

# รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

## A Model of Strategic Leadership Development for Secondary School Administrators

กล่าวศักดิ์ จิตต์สุวันตร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ไพบูลย์ สินลารัตน์

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยายมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ตามกรอบแนวคิดของ DuBrin (1998) (2) พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ตามกรอบแนวคิดของ Anderson (2001) วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ(1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (2) ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (3) ตรวจสอบ ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (4) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการประเมินความต้องการความจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา พบว่ามีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเป็นเรียงตามลำดับดังนี้ (1) การคิดเชิงปฏิวัติ (2) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวมยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (3) การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต (4) การกำหนดวิสัยทัศน์ (5) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการ ที่หลากหลาย ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา คือรูปแบบการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ลักษณะของรูปแบบ มีลักษณะเด่นที่เน้นการพัฒนาความต้องการจำเป็น 2 ด้าน คือ การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง และรูปแบบ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ผู้นำเชิงกลยุทธ์, ผู้บริหารโรงเรียน

### Abstract

The purpose of this research were as follows: (1) to study the current and expected states of the strategic leadership performance of the secondary school administrators idea frame of Dubrin(1998) and, (2) to develop a model to improve the strategic leadership performance of the secondary school

administrators idea frame of Anderson(2001). Research methodology consists of four phases namely; (1) studying the current and expected states of strategic leadership performance, (2) drafting a model of strategic leadership development, (3) validating the appropriateness and the possibility of a model of strategic leadership development, (4) improving and presenting a model of strategic leadership development for secondary school administrators. Data showed that (1) The current state of strategic leadership performance of secondary school administrators was performed at a high level as a whole and while considering separately, all functions were also performed at a high level (1) strategy creation with various imaginations (2) speculation & future determination and vision determination (3) revolutionary thinking (4) strategy creation with various imaginations. The evaluation of need for strategic leadership performance of secondary school administrators found that the priority need index is as respectively follow; (1) revolutionary thinking (2) recognition, comprehension, concept and strategic thinking (3) speculation & future determination (4) vision determination (5) strategy creation with various imaginations. A model of strategic leadership development for secondary school administrators is conscious process design and strategic change building. The distinctive feature of the model is the focus of 2 priority need development: conscious process change and strategy of change building and the model is valid and the possibility of implementation is at the highest level.

**Keyword:** strategic leadership development, leadership, leadership performance

## ความ窄

การบริหารองค์การทุกประเภทไม่ว่าจะเป็น องค์การของรัฐ หรือเอกชน เป้าหมายสำคัญอยู่ที่ ประสิทธิผลของงาน ความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้า ขององค์การ ในขณะเดียวกันต้องรักษาがらลังคนและ บรรณาการของการทำงานที่ดีไว้ด้วย ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อประสิทธิผลองค์การมากปัจจัยหนึ่ง คือ ผู้บริหาร องค์การ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีบทบาทและความสำคัญต่อ การดำเนินการในส้านะที่เป็นผู้ควบคุมบังคับบัญชาและ ริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นบุคคลที่ผูกพันกลุ่มเข้าด้วยกันกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาได้แสดงความสามารถสูงสุดเพื่อสร้างผลงาน ให้เต็มที่ และเป็นผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จด้วยดี อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จ ของการบริหารงานเป็นผลมาจากการร่วมมือระหว่าง บุคลากรในองค์การภายใต้การนำของผู้บริหารในองค์กร นั้น ๆ ผู้บริหารจะทำหน้าที่บริหารงานต่าง ๆ ในองค์การ ให้ดำเนินไปด้วยความพร้อมเพียงและมีประสิทธิภาพ

