรม คือ การประเมินหาความเหมาะสมของโปรแกรมในตานเนื้อหา รูปแบบในการจัดกิจกรรม ความพึงพอใจและวัตถุประสงค์ สวนที่ 2 ประเมินความคุมค่าของการใช้ทรัพยากรในการจัดทำโปรแกรม

5. กระบวนการพัฒนาโปรแกรม

ปริญญา มีสุข (2554) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนามี 9 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุปัญหา 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรม

4) การกำหนดลักษณะของโปรแกรม 5) การกำหนดเวลา 6) การกำหนดการจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม 7) การกำหนดเนื้อหาที่ใช้ 8) การกำหนดเอกสารที่ใช้ และ 9) การประเมินผลโปรแกรม

Murphy และ Rigo (2003) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) การประเมินค่าความต้องการขององค์การ 2) การปูพื้นความรู้เรื่องหลักการทฤษฎี 3) การนำเครื่องมือการพัฒนาภาวะผู้นำมาใช้จริง และ 4) การตระหนักรู้ถึงประโยชน์และข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากการใช้เครื่องมือ

Dubrin (2004) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่ โดยเป็นการพัฒนาผู้นำในด้านต่าง ๆ มี 2 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ลักษณะสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Key characteristics of a leadership development program) การพัฒนาและฝึกอบรมผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องออกแบบอย่างรอบคอบ และต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและควรมีการจัดทำอย่างมืออาชีพ

2. ชนิดของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Types of leadership development programs) ในการปฏิบัติโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ หากมีจำนวนมากอาจจะเกิดความซ้ำซ้อน เพื่อความเข้าใจง่าย จะแบ่งออกเป็น 4 ชนิด คือ 1) ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal growth) เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งพัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล ความต้องการประสบความสำเร็จ พัฒนาขึ้นโดยผู้ประกอบการมืออาชีพ 2) การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบ (Feedback on traits and style) เป็น โปรแกรมในการพัฒนาชนิดของภาวะผู้นำ ด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและรูปแบบของภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยใช้การทดสอบรู้ภาวะผู้นำ ผู้บริหารอาจใช้คำถามเพื่อค้นหาว่าปัญหา (Body language) ที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของผู้นำ ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้ 3) ความรู้ด้านความคิด (Conceptual knowledge) วิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ ใช้เครื่องมือให้เกิดความเข้าใจแนวคิดของภาวะผู้นำ โดยกิจกรรมที่มีประสบการณ์ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ และการวิเคราะห์กรณีศึกษาได้จัดแนวคิดด้านโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ความรู้ด้านแนวคิดเป็นสิ่งสำคัญ เพราะว่าทำให้ทราบถึงความแตกต่างด้านภาวะผู้นำของแต่ละบุคคล 4) การสร้างสถานการณ์จำลองของภาวะผู้นำและปัญหาในการบริหารจัดการ (Simulations of leadership and management problems) เป็นการสร้างสถานการณ์ภาวะผู้นำขึ้นจริง เพื่อพัฒนาการตัดสินใจและการบริหารงานภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณที่แตกต่างกันโดยใช้โมเดลคณิตศาสตร์และกระบวนการข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ วิธีนี้เป็นการสะท้อนถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร

DuBrin (2010) ได้ให้ความหมายของชนิดโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Type of leadership development programs) ซึ่งประกอบด้วย 7 ประเภท ซึ่งเป็นโปรแกรมเกี่ยวกับ

การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเข้มข้น ทักษะ แนวคิด ความรู้ และความตระหนัก ความก้าวหน้าส่วนบุคคล การขัดเกลาทางสังคม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การจัดการอย่างมืออาชีพ และการสอนงานและฝึกจิตใจ ดังนี้

1. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเข้ม (Feedback-tensive programs) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการได้รับการป้อนกลับ คุณลักษณะและรูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารอาจใช้คำถามเพื่อค้นหาว่าปัญหาส่วนหนึ่งอาจเกิดจากแสดงออกทางกาย (Body Language) ที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของผู้นำ ดังนั้น จึงควรมีการปรับปรุงการแสดงออกทางกายซึ่งจะช่วยให้สามารถรับรู้ความรู้สึกได้เร็วขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

2. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นทักษะเป็นฐาน (Skill-based programs) เป็นกิจกรรมฝึกทักษะเพื่อพัฒนาความสามารถ (Abilities) และเทคนิคปฏิบัติ (Techniques) ซึ่งมีวิธีที่มักใช้กันในการฝึกอบรม ได้แก่ การบรรยาย (Lecture) กรณีศึกษา (Case study) บทบาทสมมติ (Role play) ตัวแบบเชิงพฤติกรรม (Behavioral role modeling) และการจำลองสถานการณ์ (Simulations)

3. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการสร้างแนวคิด ความรู้ และความตระหนัก (Conceptual knowledge and awareness programs) เป็นโปรแกรมที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างมาตรฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญ มีความรู้ความเข้าใจแนวคิดภาวะผู้นำ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแนวคิดที่เพิ่มเติมโดยจัดกิจกรรมเพิ่มประสบการณ์ เช่น การแสดง บทบาทสมมติ และการวิเคราะห์กรณีศึกษา

4. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal growth programs) เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าส่วนบุคคล เป็นโปรแกรมที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งต้องตั้งสมมติฐานว่าผู้นำควรจะต้องมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้า มีความเฉลียวฉลาด และต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำเหล่านี้จะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง เพราะฉะนั้นถ้าบุคคลสามารถมีส่วนร่วมเข้าก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตัวเองได้

5. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการขัดเกลาทางสังคม (Socialization programs) เป็นกระบวนการเรียนรู้ (Learning) ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพให้เป็นไปตามความต้องการและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างเสริมค่านิยมให้เกิดการขัดเกลาทางสังคมอย่างต่อเนื่องซึมลึก จะทำให้เกิดบุคลิกภาพติดตัวอย่างถาวร เป็นวัฒนธรรมองค์การเป็นเอกลักษณ์ขององค์การและเป็นอัตลักษณ์ของบุคคลในองค์การ

6. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning programs) จะเป็นการเรียนรู้จากปัญหา สมมติฐานที่น่าจะเป็น และท้าทายโดยส่วนมากจะจัดการกับปัญหาที่ยาก จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เรียนรู้ด้วยตัวเองได้มากขึ้น และเป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคล การทำ Action learning programs ที่ได้ผลดีต้องมีการเตรียมการการวางแผนที่ดี ที่สำคัญผู้เรียนต้องมีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์หาคำตอบ เป็นการเรียนรู้แบบ Learner center เพื่อก่อให้เกิดทั้งการพัฒนาตนเอง และพัฒนาองค์การไปพร้อมกันเพราะการพัฒนาที่ดีต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาตนเอง (Self-Development)

7. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการสอนงานและฝึกจิตใจ (Coaching and psychotherapy) เป็นกระบวนการที่ช่วยสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) เพื่อให้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมอันสามารถบริหารงาน แก้ไขปัญหา นำพาผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผล เป็นส่วนผสมของการเป็นที่ปรึกษา การเป็นพี่เลี้ยง การถ่ายทอดความรู้ และการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการพัฒนา โดยเน้นการสร้างสัมพันธภาพ การรับฟังปัญหา การแสดงความเห็นใจ และรับรู้ความรู้สึก

โดยสรุป กระบวนการพัฒนาโปรแกรมประกอบด้วย การสำรวจเบื้องต้นและการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การศึกษาวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกวิธีการพัฒนา การออกแบบและการประเมิน และการนำโปรแกรมไปใช้และปรับปรุงแก้ไข

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

อารียา จำนงค์ยา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน และ 3) เพื่อประเมินผลการนำโปรแกรมไปใช้พัฒนา ภาวะนำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน วิจัยใช้การวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบเบื้องต้นและตัวชี้วัดภาวะผู้นำผู้บริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน นี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์ สงเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ตัวชี้วัดเกี่ยวกับภาวะผู้นำบูรณาการเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบโดยการ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Technique) โดยผู้เชี่ยวชาญ 12 คน ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ โดยใช้แบบสอบถามผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนจำนวน 360 คน ระยะที่ 2

สร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน โดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนดังนั้นขั้นตอนที่ 4 สร้างโปรแกรมการพัฒนาโดยนำผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำผู้บริหาร เชิงกลยุทธ์ ที่ได้จากระยะที่ 1 มาสังเคราะห์กับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบความเหมาะสมของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ระยะที่ 3 การนำโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไปใช้พัฒนา ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนโดยมีขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 6 นำโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนไปใช้อบรม (Implementation) ผู้บริหาร วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนจำนวน 20 คน และขั้นตอนที่ 7 ประเมินผลการนำโปรแกรมไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า
1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน มี 12 องค์ประกอบ 83 ตัวชี้วัด ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน เห็นว่าโดยรวมมีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่ามีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทั้ง 12 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม มีตัวชี้วัดที่มีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ตัวชี้วัด เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ สามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงาน มอบหมายภาระหน้าที่ให้ชัดเจน ให้บุคลากรทุกคน มีจรรยาบรรณ มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน 2. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรบผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 12 องค์ประกอบ 83 ตัวชี้วัด โดยการฝึกอบรมอย่างเข้ม (Intensive workshop) ด้วยชุด ฝึกอบรม 3 โมดูล คือ โมดูล 1 ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์องค์กร 2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม โมดูล 2 ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ 1) การวิเคราะห์ 2) การมีเทคนิคการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ 3) การเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โมดูล 3 ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ 1) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การบริหารทรัพยากรในองค์กร 4) การมีความคิดเชิงระบบ 5) การสร้างโอกาสเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ 6) การสื่อสาร การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ผลการประเมินโปรแกรมโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า โปรแกรมฝึกอบรมมีความเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมากทั้ง 8 ข้อ 3. ผลการประเมินการนำโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนไปใช้พัฒนาผู้บริหารในวิทยาลัย อาชีวศึกษาเอกชน โดยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 35 คน พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยรวม และรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรกได้แก่การมีคุณธรรม จริยธรรมและ

ค่านิยม การทำงานเป็นทีม การใช้เทคนิควิเคราะห์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์องค์กร

คชาภรณ์ เสริมศรี และวัลลภา อารีรัตน์ (2557) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านบรรยากาศขององค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านคุณลักษณะของผู้เรียนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับ “มาก” อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากร ด้านการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณมีค่าเท่ากับ .467 และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายหรือ อำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 21.8 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วรารักษ์ หนึ่งโชคชัย (2558) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูใสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประสบการณ์การสอนและขนาดของสถานศึกษา โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู จำนวน 172 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน t-test (Independent Sample) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี โดยรวมทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ และด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประสบการณ์การสอน โดยภาพรวมและ

รายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่าครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 .05

พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความมุงหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาหลักการคุณลักษณะและทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) เพื่อพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 4) เพื่อประเมินผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้กระบวนการวิจัย และพัฒนา ดำเนินการ 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา การสัมภาษณ์เชิงลึก และการยืนยันองค์ประกอบ ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาและครูหัวหน้างานแผนงาน ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ระยะที่ 4 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ มีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNImodified) ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. หลักการ คุณลักษณะและทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 16 องค์ประกอบย่อยและ 75 ตัวบ่งชี้

2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ลำดับแรกมี 2 องค์ประกอบหลัก คือ ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ส่วนลำดับต่อมา คือ ด้านทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหา

สาระ โดยเนื้อหาสาระของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่โมดูล 1) หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โมดูล 2) คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โมดูล 3) ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4) กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม มีกระบวนการพัฒนา 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การอบรมสัมมนาและใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่วนที่ 2 การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น ส่วนที่ 3 การเรียนรู้ผ่านการทำงาน 5) การวัดและประเมินผลโปรแกรม ใช้เวลาในการพัฒนา จำนวน 180 ชั่วโมง

4. ผลการประเมินจากการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีคะแนนความรู้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน 2) ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้บริหารโรงเรียนและครู มีผลการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาก่อนพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหลังพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหลังพัฒนาและระยะติดตามผล พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาระยะติดตามผลมีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงกว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหลังพัฒนา 3) ผลการประเมินระดับความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

พิชิต โกพล (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการวิจัยมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้และทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การดำเนินการวิจัย มี 3 ระยะ ประกอบด้วยระยะที่ 1 การกำหนดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ระยะที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง 3 รอบและระยะที่ 3 การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยสอบถามผู้อำนวยการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 630 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าสถิติพื้นฐานและ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือมี 6 องค์ประกอบหลัก 21 องค์ประกอบย่อย 109 ตัวบ่งชี้ ซึ่งเป็นไปตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางองค์การมี 4 องค์ประกอบย่อย 25 ตัวบ่งชี้ ด้านกระบวนการคิดในระดับสูงมี 3 องค์ประกอบย่อย 16 ตัวบ่งชี้ด้านการกำหนดกลยุทธ์มี 2 องค์ประกอบ ย่อย 11 ตัวบ่งชี้ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5 องค์ประกอบย่อย 30 ตัวบ่งชี้ ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์มี 3 องค์ประกอบย่อย 14 ตัวบ่งชี้ และด้านประสิทธิผลของโรงเรียนมี 4 องค์ประกอบย่อย 13 ตัวบ่งชี้ 2 โมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ดาวรุวรรณ ถวิลการ (2560) วิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผลการพัฒนาในวงรอบที่ 1 โดยใช้กลยุทธ์การสัมมนาการศึกษาเชิงพื้นที่ และการอภิปรายเป็นคณะนักศึกษามีความเข้าใจเกี่ยวกับขอบข่ายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของตนเอง มีความสนใจและให้ความร่วมมือในการสัมมนาเป็นอย่างดี และเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการดำเนินการและการบริหารจัดการสถานศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ทักษะเชิงมโนทัศน์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ ส่วนการศึกษาเชิงพื้นที่พัฒนาให้นักศึกษาได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการคิดวิเคราะห์ที่แยบยล มีการวางแผน และการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยนักศึกษาสามารถทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ทั้ง SO Strategies, ST Strategies, WO Strategies และ WT Strategies และกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบ สำหรับการอภิปรายเป็นคณะ ทำให้ได้ฝึกทักษะการคิดและการวางแผนอย่างเป็นระบบ การติดต่อประสานงาน และการดำเนินงานที่จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของนักศึกษาทุกคน ในการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาอย่างลึกซึ้ง ภายใต้บริบทและข้อมูลเอกสารและการให้ข้อมูลของผู้ร่วมวิจัยและผู้ให้ข้อมูลจากสถานศึกษา ทำให้นักศึกษาฝึกการคิดอย่างมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ สามารถสร้างและเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเรียนรู้บทเรียนแห่งความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จรูญรัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยมีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 2) เพื่อพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และ 3) เพื่อประเมินผลการใช้หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ

หัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีวิธีดำเนินการวิจัย 3 ระยะ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาฯ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา การสัมภาษณ์เชิงลึก และการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์หาระดับความสำคัญขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 360 คน ขั้นตอนที่ 4 การยกร่างหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาฯ และประเมินหลักสูตรโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 5 การนำหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาไปใช้ ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ กลุ่มตัวอย่างหากรับการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ หัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอิสาน วิทยาเขตขอนแก่น จำนวน 30 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบสอบถาม และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ Independent samples t-test ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ 2. ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีระดับมากที่สุด 1 องค์ประกอบ คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติระดับมาก 2 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ และการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ใช้วิธีการฝึกอบรมโดยการบรรยาย กรณีศึกษา การประชุมแบบระดมสมอง 4. หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 หน่วยการฝึกอบรม ระยะเวลาการฝึกอบรม 19 ชั่วโมง 5. ผลการประเมินจากการนำหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลไปใช้ 1) ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยการประเมินตนเอง ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และหลังการพัฒนามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ผลการประเมินระดับความพึงพอใจของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลต่อหลักสูตรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ผลการประเมินการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยรวมในระดับมาก

วัชรพงษ์ สำราญรมย์ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา โดยมีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็น ของข้าราชการครู ต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมาจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา และ 3) ศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารและครู จำนวน 409 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นเชิงสัดส่วน กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์คือ ผู้บริหารและครู จำนวน 15 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ ได้ค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.62 - 1.00 น และค่าความเชื่อมั่น .995 และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าเฉลี่ยคำร้อยละส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานคือ t-test (One Way ANOVA) และทดสอบ ความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การและด้านการกำหนดกลยุทธ์ รองลงมาได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตามลำดับ 2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมาจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับจุด . 05 3. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมาสรุปได้ดังนี้ 1) ต้านการกำหนดทิศทางองค์กรผู้บริหารสถานศึกษาควรให้คณะกรรมการสถานศึกษาชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการ เพื่อสอดคล้องกับการจัดการศึกษาของประเทศและบริบทของสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การเป็นประชาคมอาเซียน มุ่งเน้นการปฏิบัติงานแบบโปร่งใส 2) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ พร้อมในการแข่งขัน ควรสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดความรับผิดชอบในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาพัฒนางาน

แก้วเกสร อำสันเทียะ (2562) วิจัยเรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 จังหวัดฉะเชิงเทรา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จังหวัดฉะเชิงเทรา 2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 6 จังหวัดฉะเชิงเทราและ 3) เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ได้แก่ การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมในการควบคุมองค์การให้สมดุล และการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 54.30 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .41 และ .354 ค่าสหสัมพันธ์ประสิทธิผลของสถานศึกษากับปัจจัยพยากรณ์ เท่ากับ .737 มีค่าความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการพยากรณ์ เท่ากับ .378

อังศุมาลิน กุลฉวะ (2562) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 3) สมการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ด้วยปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ด้านการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ได้ร้อยละ 62.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

นารีรัตน์ คณาจันทร์ (2563) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

มนสิชา ธรรมรักษ์ (2563) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเครือสวนกุหลาบวิทยาลัย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในเครือสวนกุหลาบวิทยาลัย 2) ระดับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเครือสวนกุหลาบวิทยาลัย 3) ความสัมพันธ์

ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเครือสวนกุหลาบวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในเครือสวนกุหลาบวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารงานวิชาการโรงเรียนในเครือสวนกุหลาบวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเครือสวนกุหลาบวิทยาลัย มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เหมือนฝัน นันทิยกุล (2563) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชน สู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย ความคิดเชิงปฏิวัติ การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต องค์ประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดระดับสูง และความสามารถในการนำปัจจัยมากำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ 2) การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำประสิทธิผลสถานศึกษานวัตกรรมการบริหาร และสมรรถนะผู้บริหาร ตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ความคิดเชิงปฏิวัติ องค์ประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดระดับสูง เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ โดยร่วมกันทำนายได้ ร้อยละ 92.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

Rowley (2003) ได้ศึกษาการเพิ่มพลังอำนาจผู้จัดการผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษใหม่ พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จ มีความต้องการพลังอำนาจและประสิทธิภาพของผู้จัดการ ดังนั้นพลังอำนาจขององค์กรจึงถูกชักนำโดยผู้จัดการที่มีพลังอำนาจ มีความสามารถที่เป็นเลิศ ซึ่งเกี่ยวพันกับเรื่องความรู้และบุคคล แนวคิดนี้เชื่อมโยงไปสู่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรในศตวรรษใหม่ ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวถึงนี้ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ 1) เป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการบริหารจัดการ มีวิธีการคิดและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ และการสร้างสรรค์ โดยการพัฒนาด้านเทคโนโลยี การขับเคลื่อนเครือข่ายทางสังคม รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วม จากการวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กร 2) ความมีไหวพริบในการนำองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่ศตวรรษใหม่ โดยอาศัยกลยุทธ์การทำงานเป็นทีมและการสร้างระบบเครือข่าย 3) การกำหนดทิศทางใหม่ขององค์กรสู่ความเป็นสากล ซึ่งเป็นความสามารถของผู้นำที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ชุมชนและบริบทอันจะนำไปสู่ความเป็นสากล ซึ่งสิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการจัดการของผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพราะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะรู้วิธีการสร้างและ เพิ่มอำนาจเพื่อให้เกิดความสำเร็จในองค์การ

