

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

A Model of Strategic Leadership Development for Secondary School Administrators

กลัศักร์ จิตต์สงวนดร.ปิยพงษ์ สุมตฤกุล และ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์



บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยายมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ตามกรอบแนวคิดของ DuBrin (1998) (2) พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ตามกรอบแนวคิดของ Anderson (2001) วิจัยดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (2) ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (3) ตรวจสอบ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (4) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการประเมินความต้องการความจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา พบว่ามีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเรียงตามลำดับดังนี้ (1) การคิดเชิงปฏิบัติ (2) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (3) การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต (4) การกำหนดวิสัยทัศน์ (5) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา คือรูปแบบการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ลักษณะของรูปแบบ มีลักษณะเด่นที่เน้นการพัฒนาความต้องการจำเป็น 2 ด้าน คือ การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง และรูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด

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

ความนำ

การบริหารองค์การทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือเอกชน เป้าหมายสำคัญอยู่ที่ประสิทธิผลของงาน ความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ในขณะเดียวกันต้องรักษากำลังคนและบรรยากาศของการทำงานที่ดีไว้ด้วย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมากปัจจัยหนึ่ง คือ ผู้บริหารองค์การ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีบทบาทและความสำคัญต่อการดำเนินการในฐานะที่เป็นผู้ควบคุมบังคับบัญชาและริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นที่ไปตามเป้าหมาย เป็นบุคคลที่ผูกพันกลุ่มเข้าด้วยกันกระตุ้นให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถสูงสุดเพื่อสร้างผลงานให้เต็มที่ และเป็นผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จด้วยดี อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จของการบริหารงานเป็นผลมาจากความร่วมมือระหว่างบุคลากรในองค์การภายใต้การนำของผู้บริหารในองค์การนั้น ๆ ผู้บริหารจะทำหน้าที่บริหารงานต่าง ๆ ในองค์การให้ดำเนินไปด้วยความพร้อมเพรียงและมีประสิทธิภาพ

ให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วเรียบร้อย ประหยัดกำลังคน กำลังทรัพย์ และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหารงานองค์การจากรูปแบบเดิม ๆ ไปสู่การบริหารยุคใหม่ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่จึงต้องอยู่ภายใต้การบริหารโดยผู้บริหารมืออาชีพ (professional manager) ด้วยกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ นับตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อองค์การ ผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทาง วิธีการคิด และการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้อง ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงานโดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีบุคคล ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้าสู่สารสนเทศการบริหารทรัพยากรมาบูรณาการร่วมกันเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การซึ่งเป็นระดับกลยุทธ์

เป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในทุกขั้นตอน

ในองค์การทางการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการกิจด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการและจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายทำให้โรงเรียนดำรงคงอยู่และเจริญก้าวหน้า จากการดำเนินนโยบายการจัดการศึกษาทั้งในระดับประเทศ กระทรวง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งระดับมัธยมศึกษาและระดับประถมศึกษาล้วนต่างก็มีความมุ่งมั่นและคาดหวังที่จะจัดการศึกษาให้กับนักเรียน ให้มีคุณภาพ ดำเนินนโยบายให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม แต่ในระดับปฏิบัติจริง ๆ แล้วคือ “โรงเรียน” ที่นับว่าเป็นองค์การที่สำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารโรงเรียน จึงเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นผู้นำเอานโยบาย และโครงการต่าง ๆ ไปปฏิบัติ ถ้าการดำเนินตามนโยบายเป็นไปด้วยดี ย่อมส่งผลต่อคณะครู นักเรียน และผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชนโดยรอบที่ตั้งโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารเพียงใดนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีพฤติกรรมบริหารอย่างเหมาะสม ต้องเป็นผู้นำในการ บริหารจัดการให้เกิดความสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา (วันเพ็ญ เจริญแพทย์, 2545, หน้า 2) ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินภายนอกของ การศึกษาขั้นพื้นฐานในมาตรฐานด้านปัจจัย มาตรฐานที่ 20 ระบุว่า ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ ระบุเป็นตัวบ่งชี้ไว้คือ (1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง (2) ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์และเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง (3) ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย (สมเดช สีแดง, 2546, หน้า 417) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นกุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียน รวมถึงผลการปฏิบัติงานของบุคคลในโรงเรียน ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อโรงเรียน (สถาบันพัฒนาผู้บริหาร