ให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วเรียบร้อย ประยัดกำลังคน กำลังทรัพย์ และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหารงานองค์การ จากรูปแบบเดิม ๆ ไปสู่การบริหารยุคใหม่ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 มีการใช้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ จึงต้องอยู่ภายใต้ การบริหารโดยผู้บริหารมืออาชีพ (professional manager) ด้วยกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ นับตั้งแต่ ช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ได้ส่ง ผลกระทบอย่างยิ่งต่อองค์การ ผู้นำระดับสูงจำเป็น ต้องปรับเปลี่ยนทิศทาง วิธีการคิด และการบริหาร แบบใหม่ที่สอดคล้อง ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้มี การนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงานโดยเฉพาะ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีบุคคล ตลอดจน การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้าสารสนเทศ การบริหารทรัพยากรบุคคล การร่วมกันเป็นรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) โดย ผู้บริหารระดับสูงขององค์การซึ่งเป็นระดับกลยุทธ์

## เป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในทุกขั้นตอน

ในองค์กรทางการศึกษาที่เข่นเดียวกัน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการกิจด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้นๆ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการและจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายทำให้โรงเรียนดำรงคงอยู่และเจริญก้าวหน้า จากการดำเนินนโยบายการจัดการศึกษาทั้งในระดับประเทศ กระทรวง สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาทั้งระดับมัธยมศึกษาและระดับประถมศึกษา ล้วนต่างก็มีความมุ่งมั่นและคาดหวังที่จะจัดการศึกษาให้กับนักเรียน ให้มีคุณภาพ ดำเนินนโยบายให้ชัดเจน เป็นรูปธรรม แต่ในระดับปฏิบัติจริงๆ แล้วคือ “โรงเรียน” ที่นับว่าเป็นองค์กรที่สำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารโรงเรียน จึงเป็นกลไกที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้นำนโยบาย และโครงการต่างๆ ไปปฏิบัติ ถ้าการดำเนินตามนโยบายเป็นไปด้วยดี ย่อมส่งผลต่อคุณภาพนักเรียน และผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชนโดยรอบที่ตั้งโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียน จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารเพียงใดนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีพฤติกรรมบริหารอย่างเหมาะสม ต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการให้เกิดความสอดคล้องเหมาะสมสมกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา (วันเพ็ญ เจริญแพทย์, 2545, หน้า 2) ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินภายนอกของ การศึกษาขั้นพื้นฐานในมาตรฐานด้านปัจจัย มาตรฐานที่ 20 ระบุว่า ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ ระบุเป็นตัวบ่งชี้ไว้คือ (1) ผู้บริหาร มีวิสัยทัคศ์ในการจัดการศึกษาให้กับการเปลี่ยนแปลง (2) ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์และเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง (3) ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย (สมเดช สีแดง, 2546, หน้า 417) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นกุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียน รวมถึงผลการปฏิบัติงานของบุคคลในโรงเรียน ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อโรงเรียน (สถาบันพัฒนาผู้บริหาร

การศึกษา, 2548, หน้า 1) ผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบัน จึงต้องมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไป และมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบของผู้นำชนิดที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญคือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกลและนิวัติสัยทัศน์ มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน (เนตร์พันณา ยาภิราช, 2549, หน้า 44) ผู้บริหารโรงเรียน จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่ต้องปรับเปลี่ยนทิศทาง วิธีการคิดและการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมภารกิจและขอบข่าย ทั้งหมดของสถานศึกษา ทำให้มีการนำเอาร่องของกระบวนการบริหารงานโดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียน เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการควบคุม และการประเมินผลกลยุทธ์เข้ามาบูรณาการร่วมกัน เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management)

สำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาซึ่งจัดการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษาตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย นักเรียนเป็นวัยหัวเราะหัวต่อ มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านร่างกายและอารมณ์ที่รวดเร็ว มีความหลากหลาย ซับซ้อนในตัวเอง นักเรียนในระดับนี้จึงสมควรต้องได้รับการดูแล เอารใจใส่และติดตามพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความพร้อมสมบูรณ์ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เป็นคนดี คุณเก่ง และดีงตนอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ตรงตามเจตนาตน แห่งการปฏิรูปการศึกษา และมีความรู้ ความสามารถในการที่จะเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาต่อไป ผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา จึงสมควรต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษาผ่านทางวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ต้องมีความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อม ภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน พิจารณาถึงความอยู่รอดของโรงเรียนต่อไปในอนาคต ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลง เพื่อบริหารและ

พัฒนาโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่สามารถสร้างและพัฒนาได้ และหากได้มีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารอย่างเป็นระบบ โดยการศึกษา ลักษณะภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์เพื่อนำมากำหนด และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนก็จะสามารถนำองค์การให้มั่นคง อยู่รอด และนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ในที่สุด ผู้วิจัยจึงมี ความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับ มัธยมศึกษา สามารถนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการ บริหารโรงเรียนต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่ พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

2. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

## กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้นนี้เป็นการศึกษารูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับ มัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีของ หน่วยงานและนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง นำมาสรุปเป็น กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การวิจัยครั้นนี้ใช้แนวคิด ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ DuBrin (1998: 335) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (1) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิด อย่างมีกลยุทธ์ (high-level cognitive) (2) การสร้างสรรค์ กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย (gathering multiple inputs to formulate strategy) (3) การคาดการณ์ และการกำหนดอนาคต (anticipating and creating a

future) (4) การคิดเชิงปฏิวัติ (revolutionary thinking) (5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (creating a vision)

2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำ การวิจัยครั้นนี้ใช้แนวคิดรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำของ Anderson (2001) ประกอบด้วย 5 รูปแบบ คือ (1) การฝึกอบรมแบบบุกทะลุ (breakthrough training) (2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (change education) (3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (building change strategy) (4) การเปลี่ยนแปลง จิตสำนึก (conscious process design) (5) การสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (conscious process facilitation)

## วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอขั้นตอนการวิจัยดังนี้ (1) ศึกษา สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความ คิดเห็นจำนวน 115 ข้อ ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพ ของเครื่องมือโดยการหาค่า IOC เก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 42 เขต ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียน ละ 1 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน ระดับมัธยมศึกษาโรงเรียนละ 1 คนจำนวน 340 โรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD) และหาค่าตัวชี้วัดความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ผลการศึกษานำเสนอในรูปตารางและอธิบายประกอบ ความเรียง (2) ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยนำ แนวคิด และหลักการในการพัฒนารูปแบบมากำหนด โครงสร้าง องค์ประกอบในการดำเนินการของรูปแบบ (3) ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ รูปแบบโดยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ และการประชุมสนทนากลุ่ม (focus group) (4) ปรับปรุง และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

## ผลการวิจัย

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบร่วมกันทุกด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน ด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย รองลงมาคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ และการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การคิดเชิงปฏิวัติ

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบร่วมกันอยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกัน ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ รองลงมาคือ การคาดการณ์ และการกำหนดอนาคต และการกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ ต่ำสุดคือการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย

การประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในภาพรวม พบร่วม ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การคิดเชิงปฏิวัติ รองลงมาคือ การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ และการคาดการณ์ และการกำหนดอนาคต ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา รายละเอียดของรูปแบบมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน คือ (1) ชื่อรูปแบบ (2) หลักการ แนวคิดพื้นฐานและความเป็นมาของรูปแบบ (3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ (4) ลักษณะของรูปแบบ (5) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ตามแนวทางของรูปแบบ มีรายละเอียดดังนี้

1. ชื่อรูปแบบ “การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง” (Conscious Process and Building Change Strategy Model: CP&CS Model)

2. หลักการ แนวคิดพื้นฐานและความเป็นมาของรูปแบบ

2.1 หลักการแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ

2.1.1 หลักการเขิงทฤษฎีของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความเชื่อว่าบุคคลสามารถพัฒนาความสามารถเป็นผู้นำได้โดยมีสมมติฐานว่าบุคคลสามารถเรียนรู้ เติบโตและเปลี่ยนแปลงได้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้มนavaให้ผู้อื่นทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและเข้าใจวิสัยทัศน์ของกลุ่ม เพื่อสูงเจ้าให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Dubrin (1998) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (1) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย (3) การคาดการณ์ และการกำหนดอนาคต (4) การคิดเชิงปฏิวัติ และ (5) การกำหนดวิสัยทัศน์