Davies และคณะ (2005) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์พบว่า รูปแบบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วย ความสามารถในการนำองค์การรวม 5 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ 2) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 3) การจัดวางบุคลากรและองค์การไปตามทิศทางของกลยุทธ์ 4) การตัดสินใจจุดที่จะแทรกแซงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) การพัฒนาสมรรถภาพทางกลยุทธ์ และลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ ได้แก่ 1) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องท้าทายและสงสัย มีความไม่พอใจและเต็มไปด้วยความกระวนกระวายใจตามที่แสดงออกมา 2) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความคิดเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้กลยุทธ์และการสร้างรูปแบบใหม่ ๆ ให้กับโรงเรียนของเขาและที่อื่น ๆ ด้วย 3) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกซึ่งปัญญาเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของค่านิยมอย่างเป็นระบบที่เด่นชัด และ 4) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีพลังของบุคคลและเครือข่ายที่เป็นมืออาชีพ

Phipps และ Burbach (2010) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในภาคส่วนที่ไม่แสวงหาผลกำไร โอกาสสำหรับวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ขอบเขตการวิจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หรือการศึกษาผู้นำระดับสูงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรยังไม่ขยายผลในวงกว้างไปยังภาคส่วนที่ไม่แสวงหาผลกำไร การวิจัยก่อนหน้านี้ด้านภาวะผู้นำที่ไม่แสวงหาผลกำไรแสดงให้เห็นว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถนำมาใช้ได้ในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อย่างไรก็ตามการใช้สิทธิของภาวะผู้นำในภาคสวนที่ไม่แสวงหาผลกำไรอาจแตกต่างจากภาคส่วนที่แสวงหาผลกำไร โดยจากเอกสารงานวิจัยของทั้งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำที่ไม่แสวงหาผลกำไรได้ข้อเสนอแนะที่สามารถอธิบายวิธีการที่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในภาคส่วนที่ไม่แสวงหาผลกำไรมีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ข้อเสนอที่พัฒนาจะอธิบายถึงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรเกี่ยวกับความสามารถทางเรียนรู้ ความสามารถสำหรับการเปลี่ยนแปลง ภูมิปัญญาในการบริหารจัดการบริบทขององค์กร นวัตกรรมองค์กร และวิถีทางภารกิจ

Schoemaker, Krupp และ Howland (2013) ได้ศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและพนักงานของบริษัทหลายแห่ง โดยใช้ระยะเวลาต่อเนื่องกันเป็นเวลาหลายปี สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ การคาดการณ์อนาคต การบริหารความเสี่ยง การมีทักษะกระบวนการคิด การตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ การสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การ และการสร้างทักษะทางการเรียนรู้ จากนั้นได้สร้างแบบประเมินตนเองเพื่อวัดความถนัดเกี่ยวกับทักษะทั้ง 6 ด้านดังกล่าว เป็นแบบมาตรประมาณค่า 7 ระดับ จำนวน 6 ข้อ ให้ผู้ร่วมวิจัยตอบ ผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่มีค่าเฉลี่ยสูงเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้ การมีทักษะกระบวนการคิด การบริหารความเสี่ยง การสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การ การคาดการณ์อนาคต การสร้างทักษะทางการเรียนรู้ และการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์

นอกจากนี้ยังพบว่าคนที่มีทักษะเด่นในด้านหนึ่ง ไม่สามารถทดแทนทักษะที่อ่อนด้อยด้านอื่นได้โดยง่าย จึงสรุปว่า ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีทักษะทั้ง 6 ด้านให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

Nonthanathon (2015) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สิ่งแวดล้อมในองค์การ และประสิทธิผลขององค์การรถไฟฟ้าใต้ดิน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงาน จำนวน 201 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สิ่งแวดล้อมในองค์การ และประสิทธิผลขององค์การรถไฟฟ้าใต้ดิน มีความสัมพันธ์กัน และศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 14 คน รวมกับการวิเคราะห์เอกสาร สรุปว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบ 4 ด้านคือ มีวิสัยทัศน์ สร้างความไว้วางใจ วัฒนธรรมองค์การ และการจัดโครงสร้างองค์การ

บทที่ 3

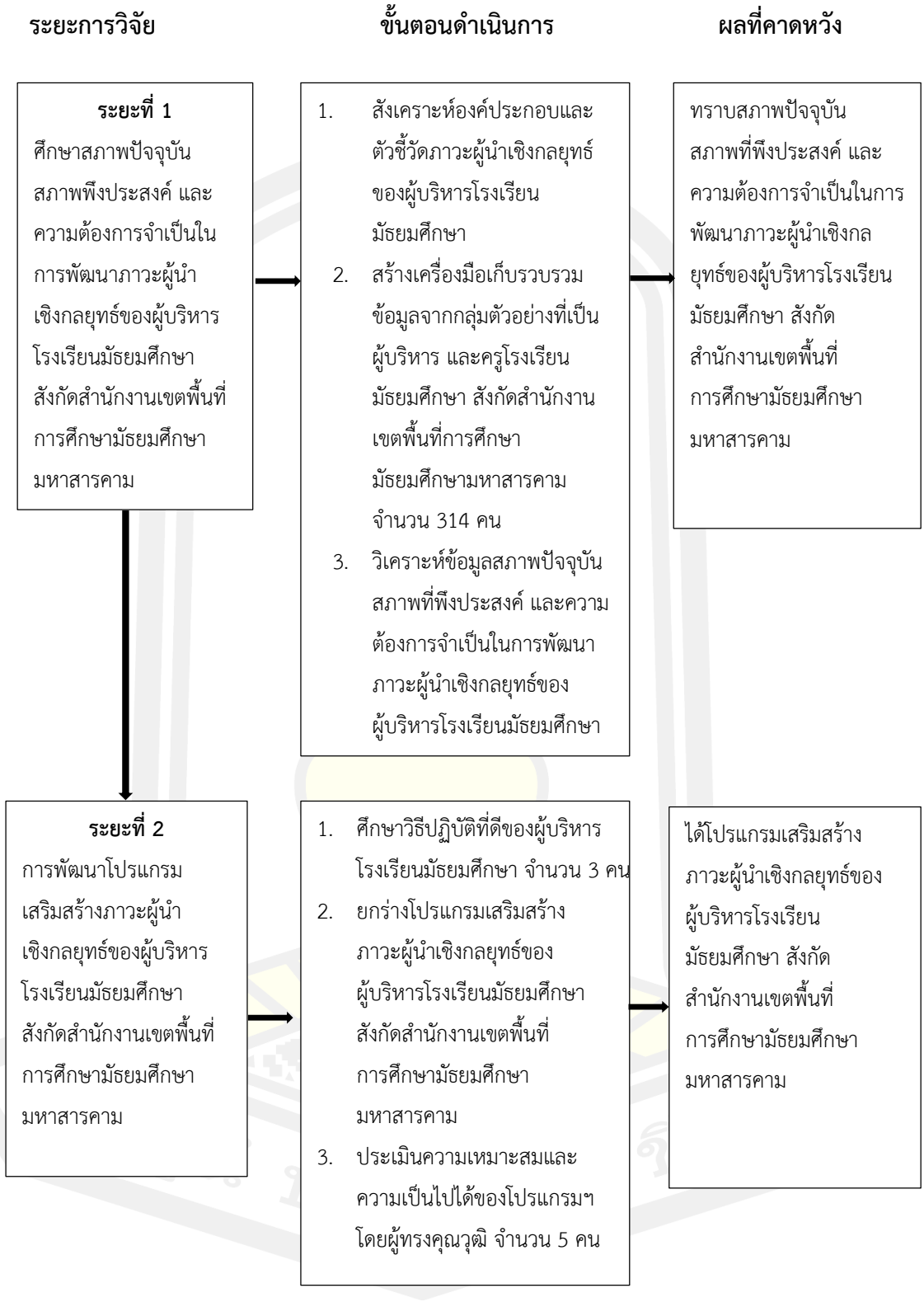
วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยดำเนินการเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง แสดงโดยแผนภาพ ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

การวิจัยแต่ละระยะมีขั้นตอนดำเนินการ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างหรือกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1.2 สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.3 สร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.4 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง หรือกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 1,752 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 35 คน และครู จำนวน 1,717 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางของ Krejcie และ Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 314 คน และสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน ดังนี้

2.2.1 จำแนกผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ออกตามขนาดโรงเรียนเป็น 4 ขนาด ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก

2.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน สุ่มมาร้อยละ 50 โดยการจับสลาก กระจายสัดส่วนไปแต่ละขนาดโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 18 คน

2.2.3 กลุ่มตัวอย่างที่เหลือเป็นครู จำนวน 296 คน และกระจายสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างครูไปตามโรงเรียนที่ผู้บริหารเป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับสลากให้ได้ครบจำนวน

รายละเอียดจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏดังตาราง 13

ตาราง 13 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดโรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง		รวม	
	ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดใหญ่พิเศษ	4	670	2	115	674	117
ขนาดใหญ่	5	458	3	79	463	82
ขนาดกลาง	4	180	2	31	184	33
ขนาดเล็ก	22	409	11	71	431	82
รวม	35	1,717	18	296	1,752	314

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานภาพตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert Type) ได้แก่ สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด/มาก/ปานกลาง/น้อย/น้อยที่สุด

3.2 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าจากเอกสารและตำราเกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือการวิจัย

3.2.2 วิเคราะห์พฤติกรรมที่สะท้อนตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

3.2.3 สร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องและครอบคลุมนิยามศัพท์เฉพาะแต่ละด้านของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

3.2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสม และความครอบคลุมของเนื้อหา แล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อแนะนำชี้แนะ

3.2.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ชี้แนะเสนอผู้เชี่ยวชาญเครื่องมือการวิจัย จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะของด้านนั้น ๆ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

3.2.5.1 รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.2.5.2 รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.2.5.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.2.5.4 ดร.เอกลักษณ์ บุญท้าว รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

3.2.5.5 ดร.ประพันธ์ ขันโมลี ผู้อำนวยการโรงเรียนผดุงนารี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

3.2.6 หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .50 ขึ้นไปไว้ ปรากฏว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้อง 1.00 แสดงว่าคำถามทุกข้อใช้ได้

3.2.7 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลองใช้ (Ty Out) กับผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อด้วยวิธี Item-total Correlation ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของคำถามสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง .252-.828 และ

คำถามสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ระหว่าง .235-.840 ซึ่งทุกข้อใช้ได้ (สูงกว่าเกณฑ์คือ .20 ขึ้นไป) และวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Co-efficient) ตามวิธีของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน .95 และสภาพที่พึงประสงค์ .97

3.2.8 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจาก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3.3.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมแบบสอบถามเสนอผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารและครูตอบแบบสอบถาม โดยส่ง Google form ผ่านทาง Application LINE

3.4 การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1 การจัดกระทำข้อมูล

3.4.1.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถาม

3.4.1.2 ตรวจให้คะแนนแบบสอบถามตามเกณฑ์ต่อไปนี้

สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด ให้ค่าคะแนน 5 คะแนน
สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์มาก ให้ค่าคะแนน 4 คะแนน
สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง ให้ค่าคะแนน 3 คะแนน
สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์น้อย ให้ค่าคะแนน 2 คะแนน
สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด ให้ค่าคะแนน 1 คะแนน

3.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.2.1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ดังนี้

3.4.2.1.1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลผลตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00- 1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ระดับน้อยที่สุด

3.4.2.1.2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Priority Needs Index Modification) โดยใช้สูตร ดังนี้ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2559)

$$PNI_{modified} = (I - D)/D$$

$PNI_{modified}$ หมายถึง ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index)

I หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (Importance)

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (Degree of Success)

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.5.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

3.5.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.3 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index)

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. ขั้นตอนดำเนินการ มีดังนี้

1.1 ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความโดดเด่น (Outstanding) จำนวน 3 คน โดยการสัมภาษณ์

1.2 นำผลการศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี และจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ มาใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.3 ประเมินความเหมาะสม (Propriety) และความเป็นไปได้ (Feasibility) ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จำนวน 3 คน ได้แก่

2.1.1 ดร.มนูญ เพชรมีแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนวาปีปทุม อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม

2.1.2 ดร.ไพฑูรย์ มนตรี ผู้อำนวยการโรงเรียนเสลภูมิพิทยาคม อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด

2.1.3 ดร.เชษฐา ค้าคล่อง ผู้อำนวยการโรงเรียนสมเด็จพระญาณสังวรในพระสังฆราชูปถัมภ์ ตำบลดงแคนใหญ่ อำเภอคำเขื่อนแก้ว จังหวัดยโสธร

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 5 คน ประกอบด้วย 3 กลุ่ม โดยมีคุณสมบัติคือ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีคุณสมบัติเพิ่มเติมต่อไปนี้

2.2.1 มีประสบการณ์สอนในสถาบันอุดมศึกษา ในสาขาวิชาการบริหารการศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน หรือ

2.2.2 เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน หรือ

2.2.3 เป็นผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งไม่ต่ำกว่ารองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน

ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ได้แก่

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3. ดร.เอกลักษณ์ บุญท้าว รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

4. ดร.ปรีดา ลำมะนา อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด

5. ดร.เชษฐา ค้าคล่อง ผู้อำนวยการโรงเรียนสมเด็จพระญาณสังวรในพระสังฆราชูปถัมภ์ ตำบลดงแคนใหญ่ อำเภอคำเขื่อนแก้ว จังหวัดยโสธร

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย

3.1.1 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป และตอนที่ 2 เป็นรายการสัมภาษณ์

3.1.2 แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบประเมิน ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าตามแบบของ Likert (Likert Type Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.2 วิธีสร้างและการหาคุณภาพ

3.2.1 วิธีสร้างแบบสมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวีปฏิบัติที่ดี ดำเนินการดังนี้

3.2.1.1 ศึกษาหลักการและวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากเอกสารและตำราเกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือการวิจัย

3.2.1.2 ร่างรายการสัมภาษณ์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน

3.2.1.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจให้คำแนะนำ

3.2.1.4 ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้คำแนะนำแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญเครื่องมือการวิจัยชุดเดิมกับระยะที่ 1 เพื่อตรวจเสนอแนะทั้งถ้อยคำภาษาและความครอบคลุมแต่ละด้าน

3.2.1.5 ปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำ และจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.2 วิธีสร้างแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ดำเนินการดังนี้

3.2.2.1 ศึกษาหลักการและวิธีการสร้างแบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่าจากเอกสารและตำราเกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือการวิจัย

3.2.2.2 ร่างแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ครอบคลุมองค์ประกอบของโปรแกรมฯ

3.2.2.3 นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจให้คำแนะนำ

3.2.2.4 ปรับปรุงแบบประเมินตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้คำแนะนำแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญเครื่องมือการวิจัยชุดเดิมกับระยะที่ 1 เพื่อตรวจเสนอแนะทั้งถ้อยคำภาษาและความครอบคลุมขององค์ประกอบโปรแกรมฯ

3.2.2.5 ปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำ และจัดทำฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการให้สัมภาษณ์ และตกลงนัดหมายวันเวลา สถานที่ให้สัมภาษณ์ โดยไปพบและสัมภาษณ์โดยตรง และ ออนไลน์

4.2 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยประสานส่งและขอรับคืนผ่านช่องทางออนไลน์

5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดกระทำข้อมูล ดำเนินการดังนี้

5.1.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ดำเนินการจัดระบบตามองค์ประกอบแต่ละด้าน วิเคราะห์และทำความเข้าใจประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์

5.1.2 ข้อมูลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ ดำเนินการดังนี้

5.1.2.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของข้อมูลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

5.1.2.2 ตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ต่อไปนี้

คำตอบ	คะแนน
เหมาะสม/เป็นไปได้ มากที่สุด	5
เหมาะสม/เป็นไปได้ มาก	5
เหมาะสม/เป็นไปได้ ปานกลาง	5
เหมาะสม/เป็นไปได้ น้อย	5
เหมาะสม/เป็นไปได้ น้อยที่สุด	5

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี โดยการศึกษาและทำความเข้าใจนัยแห่งความหมายของคำให้สัมภาษณ์ และสร้างข้อสรุปเป็นความเรียงตามด้วยข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อสนับสนุนข้อสรุป

5.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลผลโดยเทียบกับเกณฑ์ต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย	ระดับความเหมาะสม/ระดับความเป็นไปได้
4.51-5.00	มากที่สุด
3.51-4.50	มาก
2.51-3.50	ปานกลาง
1.51-2.50	น้อย
1.00-1.50	น้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

6.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\overline{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (Important)
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (Degree of Success)
$PNI_{modified}$	แทน	ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index)

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง โดยส่ง Google form ผ่านทาง Application LINE จำนวน 314 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา จำนวน 314 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 แจกแจงตามสถานภาพตำแหน่ง และขนาดของสถานศึกษา ปรากฏดังตาราง 14

ตาราง 14 แสดงความถี่ และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง และขนาดของสถานศึกษา

ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
1. สถานภาพตำแหน่ง		
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	18	5.73
1.2 ครู	296	94.27
รวม	314	100
2. ขนาดสถานศึกษา		
2.1 ขนาดใหญ่พิเศษ	117	37.26
2.2 ขนาดใหญ่	82	26.11
2.3 ขนาดกลาง	33	10.52
2.4 ขนาดเล็ก	82	26.11
รวม	314	100

จากตาราง 14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครู และปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ รองลงมาคือขนาดใหญ่ และขนาดเล็ก

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ไปดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามความมุ่งหมายการวิจัย โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปรากฏผลดังแสดงในตาราง 15 ถึงตาราง 20

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ความคิดความเข้าใจระดับสูง	2.61	0.57	ปานกลาง	4.08	0.51	มาก
2. ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์	2.58	0.57	ปานกลาง	4.42	0.56	มาก
3. ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต	2.40	0.51	น้อย	4.24	0.40	มาก
4. การคิดเชิงปฏิวัติ	2.57	0.51	ปานกลาง	4.19	0.47	มาก
5. การกำหนดวิสัยทัศน์	2.31	0.45	น้อย	4.31	0.38	มาก
โดยรวม	2.49	0.52	น้อย	4.25	0.46	มาก

จากตาราง 15 จะเห็นว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวม อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ความคิดความเข้าใจระดับสูง ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ การคิดเชิงปฏิบัติ และอยู่ในระดับน้อย 2 ด้าน ได้แก่ ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต และการกำหนดวิสัยทัศน์ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงงานของสถานศึกษาให้เกิดการปฏิบัติอย่างประสานสัมพันธ์กัน	2.77	0.66	ปานกลาง	3.72	0.64	มาก
2. ผู้บริหารตระหนักถึงผลกระทบและปัญหาใหม่ที่อาจเกิดขึ้นจากการแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งของสถานศึกษา	2.55	0.53	ปานกลาง	3.82	0.69	มาก
3. ผู้บริหารมุ่งเน้นการพัฒนาสถานศึกษาแบบองค์รวมมากกว่าพัฒนาแบบแยกส่วน	2.29	0.48	น้อย	4.18	0.47	มาก
4. ผู้บริหารมองหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	2.60	0.62	ปานกลาง	3.55	0.64	มาก
5. ผู้บริหารเปิดมุมมองใหม่เพื่อสร้างความแตกต่างในการพัฒนาสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	2.56	0.52	ปานกลาง	3.68	0.71	มาก
6. ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงประสบการณ์เดิมกับความรู้ใหม่อย่างบูรณาการ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา	2.74	0.64	ปานกลาง	3.97	0.48	มาก
7. ผู้บริหารคิดสิ่งใหม่หรือต่อยอดสิ่งเดิม และสร้างความท้าทายใหม่ในการพัฒนางานของสถานศึกษา	2.79	0.63	ปานกลาง	3.95	0.45	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
8. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ ที่หลากหลายและร่วมตัดสินใจในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา	3.05	0.57	ปานกลาง	4.72	0.35	มากที่สุด
9. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรของสถานศึกษามีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถในการดำเนินกิจกรรมต่างๆของสถานศึกษา	2.41	0.51	น้อย	4.63	0.38	มากที่สุด
10. ผู้บริหารใช้ปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาของสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์	2.33	0.49	น้อย	4.05	0.43	มาก
โดยรวม	2.61	0.57	ปานกลาง	4.08	0.51	มาก