การศึกษา, 2548, หน้า 1) ผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบันจึงต้องมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปและมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบของผู้นำชนิดที่นำความสำเร็จก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้นความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญคือ เป็นผู้มียุทธศาสตร์ (Vision) กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน (เนตรพัฒนา ยาวิราช, 2549, หน้า 44) ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่ต้องปรับเปลี่ยนทิศทาง วิธีการคิดและการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมภารกิจและขอบข่ายทั้งหมดของสถานศึกษา ทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงานโดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียน เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการควบคุม และการประเมินผลกลยุทธ์เข้ามาบูรณาการร่วมกัน เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management)

สำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาซึ่งจัดการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษาตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลายนักเรียนเป็นวัยหัวเลี้ยวหัวต่อ มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านร่างกายและอารมณ์ที่รวดเร็ว มีความหลากหลายซับซ้อนในตัวเอง นักเรียนในระดับนี้จึงสมควรต้องได้รับการดูแล เอาใจใส่และติดตามพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความพร้อมสมบูรณ์ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เป็นคนดี คนเก่ง และดำรงตนอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ตรงตามเจตนารมณ์แห่งการปฏิรูปการศึกษา และมีความรู้ ความสามารถในการที่จะเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาต่อไป ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงสมควรต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษาผ่านทางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ต้องมีความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนพิจารณาถึงความอยู่รอดของโรงเรียนต่อไปในอนาคตท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลง เพื่อบริหารและ

พัฒนาโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่สามารถสร้างและพัฒนาได้และหากได้มีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารอย่างเป็นระบบ โดยการศึกษา ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์เพื่อนำมากำหนดและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมแล้วผู้บริหารโรงเรียนก็จะสามารถนำองค์การให้มั่นคง อยู่รอดและนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ในที่สุด ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สามารถนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีของหน่วยงานและนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง นำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิด ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ DuBrin (1998: 335) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (1) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (high-level cognitive) (2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย (gathering multiple inputs to formulate strategy) (3) การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต (anticipating and creating a

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

2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ Anderson (2001) ประกอบด้วย 5 รูปแบบ คือ (1) การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง (breakthrough training) (2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (change education) (3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (building change strategy) (4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (conscious process design) (5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (conscious process facilitation)

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอขั้นตอนการวิจัยดังนี้ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นจำนวน 115 ข้อ ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาค่า IOC เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 42 เขต ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาโรงเรียนละ 1 คนจำนวน 340 โรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ผลการศึกษานำเสนอในรูปตารางและอธิบายประกอบความเรียง (2) ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยนำแนวคิด และหลักการในการพัฒนารูปแบบมากำหนดโครงสร้าง องค์ประกอบในการดำเนินการของรูปแบบ (3) ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ และการประชุมสนทนากลุ่ม (focus group) (4) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

ผลการวิจัย

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในภาพ รวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย รองลงมาคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ และการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การคิดเชิงปฏิบัติ

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ รองลงมาคือ การคาดการณ์ และการกำหนดอนาคต และการกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย

การประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในภาพรวม พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การคิดเชิงปฏิบัติ รองลงมาคือ การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ และการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา รายละเอียดของแบบมีองค์ประกอบสำคัญ 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 M0del)

2. หลักการ แนวคิดพื้นฐานและความเป็นมาของรูปแบบ

2.1 หลักการแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ

2.1.1 หลักการเชิงทฤษฎีของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความเชื่อว่าบุคคลสามารถพัฒนาความสามารถเป็นผู้นำได้โดยมีสมมุติฐานว่าบุคคลสามารถเรียนรู้ เติบโตและเปลี่ยนแปลงได้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ร่วมกันกำหนดไว้ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและเข้าใจวิสัยทัศน์ของกลุ่ม เพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จในการวิจัยครั้งนี้ใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Dubrin (1998) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (1) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย (3) การคาดการณ์ และการกำหนดอนาคต (4) การคิดเชิงปฏิบัติ และ (5) การกำหนดวิสัยทัศน์

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เกิดการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางการบริหาร ด้วยเทคนิควิธีการต่างๆ จนกระทั่งสามารถพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในทุก ๆ องค์ประกอบได้อย่างสมบูรณ์แบบ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดให้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ Anderson (2001) มี 5 รูปแบบ คือ (1) การฝึกอบรมแบบนุกทะเลวง (2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและ (5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก

2.1.2 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากการสอบถามกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 คน ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 340 โรงเรียน ๆ ละ 4 คน รวม 1,360 คน นำความคิดเห็นมาคำนวณหาค่าความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified: PNI modified) ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งปรากฏว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่มีค่า PNI สูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