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เกิดการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ทางการบริหาร ด้วยเทคนิควิธีการต่างๆ จนกระทั่งสามารถพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในทุกๆ องค์ประกอบได้อย่างสมบูรณ์แบบ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ Anderson (2001) มี 5 รูปแบบ คือ (1) การฝึกอบรมแบบบุกทะลุ (2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (3) การสร้างกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลง (4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก และ (5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก

## 2.1.2 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากการสอบถามกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 คน ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 340 โรงเรียนฯ ละ 4 คน รวม 1,360 คน นำความคิดเห็นมาคำนวณหาค่า ความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified: PNI modified) ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งปรากฏว่า รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่มีค่า PNI สูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและการสร้างกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

## 2.2 ความเป็นมาของรูปแบบ

จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยม ศึกษา ตามแนวคิดของ Dubrin และการพัฒนาภาวะผู้นำของ ตามแนวคิดของ Anderson ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบจ่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่มีค่า PNI สูงกว่า ค่าเฉลี่ย ลำดับที่ 1 ได้แก่ รูปแบบการเปลี่ยนแปลง จิตสำนึกสามารถใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้ จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ (1) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิด รวบยอด และการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (2) การคาดการณ์ และการกำหนดอนาคต (3) การกำหนดวิสัยทัศน์ และ (4) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย ลำดับที่ 2 รูปแบบการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง สามารถใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ (1) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอด และการคิด อย่างมีกลยุทธ์ (2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนา การที่หลากหลาย

## 3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

3.1 เพื่อเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกด้านภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

3.2 เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการ สร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ระดับมัธยมศึกษา

## 4. ลักษณะของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษามีลักษณะเด่นที่เน้น การพัฒนาความต้องการจำเป็น 2 ด้าน คือ

4.1 การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก คือตระหนักร ในทุกมิติของกระบวนการทั้งภายในและภายนอก ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ในระบบ โดยรวมและสิ่งแวดล้อม อาจเรียกได้ว่าเป็นการมอง ความเป็นจริงในลักษณะกระบวนการพหุมิติ เชื่อมโยง ระหว่างส่วนย่อยและองค์รวมอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

4.2 การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง เป็นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วน รวมทั้งวิธีการเลือกองค์ประกอบของการแปรรูปองค์การ ด้านบุคลากรและสิ่งอื่นๆ ในองค์การโดยใช้วิธีการเรียง กระบวนการ

5. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ตามแนวทาง ของรูปแบบ มีดังนี้

5.1 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยการเปลี่ยนแปลงการจิตสำนึก วิธีการพัฒนาภาวะ ผู้นำแบบนี้จะเน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลง จากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทีปรึกษา โดยใช้ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือ เทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำของ Anderson (2001) ที่กำหนดไว้ 9 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การเตรียมการนำ การเปลี่ยนแปลง (2) การสร้างวิสัยทัศน์, พันธสัญญา และขีดความ สามารถขององค์กร (3) การประเมิน สถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (4) ออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (5) วิเคราะห์ผลกระทบ (6) วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (7) ปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (8) เนลิมฉลลงและ รวมตัวกับสภาพใหม่ (9) เรียนรู้และแก้ไข