จากตาราง 16 จะเห็นว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 7 ข้อ และอยู่ในระดับน้อย 3 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 7) ผู้บริหารคิดสิ่งใหม่หรือต่อยอดสิ่งเดิมและสร้างความท้าทายใหม่ในการพัฒนางานของสถานศึกษา ข้อ 1) ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงงานของสถานศึกษาให้เกิดการปฏิบัติอย่างประสานสัมพันธ์กัน และข้อ 6) ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงประสบการณ์เดิมกับความรู้ใหม่อย่างบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 8) ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ ที่หลากหลายและร่วมตัดสินใจในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา และข้อ 9) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรของสถานศึกษามีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ส่วนข้ออื่น ๆ อีก 8 ข้อ อยู่ในระดับมาก

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียวิเคราะห์บริบทภายในและภายนอกสถานศึกษา	2.46	0.52	น้อย	4.45	0.55	มาก
2. ผู้บริหารนำผลการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนงานสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย	2.85	0.68	ปานกลาง	4.41	0.57	มาก
3. ผู้บริหารกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาที่ท้าทายและสอดคล้องกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	2.55	0.53	ปานกลาง	4.44	0.59	มาก
4. ผู้บริหารจัดทำแผนการพัฒนาสถานศึกษาชิงรุก เพื่อสร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขัน	2.55	0.58	ปานกลาง	4.27	0.44	มาก
5. ผู้บริหารสามารถคาดการณ์อนาคตโดยใช้ผลการวิเคราะห์สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา	2.66	0.62	ปานกลาง	4.52	0.60	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
6. ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้ปรับแผนการดำเนินงานให้ทันต่อสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	2.21	0.37	น้อย	4.54	0.61	มากที่สุด
7. ผู้บริหารจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานเพื่อการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	2.58	0.57	ปานกลาง	4.26	0.48	มาก
8. ผู้บริหารนำรายงานผลการปฏิบัติตามแผนงานและโครงการมาประกอบการตัดสินใจในการกำหนดแผนปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	2.74	0.69	ปานกลาง	4.46	0.58	มาก
9. ผู้บริหารประยุกต์ใช้ความรู้และข้อมูลของชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษา	2.63	0.61	ปานกลาง	4.47	0.60	มาก
10. ผู้บริหารแสวงหาข้อมูลและความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	2.33	0.49	น้อย	4.05	0.43	มาก
โดยรวม	2.58	0.57	ปานกลาง	4.42	0.56	มาก

จากตาราง 17 จะเห็นว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับ

ปานกลาง 7 ข้อ และอยู่ในระดับน้อย 3 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 2) ผู้บริหารนำผลการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนงานสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย ข้อ 8) ผู้บริหารนำรายงานผลการปฏิบัติตามแผนงานและโครงการมาประกอบการตัดสินใจในการกำหนดแผนปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และ ข้อ 5) ผู้บริหารสามารถคาดการณ์อนาคตโดยใช้ผลการวิเคราะห์สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ได้แก่ ข้อ 6) ผู้บริหารประเมินการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้ปรับแผนการดำเนินงานให้ทันต่อเหตุการณ์ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนข้ออื่น ๆ อีก 9 ข้อ อยู่ในระดับมาก

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดเป้าหมายเชิงอนาคตของสถานศึกษาที่ชัดเจน มีความท้าทายและมีความเป็นไปได้	2.41	0.56	น้อย	4.07	0.33	มาก
2. ผู้บริหารกระตุ้นให้คณะครูพัฒนาตนเองและพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	2.25	0.39	น้อย	4.22	0.41	มาก
3. ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรร่วมกันคิดตัดสินใจและปฏิบัติงานบนพื้นฐานความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน	2.52	0.62	น้อย	4.51	0.57	มาก

ตาราง 18 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
4. ผู้บริหารสร้างพันธะสัญญากับคณะครูในการร่วมกันปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่สูงกว่า	2.52	0.64	ปานกลาง	4.55	0.48	มาก
5. ผู้บริหารกระตุ้นให้คณะครูมองเห็นคุณค่าในตนและเพื่อนร่วมงาน มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของพวกเขา	2.54	0.65	ปานกลาง	4.16	0.39	มาก
6. ผู้บริหารสนับสนุน เปิดโอกาส และให้กำลังใจแก่คณะครูในการปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและเต็มความสามารถ	2.58	0.56	ปานกลาง	4.12	0.37	มาก
7. ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่สูงกว่าและวางแผนกลยุทธ์ตลอดจนขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติอย่างมีพลัง	2.38	0.45	น้อย	4.47	0.49	มาก
8. ผู้บริหารสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นแก่คณะครู ในอันที่จะนำความสำเร็จและความภาคภูมิใจสู่สถานศึกษา	2.13	0.39	น้อย	4.19	0.41	มาก
9. ผู้บริหารเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของคณะครู	2.33	0.44	น้อย	4.02	0.25	มาก
10. ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูด้วยความเสามอภาค มีความเป็นธรรมไม่ลำเอียง	2.32	0.41	น้อย	4.14	0.27	มาก

ตาราง 18 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
11. ผู้บริหารมองหาโอกาสภายใต้สภาวะวิกฤติและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา	2.61	0.57	ปานกลาง	4.64	0.40	มากที่สุด
โดยรวม	2.40	0.51	น้อย	4.24	0.40	มาก

จากตาราง 18 จะเห็นว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ และอยู่ในระดับน้อย 7 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 11) ผู้บริหารมองหาโอกาสภายใต้สภาวะวิกฤติและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา ข้อ 6) ผู้บริหารสนับสนุน เปิดโอกาส และให้กำลังใจแก่คณะครูในการปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและเต็มความสามารถ และข้อ 4) ผู้บริหารสร้างพันธะสัญญากับคณะครูในการร่วมกันปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่สูงกว่า ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ได้แก่ ข้อ 11) ผู้บริหารมองหาโอกาสภายใต้สภาวะวิกฤติและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา ส่วนข้ออื่น ๆ อีก 10 ข้อ อยู่ในระดับมาก

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความคิดเชิงปฏิวัติ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ผู้บริหารสามารถบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงเรื่องที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันได้	2.29	0.49	น้อย	4.17	0.41	มาก
2. ผู้บริหารสามารถคิดนอกกรอบเพื่อแสวงหาเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาใช้เพื่อพัฒนาและสร้างการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา	2.94	0.49	ปานกลาง	4.21	0.45	มาก
3. ผู้บริหารสามารถคิดแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนได้อย่างสร้างสรรค์	2.68	0.49	ปานกลาง	4.27	0.47	มาก
4. ผู้บริหารมองกฎระเบียบเป็นเครื่องมือช่วยให้การแก้ปัญหามีความรอบคอบรัดกุมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มากกว่าจะมองว่าเป็นอุปสรรค	2.39	0.44	น้อย	4.29	0.49	มาก
5. ผู้บริหารสามารถคิดสร้างสรรค์เพื่อมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นทั้งโรงเรียน	2.69	0.50	ปานกลาง	4.33	0.47	มาก
6. ผู้บริหารทำการศึกษาและวิเคราะห์ให้ได้มาซึ่งวิธีการใหม่ ๆ ในการให้บริการของสถานศึกษาเพื่อลดต้นทุนและเวลา	2.43	0.58	น้อย	4.03	0.37	มาก

ตาราง 19 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
7. ผู้บริหารมุ่งเน้นการบริหารงานที่อำนวยความสะดวกให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สูงยิ่งขึ้น	2.44	0.48	น้อย	4.09	0.39	มาก
8. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรภายนอกมีส่วนร่วมและนำเสนอความคิดใหม่ ๆ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ	2.53	0.55	ปานกลาง	4.19	0.52	มาก
9. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานคิดริเริ่มและสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนางานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	2.78	0.59	ปานกลาง	4.11	0.65	มาก
10. ผู้บริหารศึกษาเทียบเคียงผลผลิตกับหน่วยงานอื่นที่เป็นเลิศ เพื่อนำมาวางแผนพัฒนางานของสถานศึกษาให้สามารถแข่งขันได้	2.33	0.49	น้อย	4.05	0.43	มาก
11. ผู้บริหารร่วมกับคณะครูในการจัดการความรู้ เพื่อใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	2.61	0.57	ปานกลาง	4.64	0.40	มากที่สุด
12. ผู้บริหารมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาผลผลิตและบริการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	2.41	0.51	น้อย	4.63	0.38	มากที่สุด
13. ผู้บริหารนำเอาหลักการพัฒนาที่ยั่งยืนมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา	2.79	0.63	ปานกลาง	3.95	0.45	มาก
โดยรวม	2.57	0.51	ปานกลาง	4.19	0.47	มาก

จากตาราง 19 จะเห็นว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 7 ข้อ และอยู่ในระดับน้อย 6 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 2) ผู้บริหารสามารถคิดนอกกรอบเพื่อแสวงหาเทคนิควิธีการใหม่ๆ มาใช้เพื่อพัฒนาและสร้างการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ข้อ 13) ผู้บริหารนำเอาหลักการพัฒนาที่ยั่งยืนมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา และข้อ 9) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานคิดริเริ่มและสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนางานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 11) ผู้บริหารร่วมกับคณะครูในการจัดการความรู้ เพื่อใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และข้อ 12) ผู้บริหารมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาผลผลิตและบริการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ส่วนข้ออื่น ๆ อีก 11 ข้อ อยู่ในระดับมาก

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาอย่างเหมาะสมกับสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้	2.16	0.47	น้อย	4.21	0.39	มาก
2. ผู้บริหารนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและเทคโนโลยี มาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	2.23	0.44	น้อย	4.18	0.38	มาก

ตาราง 20 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์บริบทองค์การและกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	2.12	0.49	น้อย	4.26	0.45	มาก
4. ผู้บริหารสื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสู่บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง	2.12	0.43	น้อย	4.19	0.37	มาก
5. ผู้บริหารยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษา และไม่ยอมแพ้ต่อสภาพการณ์ที่เป็นอุปสรรค	2.57	0.42	ปานกลาง	3.94	0.32	มาก
6. ผู้บริหารกำหนดแผนการปฏิบัติที่สะท้อนกลยุทธ์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์	2.07	0.47	น้อย	4.20	0.44	มาก
7. ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทิศทางของสถานศึกษาที่กำหนดไว้	2.31	0.45	น้อย	4.41	0.36	มาก
8. ผู้บริหารกระตุ้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	2.14	0.45	น้อย	4.04	0.45	มาก
9. ผู้บริหารกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง	2.28	0.43	น้อย	4.52	0.41	มากที่สุด
10. ผู้บริหารทบทวนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เมื่อเห็นว่าสภาพการณ์ภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง	2.96	0.49	ปานกลาง	4.73	0.33	มากที่สุด
โดยรวม	2.31	0.45	น้อย	4.31	0.38	มาก

จากตาราง 20 จะเห็นว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 10) ผู้บริหารทบทวนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เมื่อเห็นว่าสภาพการณ์ภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง ข้อ 5) ผู้บริหารยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา และไม่ยอมแพ้ต่อสภาพการณ์ที่เป็นอุปสรรค และอยู่ในระดับน้อย 8 ข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 10. ผู้บริหารทบทวนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เมื่อเห็นว่าสภาพการณ์ภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง และข้อ 9) ผู้บริหารกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง ส่วนข้ออื่น ๆ อีก 8 ข้อ อยู่ในระดับมาก

2. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปรากฏผลดังแสดงในตาราง 21 ถึงตาราง 26

ตาราง 21 แสดงค่า I ค่า D ค่า $PNI_{modified}$ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	I	D	$PNI_{modifled}$	ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
1. ความคิดความเข้าใจระดับสูง	4.08	2.61	0.56	5
2. ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์	4.42	2.58	0.71	3
3. ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต	4.24	2.40	0.77	2
4. การคิดเชิงปฏิวัติ	4.19	2.57	0.63	4
5. การกำหนดวิสัยทัศน์	4.31	2.31	0.87	1

จากตาราง 21 จะเห็นว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ การคิดเชิงปฏิวัติ และความคิดความเข้าใจระดับสูง ตามลำดับ

ตาราง 22 แสดงค่า I ค่า D ค่า $PNI_{modified}$ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง	I	D	$PNI_{modifled}$	ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงงานของสถานศึกษาให้เกิดการปฏิบัติอย่างประสานสัมพันธ์กัน	3.72	2.77	0.34	10
2. ผู้บริหารตระหนักถึงผลกระทบและปัญหาใหม่ที่อาจเกิดขึ้นจากการแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งของสถานศึกษา	3.82	2.55	0.50	5
3. ผู้บริหารมุ่งเน้นการพัฒนาสถานศึกษาแบบองค์รวมมากกว่าพัฒนาแบบแยกส่วน	4.18	2.29	0.83	2
4. ผู้บริหารมองหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.55	2.60	0.37	9
5. ผู้บริหารเปิดมุมมองใหม่เพื่อสร้างความแตกต่างในการพัฒนาสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	3.68	2.56	0.44	7
6. ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงประสบการณ์เดิมกับความรู้ใหม่อย่างบูรณาการ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา	3.97	2.74	0.45	6

ตาราง 22 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง	I	D	$PNI_{modifled}$	ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
7. ผู้บริหารคิดสิ่งใหม่หรือต่อยอดสิ่งเดิม และสร้างความท้าทายใหม่ในการพัฒนางานของสถานศึกษา	3.95	2.79	0.42	8
8. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ ที่หลากหลายและร่วมตัดสินใจในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา	4.72	3.05	0.55	4
9. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรของสถานศึกษามีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา	4.63	2.41	0.92	1
10. ผู้บริหารใช้ปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาของสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์	4.05	2.33	0.64	3

จากตาราง 22 จะเห็นว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรของสถานศึกษามีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา 2) ผู้บริหารมุ่งเน้นการพัฒนาสถานศึกษาแบบองค์รวมมากกว่าพัฒนาแบบแยกส่วน และ 3) ผู้บริหารใช้ปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาของสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์

ตาราง 23 แสดงค่า I ค่า D ค่า $PNI_{modified}$ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์	I	D	$PNI_{modifled}$	ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียวิเคราะห์บริบทภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.45	2.46	0.81	2
2. ผู้บริหารนำผลการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนงานสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย	4.41	2.85	0.55	10
3. ผู้บริหารกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาที่ท้าทายและสอดคล้องกับสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	4.44	2.55	0.74	3
4. ผู้บริหารจัดทำแผนการพัฒนาสถานศึกษาเชิงรุก เพื่อสร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขัน	4.27	2.55	0.67	8
5. ผู้บริหารสามารถคาดการณ์อนาคตโดยใช้ผลการวิเคราะห์สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา	4.52	2.66	0.70	7
6. ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้ปรับแผนการดำเนินงานให้ทันต่อสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	4.54	2.21	1.05	1
7. ผู้บริหารจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานเพื่อการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	4.26	2.58	0.65	9

ตาราง 23 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์	I	D	$PNI_{modifled}$	ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
8. ผู้บริหารนำรายงานผลการปฏิบัติตามแผนงานและโครงการมาประกอบการตัดสินใจในการกำหนดแผนปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.46	2.74	0.72	5
9. ผู้บริหารประยุกต์ใช้ความรู้และข้อมูลของชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษา	4.47	2.63	0.70	6
10. ผู้บริหารแสวงหาข้อมูลและความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.05	2.33	0.74	4

จากตาราง 23 จะเห็นว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้ปรับแผนการดำเนินงานให้ทันต่อสภาวะการณ์ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 2) ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียวิเคราะห์บริบทภายในและภายนอกสถานศึกษา และ 3) ผู้บริหารกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาที่ท้าทายและสอดคล้องกับสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ตาราง 24 แสดงค่า I ค่า D ค่า $PNI_{modified}$ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต	I	D	$PNI_{modifled}$	ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดเป้าหมายเชิงอนาคตของสถานศึกษาที่ชัดเจน มีความท้าทายและมีความเป็นไปได้	4.07	2.41	0.69	9
2. ผู้บริหารกระตุ้นให้คณะครูพัฒนาตนเองและพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.22	2.25	0.88	2
3. ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรร่วมกันคิดตัดสินใจและปฏิบัติงานบนพื้นฐานความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน	4.51	2.52	0.79	5
4. ผู้บริหารสร้างพันธะสัญญากับคณะครูในการร่วมกันปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่สูงกว่า	4.55	2.52	0.81	4
5. ผู้บริหารกระตุ้นให้คณะครูมองเห็นคุณค่าในตนและเพื่อนร่วมงาน มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของพวกเขา	4.16	2.54	0.64	10
6. ผู้บริหารสนับสนุน เปิดโอกาส และให้กำลังใจแก่คณะครูในการปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและเต็มความสามารถ	4.12	2.58	0.60	11
7. ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่สูงกว่า และวางแผนกลยุทธ์ตลอดจนขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติอย่างมีพลัง	4.47	2.38	0.88	2

ตาราง 24 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต	I	D	$PNI_{modifled}$	ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
8. ผู้บริหารสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นแก่คณะครู ในอันที่จะนำความสำเร็จและความภาคภูมิใจสู่สถานศึกษา	4.19	2.13	0.97	1
9. ผู้บริหารเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของคณะครู	4.02	2.33	0.73	8
10. ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูด้วยความเสมอภาค มีความเป็นธรรม ไม่ลำเอียง	4.14	2.32	0.78	6
11. ผู้บริหารมองหาโอกาสภายใต้สภาวะวิกฤติและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา	4.64	2.61	0.78	7

จากตาราง 24 จะเห็นว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นแก่คณะครูในอันที่จะนำความสำเร็จและความภาคภูมิใจสู่สถานศึกษา 2) ผู้บริหารกระตุ้นให้คณะครูพัฒนาตนเองและพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 3) ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่สูงกว่า และวางแผนกลยุทธ์ตลอดจนขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติอย่างมีพลัง

ตาราง 25 แสดงค่า I ค่า D ค่า $PNI_{modified}$ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ	I	D	$PNI_{modifled}$	ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสามารถบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงเรื่องที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันได้	4.17	2.29	0.82	2
2. ผู้บริหารสามารถคิดนอกกรอบเพื่อแสวงหาเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาใช้เพื่อพัฒนาและสร้างการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา	4.21	2.94	0.43	12
3. ผู้บริหารสามารถคิดแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนได้อย่างสร้างสรรค์	4.27	2.68	0.59	10
4. ผู้บริหารมองกฎระเบียบเป็นเครื่องมือช่วยให้การแก้ปัญหามีความรอบคอบรัดกุมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มากกว่าจะมองว่าเป็นอุปสรรค	4.29	2.39	0.79	3
5. ผู้บริหารสามารถคิดสร้างสรรค์เพื่อมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นทั้งโรงเรียน	4.33	2.69	0.61	9
6. ผู้บริหารทำการศึกษาและวิเคราะห์ให้ได้มาซึ่งวิธีการใหม่ ๆ ในการให้บริการของสถานศึกษาเพื่อลดต้นทุนและเวลา	4.03	2.43	0.66	7
7. ผู้บริหารมุ่งเน้นการบริหารงานที่อำนวยความสะดวกให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สูงยิ่งขึ้น	4.09	2.44	0.68	6
8. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรภายนอกมีส่วนร่วมและนำเสนอความคิดใหม่ ๆ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ	4.19	2.53	0.66	8