2.2 ความเป็นมาของรูปแบบ

จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ตามแนวคิดของ Dubrin และการพัฒนาภาวะผู้นำของตามแนวคิดของ Anderson ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่มีค่า PNI สูงกว่าค่าเฉลี่ย ลำดับที่ 1 ได้แก่ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกสามารถใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ (1) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (2) การคาดการณ์ และการกำหนดอนาคต (3) การกำหนดวิสัยทัศน์ และการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย ลำดับที่ 2 รูปแบบการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสามารถใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ (1) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย

3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

3.1 เพื่อเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

3.2 เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

4. ลักษณะของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัศึกษามีลักษณะเด่นที่เน้นการพัฒนาความต้องการจำเป็น 2 ด้าน คือ

4.1 การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก คือตระหนักในทุกมิติของกระบวนการทั้งภายในและภายนอกในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ในระบบโดยรวมและสิ่งแวดล้อม อาจเรียกได้ว่าเป็นการมองความเป็นจริงในลักษณะกระบวนการพหุมิติ เชื่อมโยงระหว่างส่วนย่อยและองค์รวมอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

4.2 การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง เป็นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วน รวมทั้งวิธีการเลือกองค์ประกอบของการปรับปรุงองค์การด้านบุคลากรและสิ่งอื่นๆ ในองค์การโดยใช้วิธีการเชิงกระบวนการ

5. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ตามแนวทางของรูปแบบ มีดังนี้

5.1 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยการเปลี่ยนแปลงการจิตสำนึก วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบนี้จะเน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำของ Anderson (2001) ที่กำหนดไว้ 9 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (2) การสร้างวิสัยทัศน์, พันธสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร (3) การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (4) ออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (5) วิเคราะห์ผลกระทบ (6) วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (7) ปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (8) เฉลิมฉลองและรวมตัวกันสภาพใหม่ (9) เรียนรู้และแก้ไข

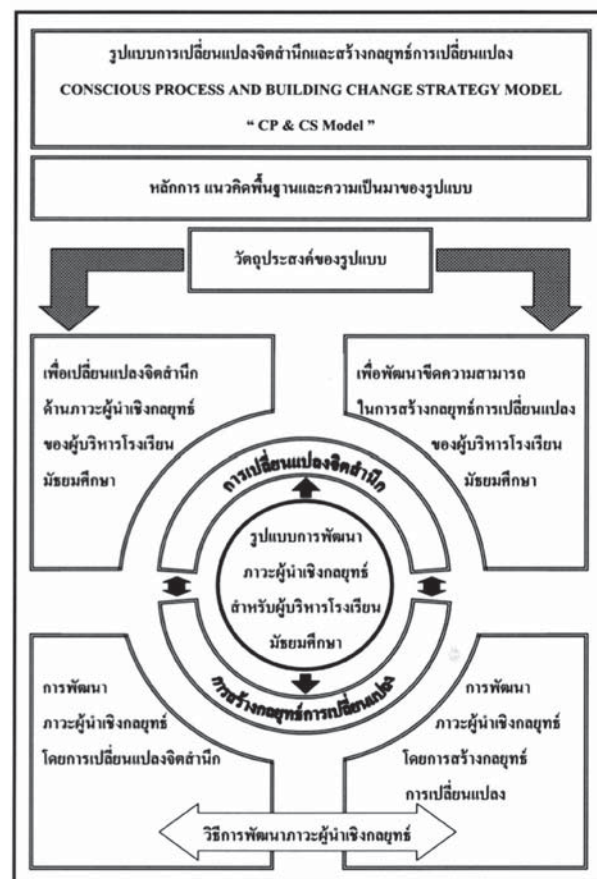
5.2 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

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) วิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (2) การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง (3) การปฏิบัติการที่ชัดเจน (4) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (5) ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธมิตร พันที่เข้มแข็ง (6) โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง (7) กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ (8) ระยะเวลาที่เหมาะสม

การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง เป็นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วน รวมทั้งวิธีการเลือกองค์ประกอบของการแปรรูปองค์การด้านบุคลากรและสิ่งอื่นๆ ในองค์การโดยใช้วิธีการเชิงกระบวนการ สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ (1) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย เป็นการพัฒนาความสามารถในการปรึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างกว้างขวางและใช้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้นรูปแบบเสนอเป็นแผนภาพ ดังนี้



การอภิปรายผล

การศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย โดยข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ การมีอิสระในการบริหารงาน แสดงให้เห็นว่า ในระบบของการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเป็นกลไกสำคัญทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีอำนาจและ

หน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และตัดสินใจ ภายใต้เงื่อนไขของปัจจัยทางการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ และการบริหารจัดการ ผู้บริหารโรงเรียนจึงสมควรที่จะมีการทำงานที่เป็นอิสระ สามารถคาดการณ์และกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติผู้บริหารโรงเรียนมีการปรึกษาร่วมกับคณะทำงานและบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ (DuBrin, 1998) นอกจากนี้แล้วในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นการจัดระบบการศึกษาระดับกลางที่อยู่ระหว่างระดับประถมศึกษากับระดับอุดมศึกษา มีจุดมุ่งหมายสำคัญที่มุ่งส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถของนักเรียนเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ระดับอุดมศึกษา เป็นการศึกษาสำหรับเด็กวัยรุ่นที่กำลังจะเตรียมตัวเป็นผู้ใหญ่ที่มีความสำคัญต่อสังคม การจัดการศึกษาจึงต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ตรงตามความต้องการ ความถนัดและความสนใจของนักเรียน ตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ระบุบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติในโรงเรียน กำหนดผู้รับผิดชอบในภาระงานต่าง ๆ ตามโครงสร้างการบริหาร มีการจัดทำแผนงาน โครงการ รวมถึงการดำเนินการตามนโยบายให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีระบบการนิเทศติดตามและประเมินผลงานที่มีคุณภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องมีอิสระในการบริหารงานเป็นประเด็นหลัก

นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ การรับรู้ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ โดยข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องเป็นบุคคลที่ต้องมีแบบแผนการคิด (thinking pattern) ที่ชัดเจนเพื่อการบริหารโรงเรียน ประสพผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ซึ่งในปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้มีการกระจายอำนาจให้โรงเรียนในสังกัด โดยกำหนดโครงสร้างการ

บริหารออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยผู้บริหารโรงเรียน ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและเข้าใจงานต่าง ๆ เป็นอย่างดี สามารถกำหนดเทคนิค วิธีการที่เป็นกลยุทธ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้านประสบความสำเร็จ ควบคุมดูแลการปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ และมีการจัดทำมาตรฐานการศึกษาตามกรอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 จากงานวิจัยของภารดี อนันต์นาวิ (2545) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่าผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตัวแปร ที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียน คือ สถานการณ์โรงเรียน รองลงมาคือคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศของโรงเรียน ตามลำดับ จึงนับว่าผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาเป็นผู้นำที่มีความสำคัญ อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยความสามารถในการเข้าใจในระดับสูง (high-level cognitive) เช่น ความสามารถในการคิดเชิงโมโนภาพ (conceptually) ในการซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ ได้ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในด้านความคิด ความเข้าใจ (Cognitive Abilities) และเรื่องของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (creative problem solving) เพื่อช่วยกำหนดทิศทางของโรงเรียนที่จะดำเนินไปในอนาคต (DuBrin, 1998, 335)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาพบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงปฏิวัติ โดยพบว่า การมีแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

แบบถึงรากถึงโคนอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจาก ทักษะการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) เป็นการ ใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างอนาคตใหม่ (Re-Inventing the Future) กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถ ทำลายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ 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 และสำนักงานคณะกรรมการการ ศึกษาขั้นพื้นฐาน กระจายอำนาจการบริหารไปยังเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียน ดังนั้นภารกิจของโรงเรียน จึงขึ้นอยู่กับ หน่วยงานต้นสังกัดจะมอบหมายหรือมอบอำนาจให้ ปฏิบัติบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องสอดคล้องกับ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย กล่าวคือ เป็นผู้บังคับบัญชาที่มี บทบาทตามวิถีทางราชการ ส่งผลให้ผู้ บริหารโรงเรียน มีกรอบในการปฏิบัติภารกิจจากหน่วยงานต้นสังกัด การใช้ความคิดสร้าง สรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ หรือการสร้างแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถึงราก ถึงโคนจึงอาจมีข้อจำกัดและยังไม่ชัดเจนมากนัก

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาผลการ วิจัย พบว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (conscious process design) และการสร้างกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลง (building change strategy) เป็นวิธีการ พัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสม นำมากำหนดชื่อรูปแบบ เฉพาะว่า “การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลง” (Conscious Process and Building Change Strategy Model: CP& CS Model) โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกด้านภาวะผู้นำ