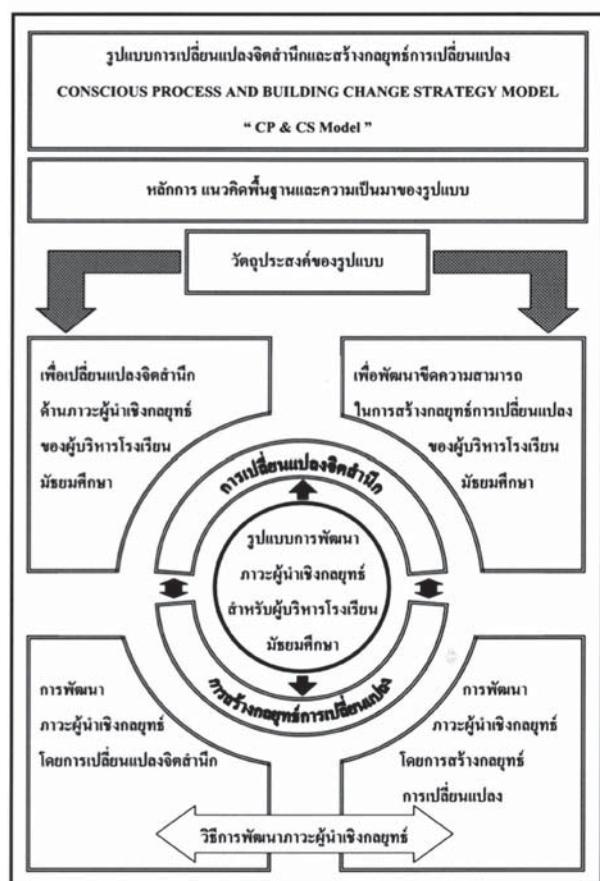
## 5.2 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง เน้นการพัฒนากลยุทธ์เปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วนโดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

5.2.1 การใช้กรณีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย(1) ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (2) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ (3) แหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง (4) รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (5) ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง (6) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (7) ระดับของความเร่งด่วน

5.2.2 การใช้องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย(1) วิธีการควบรวมความคิด วิเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (2) การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง (3) การปฏิบัติการที่ชัดเจน (4) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (5) ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม เพื่อสร้างพันธุ์ผูกพันที่เข้มแข็ง (6) โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง (7) กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ (8) ระยะเวลาที่เหมาะสม

การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง เป็นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วน รวมทั้งวิธีการเลือกองค์ประกอบของการแปรรูปองค์การ ด้านบุคลากรและสิ่งอื่นๆ ในองค์การโดยใช้วิธีการเชิงกระบวนการ สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ (1) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิด รวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย เป็นการพัฒนาความสามารถในการปรึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างกว้างขวางและใช้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้นรูปแบบเสนอเป็นแผนภาพ ดังนี้



## การอภิปรายผล

การศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย โดยข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน แสดงให้เห็นว่า ในระบบของการบริหารงานโรงเรียน มัธยมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเป็นกลไกสำคัญทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีอำนาจและ

หน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และตัดสินใจ ภายใต้เงื่อนไขของปัจจัยทางการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ และการบริหารจัดการ ผู้บริหารโรงเรียน จึงสมควรที่จะมีการทำงานที่เป็นอิสระ สามารถคาดการณ์ และกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติผู้บริหารโรงเรียน มีภาระปรึกษาหารือกับคณะทำงานและบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ (DuBrin, 1998) นอกจากนี้แล้วในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นการจัดระบบการศึกษา ระดับกลางที่อยู่ระหว่างระดับประถมศึกษา กับระดับอุดมศึกษา มีจุดมุ่งหมายสำคัญที่ มุ่งส่งเสริมและพัฒนา ความรู้ ความสามารถของนักเรียนเพื่อเตรียมความพร้อม เข้าสู่ระดับอุดมศึกษา เป็นการศึกษาสำหรับเด็กวัยรุ่น ซึ่งกำลังจะเตรียมตัวเป็นผู้ใหญ่ที่มีความสำคัญต่อสังคม การจัดการศึกษาจึงต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ตรงตามความต้องการ ความถนัดและความสนใจ ของนักเรียน ตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ระบุบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติในโรงเรียน กำหนดผู้รับผิดชอบในภาระงานต่าง ๆ ตามโครงสร้างการบริหาร มีการจัดทำแผนงานโครงการ รวมถึงการดำเนินการตามนโยบายให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีระบบการนิเทศติดตาม และประเมินผลงานที่มีคุณภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องมีอิสระในการบริหารงานเป็นประเดิมหลัก

นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ โดยข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องเป็นบุคคลที่ต้องมีแบบแผนการคิด (thinking pattern) ที่ชัดเจนเพื่อให้การบริหารโรงเรียน ประสบผล สำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ซึ่งในปัจจุบัน gerade ทรงศึกษาธิการได้มีการกระจาย อำนาจให้โรงเรียนในสังกัด โดยกำหนดโครงสร้างการ

บริหารออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยผู้บริหารโรงเรียน ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความ สามารถและเข้าใจงานต่าง ๆ เป็นอย่างดี สามารถกำหนดเทคนิค วิธีการที่เป็นกลยุทธ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้านประสบความสำเร็จ ควบคุม ดูแลการปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ และมีการจัดทำมาตรฐานการศึกษา ตามกรอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 จากงานวิจัยของ ภารดี อนันตนาวี (2545) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่าผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตัวแปร ที่ส่งผลทางบวกสูงสุด ต่อประสิทธิผลของโรงเรียน คือ สถานการณ์โรงเรียน รองลงมาคือคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารและบรรยักษ์ของโรงเรียน ตามลำดับ จึงนับว่าผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาเป็นผู้นำที่มีความสำคัญ อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยความสามารถในการเข้าใจในระดับสูง (high-level cognitive) เช่น ความสามารถในการคิดเชิงในภาพ (conceptually) ในการซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ ได้ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในด้านความคิด ความเข้าใจ (Cognitive Abilities) และเรื่องของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (creative problem solving) เพื่อช่วยกำหนดทิศทางของโรงเรียนที่จะดำเนินไปในอนาคต (DuBrin, 1998, 335)

จากการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาพบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงปฏิวัติ โดยพบว่า การมีแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

แบบถึงรากถึงโคนอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจาก ทักษะการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างอนาคตใหม่ (Re-Inventing the Future) กลยุทธ์เดิมๆตามหากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียก สิ่งนี้ว่ากลยุทธ์ หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะกลยุทธ์ไม่ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงได้ แนวความคิดเชิงปฏิวัติจึงเป็นเรื่องของการจัดแนว ความคิดใหม่ ซึ่งสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างมากมายที่เป็นประ โยชน์ต่อองค์การ (DuBrin, 1998: 335) แต่ด้วยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 39 และระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 44 ได้กำหนดให้กระทรวง ศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระจายอำนาจการบริหารไปยังเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียน ดังนั้นภารกิจของโรงเรียน จึงขึ้นอยู่กับหน่วยงานต้นสังกัดจะมอบหมายหรือมอบอำนาจให้ ปฏิบัติบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องสอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย กล่าวคือ เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีบทบาทตามวิถีทางราชการ ส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียน มีกรอบในการปฏิบัติภาระงานจากหน่วยงานต้นสังกัด การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ หรือการสร้างแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถึงรากถึงโคนจึงอาจมีข้อจำกัดและยังไม่ชัดเจนมากนัก

## 2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาผลการ วิจัย พบว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (conscious process design) และการสร้างกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลง (building change strategy) เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสม นำมากำหนดชื่อรูปแบบ เนื่องจาก “การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลง” (Conscious Process and Building Change Strategy Model: CP& CS Model) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกด้านภาวะผู้นำ

เชิงกลยุทธ์คือตระหนักรู้ในทุกมิติของกระบวนการทั้งภายในและภายนอกในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ในระบบโดยรวมและสิ่งแวดล้อม อาจเรียกได้ว่าเป็นการมองความเป็นจริงในกระบวนการภาพรวม ที่มุ่งเน้นการพัฒนา กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง จะมุ่งเน้นการพัฒนา กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วน รวมทั้งวิธีการเลือก องค์ประกอบของการแบรุ่งองค์กรด้านบุคลากรและสิ่งอื่นๆ ในองค์การโดยใช้วิธีการเชิงกระบวนการ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียน มัธยมศึกษาและหน่วยงานที่รับผิดชอบ ควรมีการกำหนดนโยบายและแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการคิดเชิงปฏิวัติให้กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยวิธีการที่เหมาะสมและหลากหลาย เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันดีสุดคือ การคิดเชิงปฏิวัติ โดยการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการคิดเชิงปฏิวัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้จากการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระหว่างปฏิบัติงานและหากผู้เข้ารับการพัฒนาผ่านเกณฑ์การประเมินผล ก็ควรมีการให้ใบประกาศนียบตัตรรับรองผลหรือมีการรับรองผลซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินวิทยฐานะได้ เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจให้กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผ่านการพัฒนา มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการที่จะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้พัฒนาการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มัธยมศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพขึ้น