ตาราง 25 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ	I	D	$PNI_{modifled}$	ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
9. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานคิดริเริ่มและสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนางานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.11	2.78	0.48	11
10. ผู้บริหารศึกษาเทียบเคียงผลผลิตกับหน่วยงานอื่นที่เป็นเลิศ เพื่อนำมาวางแผนพัฒนางานของสถานศึกษาให้สามารถแข่งขันได้	4.05	2.33	0.74	5
11. ผู้บริหารร่วมกับคณะครูในการจัดการความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.64	2.61	0.78	4
12. ผู้บริหารมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาผลผลิตและบริการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	4.63	2.41	0.92	1
13. ผู้บริหารนำเอาหลักการพัฒนาที่ยั่งยืนมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา	3.95	2.79	0.42	13

จากตาราง 25 จะเห็นว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาผลผลิตและบริการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 2) ผู้บริหารสามารถบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงเรื่องที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันได้ และ 3) ผู้บริหารมองกฎระเบียบเป็นเครื่องมือช่วยให้การแก้ปัญหามีความรอบคอบรัดกุมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มากกว่าจะมองว่าเป็นอุปสรรค

ตาราง 26 แสดงค่า I ค่า D ค่า $PNI_{modified}$ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	I	D	$PNI_{modifled}$	ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาอย่างเหมาะสมกับสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้	4.21	2.16	0.95	5
2. ผู้บริหารนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและเทคโนโลยี มาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.18	2.23	0.87	8
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์บริบทองค์การและกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.26	2.12	1.01	2
4. ผู้บริหารสื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสู่บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง	4.19	2.12	0.98	3
5. ผู้บริหารยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา และไม่ยอมแพ้ต่อสภาพการณ์ที่เป็นอุปสรรค	3.94	2.57	0.53	10
6. ผู้บริหารกำหนดแผนการปฏิบัติที่สะท้อนกลยุทธ์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์	4.20	2.07	1.03	1
7. ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทิศทางของสถานศึกษาที่กำหนดไว้	4.41	2.31	0.91	6

ตาราง 26 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	I	D	$PNI_{modifled}$	ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
8. ผู้บริหารกระตุ้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.04	2.14	0.89	7
9. ผู้บริหารกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง	4.52	2.28	0.98	4
10. ผู้บริหารทบทวนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เมื่อเห็นว่าสภาพการณ์ภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง	4.73	2.96	0.60	9

จากตาราง 26 จะเห็นว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารกำหนดแผนการปฏิบัติที่สะท้อนกลยุทธ์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ 2) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์บริบทองค์การและกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และ 3) ผู้บริหารสื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสู่บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง

ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 2 นำเสนอเป็น 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ซึ่งมีความโดดเด่นด้านการนำเชิงกลยุทธ์ (Outstanding) จำนวน 3 คน จาก 3 โรงเรียน ได้แก่

1. ผู้บริหารโรงเรียนคนที่ 1 เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ตั้งอยู่ห่างจากจังหวัดมหาสารคาม ประมาณ 27 กิโลเมตร มีบุคลากรครู จำนวน 130 คน และมีนักเรียน จำนวน 3,084 คน เป็นโรงเรียนยอดนิยม เป็น 1 ใน 3 โรงเรียนที่มีอัตราการแข่งขันสูงในจังหวัดมหาสารคาม และเป็นโรงเรียนแกนนำด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

2. ผู้บริหารโรงเรียนคนที่ 2 เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ตั้งอยู่ห่างจากจังหวัดร้อยเอ็ดประมาณ 30 กิโลเมตร มีบุคลากรครู จำนวน 146 คน และมีนักเรียน จำนวน 2,634 คน เป็นโรงเรียนแกนนำโครงการวิทยาศาสตร์พลังสิบ และเป็นศูนย์เครือข่ายพลัง 10 ซึ่งมีโรงเรียนในเครือข่าย 11 โรงเรียน เป็นโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล มีผลประเมินความโปร่งใสในการทำงานระดับดีเยี่ยม ผลการประเมินการปฏิบัติงานด้านการเงินการบัญชีระดับดีมาก ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบ 4 จาก สมศ. และได้รับรางวัลคุณธรรม สพฐ. ระดับ 4 ดาว

3. ผู้บริหารโรงเรียนคนที่ 3 เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ-ยโสธร มีบุคลากรครู จำนวน 30 คน และมีนักเรียน จำนวน 498 คน เป็นโรงเรียนแกนนำวิถีพุทธ เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบตามหลักศาสนาและหลักเศรษฐกิจพอเพียงของ ร.9 มีหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐานสากล เน้นหลักการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม เป็นโรงเรียนวิถีพุทธชั้นนำ โรงเรียนคุณธรรม สพฐ. โรงเรียนดีต้องมีที่ยืนระดับ 3 ดาว โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ SCQA โรงเรียนต้นแบบเพาะพันธุ์ปัญญา ผู้บริหารได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษายอดเยี่ยมเหรียญทองระดับชาติ คณะครูได้รับรางวัลครูผู้สอนยอดเยี่ยมเหรียญทองระดับภาคตะวันออกดฉียงเหนือ

ผลการสัมภาษณ์ ปรากฏดังนี้

1. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรเริ่มจากการสร้างความตระหนักให้กับผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เห็นความสำคัญของพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การศึกษา

ดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ และการเชิญผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนและกระตุ้นเพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการขับเคลื่อนสถานศึกษา การให้จัดให้ความรู้ประกอบกิจกรรมการฝึกปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ควบคู่การพัฒนาในการปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษา

ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...การบริหารสถานศึกษายุคใหม่ในโลกของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจะต้องสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นให้เกิดแก่บุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ผู้นำจะต้องมีความตระหนัก เป็นแบบอย่างของการทำงาน เรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา และเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน การพัฒนาจึงต้องใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การศึกษาดูงาน การกระตุ้นโดยเห็นแบบอย่างของความสำเร็จ การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา เป็นต้น นอกจากนี้ผู้นำต้องเปิดกว้างในการเรียนรู้อยู่เสมอ เป็นน้ำไม่เต็มแก้ว พร้อมรับสิ่งใหม่ ๆ ทั้งที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ล้วนแต่มีคุณค่า มีการคัดกรองข้อมูลและสื่อสารกับบุคลากรในการปฏิบัติ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนคนที่ 1, วันที่ 25 เมษายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ความต้องการถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการพัฒนาในทุก ๆ เรื่อง หากปราศจากความต้องการเป็นเบื้องต้น โอกาสจะประสบความสำเร็จก็น้อยลงไป นอกจากความต้องการแล้วต้องสามารถร้อยใจบุคลากรให้เป็นดวงเดียวกันเพื่อให้เกิดพลัง ความสำเร็จจึงจะเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ทุกคนในสถานศึกษาต้องเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง ทั้งการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การลงมือปฏิบัติและเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อนำไปปรับปรุง...”

(ผู้บริหารโรงเรียนคนที่ 2, วันที่ 18 เมษายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การพัฒนาและการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องใช้กระบวนการในการฝึกปฏิบัติ และพัฒนาเป็นระยะ มีการลงมือปฏิบัติจริงและมีการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่อง พร้อมให้นำเสนอ Best Practice ที่เกิดจากการพัฒนาจึงจะเกิดประโยชน์ในการพัฒนาอย่างแท้จริง...”

(ผู้บริหารโรงเรียนคนที่ 3, วันที่ 21 เมษายน 2565 : การสัมภาษณ์)

2. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง วิธีการพัฒนาทำนองเดียวกันกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวม ได้แก่ การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาด้วยตนเอง แต่มีประเด็นเพิ่มเติมคือ การฝึกปฏิบัติอยู่เป็นประจำสอดแทรกไปกับการปฏิบัติงาน และการหมั่นทบทวนการปฏิบัติงานของตนเองโดยทำความเข้าใจและมองความเชื่อมโยงงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา

ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...การพัฒนาความคิดความเข้าใจระดับสูง ต้องฝึกบ่อย ๆ ต่อเนื่อง คิดวิเคราะห์ด้วยความรอบคอบก่อนการตัดสินใจ และมองภาพใหญ่ที่เห็นความสัมพันธ์เป็นองค์รวม...”

(ผู้บริหารโรงเรียนคนที่ 1, วันที่ 21 เมษายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ความคิดความเข้าใจในระดับสูง มีวิธีการพัฒนาดังนี้คือ การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาด้วยตนเอง การใช้แบบฝึก, ใบงาน และการประชุมเชิงวิชาการ เป็นต้น...”

(ผู้บริหารโรงเรียนคนที่ 2, วันที่ 15 เมษายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การพัฒนาความคิดความเข้าใจในระดับสูงควรใช้รูปแบบในการฝึกปฏิบัติ โดยฝึกให้สามารถคิดอย่างสร้างสรรค์ได้ และมีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ฝึกปฏิบัติให้ผู้บริหารได้ฝึกคิดเชิงบูรณาการ ฝึกแก้ปัญหาและอบรมพัฒนาในการใช้จิตวิทยาพัฒนาการ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนคนที่ 3, วันที่ 17 เมษายน 2565 : การสัมภาษณ์)

3. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องวิเคราะห์และเข้าใจบริบทสถานศึกษา โดยเฉพาะบริบทภายนอกเพื่อมองหาทรัพยากรและนำมาใช้อย่างเหมาะสม โดยวิธีการฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาด้วยตนเอง การใช้ระบบพี่เลี้ยงสอนงาน การระดมสมอง

ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ผู้บริหารต้องวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริบทภายนอกที่สถานศึกษาสามารถนำมาใช้ได้ อาจจะโดยการประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง...”

(ผู้บริหารโรงเรียนคนที่ 1, วันที่ 21 เมษายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ควรต้องพัฒนาดังนี้ 1) การใช้เทคนิค SWOT Analysis 2) การใช้ระบบพี่เลี้ยงสอนงาน 3) การแบ่งกลุ่มระดมสมอง 4) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 5) การศึกษาดูงานองค์กรที่ประสบความสำเร็จ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนคนที่ 2, วันที่ 15 เมษายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การพัฒนาควรมีการอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติงานประจำปี การทำ SWOT Analysis การจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ จุดเน้น เป็นต้น...”

(ผู้บริหารโรงเรียนคนที่ 3, วันที่ 17 เมษายน 2565 : การสัมภาษณ์)

4. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การอบรม การประชุม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ การระดมสมอง การเรียนรู้โดยการปฏิบัติงานจริง และการฝึกอบรมเสริมความรู้ด้านจิตวิทยาการบริหาร

ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...การมองอนาคตและพยากรณ์ได้แม่นตรงเป็นข้อได้เปรียบในการขับเคลื่อนสถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและประชุมแลกเปลี่ยนกับบุคลการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกคนเห็นและเข้าใจในสิ่งที่เป็นความคาดหวังและพร้อมร่วมมือในสถานการณ์ของการปฏิบัติงาน และสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไป...”

(ผู้บริหารโรงเรียนคนที่ 1, วันที่ 21 เมษายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การพัฒนาด้านการมีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ควรมีการศึกษา วิเคราะห์ความต้องการของ Stakeholder การอบรมพัฒนาบุคลากร การเน้นความสำคัญของบุคลากร การระดมสมอง และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง...”

(ผู้บริหารโรงเรียนคนที่ 2, วันที่ 15 เมษายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...วิธีการพัฒนาควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาทักษะด้านจิตวิทยาของผู้บริหารสถานศึกษา และพัฒนาทักษะด้านการคิดเชิงวิสัยทัศน์ เป็นต้น...”

(ผู้บริหารโรงเรียนคนที่ 3, วันที่ 17 เมษายน 2565 : การสัมภาษณ์)

5. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนมุมมองใหม่ การไม่ติดยึดอยู่กับความรู้เดิมหรือความสำเร็จเดิม วิธีการพัฒนามีหลากหลาย เช่น การศึกษาดูงาน การประชุมระดมสมองผ่านกิจกรรม PLC การฝึกอบรม การฝึกที่สอดแทรกไปกับการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...การคิดเชิงปฏิวัติ น่าจะเป็นการคิดเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดอย่างรวดเร็วและรุนแรง บุคลากรต้องมีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารและเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน มีความเชื่อและค่านิยมร่วม การพัฒนาให้ผู้บริหารคิดเชิงปฏิวัติจึงต้องค่อย ๆ ซึมซับเข้าไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานที่ถูกครอบด้วยกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนคนที่ 1, วันที่ 21 เมษายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การคิดเชิงปฏิวัติ วิธีพัฒนาควรเน้นฝึกการคิดและมองให้รอบด้านคิดในมุมมองที่ต่างจากที่คุ้นเคย อาจมีความหลากหลายได้แก่ การพาไปศึกษาดูงาน การใช้เทคนิคการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) การประชุมระดมสมองผ่านกิจกรรม PLC การใช้กระบวนการฝึก การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง...”

(ผู้บริหารโรงเรียนคนที่ 2, วันที่ 15 เมษายน 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ใช้กระบวนการอบรมเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ โมดูลหรือโปรแกรมการพัฒนาที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารเกิดการคิดสร้างสรรค์ สามารถคิดบูรณาการและสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ในรูปแบบต่าง ๆ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนคนที่ 3, วันที่ 17 เมษายน 2565 : การสัมภาษณ์)

6. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ควรฝึกให้สามารถคิดวิเคราะห์ และใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายผสมผสาน ได้แก่ การศึกษาด้วยตนเอง การฝึกอบรม การกระตุ้นด้วยการเรียนรู้ความสำเร็จของคนอื่น

ดังข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษาจะไปที่ไหนและจะไปอย่างไร ซึ่งทุก ๆ ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องจะต้องรับทราบร่วมกัน การขับเคลื่อนสถานศึกษาภายใต้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จึงถือเป็นจุดเด่นในการนำของผู้บริหาร ซึ่งวิธีการพัฒนาที่จะได้ผลนั้นเริ่มจากต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ อาจโดยการศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเอง การให้ความรู้โดยวิทยากรและได้มีการฝึกปฏิบัติ และมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมด้วย...”

(ผู้บริหารโรงเรียนคนที่ 1, วันที่ 21 เมษายน 2565 : การสัมภาษณ์)

"...วิธีการพัฒนาด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ต้องกระบวนการจัดทำวิสัยทัศน์ที่ให้ผู้บริหารที่ต้องนำในการจัดทำวิสัยทัศน์ ได้แก่ ตรวจสอบผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน และผลจากการประเมินสภาพแวดล้อมและสถานภาพของสถานศึกษา การรวบรวมข้อมูลความความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาจัดทำบทสรุป ประเด็นที่ต้องพัฒนา/ปรับปรุงสถานศึกษาในอนาคต การวิเคราะห์นโยบายหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป และสรุปเป็นแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน คณะกรรมการและกลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคตว่าในอีก 3-5 ปีข้างหน้า อะไรคือสิ่งที่หน่วยงานต้องการที่จะเป็น เป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน (Create Individuals Dream) จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม นำมุมมองของคณะกรรมการและผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and Relate the Dreams) เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน แล้วเรียงลำดับความสำคัญ คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน ขัดเกลาสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน สั้น จำง่าย ท้าท้าย สร้างแรงบันดาลใจ มีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์..."

(ผู้บริหารโรงเรียนคนที่ 2, วันที่ 15 เมษายน 2565 : การสัมภาษณ์)

"...ควรใช้กระบวนการพัฒนาผู้บริหารให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้โดยวิธีการฝึกการคิดวิเคราะห์โดยใช้ SWOT Analysis แล้วนำสู่การปฏิบัติการเขียนวิสัยทัศน์แล้วนำกระบวนการกลุ่มมาใช้เพื่อร่วมกันพิจารณาและนำเสนอแนวทางการพัฒนาร่วมกัน..."

(ผู้บริหารโรงเรียนคนที่ 3, วันที่ 17 เมษายน 2565 : การสัมภาษณ์)

ขั้นตอนที่ 2 การยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามในการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยและผลการศึกษามาใช้ ดังต่อไปนี้

1. ผลการประเมินลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งพบว่า ลำดับจากความต้องการจำเป็นเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังและสร้างโอกาสแห่งอนาคต ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ การคิดเชิงปฏิวัติ และความคิดความเข้าใจระดับสูง ตามลำดับ โดยมีหลักการพิจารณาให้น้ำหนักในการจัดสรรทรัพยากร และเวลาลดหลั่นลงไปตามลำดับความสำคัญ

2. ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีความโดดเด่นในด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

3. ผลการศึกษาหลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10

70 หมายถึง การพัฒนาที่เกิดจากการได้ลงมือปฏิบัติจริง ทำงานจริง ผ่านประสบการณ์โดยตรง เป็นงานที่ต้องทำทุกวันในสถานศึกษา ได้แก่ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) การเรียนรู้และพัฒนาจากการปฏิบัติงานจริง (On the Job Learning)

20 หมายถึง การพัฒนาที่เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญในการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การประชุม (Meeting) และการให้คำปรึกษา (Counseling) และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากผู้เชี่ยวชาญ และการเรียนรู้จากกันและกันในกลุ่มเพื่อนผู้บริหารสถานศึกษา

10 หมายถึง การพัฒนาโดยการฝึกอบรม (Training) การศึกษาด้วยตนเอง (Self-learning)

4. องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

ผู้วิจัยนำข้อมูลข้างต้นไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. หลักการ

โลกยุคปัจจุบันเต็มไปด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) เกิดการเปลี่ยนแปลงสูงและเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ปัญหาที่เกิดขึ้นมีความซับซ้อน และมีความเชื่อมโยงกัน การแก้ปัญหาหนึ่งอาจกระตุ้นให้เกิดอีกปัญหาหนึ่ง จึงจำเป็นต้องร่วมกันแก้ปัญหาอย่างประสานสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ มีการบูรณาการความคิดที่หลากหลาย เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ (Giles, 2017) ผู้นำองค์การซึ่งมีบทบาทสำคัญในการนำเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงจะต้องปรับความคิด (Mindset) และทัศนคติในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี ดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกที่มุ่งบรรลุเป้าหมายเชิงอนาคตที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (ธานินทร์ เอื้ออภิธร, 2560)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีผลกระทบทุกองค์การทั้งภาครัฐ (Public Sector) และเอกชน (Private Sector) ทุกระดับ จะต้องมีการปรับตัวและพัฒนากลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์การที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำองค์การจะต้องแสดงบทบาทการนำที่ชัดเจน สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากบุคลากรในองค์การ เพื่อร่วมกันกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์การอย่างมีพลัง สามารถสร้างการแข่งขันและการเติบโตขององค์การ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความแตกต่างและซับซ้อน มีมุมมองและวิสัยทัศน์ในระดับสังคมโลกที่เชื่อมต่อและโยงใยกันด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องมีความพร้อมที่จะใช้กระบวนการทำงานแบบใหม่ สามารถสร้างแรงจูงใจให้ทีมงาน และสามารถใช้กระบวนการทำงานแบบส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากรภายในและเครือข่ายการทำงานภายนอกให้มากยิ่งขึ้น จึงนับได้ว่าผู้นำเป็นเงื่อนไขและปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ เพราะองค์การจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำนั้น สาเหตุหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การมีภาวะผู้นำสูงหรือต่ำเพียงใด ในอันที่จะโน้มน้าวจูงใจให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์การให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังที่ Ivancevich และ Matterson (2008) ชี้ถึงความสำคัญของผู้นำว่า ผู้นำมีความสำคัญในการนำองค์การไปสู่ทิศทางที่เหมาะสม ก้าวสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ กล่าวคือ มีภาวะผู้นำในการใช้คน สร้างบรรยากาศในองค์การ สร้างความร่วมมือของบุคลากรในองค์การ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำองค์การรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญและเหมาะสมกับสถานการณ์การนำองค์การในศตวรรษที่ 21 ให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันสูงได้ ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับโลก (Local, National

and Global Competitiveness) โดยผู้นำต้องมีความคิดความเข้าใจระดับสูง ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต ความคิดเชิงปฏิวัติหรือคิดนอกกรอบ และการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อการขับเคลื่อนองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่อนาคต (Dubrin, 2010) สอดคล้องกับ Betty (2005) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การที่จะช่วยให้ผู้นำมองเห็นภาพรวมขององค์การ และสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างชัดเจน การดำเนินการเชิงกลยุทธ์จะมีความลึกซึ้งในการวิเคราะห์ปัญหาในระดับที่ส่งผลต่ออนาคตขององค์การ นั้นคือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการกำหนดและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การตามทิศทางที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ในทำนองเดียวกัน Maria (2011) ชี้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยให้สมาชิกเข้าใจวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และทิศทางที่แน่นอนขององค์การ ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและความสับสนในการทำงาน

โรงเรียนเป็นองค์การทางสังคมที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน เพื่อสร้างเยาวชนของชาติที่มีคุณภาพ มีทักษะที่สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21 และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในยุคปัจจุบัน มุ่งไปสู่ยุคข่าวสารไร้พรมแดน ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีบทบาทในสังคม มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องมีการวางแผนทางด้านการศึกษา เศรษฐกิจ การเมืองและการปกครอง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต ตามแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) อย่างไรก็ตาม สภาพปัญหาการจัดการและพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในระยะที่ผ่านมาพบว่า ยังมีปัญหาที่จำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนา ทั้งทางด้านการส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชน ด้านคุณภาพการศึกษาโดยเฉพาะระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่ยังอยู่ในระดับต่ำ ตลอดจนสภาพการบริหารและจัดการศึกษา ที่ยังต้องปฏิรูปเพิ่มเติมให้เกิดประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ต่างก็เผชิญสภาพและปัญหาข้างต้น การปฏิรูปการศึกษาจะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลักหลายอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารในระดับสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องมีศักยภาพ สมรรถภาพ และคุณลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการศึกษา จะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม ในการนำบุคลากรให้ร่วมกันผลักดันสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของการบริหาร ดังที่ วิเชียร วงศ์คำจันทร์ (2557) ชี้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบเสมือนเป็นหัวเรือใหญ่ที่จะนำพาสถานศึกษาให้ก้าวไปสู่กระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างสง่างามและมีศักดิ์ศรี ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางบริบทที่มีความหลากหลายนั้น จะต้องมีความเป็นมืออาชีพสามารถกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นศักยภาพ คุณภาพเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาแห่งนั้น สอดคล้องกับ

ปรีดา ลำมะนา (2557) ระบุว่า ปัจจุบันการศึกษาไทยมีการปรับเปลี่ยนนโยบายด้านการศึกษาตลอดเวลา อีกทั้งโรงเรียนในขนาดต่าง ๆ ก็ได้มีการแข่งขันกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนแต่ละแห่ง เพื่อจูงใจให้ผู้เรียนเข้ามาศึกษาในสถานศึกษาของตนเองมากขึ้น ดังนั้นเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถปรับตัวและเรียนรู้การพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถนำสิ่งที่ได้จากการพัฒนาตนเองมาสร้างกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีบทบาทในการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาเยาวชนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ และเตรียมความพร้อมเข้าสู่การศึกษาระดับสูง ส่วนใหญ่ก็มีสภาพปัญหาในด้านคุณภาพการศึกษาที่ยังต่ำ จะเห็นได้จากผลการสอบ O-Net ที่ต้องเร่งพัฒนาคุณภาพ ผนวกกับสภาวะปัจจุบันเกิดการแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมทั้งการศึกษา ซึ่งการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ก่อเกิดปกติวิถีใหม่ อย่างไรก็ตามสภาพการที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดมหาสารคาม ดูจะยังไม่สนองตอบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการแก้ไขปัญหาคุณภาพการศึกษาที่ผ่าน ๆ มา จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำจะต้องแสดงบทบาทการนำที่เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ที่เป็นหัวเลี้ยวหัวต่อสำคัญของนักเรียนที่จะเข้าสู่การศึกษาในระดับอุดมศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาวและสามารถแข่งขันได้ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดมหาสารคามก็เผชิญกับความท้าทายดังกล่าว ที่ต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้น อย่างไรก็ตามสภาพการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านมาและในปัจจุบันอยู่ในลักษณะแนวระนาบ ไม่ได้มุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นเฉพาะ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็เช่นเดียวกัน สาเหตุสำคัญประการหนึ่งมาจากการขาดเครื่องการพัฒนาที่จะนำมาใช้ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญและความจำเป็นต้องพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อสำนักงานเขตพื้นที่ฯ จะได้ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดต่อไป

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เกิดความตระหนักและมีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2.2 เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีความรู้ความเข้าใจและมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงขึ้น

3. เนื้อหาสาระ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีเนื้อหาประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนรู้ (Module) ดังนี้

Module 1 ความคิดความเข้าใจระดับสูง

Module 2 ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

Module 3 ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต

Module 4 การคิดเชิงปฏิวัติ

Module 5 การกำหนดวิสัยทัศน์

4. วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การสร้างความตระหนัก

การสร้างความตระหนักมีเป้าหมายเพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเห็นความสำคัญและมีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. เชิญผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ มีผลงานโดดเด่นในด้านการนำเชิงกลยุทธ์มาบรรยายเกี่ยวกับประสบการณ์ความสำเร็จในการนำเชิงกลยุทธ์ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดกับผู้บริหารที่เข้าร่วมพัฒนา และเห็นความสำคัญจำเป็นและต้องการพัฒนาตนเอง

2. การศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ผู้บริหารมีความโดดเด่นในด้านการนำเชิงกลยุทธ์เพื่อรับฟังแนวคิดในการนำองค์การ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา

ขั้นที่ 2 การพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ดำเนินการดังนี้

1. การศึกษาด้วยตนเอง (Self-learning) โดยผู้บริหารศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ก่อนจะเข้าร่วมฝึกอบรม จากเอกสารภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

โรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 5 Modules และแต่ละ Module ประกอบด้วยหน่วยย่อย (Sub-modules) ดังนี้

Module 1 ความคิดความเข้าใจระดับสูง

หน่วยย่อยที่ 1 การคิดเชิงมโนทัศน์

หน่วยย่อยที่ 2 การคิดเชิงระบบ

หน่วยย่อยที่ 3 การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์

หน่วยย่อยที่ 4 การคิดริเริ่มสร้างสรรค์

หน่วยย่อยที่ 5 การตัดสินใจ

Module 2 ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

หน่วยย่อยที่ 1 การวิเคราะห์บริบทองค์การ

หน่วยย่อยที่ 2 การพัฒนาระบบสารสนเทศองค์การ

หน่วยย่อยที่ 3 การรายงานผลแผนงานและโครงการ

หน่วยย่อยที่ 4 การประยุกต์ใช้ความรู้และข้อมูลของชุมชนให้เกิดประโยชน์

Module 3 ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต

หน่วยย่อยที่ 1 การวางแผนคาดการณ์อนาคตขององค์การ

หน่วยย่อยที่ 2 การพัฒนาองค์การอย่างหลากหลายเพื่อสอดรับความต้องการในอนาคต

หน่วยย่อยที่ 3 การแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน

หน่วยย่อยที่ 4 การมองหาและสร้างโอกาสภาวะการณ์ต่าง ๆ

Module 4 การคิดเชิงปฏิวัติ

หน่วยย่อยที่ 1 การคิดเชิงบูรณาการ

หน่วยย่อยที่ 2 การคิดแบบองค์รวม

หน่วยย่อยที่ 3 การพัฒนาองค์การแบบยั่งยืน

หน่วยย่อยที่ 4 การคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ

หน่วยย่อยที่ 5 การบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้บรรลุ

Module 5 การกำหนดวิสัยทัศน์

หน่วยย่อยที่ 1 การกำหนดภาพอนาคตที่ชัดเจนและเป็นไปได้

หน่วยย่อยที่ 2 ความสอดคล้องเหมาะสมของวิสัยทัศน์กับบริบทขององค์การ

หน่วยย่อยที่ 3 การสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

หน่วยย่อยที่ 4 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการกำหนด ปฏิบัติ และประเมิน

2. การฝึกอบรม (Training)

2.1 การลงทะเบียนเข้าร่วมฝึกอบรม และการบรรยายพิเศษโดยผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2.2 การประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เข้าร่วมก่อนการฝึกอบรม โดยใช้แบบทดสอบ

2.3 การบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบกับการฝึกปฏิบัติที่ครอบคลุมเนื้อหาสาระ โดยให้เวลาแต่ละ Module แตกต่างกันจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (2 ชั่วโมง 30 นาที) 2) ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต (2 ชั่วโมง) 3) ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ (2 ชั่วโมง) 4) การคิดเชิงปฏิวัติ (1 ชั่วโมง 30 นาที) และ 5) ความคิดความเข้าใจระดับสูง (1 ชั่วโมง 30 นาที) ตามลำดับ (ดังรายละเอียดในตารางการฝึกอบรม)

2.4 การประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียนที่เข้าร่วมหลังการฝึกอบรม โดยใช้แบบทดสอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตาราง 27 กำหนดการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

เวลา / วัน	08.00 - 09.00 น.	09.00 - 09.30 น.	09.30 - 10.00 น.	10.00 - 11.00 น.	11.00 - 11.30 น.		11.30- 12.00	13.00 - 14.00 น.	16.00 - 17.00 น.
วันที่ 1	ลงทะเบียน/ รับเอกสาร	เปิดการฝึกอบรม และบรรยายพิเศษโดยผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	การทดสอบความรู้ก่อนการฝึกอบรม	Module 1 ความคิดความเข้าใจระดับสูง (1 ชั่วโมง 30 นาที)		12.00-13.00 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน	Module 1 ความคิดความเข้าใจระดับสูง (ต่อ)	Module 2 ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ (2 ชั่วโมง)	
วันที่ 2		Module 3 ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต (2 ชั่วโมง)			Module 4 การคิดเชิงปฏิวัติ (1 ชั่วโมง 30 นาที)		Module 4 การคิดเชิงปฏิวัติ (ต่อ)	Module 5 การกำหนดวิสัยทัศน์ (2 ชั่วโมง 30 นาที)	อภิปรายซักถาม/ทดสอบหลังฝึกอบรม /ปิดการฝึกอบรม

หมายเหตุ: 1) ปรับเวลาให้ยืดหยุ่นตามที่ระบุไว้ในแต่ละ Module

2) พักรับประทานอาหารว่าง ภาคเช้าเวลา 10.30-10.45 น. และภาคบ่าย เวลา 14.45-15.00 น.

ขั้นที่ 3 การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (On the Job Learning)

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1. การประเมินภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม) ที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการฯ ก่อนการพัฒนา (Pre-test) โดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้คณะครูในโรงเรียนที่ผู้บริหารเข้าร่วมโครงการฯ เป็นผู้ประเมิน

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการฯ ร่วมกับคณะครูวิเคราะห์ปัญหาและร่วมกันตัดสินใจกำหนดประเด็นการพัฒนาที่สามารถเห็นการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายที่มุ่งบรรลุระยะยาว และมีป้าหมายมุ่งบรรลุระยะสั้นภายใน 1 ภาคการศึกษา และจัดทำโครงการรองรับการดำเนินการพัฒนา

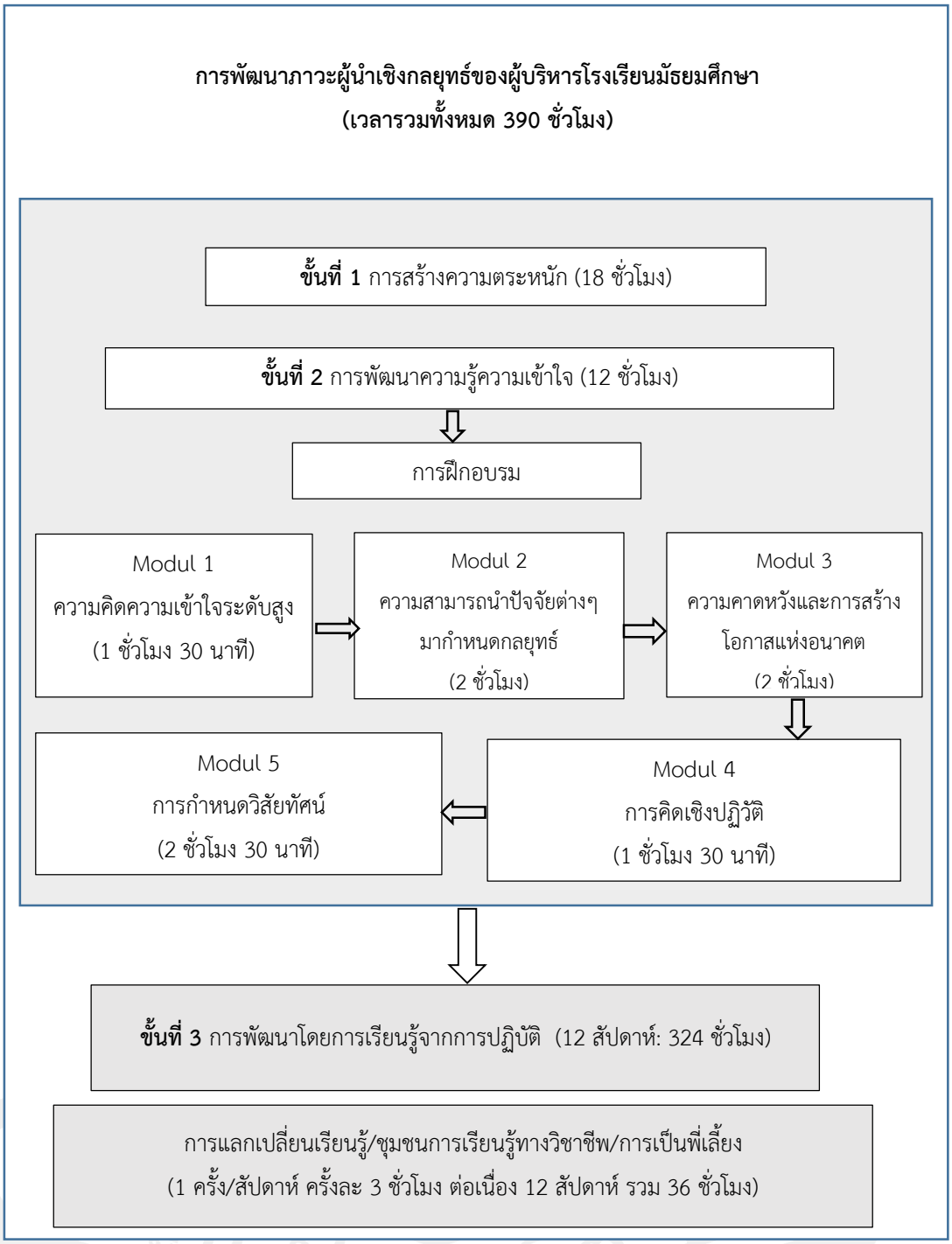
3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เข้าร่วมโครงการแต่ละคนนำเสนอโครงการพัฒนาของโรงเรียนตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากเพื่อนผู้บริหารที่เข้าร่วมโครงการ และผู้บริหารจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง

4. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ร่วมโครงการฯ นำโครงการลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาของตนเอง และระหว่างการขับเคลื่อนโครงการผู้บริหารต้องบูรณาการความรู้และความสามารถในการนำเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม และจัดให้มีผู้นิเทศก์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเข้าไปร่วมเรียนรู้ด้วย

5. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการฯ มีการประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสะท้อนมุมมองต่อการดำเนินโครงการพัฒนาของสถานศึกษาแต่ละแห่งในลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) โดยมีผู้บริหารจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นพี่เลี้ยงเข้าร่วมประชุมด้วย โดยจุดเน้นของการประชุมที่สำคัญคือ มุ่งสะท้อนบทบาทการนำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแต่ละคน แลกเปลี่ยนมุมมอง และสะท้อนผล เพื่อให้ผู้บริหารแต่ละคนนำไปปรับปรุงบทบาทการนำของตนเองให้มีประสิทธิภาพ โดยดำเนินการประชุมอย่างต่อเนื่อง 1 ครั้ง/สัปดาห์ เป็นเวลา 12 สัปดาห์ สัปดาห์ละ 3 ชั่วโมง รวมเป็น 36 ชั่วโมง โดยหมุนเวียนสถานที่ประชุมไปในแต่ละโรงเรียนที่ผู้บริหารเข้าร่วมพัฒนาฯ

6. การประเมินภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการฯ หลังการพัฒนา (Post-test) โดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้คณะครูในโรงเรียนที่ผู้บริหารเข้าร่วมโครงการฯ เป็นผู้ประเมิน และการสะท้อนจากเพื่อนผู้บริหารที่ร่วมโครงการฯ และผู้บริหารพี่เลี้ยงจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน แสดงโดยแผนภาพ ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แสดงวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

5. การประเมินผลการใช้โปรแกรม

การประเมินผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย

5.1 การทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ก่อน-หลังการฝึกอบรม โดยใช้แบบทดสอบ

5.2 การประเมินภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมะยมศึกษาที่เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

5.2.1 การประเมินก่อนการพัฒนา โดยบุคลากรในสถานศึกษาของผู้บริหารนั้น ๆ โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

5.2.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสะท้อนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยเพื่อนผู้บริหารที่เข้าร่วมพัฒนา และผู้บริหารพี่เลี้ยง

5.2.3 การประเมินหลังการพัฒนา โดยบุคลากรในสถานศึกษาของผู้บริหารนั้น ๆ โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่สร้างขึ้นเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ปรากฏผลดังแสดงในตาราง 28

ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม และระดับความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการของโปรแกรม						
1.1 สะท้อนความสำคัญชัดเจน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
1.2 ความเป็นเหตุเป็นผลของปัญหากับความจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรม	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
2. วัตถุประสงค์						
2.1 วัตถุประสงค์ชัดเจน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2.2 สามารถที่จะบรรลุผลได้	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
3. เนื้อหา						
3.1 ความครอบคลุม	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
3.2 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวัด	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.3 ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
4. วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา						
4.1 ขั้นตอนการพัฒนามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
4.2 วิธีการพัฒนาทำให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.3 วิธีการพัฒนาในขั้นตอนที่ 1	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
4.4 วิธีการพัฒนาในขั้นตอนที่ 2	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
4.5 วิธีการพัฒนาในขั้นตอนที่ 3	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
5. การประเมินผล						
5.1 การประเมินความรู้ความเข้าใจโดยใช้แบบทดสอบ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก

ตาราง 28 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
5.2 การประเมินความรู้ความเข้าใจ โดยการประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรม	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
5.3 การประเมินภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้แบบสอบถาม	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
5.4 การประเมินภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนก่อนและหลังการพัฒนา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
โดยรวม	4.59	0.55	มากที่สุด	4.58	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 28 แสดงว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละรายการประเมิน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดเกือบทุกรายการ ยกเว้น ข้อ 1.2) ความเป็นเหตุเป็นผลของปัญหากับความจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรม และ ข้อ 2.2) สามารถที่จะบรรลุผลได้ อยู่ในระดับมาก ส่วนความเป็นไปได้ โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เพื่อพิจารณาแต่ละรายการประเมิน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้น ข้อ 1.1) สะท้อนความสำคัญชัดเจน ข้อ 1.2) ความเป็นเหตุเป็นผลของปัญหากับความจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรม ข้อ 3.1) ความครอบคลุม ข้อ 4.1) ขั้นตอนการพัฒนามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และข้อ 5.1) การประเมินความรู้ความเข้าใจโดยใช้แบบทดสอบ อยู่ในระดับมาก โดยสรุป โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ผลการวิเคราะห์แบบประเมินตอนที่ 3 ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม แต่เนื่องจากผู้ทรงคุณวุฒิไม่มีประเด็นเสนอแนะเพิ่มเติม จึงไม่มีรายงานผล

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) ซึ่งมีความมุ่งหมายของการวิจัย สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