เชิงกลยุทธ์คือตระหนักในทุกมิติของกระบวนการทั้ง ภายในและภายนอกในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ตลอดจน ความสัมพันธ์ในระบบโดยรวมและสิ่งแวดล้อม อาจเรียก ได้ว่าเป็นการมองความเป็นจริงในกระบวนการพหุมิติ เชื่อมโยงระหว่างส่วนย่อยและองค์รวมอย่างต่อเนื่อง ในระยะยาว และเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการ สร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง จะมุ่งเน้นการพัฒนา กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วน รวมทั้งวิธีการเลือก องค์ประกอบของการแปรรูปองค์การด้านบุคลากรและ สิ่งอื่น ๆ ในองค์การโดยใช้วิธีการเชิงกระบวนการ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียน มัธยมศึกษาและหน่วยงานที่รับผิดชอบ ควรมีการ กำหนดนโยบายและแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการคิดเชิงปฏิวัติให้กับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยวิธีการที่เหมาะสมและ หลากหลาย เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบัน ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ศึกษา ด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การคิดเชิง ปฏิวัติ โดยการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษาด้านการคิด เชิงปฏิวัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจนำรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาได้จากการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา ฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระหว่าง ปฏิบัติงานและหากผู้เข้ารับการพัฒนาผ่านเกณฑ์การ ประเมินผล ก็ควรมีการให้ไปประกาศนียบัตรรับรองผล หรือมีการรับรองผลซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่ง ในการประเมินวิทยฐานะได้ เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจให้กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผ่าน การพัฒนา มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการที่จะนำความรู้ไป ประยุกต์ใช้พัฒนาการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มัธยมศึกษาให้เกิดประสิทธิยิ่งขึ้น

1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน และ/หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาควรร่วมมือกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ตามผลการวิจัยที่พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจนำผลการวิจัยเกี่ยวกับทักษะด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย มิมนทัศน์การคิดที่เหนือกว่าผู้อื่น มีความสามารถในการกลั่นกรองข้อมูลอย่างหลากหลายเพื่อการบริหารองค์การ มีความสามารถในการประมวลแนวโน้มและรู้จักใช้สารสนเทศให้เป็นประโยชน์ มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ มีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงความยั่งยืนในอนาคตขององค์การ มีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีจิตนาการ มากำหนดเป็นคุณสมบัติพื้นฐานในการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งว่ามีความพร้อมและเหมาะสมเพียงใด หรือใช้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของรูปแบบจากผลการวิจัยนี้ได้เช่นกัน

1.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและ/หรือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาควรร่วมมือกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ควรมีการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดได้แก่ การคิดเชิงปฏิบัติและนำมากำหนดเป็นคุณสมบัติพื้นฐานในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งสายงานบริหารว่ามีความพร้อมและเหมาะสมเพียงใด เนื่องจากในการบริหารงานองค์การปัจจุบัน เป็นยุคของการแข่งขันท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงไม่สามารถที่จะใช้รูปแบบการบริหารแบบเดิมคิดแบบเดิม และปฏิบัติแบบเดิมได้อีกต่อไป การคิดเชิงปฏิบัติหรือการคิดนอกกรอบ จึงควรเป็นคุณลักษณะหนึ่ง

ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในยุคสมัยปัจจุบัน

1.4 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในเชิงเนื้อหาหลักการแต่ยังไม่มี การนำไปพัฒนาจริง ดังนั้นหากมีการนำรูปแบบนี้ไปใช้จริง จึงควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการฝึกอบรมโดยตรง เพื่อทำหน้าที่ในการหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การสร้างหลักสูตรการพัฒนา การบริหารโครงการพัฒนา กิจกรรมการเรียนรู้และการประเมินผล การพัฒนาที่สอดคล้องกับผู้ใหญ่ที่มีคุณวุฒิ วัยวุฒิ สถานภาพทางสังคม บทบาท ภาวะหน้าที่ในฐานะผู้นำหรือผู้บริหารองค์การซึ่งทำหน้าที่สนับสนุน หรือบริหาร ปกครองบังคับบัญชาบุคลากรในสังกัดจำนวนมาก การบริหารจัดการอาจใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในกระบวนการพัฒนาฝึกอบรมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทักษะการคิดเชิงปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิบัติมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการให้กับผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดเป็นลำดับที่สอง เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต จากผลการวิจัย

ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคตมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดเป็นลำดับที่สาม เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจาก “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช

เอกสารอ้างอิง

- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. (2549). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2545). *ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา
- วันเพ็ญ เจริญแพทย์. (2545). *การศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง*. งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมเดช สีแสง. (2546). *คู่มือบริหารโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ*. นครสวรรค์: ริมปิงการพิมพ์.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2548). *ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- 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.