### 1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ/หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาครร่วมมือกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ครรภ์ การฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ตามผลการวิจัยที่พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจนำผลการวิจัยเกี่ยวกับทักษะด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย มีมโนทัศน์การคิดที่เห็นอกหัวใจ ความสามารถในการกลั่นกรองข้อมูลอย่างหลากหลายเพื่อการบริหารองค์การ มีความสามารถในการประมวลแนวโน้มและรู้จักใช้สารสนเทศให้เป็นประโยชน์ มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ มีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงความยั่งยืนในอนาคตขององค์การ มีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีจิตในการ มากำหนดเป็นคุณสมบัติพื้นฐานในการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งว่ามีความพร้อมและเหมาะสมเพียงใด หรือใช้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามแนวทางของรูปแบบจากผลการวิจัยนี้ได้เช่นกัน

1.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานและ/หรือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาครร่วมมือกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ครรภ์ การจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด ได้แก่ การคิดเชิงปฏิบัติ และนำมากำหนดเป็นคุณสมบัติพื้นฐานในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งสายงานบริหารว่ามีความพร้อมและเหมาะสมเพียงใด เนื่องจากในการบริหารงานองค์กร ปัจจุบัน เป็นยุคของการแข่งขันท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงไม่สามารถที่จะใช้รูปแบบการบริหารแบบเดิม คิดแบบเดิม และปฏิบัติแบบเดิมได้อีกต่อไป การคิดเชิงปฏิบัติหรือการคิดนอกกรอบ จึงควรเป็นคุณลักษณะหนึ่ง

ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในยุคสมัยปัจจุบัน

1.4 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในเชิงเนื้อหา หลักการแต่ยังไม่มีการนำไปพัฒนาจริง ดังนั้นหากมีการนำรูปแบบนี้ไปใช้จริง จึงควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการฝึกอบรมโดยตรง เพื่อทำหน้าที่ในการหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การสร้างหลักสูตรการพัฒนา การบริหารโครงการพัฒนา กิจกรรมการเรียนรู้และการประเมินผล การพัฒนาที่สอดคล้องกับผู้ใหญ่ที่มีคุณวุฒิ วัยวุฒิ สถานภาพทางสังคม บทบาทภาวะหน้าที่ในฐานะผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรซึ่งทำหน้าที่สนับสนุน หรือบริหาร ปกครองบังคับบัญชา บุคลากรในสังกัดจำนวนมาก การบริหารจัดการอาจใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในกระบวนการพัฒนาฝึกอบรมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทักษะการคิดเชิงปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการให้กับผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวกับการพัฒนาการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอด และการคิดอย่างมีกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอด และการคิดอย่างมีกลยุทธ์ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดเป็นลำดับที่สอง เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารการศึกษา เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์ การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต จากผลการวิจัย

ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด เป็นลำดับที่สาม เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน การปฏิบัติงานในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัย จาก “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช

## เอกสารอ้างอิง

- เนตร์พันโน ยาภิราช. (2549). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- การดี อนันตนาวี. (2545). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา
- วันเพ็ญ เจริญแพทย์. (2545). การศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง. งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมเดช สีแสง. (2546). คู่มือบริหารโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ. นครสวรรค์: ริมปิงการพิมพ์.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2548). ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว.
- DuBrin, A. J. (1998). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. Boston: Houghton.
- Anderson, D. & Anderson, L. (2001). *Beyond change management*. San Francisco: John Wiley & Sons.