สรุปผล

1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวม อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ความคิดความเข้าใจระดับสูง ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ การคิดเชิงปฏิบัติ และอยู่ในระดับน้อย 2 ด้าน ได้แก่ ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต และการกำหนดวิสัยทัศน์ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อพิจารณาผลการวิจัยแต่ละด้าน พบว่า

1.1 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 7 ข้อ และอยู่ในระดับน้อย 3 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารคิดสิ่งใหม่หรือต่อยอดสิ่งเดิมและสร้างความท้าทายใหม่ในการพัฒนางานของสถานศึกษา 2) ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงงานของสถานศึกษาให้เกิดการปฏิบัติอย่างประสานสัมพันธ์กัน และ 3) ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงประสบการณ์เดิมกับความรู้ใหม่อย่างบูรณาการ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ 1) ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ ที่หลากหลายและร่วมตัดสินใจในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา และ 2) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรของสถานศึกษามีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ส่วนข้ออื่น ๆ อีก 8 ข้อ อยู่ในระดับมาก

1.2 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 7 ข้อ และอยู่ในระดับน้อย 3 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารนำผลการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนงานสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย 2) ผู้บริหารนำรายงานผลการปฏิบัติตามแผนงานและโครงการมาประกอบการตัดสินใจในการกำหนดแผนปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และ 3) ผู้บริหารสามารถคาดการณ์อนาคตโดยใช้ผลการวิเคราะห์สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นระยะยอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้ปรับแผนการดำเนินงานให้ทันต่อสภาวการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนข้ออื่น ๆ อีก 9 ข้อ อยู่ในระดับมาก

1.3 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ และอยู่ในระดับน้อย 7 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารมองหาโอกาสภายใต้สภาวะวิกฤติและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา 2) ผู้บริหารสนับสนุน เปิดโอกาส และให้กำลังใจแก่คณะครูในการปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและเต็มความสามารถ และ 3) ผู้บริหารสร้างพันธะสัญญากับคณะครูในการร่วมกันปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่สูงกว่า ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหาร

มองหาโอกาสภายใต้สภาวะวิกฤติและไม่รีรอในการนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา ส่วนข้ออื่น ๆ อีก 10 ข้อ อยู่ในระดับมาก

1.4 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 7 ข้อ และอยู่ในระดับน้อย 6 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสามารถคิดนอกกรอบเพื่อแสวงหาเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาใช้เพื่อพัฒนาและสร้างการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา 2) ผู้บริหารนำเอาหลักการพัฒนาที่ยั่งยืนมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา และ 3) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานคิดริเริ่มและสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนางานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ 1) ผู้บริหารร่วมกับคณะครูในการจัดการความรู้ เพื่อใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และ 2) ผู้บริหารมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาผลผลิตและบริการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ส่วนข้ออื่น ๆ อีก 11 ข้อ อยู่ในระดับมาก

1.5 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ ได้แก่ 1) ผู้บริหารทบทวนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เมื่อเห็นว่าสภาพการณ์ภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง และ 2) ผู้บริหารยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา และไม่ยอมแพ้ต่อสภาพการณ์ที่เป็นอุปสรรค และอยู่ในระดับน้อย 8 ข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ 1) ผู้บริหารทบทวนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เมื่อเห็นว่าสภาพการณ์ภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง และ 2) ผู้บริหารกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง ส่วนข้ออื่น ๆ อีก 8 ข้อ อยู่ในระดับมาก

2. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังและสร้างโอกาสแห่งอนาคต ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ การคิดเชิงปฏิวัติ และความคิดความเข้าใจระดับสูง ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

2.1 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรของสถานศึกษามีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา 2) ผู้บริหารมุ่งเน้นการพัฒนา

สถานศึกษาแบบองค์รวมมากกว่าพัฒนาแบบแยกส่วน และ 3) ผู้บริหารใช้ปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาของสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์

2.2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้ปรับแผนการดำเนินงานให้ทันต่อสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 2) ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียวิเคราะห์บริบทภายในและภายนอกสถานศึกษา และ 3) ผู้บริหารกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาที่ท้าทายและสอดคล้องกับสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.3 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสแห่งอนาคต เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นแก่คณะครูในอันที่จะนำความสำเร็จและความภาคภูมิใจสู่สถานศึกษา 2) ผู้บริหารกระตุ้นให้คณะครูพัฒนาตนเองและพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 3) ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่สูงกว่า และวางแผนกลยุทธ์ตลอดจนขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติอย่างมีพลัง

2.4 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาผลผลิตและบริการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 2) ผู้บริหารสามารถบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงเรื่องที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันได้ และ 3) ผู้บริหารมองกฎระเบียบเป็นเครื่องมือช่วยให้การแก้ปัญหามีความรอบคอบรัดกุมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มากกว่าจะมองว่าเป็นอุปสรรค

2.5 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารกำหนดแผนการปฏิบัติที่สะท้อนกลยุทธ์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ 2) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์บริบทองค์การและกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และ 3) ผู้บริหารสื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสู่บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง

3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งผ่านการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย 5 ส่วน

ดังนี้คือ 1) หลักการของโปรแกรม : ภายใต้สภาวะการณ์ของโลกที่มีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) มีการเปลี่ยนแปลงสูงและเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ปัญหาที่เกิดขึ้นมีความซับซ้อนและมีความเชื่อมโยงกัน การแก้ปัญหาหนึ่งอาจกระตุ้นให้เกิดอีกปัญหาหนึ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบการนำองค์การรูปแบบหนึ่งที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรวดเร็วและรุนแรง เพราะผู้นำมองเห็นภาพรวมขององค์การและบริบทที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีความลึกซึ้งในการวิเคราะห์ปัญหาที่ส่งผลต่ออนาคตขององค์การ โดยผู้นำจะมีความคิดความเข้าใจระดับสูง ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ความสร้างคาดหวังและโอกาสแห่งอนาคต การคิดเชิงปฏิวัติหรือคิดนอกกรอบ และการกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์ทางสังคมไม่อาจปฏิเสธผลกระทบที่เกิดขึ้น และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้แข่งขันได้ในเวทีโลก ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับโดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับมัธยมศึกษาซึ่งรับผิดชอบจัดการศึกษาในระดับที่เป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อสำคัญจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อย่างไรก็ตามสภาพการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านมาและในปัจจุบันอยู่ในลักษณะแนวระนาบไม่ได้มุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบที่มีความสำคัญและจำเป็นเฉพาะ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็เช่นเดียวกัน สาเหตุสำคัญประการหนึ่งมาจากการขาดเครื่องการพัฒนาที่จะนำมาใช้ ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญและความจำเป็นในพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อสำนักงานเขตพื้นที่ฯ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดต่อไป 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม: เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีภาวะผู้นำเชิงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงขึ้น 3) เนื้อหาสาระ: ประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนรู้ (Module) ได้แก่ Module 1 ความคิดความเข้าใจระดับสูง Module 2 ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ Module 3 ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต Module 4 การคิดเชิงปฏิวัติ และ Module 5 การกำหนดวิสัยทัศน์ 4) วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา: ดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1: การสร้างความตระหนัก โดยการบอกเล่าประสบการณ์ความสำเร็จในการนำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ผู้บริหารมีความโดดเด่นในการนำเชิงกลยุทธ์ ขั้นที่ 2: การพัฒนาความรู้ความเข้าใจ โดยการศึกษาด้วยตนเอง (Self-learning) และการฝึกอบรม (Training) แต่ละ Module ใช้เวลาในการฝึกอบรมลดหลั่นกันไปตามลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ดังนี้ Module 1 ใช้เวลา 2 ชั่วโมง 30 นาที Module 2 ใช้เวลา 2 ชั่วโมง Module 3 ใช้เวลา 2 ชั่วโมง Module 4 ใช้เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที และ Module 5 ใช้เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที ขั้นที่ 3: การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (On the Job Learning) ควบคู่ไปกับการประชุม

(Meeting) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Sharing Experiences) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) และการมีพี่เลี้ยง (Mentoring)
5) การประเมินผล: ประกอบด้วย การประเมินก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา โดยการสอบ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสะท้อนจากเพื่อนผู้บริหารที่เข้าร่วมโครงการและจากพี่เลี้ยง และการประเมินจากบุคลากรในสถานศึกษาของผู้บริหารที่เข้าร่วมพัฒนา

อภิปรายผล

ผลการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวม อยู่ในระดับน้อย ซึ่งถือว่าเป็นระดับที่ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างเร่งด่วน การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีกระบวนการเข้าสู่ตำแหน่ง โดยให้ความสำคัญกับการประเมินความรู้ความสามารถและความพร้อมในการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารตามภารกิจของสถานศึกษา กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง และเมื่อผ่านกระบวนการคัดเลือกแล้ว แม้จะมีการสัมมนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง แต่ก็เน้นความพร้อมในการปฏิบัติงานหน้าที่ ข้อกำหนด ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ไม่ได้เน้นไปที่การพัฒนาภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์การนำองค์การ นอกจากนี้การรับรู้ของครูซึ่งเป็นให้ข้อมูลเป็นส่วนใหญ่ มีการรับรู้เกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา อยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำยังไม่ประสบผลสำเร็จในการนำเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น เมื่อพิจารณาผลการวิจัยเป็นรายด้านก็พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ความคิดความเข้าใจระดับสูง ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ การคิดเชิงปฏิบัติ และอยู่ในระดับน้อย 2 ด้าน ได้แก่ ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต และการกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งก็ถือได้ว่าทุก ๆ ด้านยังอยู่ในระดับที่ต้องเร่งพัฒนา โดยเฉพาะด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การนำองค์การทุกประเภทรวมทั้งองค์การทางการศึกษาหรือสถานศึกษา จำเป็นต้องมีทิศทางที่ชัดเจน ความคาดหวังและเป้าหมายระยะยาวมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ มองเห็นโอกาสที่สามารถแข่งขันได้ ตลอดจนสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในด้านคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งในปัจจุบันยังต่ำกว่ามาตรฐาน ดังที่ตะวัน สื่อกระแสร์ (2556) ระบุว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดภาพอนาคตขององค์การที่ต้องการจะไปให้ถึง ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนและจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ด้วย

โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนด เพื่อให้เป็นที่ยึดถือร่วมกันและเป็นทิศทางในการดำเนินงานร่วมกัน ทำนองเดียวกันกับ ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาที่มองเห็นได้ รับรู้ เข้าใจร่วมกันได้เหมือนกัน และมีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน คุ้มค่า ทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ โดยผู้บริหารจะมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ถ้าผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์ มีวิสัยทัศน์แคบ ก็อาจทำให้สถานศึกษาไม่พัฒนาหรือไม่สามารถดำรงอยู่ได้

ผลการวิจัยยังพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่ายังมีความแตกต่างระหว่างระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่คาดหวังให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีกับสภาพภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีอยู่จริง การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ทั้งที่ดำเนินการโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ยังด้อยประสิทธิภาพและไม่ตรงเป้าหมาย ขาดการมุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และการที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นครู ซึ่งมีการรับรู้เกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ในภาพรวมอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานกลางของชาติ มีความเกี่ยวโยงกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต ในอันที่จะกำหนดเป้าหมายที่มุ่งบรรลุให้ชัดเจน และกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายคุณภาพที่สูงขึ้น ดังที่ Ireland และ Hitt (1999) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้นจะต้อง 1) สามารถให้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จูงใจที่ได้จากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ 2) ตระหนักให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และดำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์การให้ได้ เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทั้งทรัพยากรและขีดความสามารถที่จะทำให้องค์การมีอัตลักษณ์สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน 3) มุ่งเน้นกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างตอเนื่อง 4) ดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์การด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน 5) ยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรม ด้วยการแสดงถึงความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม ยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติให้ปฏิบัติงานบนหลักของความมีจริยธรรม และ 6) สามารถสร้างความมีประสิทธิผล และความมีดุลยภาพขององค์การ ระหว่างการควบคุมที่เน้นในความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้น และมุ่งผลระยะยาว ทำนองเดียวกันกับ พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558) ชี้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมี

ความสามารถในการคิดกำหนดวิสัยทัศน์และยังต้องเชื่อมโยงให้เข้ากับการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ต้องรังสรรค์วิสัยทัศน์ที่ทรงอำนาจเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์การ

2. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังและสร้างโอกาสแห่งอนาคต ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ การคิดเชิงปฏิวัติ และความคิดความเข้าใจระดับสูง ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าด้านที่มีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับแรกมีความสอดคล้องกับสภาพที่พึงประสงค์ ได้แก่ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเป็นเป้าหมายสำคัญที่สถานศึกษามุ่งบรรลุในระยะยาวที่สะท้อนความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ส่วนองค์ประกอบด้านอื่น ๆ ที่มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ลดหลั่นลงไปเป็นองค์ประกอบที่สนับสนุนในการกำหนดวิสัยทัศน์และการสร้างกลยุทธ์เพื่อดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ กล่าวคือ วิสัยทัศน์จะช่วยสร้างความผูกพันและร้อยรัดพลังของสมาชิกเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์องค์การได้เหมาะสมกับบริบทและสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์จึงเป็นเป้าหมายอนาคตที่สามารถเกิดขึ้นได้จริง มีความชัดเจน สิ่งที่ต้องการให้เกิดคืออะไร จะต้องทำอะไร และทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น วิสัยทัศน์ที่แจ่มแจ้งชัดเจนนั้นมาจากการเข้าใจองค์การอย่างถ่องแท้และลึกซึ้ง แต่ในปัจจุบันเป้าหมายที่มุ่งบรรลุในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ยังไม่บรรลุเป้าหมาย แสดงว่ากลยุทธ์การขับเคลื่อนสถานศึกษาที่มุ่งสู่วิสัยทัศน์จำเป็นต้องทบทวน และเป็นบทบาทสำคัญของผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ดังที่ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) ชี้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์จะต้องกว้างไกล ชัดเจน เป็นรูปธรรม เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต กระตุ้นสมาชิกให้มีความรู้สึกสนใจ มุ่งมั่น ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ที่สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและค่านิยมของสถานศึกษา ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการคิดและให้การสนับสนุน สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทาง ทิศทางในอนาคตที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย และ Dubrin (2004) ระบุว่า การกำหนดวิสัยทัศน์จะสะท้อนภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นไปในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไปในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้วนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ บุคลากรในสถานศึกษา

มีส่วนร่วมในการศึกษาวิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ ชี้แจงให้บุคลากรทุกฝ่ายมองเห็นความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ มีการตรวจสอบ ทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนและส่งเสริมให้บุคลากรทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายเน้นการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ Dubrin (2004) ได้ชี้ถึงการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคตซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่าการมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับรสนิยมและความต้องการของสังคม การมีความคาดหวัง และการสร้างโอกาสสำหรับอนาคตนั้น เป็นความสามารถวางแผนงานและกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างมีหลักการและเป็นระบบ มีความสามารถทำงานเชิงรุกโดยการออกแบบการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน เป็นรูปธรรม ชัดเจน มีความสามารถคิดเชิงรุกสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาส และไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา มีความสามารถคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและคิดเชิงรุกกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้ สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาสถานศึกษา มีทักษะและไหวพริบ การคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ และเป็นนักวางแผนกลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนมีวิธีการคือ ขั้นที่ 1: การสร้างความตระหนัก โดยการบอกเล่าประสบการณ์ความสำเร็จในการนำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ผู้บริหารมีความโดดเด่นในการนำเชิงกลยุทธ์ ขั้นที่ 2: การพัฒนาความรู้ความเข้าใจ โดยการศึกษาด้วยตนเอง (Self-learning) และการฝึกอบรม (Training) แต่ละ Module ใช้เวลาในการฝึกอบรมลดหลั่นกันไปตามลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ดังนี้ Module 1 ใช้เวลา 2 ชั่วโมง 30 นาที Module 2 ใช้เวลา 2 ชั่วโมง Module 3 ใช้เวลา 2 ชั่วโมง Module 4 ใช้เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที และ Module 5 ใช้เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที ขั้นที่ 3: การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (On the Job Learning) ควบคู่ไปกับการประชุม (Meeting) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Sharing Experiences) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) และการมีพี่เลี้ยง (Mentoring) และ 5) การประเมินผล มีการประเมินก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา โดยการสอบ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสะท้อนจากเพื่อนผู้บริหารที่เข้าร่วมโครงการและจากพี่เลี้ยง และการประเมินจากบุคลากรในสถานศึกษาของ

ผู้บริหารที่เข้าร่วมพัฒนา และผลการประเมินโปรแกรม พบว่า ทั้งด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้ยึดกระบวนการพัฒนาโปรแกรม ตลอดจนหลักการกระบวนการ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ กล่าวคือ การพัฒนาภาวะผู้นำได้ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการเรียนรู้และพัฒนาควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษาของผู้บริหาร รองลงมาเป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ของคนอื่น และการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังที่ Rabin (2013) ได้เสนอหลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70-20-10 ซึ่งเป็นแนวคิดพัฒนาขึ้นโดย Center for Creative Leadership โดยแบ่งหลักการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็นแบบเป็นทางการ ร้อยละ 10 และแบบไม่เป็นทางการร้อยละ 90 โดยในส่วนของการพัฒนาแบบไม่เป็นทางการ แนะนำให้ร้อยละ 70 ของการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และลงมือปฏิบัติในงานจริง และร้อยละ 20 ของการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ที่ได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนจากผู้อื่น เช่น การได้รับการโค้ชโดยหัวหน้าของตนเอง ส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเป็นทางการอีกร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้ในห้องเรียน เรียนทางไกลผ่าน e-learning หรือการเรียนรู้นำโดยผ่านวิทยากร สอดคล้องกับ Lombardo และ Echinger (1996) ได้กล่าวอ้างถึงผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารอาวุโสได้ระบุถึงการพัฒนาประสบการณ์ที่สำคัญของตนมาจากแหล่งที่สำคัญ ได้แก่ ร้อยละ 70 มาจากความท้าทายจากงานที่ปฏิบัติ ร้อยละ 20 มาจากบุคคลอื่น และร้อยละ 10 มาจากเข้ารับการฝึกอบรมและการเข้าศึกษารายวิชาอย่างเป็นทางการ ทำนองเดียวกันกับ Reinhold, Patterson และ Hegel (2015) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 3x3x3 โดยชี้ว่าบุคคลและองค์การได้เผชิญความท้าทายกับความพยายามที่จะประยุกต์ใช้และบูรณาการการเรียนรู้และการพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำในการทำงาน ความท้าทายเหล่านั้น ได้แก่ 1) การอบรมอย่างเป็นทางการซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ ซึ่งไม่ได้รับประกันว่า แนวคิด หลักการปฏิบัติหรือแนวทางการแก้ปัญหาจะเป็นที่เข้าใจอย่างถ่องแท้ และถูกนำมาประยุกต์ใช้หลังสิ้นสุดโครงการ การเรียนรู้ใหม่ ๆ ก็ถูกลืมอย่างง่ายดาย หากปราศจากการประยุกต์ใช้ เขาได้เน้นย้ำว่า ภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำมักจะขึ้นอยู่กับบุคคลที่มีส่วนร่วมในบริบทการทำงาน การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ Soft skills ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นต้องมีความสามารถในการประยุกต์ใช้แนวคิดและแนวทางในบริบทแวดล้อมของผู้เข้าอบรม ทักษะดังกล่าวจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจ ตัดสินใจ และภาวะของจิตใจ และนอกเหนือจากนี้คือ ความปรารถนาและการจูงใจที่จะปฏิบัติสิ่งที่ได้เรียนรู้ ซึ่งผิดกับ Hard Skills ที่สามารถประยุกต์ใช้ในสิ่งแวดล้อมในขณะการฝึกอบรมได้โดยง่าย เช่น การฝึกทักษะคอมพิวเตอร์หรือทักษะด้านเทคนิคต่างๆ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาสาระ โดยเนื้อหาสาระของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่โมดูล 1) หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โมดูล 2) คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โมดูล 3) ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4) กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม มีกระบวนการพัฒนา 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การอบรมสัมมนาและใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่วนที่ 2 การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น ส่วนที่ 3 การเรียนรู้ผ่านการทำงาน 5) การวัดและประเมินผลโปรแกรม ใช้เวลาในการพัฒนา จำนวน 180 ชั่วโมง และผลการวิจัยของ จรูญรัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ (2561) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ใช้วิธีการฝึกอบรมโดยการบรรยาย กรณีศึกษา การประชุมแบบระดมสมอง และหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 หน่วยการฝึกอบรม ระยะเวลาการฝึกอบรม 19 ชั่วโมง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 ผลการวิจัยชี้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม อยู่ในระดับน้อย ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรต้องพิจารณาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาของตน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรให้ความสำคัญและดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในช่องทางต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต

1.2 ผลการวิจัยชี้ว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ มีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาลำดับที่ 1 และลำดับที่ 2 ได้แก่ ความคาดหวังและสร้างโอกาสแห่งอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ 2 ด้านนี้อยู่ในระดับต่ำ ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่มีบทบาทหน้าที่พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ควรให้น้ำหนักและความสำคัญกับ 2 ด้านนี้ เป็นเบื้องต้น

1.3 ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีความเหมาะสม

และมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ควรนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

2.1 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม อยู่ในระดับน้อย ดังนั้นจึงควรทำวิจัยปฏิบัติการเพื่อมุ่งพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

2.2 ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับน้อย ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ดังนั้นจึงควรทำการวิจัยและพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีความจำเพาะเจาะจงในด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

2.3 ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ มีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับที่ 1 ดังนั้นจึงควรพิจารณาทำการวิจัยและพัฒนา หรือการวิจัยปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเฉพาะด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

2.4 ควรทำการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารการศึกษาที่นอกเหนือจากการพัฒนาโปรแกรม เช่น การพัฒนารูปแบบ การพัฒนากลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม หรือขยายขอบเขตพื้นที่การวิจัยให้ครอบคลุมโรงเรียนมัธยมศึกษาที่กว้างขึ้นหรือทั้งหมด

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

กล้าศักดิ์ จิตรสงวน, ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัย อีสเทิร์นเอเชีย*, 4(1), 201-211.

กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

กิติ ตยัคคานนท์. (2543). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : เปลวอักษร.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2541). *บริหารเวลาเพื่อความสำเร็จ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ซัคเซสมีเดีย.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2547). *การคิดเชิงบูรณาการ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ซัคเซสมีเดีย.

แก้วเกสร อำสันเทียะ. (2562). องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษามัธยมศึกษาเขต 6. *วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น,* 15(1), 13-24.

โกวัฒน์ เทศบุตร. (2554). *เอกสารประกอบการสอน วิชา 0501703 ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership)*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

คชาภรณ์ เสริมศรี และ วัลลภา อารีรัตน์. (2557). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 15(1), 25-33.

จรูญรัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ. (2561). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

จินตนา บุญบงการ. (2544). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ชัยพัชร์ เลิศรักษ์ทวีกุล. (2564). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. [ออนไลน์]. ได้จาก : http//www.expernetbooks.com. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564].

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2555). *เรียนลัดการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ : ธรรกลมการพิมพ์.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

ชาญชัย อาจินสมาจารย์. (2543). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.

เชวงศักดิ์ พฤกษ์เทเวศ. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากระทรวงศึกษาธิการ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เชษฐา ค้าคล่อง. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ณัฐวุฒิ ภารพบ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ.

ดาวรุวรรณ ถวิลการ. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนักศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 11(1), 56-66.

ตวัญจ์ลักษณ์ พวงนิล. (2555). *โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ตะวัน สื่อกระแสร์. (2556). ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ. *วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์*, 6(3), 124-125, กันยายน-ธันวาคม.

ทรรศนะ บุญขวัญ. (2549). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยหอการค้า.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนกลยุทธ์หรือการปฏิรูป*. กรุงเทพฯ : กราฟิกฟอร์แมท.

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2545). *กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน*. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.

ไท คำล้าน. (2551). *การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสิ่งแวดล้อมศึกษา คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ธานินทร์ เอื้ออภิธร. (2560). *มนุษย์จะสร้างทักษะการเรียนรู้ใหม่เพื่อรับมือความเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างไร*. [ออนไลน์]. ได้จาก : https://thestandard.co/author/thanin. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 18 สิงหาคม 2564].

ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตรการออกแบบและพัฒนา*. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว. (2557). *ภาวะผู้นำ*. [ออนไลน์]. ได้จาก : http://baanjomyut.com. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 19 สิงหาคม 2564].

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์. (2553). *หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัย*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นารีรัตน์ คณาจันทร์. (2563). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู. *วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล*, 6(2), 152-161.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2556). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญมี กอบุญ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ประยงค์ เนาวบุตร. (2557). *การจัดการกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการศึกษา*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ปริญญา มีสุข. (2554). *การวิจัยทางการศึกษา (Educational Research)*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ปรีดา ลำมะนา. (2553). *รูปแบบการระดมทุนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พัชรา มั่งชม. (2540). *นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์*. พิษณุโลก : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.

พิชิต โกพล. (2559). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*, 6(3), 78-85.

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2558). *ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ Life model = Operational leadership : Life model*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2561). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์: การแปลงวิสัยทัศน์สู่ความเป็นจริง*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคมแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พีรศักดิ์ วิลัยรัตน์. (2564). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. [ออนไลน์]. ได้จาก : http//www.loveofwis Dom13-1m002.pantown.com. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564].

ภูษิตา อินทรประสงค์. (2552). ลักษณะภาวะผู้นำตามตารางตาข่ายการนิเทศและบทบาทพยาบาลพี่เลี้ยงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรตามการรับรู้ของพยาบาลใหม่โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ. *วารสารกองการพยาบาล*, 42(1), 76-90.

มนสิชา ธรรมรักษ์. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเครือสวนกุหลาบวิทยาลัย. *บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์*, 8(1), 201-216.

ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ธีระฟิลม์ และไซเท็กซ์.

เรวดี ทรงเที่ยง. (2548). *การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างในศูนย์บริการรถยนต์.* วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

วรารักษ์ หนึ่งโชคชัย. (2558). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 38(1), 107-114.

วัชรพงษ์ สำราญรมย์. (2561). *ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.

วิเชียร วงศ์คำจันทร์. (2557). *ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในยุคปฏิรูปการศึกษา*. [ออนไลน์]. ได้จาก : http://school.obec.go.th/bankudchiangmee/vicakan7. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 1 เมษายน 2564].

วิราพร ดีบุญมี. (2557). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น. *วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 8(3), 198-205.

สมยศ นาวีการ. (2548). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง. (2554). *การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพ เอกสารคำสอนรายวิชา 402401 Training for Professional Development*. ชลบุรี : ภาควิชาการอาชีวศึกษาและพัฒนาสังคม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

สมาน รังสิโยกฤษฎ์. (2550). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ..

สรายุทธ กันหลง. (2553). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

สัมมา รธนิธย์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ : สำนักนโยบาย แผนและมาตรฐานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม.

สิปปนนท์ เกตุทัต. (2540). ปฏิรูปการศึกษา : ครู ผู้บริหารการศึกษาและโลกาภิวัตน์. *วารสารข้าราชการ*, 16(3), 2-11.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและการปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและการปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น.

สุมิตรา พงศธร. (2550). สรุปเรื่องของหลักสูตร. *สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย*, 7(9), 15-23.

สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2543). สู่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ. *วารสารวิชาการ*, 10(6), 70-75.

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์. (2562). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาสารคาม : ตักศิลาการพิมพ์.

สุวิทย์ ยอดสละ. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2559). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2544). *ภาวะผู้นำ*. นนทบุรี : เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์.

เหมือนฝัน นันทิยกุล. (2563). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชน สู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม. *วารสารศิลปากรศึกษาศาสตร์วิจัย*, 12(1), 232-246.

อนันต์ พันนึก. (2554). *การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อังศุมาลิน กุลฉวะ. (2562). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม*, 9(2), 60-67.

อารียา จำนงค์ยา. (2557). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

Anderson, D. and Anderson, L.A. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. 2nd ed. San Francisco, California : Pfeiffer.

Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). *Developing Effective Student Services Program*. San Francisco : Jossey-Bass Cengage Learning.

Barrattand, C. and others. (2013). *How to Develop a Training Program on the Job*. [online]. Available from : http://www.wikihow.com/Develop-a-Training-Program-on-the-Jop. [accessed 12 January 2021].

Betty, S.W.A. (2005). Lesson in Strategic Leadership for Service. *Nurse Leader*, 3(5), 25-35.

Blake, R.R. and Mouton, J.S. (1985). *The New Managerial Grid*. Houston : Gulf Publishing Co.

Blume, B.D., Ford, J.K., Baldwin, T.T. and Huang, J.L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal* of *Management*, 36(4), 1065-1105.

Brown, T. and McCracken, M. (2010). Which Goals Should Participants Set for Effective Management Development. *Journal of General Management*, 35(4), 27-44.

Charney, C. and Conway, K. (2005). *The Trainer's Tool Kit (Paperback)*. 2nd ed. USA. : AMACOM.

Chiaburu, D.S. and Lindsay, D.R. (2008). Can Do or Will Do? The Importance of Self-efficacy and Instrumentality for Training Transfer. *Human Resource Development International*, 11, 199–206.

Cromwell, S.E. and Kolb, J.A. (2004). An Examination of Work-environment Support Factors Affecting Transfer of Supervisory Skills Training to the Workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 449-471.

Daft, R.I. (2005). *Understand Management*. New Jersey : Prentice-Hall.

Davies, B. and others. (2005). Strategic Leadership. *School leadership & Management*, 23(1), 29-38.

Dubrin, A., Dalglish, C. and Miller, P. (2006). *Leadership Asia-Facific*. 2nd ed. Australia : John Wiley and Son.

Dubrin, A.J. (1995). *Leadership: Research findings, Practice, and Skill*. Boston : Houghton.

DuBrin, J.A. (1998). *Leadership: Research Finding, Practice, and Skills*. Boston : Houghton Mifflin.

DuBrin, J.A. (2004). *Leadership: Research Finding: Practice and Skills*. Boston : Houghton Mifflin Company.

DuBrin, J.A. (2006). *Leadership*. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Company.

DuBrin, J.A. (2007). *Leadership: Research Finding, Practice, and Skills*. 5th ed. Boston : Houghton Mifflin.

DuBrin, J.A. (2010). *The Principles of Leadership*. 6th ed. Toronto : Houghton Mifflin Company.

English and English. (1960). *A Comprehensive Dictionary of Psychology and Psychoanalytical Terms*. New York : Davis Makay Company, Inc.

Fiedler, F. and Garcia, J. (1987). *New Approaches to Effective Leadership : Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York : Wiley.

Fiedler, F.E. (1976). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw-Hill.

Giles, S. (2017). *How VUCA is Reshaping the Business Environment, and What it Means for Innovation*. [online]. Available from : https://www.forbes.com. [accessed 20 May 2021].

Gill, R. (2006). *Theory and Practice of Leadership*. London : Sage

Hersey, P. and Blanchard, K. (1988). *Management and Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

Hooijberg, R. and Lane, N. (2009). Using Multisource Feedback Coaching Effectively in Executive Education. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 483-493.

Hughes, R.L., Ginnett, R.C. and Curphy, G.J. (2006). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experiences*. 7th ed. New York : McGraw-Hill.

Ireland, R.D. and Hitt, M.A. (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the Twenty-first Century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 13(1), 43-47.

Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (2007). *Management of strategy: Concepts and Cases*. China : Thomson South-Wettern

Ivancevich, J.M. and Matteson, T.M. (2008). *Organization Behavior and Management*. 6th ed. Houston : McGraw–Hill.

Katzell, R.A. and Thompson, D.E. (1990). Work motivation: Theory and practice. *American Psychologist*, 45(2), 144–153.

Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (2002). *The Leadership Challenge*. San Francisco : Jossey-Bass, Macmillan.

Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.

Leone, P., Marino, M. and Richards, R. (2006). *How American Express Created an Effective Leadership Development Climate*. [online]. Available from : http://www.arielgroup.com/resources. [accessed 20 July 2021].

Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (1996). *Career-architect Development Planner*. Minneapolis, MN : Lominger

Maria E.M. (2011). *Leadership theory and educational outcomes: The case of distributed and transformational leadership*. [online]. Available from : http://www.icsei.net/icsei2011/Full%20Papers/0125. [accessed 20 August 2021].

Maxwell, J.C. (2011). *The Strategy Book: How to Think and Act Strategically for Outstanding Results*. USA. : FT-Prentice Hall.

McCall, M.W.Jr. and Lombardo, M.M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greenboro, NC : Centre for Creative Leadership.

McCauley, C. (1998). Groupthink dynamics in Janis's theory of groupthink: Backward and forward. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *73*(2-3), 142–162.

McCauley, C.D. and others. (1998). *The Handbook for Leadership Development*. San Francisco : Jossey-Bass.

McCauley, C.D., Moxley, R.S. and Velsor, E.V. (1998). *The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development*. San Francisco, California : Jossey-Bass.

Megginson, L.C. (1972). *Personnel: A Behavioral Approach to Administration*. Home wood, Illinois : Irwin.

Meier, S.L. (2000). Problem solving: teachers' perceptions, content area models, and interdisciplinary connections. *School Science and Mathematics*, 96(2), 230-237.

Mitchell, T.R. and Larson, J.R. (1987). *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*. New York : McGraw-Hill.

Mosley, D.C. (1996). *Management Concept and Practices*. New York : Harper-Collins.

Murphy S.E. and Riggio, R.E. (2003). *The Future of Leadership Development*. New Jessy : Lawrence Earlbaum.

Noe, R.A. and Schmitt, N. (1986). The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness: Test of a Model. *Personnel Psychology*, 39, 497-523.

Nonthanathorn, P. (2015). Influences of socially responsible leadership and organizational citizenship behavior on CSR activities participation of employees of Government Saving Bank. *Journal of the Association of Researchers*, 20(3), 61-71.

Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. New York : Avon.

Phipps, H. and Burbach, A.G. (2010). *Creative Leadership: Skills that Drive Change*. 2nd ed. Thousand Oaks Calif : SAGE.

Phipps, K.A. and Burbach, M.E. (2010). Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11, 137-154.

Rabin, R. (2013). *Blended Learning for Leadership: The CCL Approach*. [online]. Available from : http://www.ccl.org/Leadership/pdf/research/ Blended Learning Leadership. [accessed 31 December 2014].

Reddin, W.J. (1970). *Managerial Effectives*. New York : McGraw-Hill.

Reinhold, D., Patterson, T. and Hegel, P. (2015). *Make Learning Stick: Best Practices to Get the Most Out of Leadership Development*. [online]. Available from : http://media.ccl.org/wp-content/uploads/2015/02/MakeLearningStick. [accessed 31 December 2014].

Robbins, S.P. and Coulter, M.K. (2003). *Management*. 7th ed. New Jersey : Prentice Hall.

Rowley, J. (2003). *Leading Change Training*. New York : Elsevier.

Schermerhorn, J.R., and others. (2010). *Organizational Behavior*. 9th ed. New York : John Wiley & Sons.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and Osborn, R.N. (2005). *Organization Behavior*. New York : John Wiley & Sons.

Schoemaker, P.J., Krupp, S. and Howland, S. (2013). Strategic leadership: The essential skills. *Harvard Business Review*, 91(1), 131-134.

Sears, D., Freedman, J.L. and Peplau, L.A. (1985). *Social Psychology*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

Silva, S. and Rider, B. (2013). *Leadership Development Program*. [online]. Available from : http://www.unconscious potential.com.au/leadership-development program. [accessed 22 August 2021].

Smith, S.C. and Piele, P.K. (2006). *School leadership: Handbook for excellence In Student Learning*. 4th ed. Thousand Oaks CA : Corwin Press.

Stewart, L.J., Palmer, S., Wilkin, H. and Kerrin, M. (2008). The Influence of Character: Does Personality Impact Coaching Success?. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6(1), 32-42.

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York : Free Press.

Tannenbaum, R. and Schmidt, W.H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 51(3), 162-164.

The Banff Centre. (2011). *Leadership Development Program*. [online]. Available from : http://www.banffcentre.ca/leadership/program/framwork.asp. [accessed 20 December 2021].

Velsor, E., McCauley, C. and Ruderman, M. (2010). *Handbook of Leadership Development*. 3rd ed. San Francisco : Wiley & Sons.

Vicere, A.A. (2002). Leadership and the Networked Economy. *Human Resource Planning*, 25(2), 26-33.

Whitmire, M. and Nienstedt, P. (1991). *Leadership Development and Succession*. [online]. Available from : http ://academic.cengage. [accessed 2 December 2021].

Yeung, A.K. and Ready, D.A. (1995). Developing leadership capabilities of global corporations: A comparative study in eight nations. *Human Resource Management*, 34(4), 529-547.

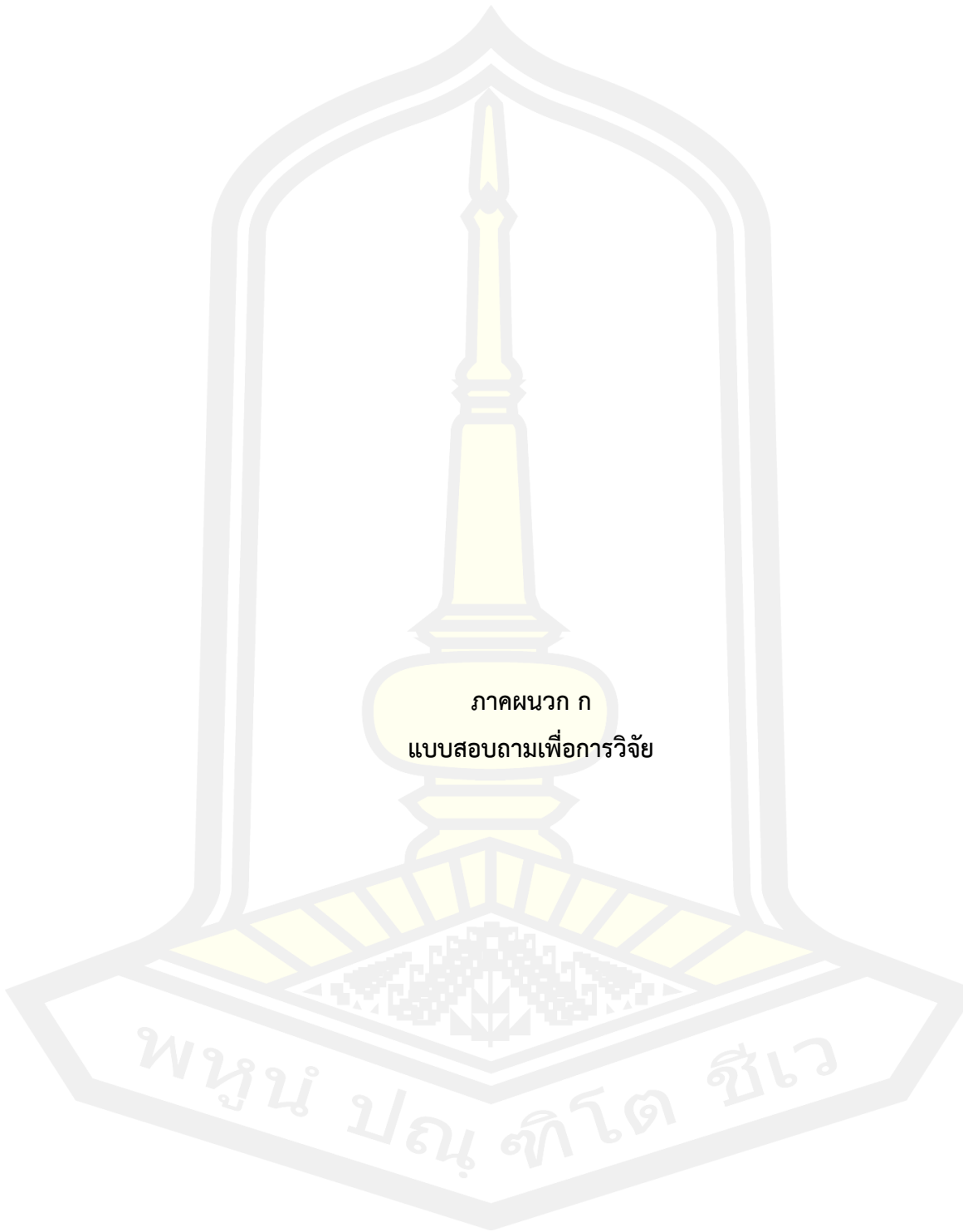
Yukl, G. (1998) Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15, 251-289.

Yukl, G.A. (2002). *Leadership in Organizations*. 5th ed. New Jersey : Prentice Hall.

Yukl, G.A. (2006). *Leadership in Organizations*. 6th ed. New Jersey : Prentice-Hall.

Yukl, G.A. (2010). *Leadership in organizations*. 7th ed. New Jersey : Prentice Hall.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

.....

คำชี้แจง :

1. แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

3. ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามการรับรู้ของท่าน คำตอบของท่านจะรักษาเป็นความลับ โดยจะวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวมและใช้ประโยชน์สำหรับการวิจัยนี้เท่านั้น ซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่านและการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของท่าน หากท่านต้องการข้อมูลใด ๆ เพิ่มเติม โปรดติดต่อผู้วิจัยโดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 06-1692-4544 หรือ Email Address: minus175@gmail.com

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ให้ความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

นายณัฐวัฒน์ เทศบุตร
นิสิตระดับปริญญาโท
หลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<u>ตอนที่ 1</u> ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงใน □ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1) ตำแหน่งปัจจุบัน

□ ผู้อำนวยการสถานศึกษา

□ ครูผู้สอน

2) ขนาดโรงเรียน

□ ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1-499 คน)

□ ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 500-1,499 คน)

□ ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 1,500-2,499 คน)

□ ขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2: ข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อคำถามแต่ละข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาว่า**ตัวท่าน (กรณีผู้ตอบเป็นผู้บริหารสถานศึกษา) หรือผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน (กรณีผู้ตอบเป็นครูผู้สอน)** มีสภาพปัจจุบันการปฏิบัติ และสภาพที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติ อยู่ในระดับใด จาก 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด เมื่อท่านตัดสินใจเลือกระดับใดแล้ว ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการตัดสินใจของท่าน

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

รายการข้อคำถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน						สภาพพึงประสงค์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
1. ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง											
1. ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงงานของสถานศึกษาให้เกิดการปฏิบัติอย่างประสานสัมพันธ์กัน											
2. ผู้บริหารตระหนักถึงผลกระทบและปัญหาใหม่ที่อาจเกิดขึ้นจากแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งของสถานศึกษา											
3. ผู้บริหารมุ่งเน้นการพัฒนาสถานศึกษาแบบองค์รวมมากกว่าพัฒนาแบบแยกส่วน											
4. ผู้บริหารมองหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง											
5. ผู้บริหารเปิดมุมมองใหม่เพื่อสร้างความแตกต่างในการพัฒนาสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ											
6. ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงประสบการณ์เดิมกับความรู้ใหม่อย่างบูรณาการ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา											
7. ผู้บริหารคิดสิ่งใหม่หรือต่อยอดสิ่งเดิม และสร้างความท้าทายใหม่ในการพัฒนางานของสถานศึกษา											
8. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนวความคิดใหม่ๆ ที่หลากหลายและร่วมตัดสินใจในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา											
9. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรของสถานศึกษามีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา											
10. ผู้บริหารใช้ปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาของสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์											

รายการข้อคำถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน						สภาพพึงประสงค์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
2. ด้านความสามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์											
11. ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียวิเคราะห์บริบทภายในและภายนอกสถานศึกษา											
12. ผู้บริหารนำผลการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนงานสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย											
13. ผู้บริหารกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาที่ท้าทาย และสอดคล้องกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น											
14. ผู้บริหารจัดทำแผนการพัฒนาสถานศึกษาเชิงรุก เพื่อสร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขัน											
15. ผู้บริหารสามารถคาดการณ์อนาคตโดยใช้ผลการวิเคราะห์สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา											
16. ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้ปรับแผนการดำเนินงานให้ทันต่อสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว											
17. ผู้บริหารจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานเพื่อการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ											
18. ผู้บริหารนำรายงานผลการปฏิบัติตามแผนงานและโครงการมาประกอบการตัดสินใจในการกำหนดแผนปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง											
19. ผู้บริหารประยุกต์ใช้ความรู้และข้อมูลของชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษา											

รายการข้อคำถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน						สภาพพึงประสงค์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
20. ผู้บริหารแสวงหาข้อมูลและความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น											
3. ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต											
21. ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดเป้าหมายเชิงอนาคตของสถานศึกษาที่ชัดเจน มีความท้าทายและมีความเป็นไปได้											
22. ผู้บริหารกระตุ้นให้คณะครูพัฒนาตนเองและพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง											
23. ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรร่วมกันคิดตัดสินใจและปฏิบัติงานบนพื้นฐานความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน											
24. ผู้บริหารสร้างพันธะสัญญากับคณะครูในการร่วมกันปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่สูงกว่า											
25. ผู้บริหารกระตุ้นให้คณะครูมองเห็นคุณค่าในตนและเพื่อนร่วมงาน มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของพวกเขา											
26. ผู้บริหารสนับสนุน เปิดโอกาส และให้กำลังใจแก่คณะครูในการปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและเต็มความสามารถ											
27. ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่สูงกว่า และวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติอย่างมีพลัง											
28. ผู้บริหารสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นแก่คณะครู ในอันที่จะนำความสำเร็จและความภาคภูมิใจสู่สถานศึกษา											

รายการข้อคำถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน						สภาพพึงประสงค์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
29. ผู้บริหารเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของคณะครู											
30. ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูด้วยความเสมอภาค มีความเป็นธรรม ไม่ลำเอียง											
31. ผู้บริหารมองหาโอกาสภายใต้สภาวะวิกฤติและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา											
4. ด้านความคิดเชิงปฏิวัติ											
32. ผู้บริหารสามารถบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงเรื่องที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันได้											
33. ผู้บริหารสามารถคิดนอกกรอบเพื่อแสวงหาเทคนิควิธีการใหม่ๆ มาใช้เพื่อพัฒนาและสร้างการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา											
34. ผู้บริหารสามารถคิดแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนได้อย่างสร้างสรรค์											
35. ผู้บริหารมองกฎระเบียบเป็นเครื่องมือช่วยให้การแก้ปัญหามีความรอบคอบรัดกุมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มากกว่าจะมองว่าเป็นอุปสรรค											
36. ผู้บริหารสามารถคิดสร้างสรรค์เพื่อมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นทั้งโรงเรียน											
37. ผู้บริหารทำการศึกษาและวิเคราะห์ให้ได้มาซึ่งวิธีใหม่ๆ ในการให้บริการของสถานศึกษาเพื่อลดต้นทุนและเวลา											
38. ผู้บริหารมุ่งเน้นการบริหารงานที่อำนวยความสะดวกให้ฝ่ายต่างๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สูงยิ่งขึ้น											

รายการข้อคำถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน						สภาพพึงประสงค์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
39. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรภายนอกมีส่วนร่วมและนำเสนอความคิดใหม่ๆ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ											
40. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานคิดริเริ่มและสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนางานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง											
41. ผู้บริหารศึกษาเทียบเคียงผลผลิตกับหน่วยงานอื่นที่เป็นเลิศ เพื่อนำมาวางแผนพัฒนางานของสถานศึกษาให้สามารถแข่งขันได้											
42. ผู้บริหารร่วมกับคณะครูในการจัดการความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง											
43. ผู้บริหารมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาผลผลิตและบริการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ											
44. ผู้บริหารนำเอาหลักการพัฒนาที่ยั่งยืนมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา											
5. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์											
45. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาอย่างเหมาะสมกับสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้											
46. ผู้บริหารนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมและเทคโนโลยี มาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา											
47. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์บริบทองค์การและกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา											

รายการข้อคำถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน						สภาพพึงประสงค์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
48. ผู้บริหารสื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสู่บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง											
49. ผู้บริหารยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา และไม่ยอมแพ้ต่อสภาพการณ์ที่เป็นอุปสรรค											
50. ผู้บริหารกำหนดแผนการปฏิบัติที่สะท้อนกลยุทธ์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์											
51. ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทิศทางของสถานศึกษาที่กำหนดไว้											
52. ผู้บริหารกระตุ้นการส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุสู่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา											
53. ผู้บริหารกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง											
54. ผู้บริหารทบทวนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เมื่อเห็นว่าสภาพการณ์ภายในและภายนอกองค์กรการมีการเปลี่ยนแปลง											

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์

พหุน ปณฺ ฑิโต ชีเว

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....
ชื่อผู้สัมภาษณ์ .....
สถานที่สัมภาษณ์.....
วัน เดือน ปี ที่ให้สัมภาษณ์ วันที่ .....**เดือน** .....**พ.ศ**.....

นิยาม

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยสะท้อนผ่านด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต การคิดเชิงปฏิวัติ และการกำหนดวิสัยทัศน์

รายการสัมภาษณ์

1. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารที่มีความโดดเด่น “เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูง (High Strategic Leadership Degree)” ท่านพัฒนาตัวท่านเองอย่างไร และท่านเห็นว่าควรมีกระบวนการและ/หรือวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อย่างไร

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

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีจากนักวิชาการ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3) ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต 4) การคิดเชิงปฏิวัติ และ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์

ท่านคิดว่าแต่ละด้านควรมีวิธีการพัฒนาอย่างไร?

1) ความคิดความเข้าใจระดับสูง (หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่สะท้อนความสามารถในการบริหารจัดการแบบองค์รวมซึ่งเป็นการคิดเชิงระบบหรือบูรณาการ และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ตลอดจนการรับฟังความคิดเห็นของผู้ตามภายใต้หลักประชาธิปไตย)

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

2) ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ (หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการใช้ประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน วางแผนเกี่ยวกับภารกิจ ทิศทาง เป้าหมาย ยุทธศาสตร์สถานศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบทางบวกและทางลบต่อการดำเนินงาน เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่จะพัฒนาองค์กร ประเมินผลการดำเนินงาน และจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่า)

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

3) ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต (หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่จะสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในตนเอง ในตัวผู้นำและเกิดความภาคภูมิใจในตนเองเพื่อที่จะใช้ความสามารถของตนเองให้เต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าทางการศึกษาโดยยึดถือระบบคุณค่าของบุคคล ได้แก่ ความเสมอภาค ความยุติธรรม และความเป็นมนุษย์ ผู้นำและผู้ตามมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการที่จะแสวงหาเป้าหมายในระดับที่สูงกว่าเพื่อให้ถึงจุดหมายที่ดีที่สุด)

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

4) การคิดเชิงปฏิวัติ (หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ท้าทายสถานการณ์ มีความคิดนอกกรอบ คิดเชิงรุก เชิงบูรณาการ และมุ่งเน้นกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง)

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

5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สะท้อนความสามารถในการกำหนดเป้าหมายกว้างไกลที่เหมาะสม ชัดเจน และมีความเป็นไปได้ เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และค่านิยมของสถานศึกษา สมาชิกมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุน มุ่งมั่นปฏิบัติด้วยความเต็มใจ)

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

3. ประเด็นเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาฯ

.....

.....

.....

.....

.....



แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของโปรแกรมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง
กลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. ผู้ประเมิน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

3. แบบประเมินฉบับนี้ ประกอบด้วย3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 รายการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-สกุล .....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
3. ชื่อหน่วยงาน/สถานศึกษา .....

ตอนที่ 2 รายการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

คำชี้แจง:

1. โปรดพิจารณารายการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ละข้อว่ามีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับใด ใน 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

2. ขอความกรุณาท่านพิจารณาตัดสินใจเลือกเพียงระดับเดียว แล้วทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับหมายเลขระดับที่ท่านเลือก ดังนี้

5 หมายถึง ความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง ความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก
3 หมายถึง ความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง ความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย
1 หมายถึง ความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

รายการประเมิน	**ระดับการประเมิน**									
	ความเหมาะสม					**ความเป็นไปได้**				
	5	**4**	**3**	**2**	**1**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
1. หลักการของโปรแกรม										
1.1 สะท้อนความสำคัญชัดเจน										
1.2 ความเป็นเหตุเป็นผลของปัญหากับความจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรม										
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม										
2.1 วัตถุประสงค์ชัดเจน										
2.2 สามารถที่จะบรรลุผลได้										
3. เนื้อหา										
3.1 ความครอบคลุม										
3.2 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวัด										
3.3 ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา										

รายการประเมิน	ระดับการประเมิน									
	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา										
4.1 ขั้นตอนการพัฒนามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์										
4.2 วิธีการพัฒนาทำให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์										
4.3 วิธีการพัฒนาในขั้นตอนที่ 1										
4.4 วิธีการพัฒนาในขั้นตอนที่ 2										
4.5 วิธีการพัฒนาในขั้นตอนที่ 3										
5. การประเมินผล										
5.1 การประเมินความรู้ความรู้ความเข้าใจโดยใช้แบบทดสอบ										
5.2 การประเมินความรู้ความเข้าใจ โดยการประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรม										
5.3 การประเมินภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม										
5.4 การประเมินภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนก่อนและหลังการพัฒนา										
5.5 การประเมินภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนโดยบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อนผู้บริหาร และพี่เลี้ยง										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

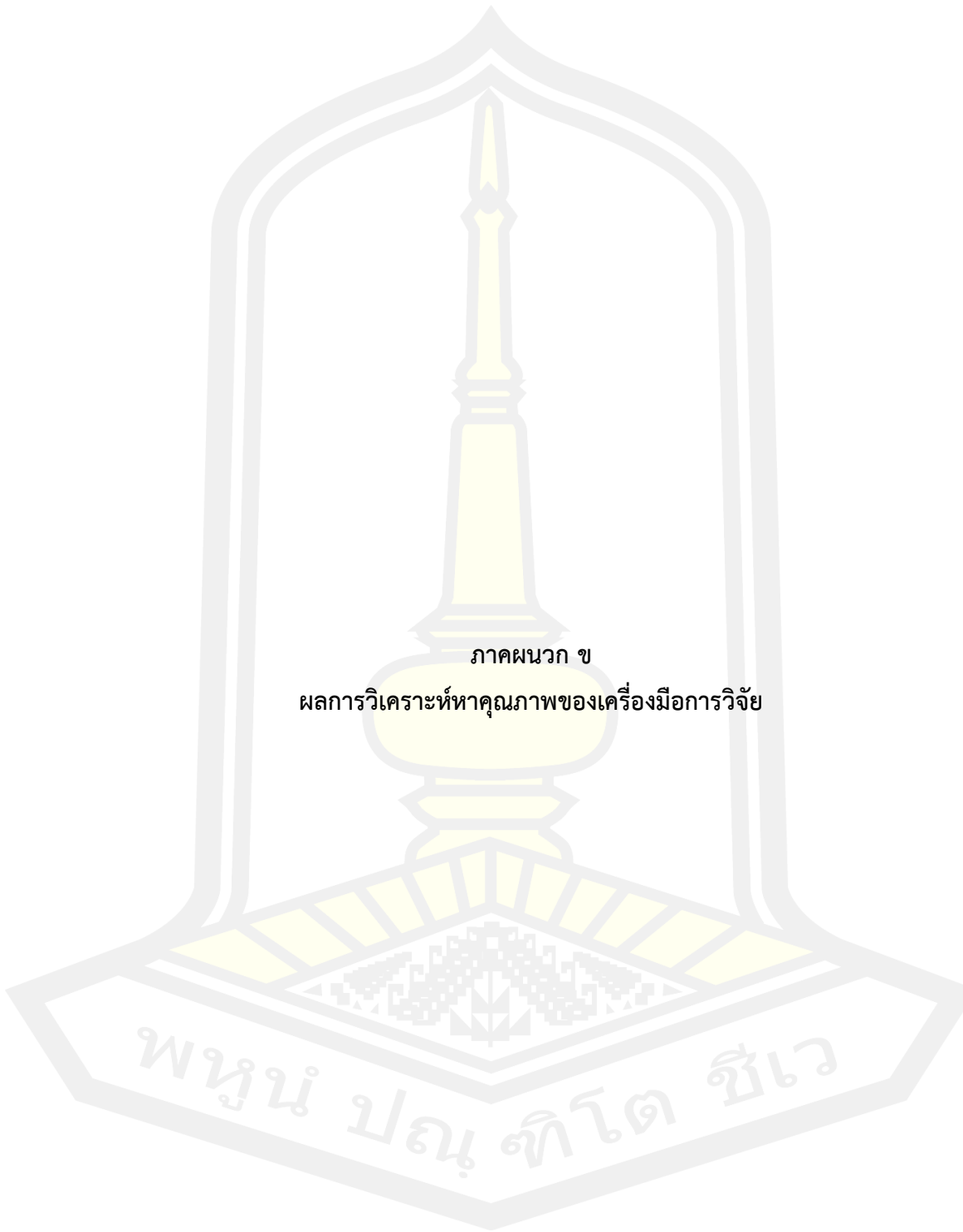
.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความกรุณาให้ความอนุเคราะห์



ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์หาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

ตาราง 29 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 29 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
46	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
47	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
48	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 29 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
49	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
50	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
51	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
52	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
53	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
54	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 30 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก		ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1	.787	.693	28	.404	.764
2	.357	.826	29	.517	.365
3	.473	.685	30	.280	.447
4	.787	.764	31	.411	.682
5	.757	.682	32	.350	.745
6	.547	.499	33	.575	.721
7	.374	.727	34	.681	.468
8	.357	.430	35	.634	.505
9	.473	.235	36	.421	.791
10	.787	.391	37	.454	.237
11	.636	.642	38	.252	.647
12	.561	.673	39	.421	.543
13	.688	.513	40	.671	.681
14	.356	.289	41	.673	.376
15	.342	.663	42	.275	.386
16	.828	.807	43	.357	.625
17	.814	.778	44	.545	.467
18	.576	.259	45	.287	.475
19	.467	.397	46	.289	.487
20	.576	.259	47	.404	.721
21	.828	.807	48	.342	.663
22	.454	.237	49	.828	.807
23	.787	.391	50	.814	.778

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก		ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
24	.287	.475	51	.576	.259
25	.357	.625	52	.467	.397
26	.421	.543	53	.357	.625
27	.477	.840	54	.404	.721



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญและเก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ อว 0605.5(2)/ว36

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

6 มกราคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.ประพันธ์ ขันโมลี

ด้วย นายณัฐวัฒน์ เทศบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0616924544



ที่ อว 0605.5(2)/ว1136 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 พฤษภาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมฯ

เรียน ดร.ปรีดา ลำมะนา

ด้วย นายณัฐวัฒน์ เทศบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมฯ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0616924544



ที่ อว 0605.5(2)/ว901

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

24 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวาปีปทุม

ด้วย นายณัฐวัฒน์ เทศบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเข้าสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับวิทยานิพนธ์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0616924544

พหูน ปณฺ ฑิโต ชีโว

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายณัฐวัฒน์ เทศบุตร	
วันเกิด	วันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2529	
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม	
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 277/1 ถนนริมคลองสมถวิล ตำบลตลาด อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44000	
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2541	ระดับประถมศึกษา โรงเรียนสาธิตวิทยาลัยครูมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม
	พ.ศ. 2547	ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (ฝ่ายมัธยม) จังหวัดมหาสารคาม
	พ.ศ. 2552	ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยนเรศวร
	พ.ศ. 2565	ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม