

## บทที่ 4

### ผลวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัย ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผลการวิเคราะห์ ข้อมูล ได้นำเสนอในรูปของการบรรยายและตารางประกอบความเรียง โดยแบ่งเป็น 6 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของกาเวผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นและกิจกรรมการพัฒนากาเว ผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 4 (ร่าง)รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 5 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง)รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 6 รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความ เหมาะสมและความเป็นไปได้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

	สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ			
	ชาย	681	64.31
	หญิง	362	34.18
	ไม่ระบุ	16	1.51
	รวม	1,059	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

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

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

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

จากตารางที่ 4.1 พบว่าสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 64.31 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 34.18 ส่วนใหญ่มีอายุ 51-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.41 รองลงมา มีอายุมากกว่า 55 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.37 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.8 รองลงมา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 35.98 ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 24.27 เท่ากัน รองลงมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 24.08 ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา /โรงเรียนปัจจุบัน มากกว่า 9 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.97 รองลงมา น้อยกว่า 1 ปี

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

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตารางที่ 4.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาพรวม

ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
1. ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การ คิดรวบยอดและการคิดอย่างมี กลยุทธ์	3.77	0.60	มาก	4.87	0.28	มากที่สุด	0.29	2
2. ด้านการสร้างสรรคกลยุทธ์ด้วย จินตนาการที่หลากหลาย	3.84	0.61	มาก	4.79	0.38	มากที่สุด	0.25	5
3. ด้านการคาดการณ์และการ กำหนดอนาคต	3.76	0.63	มาก	4.82	0.37	มากที่สุด	0.28	3
4. ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ	3.64	0.82	มาก	4.80	0.44	มากที่สุด	0.32	1
5. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	3.82	0.84	มาก	4.82	0.36	มากที่สุด	0.26	4
รวม	3.78	0.59	มาก	4.83	0.24	มากที่สุด	0.28	

จากตารางที่ 4.2 พบว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.78$ , S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ ด้านการสร้างสรรคกลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย ( $\bar{X}=3.84$ , S.D. = 0.61) รองลงมาคือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $\bar{X}=3.82$ , S.D. = 0.84) และด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ( $\bar{X}=3.77$  S.D. = 0.60) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ ( $\bar{X}=3.64$ , S.D. = 0.82)

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

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

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวม พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ ด้านการคิดเชิงปฎิวัติ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.32$ ) รองลงมาคือ ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.29$ ) และด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต ( $PNI_{\text{modified}} = 0.28$ ) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ ด้านการสร้างสรรคกลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย ( $PNI_{\text{modified}} = 0.25$ )

ตารางที่ 4.3 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์

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

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบ ยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
6. ตัดสินใจโดยคำนึงถึงความยั่งยืน ในอนาคตขององค์กร	3.85	0.77	มาก	4.88	0.33	มากที่สุด	0.27	4
7. ความสามารถในการแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์มีจินตนาการ	3.77	0.80	มาก	4.88	0.35	มากที่สุด	0.29	3
รวม	3.77	0.60	มาก	4.87	0.28	มากที่สุด	0.29	

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

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.87$ , S.D. = 0.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X}=4.90$ , S.D. = 0.30) รองลงมาคือ มีความสามารถในการกลั่นกรองข้อมูลอย่างหลากหลายเพื่อการบริหารองค์กร ( $\bar{X}=4.88$ , S.D. = 0.37) ความสามารถในการประมวลแนวโน้มนำและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ ( $\bar{X}=4.88$ , S.D. = 0.36) ตัดสินใจโดยคำนึงถึงความยั่งยืนในอนาคตขององค์กร ( $\bar{X}=4.88$ , S.D. = 0.33) และความสามารถในการแก้ปัญหา ( $\bar{X}=4.88$ , S.D. = 0.35) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ มโนทัศน์การคิด (Mind Set) ที่เหนือกว่าผู้อื่น ( $\bar{X}=4.48$ , S.D. = 0.38)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ มโนทัศน์การคิด (Mind Set) ที่เหนือกว่าผู้อื่น และความสามารถในการประมวลแนวโน้มนำและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ (PNI<sub>modified</sub> = 0.31) ซึ่งมีค่าเท่ากับ

รองลงมาคือ มีความสามารถในการกลั่นกรองข้อมูลอย่างหลากหลายเพื่อการบริหารองค์การ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.30$ ) ความสามารถในการประมวลสารสนเทศ และเข้าใจผลที่มีต่อการปฏิสัมพันธ์กับสิ่ง  
 สิ่งแวดล้อมขององค์การและความสามารถในการแก้ปัญหา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.29$ ) ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ และตัดสินใจโดย  
 คำนึงถึงความยั่งยืนในอนาคตขององค์การ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ ) ซึ่งมีค่าเท่ากัน

ตารางที่ 4.4 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
 สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย

ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วย จินตนาการที่หลากหลาย	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{\text{Modified}}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
1. บริหารโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน	3.91	0.79	มาก	4.87	0.34	มากที่สุด	0.25	2
2. นำความรู้และข้อมูลของชุมชนมา ประยุกต์ใช้ในการสร้างกลยุทธ์	3.73	0.81	มาก	4.83	0.39	มากที่สุด	0.29	1
3. ใช้การคาดการณ์ในการกำหนด กลยุทธ์	3.60	0.83	มาก	4.51	0.97	มากที่สุด	0.25	2
4. มีการปรึกษาคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการ กำหนดกลยุทธ์	3.80	0.88	มาก	4.76	0.51	มากที่สุด	0.25	2
5. มีอิสระในการบริหารงาน	4.09	0.79	มาก	4.81	0.41	มากที่สุด	0.18	5
6. ให้อิสระแก่บุคลากรในการ ทำงานร่วมกัน	4.00	0.80	มาก	4.79	0.47	มากที่สุด	0.20	4
7. ทำให้บุคลากรมีความสุขและ อบอุ่นในการทำงาน	3.76	0.88	มาก	4.84	0.42	มากที่สุด	0.29	1
8. นำข้อคิดเห็นของคณะครู นักเรียนและผู้ปกครองมา กำหนดกลยุทธ์	3.74	0.82	มาก	4.84	0.45	มากที่สุด	0.29	1
9. กำหนดกลยุทธ์ด้วยกระบวนการ ประชาธิปไตย	3.92	0.82	มาก	4.81	0.44	มากที่สุด	0.23	3
รวม	3.84	0.61	มาก	4.79	0.38	มากที่สุด	0.25	

จากตารางที่ 4.4 พบว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลายอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.84$ , S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ มีอิสระในการบริหารงาน ( $\bar{X}=4.09$ , S.D. = 0.79) รองลงมาคือ ให้อิสระแก่บุคลากรในการทำงานร่วมกัน ( $\bar{X}=4.00$ , S.D. = 0.80) และกำหนดกลยุทธ์ด้วยกระบวนการประชาธิปไตย ( $\bar{X}=3.92$ , S.D. = 0.82) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ ใช้การคาดการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ ( $\bar{X}=3.60$ , S.D. = 0.83)

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

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

**ตารางที่ 4.5** สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต

ด้านการคาดการณ์ และการกำหนดอนาคต	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
1. การคาดการณ์ทิศทางอนาคตได้อย่าง แม่นยำ	3.55	0.75	มาก	4.80	0.46	มากที่สุด	0.35	1
2. บริหารโรงเรียนสู่ความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	3.75	0.77	มาก	4.85	0.35	มากที่สุด	0.29	4
3. แสวงหาโอกาสตลอดเวลา	3.80	0.87	มาก	4.83	0.44	มากที่สุด	0.27	6
4. มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้	3.97	0.84	มาก	4.85	0.40	มากที่สุด	0.22	8
5. วางแผนปฏิบัติงานได้สำเร็จตาม เป้าหมาย	3.74	0.77	มาก	4.81	0.43	มากที่สุด	0.29	4
6. แสดงภาพความสำเร็จที่แตกต่าง อย่างชัดเจน	3.64	0.75	มาก	4.79	0.46	มากที่สุด	0.32	2
7. นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.67	0.74	มาก	4.81	0.44	มากที่สุด	0.31	3
8. บริหารงานเชิงรุกเพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลง	3.77	0.85	มาก	4.81	0.49	มากที่สุด	0.28	5
9. บริหารโดยใช้หลักการบริหาร คุณภาพ	3.83	0.73	มาก	4.82	0.41	มากที่สุด	0.26	7
10. นำผลการประเมินไปเป็น แนวทางกำหนดอนาคต	3.83	0.75	มาก	4.84	0.38	มากที่สุด	0.26	7
11. กำหนดทิศทางของโรงเรียน สอดคล้องกับความต้องการ จำเป็น	3.82	0.78	มาก	4.81	0.45	มากที่สุด	0.26	7
12. สร้างมาตรฐานการทำงาน รองรับการเปลี่ยนแปลงใน อนาคต	3.73	0.78	มาก	4.82	0.43	มากที่สุด	0.29	4
<b>รวม</b>	<b>3.76</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>	<b>4.82</b>	<b>0.37</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.28</b>	

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

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

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดได้แก่ คาดการณ์ทิศทางอนาคตได้อย่างแม่นยำ ( $PNI_{modified} = 0.35$ ) รองลงมาคือ แสดงภาพความสำเร็จที่แตกต่างอย่างชัดเจน ( $PNI_{modified} = 0.32$ ) และนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ( $PNI_{modified} = 0.31$ ) ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ ( $PNI_{modified} = 0.22$ )

**ตารางที่ 4.6** สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ

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

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

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

จากตารางที่ 4.6 พบว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.71$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ มีแผนที่เน้นนักเรียนและผู้ปกครองเป็นเป้าหมายความสำเร็จ ( $\bar{X}=3.88$ , S.D. = 0.82) รองลงมาคือ คิดเชิงบูรณาการในการบริหารงานอย่างยั่งยืน ( $\bar{X}=3.81$ , S.D. = 0.79) และคิดวิธีการบริหารงานไปสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิผล ( $\bar{X}=3.81$ , S.D. = 0.80) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ มีแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถึงรากถึงโคน ( $\bar{X}=3.48$ , S.D. = 1.50)

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

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

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ มีแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถึงรากถึง โคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.35$ ) รองลงมาคือ มีแผนเชิงรุกในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม ( $PNI_{\text{modified}} = 0.33$ ) และคิดสร้างสรรค์อย่างมีอัตลักษณ์และมีแผนสร้างเครือข่ายเงินโยบายกับโรงเรียนอื่น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.32$ ) ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ มีแผนที่เน้นนักเรียนและผู้ปกครองเป็นเป้าหมายความสำเร็จ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.26$ )

ตารางที่ 4.7 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

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

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

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

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

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

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ นำขับเคลื่อนการปฏิบัติวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน (PNI<sub>modified</sub> = 0.28) รองลงมาคือ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างครอบคลุมทั่วถึงทั้งโรงเรียน (PNI<sub>modified</sub> = 0.27) กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง นำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม และกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (PNI<sub>modified</sub> = 0.26) ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ กำหนดวิสัยทัศน์รองรับกับความต้องการในอนาคต (PNI<sub>modified</sub> = 0.23)

ตอนที่ 3 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นและกิจกรรมการพัฒนาระดับผู้นำ  
เชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 3.1 การพัฒนาระดับผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตารางที่ 4.8 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระดับผู้นำ  
สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาพรวม

การพัฒนาระดับผู้นำ	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
1. ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิด รวบยอดและการคิดอย่างมีกล ยุทธ์	3.74	0.61	มาก	4.80	0.35	มากที่สุด	0.28	2
2. ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วย จินตนาการที่หลากหลาย	3.75	0.65	มาก	4.78	0.38	มากที่สุด	0.27	3
3. ด้านการคาดการณ์และการ กำหนดอนาคต	3.75	0.64	มาก	4.81	0.33	มากที่สุด	0.28	2
4. ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ	3.71	0.64	มาก	4.78	0.38	มากที่สุด	0.29	1
5. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	3.76	0.62	มาก	4.82	0.36	มากที่สุด	0.28	2
รวม	3.74	0.59	มาก	4.80	0.26	มากที่สุด	0.28	

จากตารางที่ 4.8 พบว่าสภาพปัจจุบันของการพัฒนาระดับผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.74$ , S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่  
ในระดับมากเช่นเดียวกัน ด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $\bar{X}=3.76$ ,  
S.D. = 0.62) รองลงมาคือ ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย ( $\bar{X}=3.75$ , S.D. =  
0.65) และด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต ( $\bar{X}=3.75$ , S.D. = 0.64) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วน  
ด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ ( $\bar{X}=3.71$ , S.D. = 0.64)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาระดับผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวม  
อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.80$ , S.D. = 0.26) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด  
เช่นเดียวกัน ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $\bar{X}=4.82$ , S.D. = 0.36)  
รองลงมาคือ ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต ( $\bar{X}=4.81$ , S.D. = 0.33) และด้านการรับรู้ ความ

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

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ ( $PNI_{\text{modified}}=0.29$ ) รองลงมาคือ ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $PNI_{\text{modified}}=0.28$ ) ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ ด้านการสร้างสรรคกลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย ( $PNI_{\text{modified}}=0.27$ )

ตารางที่ 4.9 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์

ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิด รวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
1. การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่	3.76	0.75	มาก	4.79	0.46	มากที่สุด	0.27	5
2. การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ	3.81	0.74	มาก	4.84	0.40	มากที่สุด	0.27	5
3. การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง	3.71	0.74	มาก	4.77	0.47	มากที่สุด	0.29	3
4. การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Teams of change leaders) ของผู้อำนวยการโรงเรียน	3.83	0.84	มาก	4.90	0.35	มากที่สุด	0.28	4
5. การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการ ออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง	3.75	0.79	มาก	4.86	0.36	มากที่สุด	0.30	2

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ด้านการรับรู้ความเข้าใจ การคิดรวบ ยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
6. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic)	3.80	0.72	มาก	4.84	0.41	มากที่สุด	0.27	5
7. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป	3.69	0.77	มาก	4.72	0.62	มากที่สุด	0.28	4
8. การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิบัติองค์การอย่างเป็นทางการ	3.67	0.73	มาก	4.80	0.44	มากที่สุด	0.31	1
9. การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	3.64	0.79	มาก	4.76	0.45	มากที่สุด	0.31	1
10. การปฏิบัติแบบทันทีทันใด	3.72	0.85	มาก	4.70	0.53	มากที่สุด	0.26	6
รวม	3.47	0.61	มาก	4.80	0.35	มากที่สุด	0.28	

จากตารางที่ 4.9 พบว่าสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.47, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Teams of change leaders) ของผู้อำนวยการโรงเรียน ( $\bar{X}$  = 3.83, S.D. = 0.84) รองลงมาคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}$  = 3.81, S.D. = 0.74) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) ( $\bar{X}$  = 3.80, S.D. = 0.72) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ( $\bar{X}$  = 3.64, S.D. = 0.79)

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

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

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านทักษะการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปร่างการอย่างเป็นกระบวนการ และการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ( $PNI_{\text{modified}}=0.31$ ) ซึ่งมีค่าเท่ากัน รองลงมาคือ การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง ( $PNI_{\text{modified}}=0.30$ ) ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ การปฏิบัติแบบทันทีทันใด ( $PNI_{\text{modified}}=0.26$ )

**ตารางที่ 4.10** สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย

ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วย จินตนาการที่หลากหลาย	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
1. การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่	3.79	0.76	มาก	4.78	0.46	มากที่สุด	0.26	4
2. การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ	3.79	0.76	มาก	4.79	0.45	มากที่สุด	0.26	4
3. การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง	3.73	0.80	มาก	4.80	0.46	มากที่สุด	0.29	1

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วย จินตนาการที่หลากหลาย	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
4. การพัฒนาทีมงานของผู้นำการ เปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders) ของผู้อำนวยการ โรงเรียน	3.81	0.83	มาก	4.85	0.39	มากที่สุด	0.27	3
5. การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไข เนื้อหาวิชาการ ออกแบบ กระบวนการและพัฒนาตนเอง	3.73	0.77	มาก	4.82	0.41	มากที่สุด	0.29	1
6. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic)	3.73	0.81	มาก	4.82	0.43	มากที่สุด	0.29	1
7. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบ ค่อยเป็นค่อยไป	3.70	0.82	มาก	4.67	0.68	มากที่สุด	0.26	4
8. การแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูป องค์การอย่างเป็นทางการ	3.74	0.78	มาก	4.82	0.44	มากที่สุด	0.29	1
9. การเรียนรู้ด้วยการออกแบบ แบบจำลองของกระบวนการ เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับ สภาพการทำงานจริง	3.72	0.80	มาก	4.78	0.47	มากที่สุด	0.28	2
10. การปฏิบัติแบบทันทีทันใด	3.76	0.79	มาก	4.68	0.53	มากที่สุด	0.24	5
รวม	3.75	0.65	มาก	4.78	0.38	มากที่สุด	0.27	

จากตารางที่ 4.10 พบว่าสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลายอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.75$ , S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การพัฒนาทีมงาน (Team work) ของผู้อำนวยการ โรงเรียน ( $\bar{X}=3.81$ , S.D. = 0.83) รองลงมาคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ ( $\bar{X}=3.79$ , S.D. = 0.76) และการให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมี

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

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลายอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.78$ , S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การพัฒนาทีมงาน (Team work) ของผู้อำนวยการโรงเรียน ( $\bar{X}=4.85$ , S.D. = 0.39) รองลงมาคือ การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง ( $\bar{X}= 4.82$ , S.D. = 0.41) การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic) ( $\bar{X}= 4.82$ , S.D. = 0.43) และการแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นทางการ ( $\bar{X}= 4.82$ , S.D. = 0.44) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ( $\bar{X}= 4.67$ , S.D. = 0.68)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริง การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic) และการแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นทางการ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.29$ ) ซึ่งมีค่าเท่ากัน รองลงมาคือการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.28$ ) ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือการปฏิบัติแบบทันทีทันใด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.24$ )

**ตารางที่ 4.11** สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต

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

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

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

จากตารางที่ 4.11 พบว่าสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคตอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.75$ , S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ ( $\bar{X}=3.80$ , S.D. = 0.72) การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมี

ประสิทธิผล ( $\bar{X}=3.80$ , S.D. = 0.73) และการพัฒนาทีมงาน (Team work) ของผู้อำนวยการ โรงเรียน ( $\bar{X}=3.80$ , S.D. = 0.83) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic) ( $\bar{X}=3.78$ , S.D. = 0.78) ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ( $\bar{X}=3.68$ , S.D. = 0.81)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคตอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.81$ , S.D. = 0.33) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การพัฒนาทีมงาน (Team work) ของผู้อำนวยการ โรงเรียน ( $\bar{X}= 4.85$ , S.D. = 0.38) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic) ( $\bar{X}=4.85$ , S.D. = 0.39) รองลงมาคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}= 4.83$ , S.D. = 0.38) และการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาดตนเอง ( $\bar{X}= 4.83$ , S.D. = 0.39) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ( $\bar{X}= 4.73$ , S.D. = 0.66)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดได้แก่ การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.30$ ) รองลงมาคือ การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาดตนเอง และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ( $PNI_{\text{modified}} = 0.29$ ) ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ และการพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ ) ซึ่งมีค่าเท่ากัน

ตารางที่ 4.12 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ

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

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

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

จากตารางที่ 4.12 พบว่าสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.71$ , S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การพัฒนาทีมงาน (Team work) ของผู้อำนวยการโรงเรียน ( $\bar{X}=3.78$ , S.D. = 0.80) รองลงมาคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลา

เกิดขึ้นจริง ( $\bar{X}=3.77$ , S.D. = 0.75) และการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง ( $\bar{X}=3.72$ , S.D. = 0.77) การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นทางการ ( $\bar{X}=3.72$ , S.D. = 0.73) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ( $\bar{X}=3.65$ , S.D. = 0.75)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.78$ , S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}= 4.84$ , S.D. = 0.40) รองลงมาคือ การพัฒนาทีมงาน (Team work) ของผู้อำนวยการโรงเรียน ( $\bar{X}= 4.83$ , S.D. = 0.42) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic) ( $\bar{X}= 4.81$ , S.D. = 0.39) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ( $\bar{X}= 4.70$ , S.D. = 0.59)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.31$ ) รองลงมาคือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic) ( $PNI_{\text{modified}} = 0.30$ ) และการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง และการปฏิบัติแบบทันทีทันใด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.29$ ) ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.25$ )

**ตารางที่ 4.13** สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

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

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ด้านการกำหนดควิธีทัศน์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
2. การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ	3.75	0.74	มาก	4.84	0.45	มากที่สุด	0.29	1
3. การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง	3.76	0.74	มาก	4.82	0.48	มากที่สุด	0.28	2
4. การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders) ของผู้อำนวยการโรงเรียน	3.78	0.80	มาก	4.84	0.45	มากที่สุด	0.28	2
5. การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง	3.77	0.73	มาก	4.81	0.47	มากที่สุด	0.28	2
6. การเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic)	3.74	0.75	มาก	4.84	0.46	มากที่สุด	0.29	1
7. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป	3.71	0.75	มาก	4.73	0.64	มากที่สุด	0.27	3
8. การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นทางการ	3.79	0.69	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.27	3
9. การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	3.73	0.73	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.29	1
10. การปฏิบัติแบบทันทีทันใด	3.74	0.78	มาก	4.81	0.40	มากที่สุด	0.29	1
รวม	3.76	0.62	มาก	4.81	0.40	มากที่สุด	0.28	

จากตารางที่ 4.13 พบว่าสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดควิธีทัศน์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.76$ , S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ ( $\bar{X}=3.80$ , S.D. = 0.72) รองลงมาคือ การแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นทางการ ( $\bar{X}=$

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

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ =4.81, S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}$ =4.84, S.D. = 0.44) การพัฒนาทีมงาน (Team work) ของผู้อำนวยการ โรงเรียน ( $\bar{X}$ =4.84, S.D. = 0.45) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic) ( $\bar{X}$  = 4.84, S.D. = 0.46) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ ( $\bar{X}$ = 4.82, S.D. = 0.47) และการพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริง ( $\bar{X}$ = 4.82, S.D. = 0.48) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ( $\bar{X}$ = 4.73, S.D. = 0.64)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic) การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง และการปฏิบัติแบบทันทีทันใด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.29$ ) ซึ่งมีค่าเท่ากัน รองลงมาคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริง มุ่งพัฒนาทีมงาน (Team work) ของผู้อำนวยการ โรงเรียน การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.28$ ) ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป และการแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ )

ตาราง 4.14 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาพรวม

การพัฒนาภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
1. การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์	3.74	0.61	มาก	4.80	0.35	มากที่สุด	0.28	2

ตาราง 4.14 (ต่อ)

การพัฒนาภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
2. การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วย จินตนาการที่หลากหลาย	3.75	0.65	มาก	4.78	0.38	มากที่สุด	0.27	3
3. การคาดการณ์และการกำหนด อนาคต	3.75	0.64	มาก	4.81	0.33	มากที่สุด	0.28	2
4. การคิดเชิงปฏิบัติ	3.71	0.64	มาก	4.78	0.38	มากที่สุด	0.29	1
5. การกำหนดวิสัยทัศน์	3.76	0.62	มาก	4.82	0.36	มากที่สุด	0.28	2
รวม	3.74	0.59	มาก	4.80	0.26	มากที่สุด	0.28	

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

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

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ (PNI<sub>modified</sub> = 0.29) รองลงมาคือ ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (PNI<sub>modified</sub> = 0.28) ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย (PNI<sub>modified</sub> = 0.27)

ตาราง 4.15 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ

การพัฒนาภาวะผู้นำด้าน การคิดเชิงปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ		
<b>1. การฝึกอบรมแบบนุกทะเลวง</b>								
1.1 การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลัก คิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จาก โลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่	3.71	0.80	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด	0.29	3
1.2 การเน้นการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ (Experiential) ที่ ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic)	3.71	0.77	มาก	4.81	0.39	มากที่สุด	0.30	2
<b>รวม</b>	<b>3.71</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>	<b>4.80</b>	<b>0.42</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.29</b>	<b>2</b>
<b>2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง</b>								
2.1 การให้เข้าใจสารสนเทศและ รูปแบบที่จำเป็นสำหรับการ เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ	3.70	0.77	มาก	4.84	0.40	มากที่สุด	0.31	1
2.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบ ค่อยเป็นค่อยไป	3.65	0.75	มาก	4.70	0.59	มากที่สุด	0.29	3
<b>รวม</b>	<b>3.67</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>	<b>4.77</b>	<b>0.49</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.30</b>	<b>1</b>
<b>3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง</b>								
3.1 การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็น จริง	3.77	0.75	มาก	4.72	0.67	มากที่สุด	0.25	10
3.2 การแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูป องค์การอย่างเป็นกระบวนการ	3.72	0.73	มาก	4.76	0.51	มากที่สุด	0.28	8
<b>รวม</b>	<b>3.75</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>	<b>4.74</b>	<b>0.59</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.26</b>	<b>5</b>
<b>4. การออกแบบกระบวนการ จิตสำนึก</b>								
4.1 การพัฒนาทีมงานของผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (Teams of change leaders) ของผู้อำนวยการ โรงเรียน	3.78	0.80	มาก	4.83	0.42	มากที่สุด	0.28	8

ตาราง 4.15 (ต่อ)

การพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
4.2 การเรียนรู้ด้วยการออกแบบ แบบจำลองของกระบวนการ เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับ สภาพการทำงานจริง	3.70	0.76	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด	0.29	3
<b>รวม</b>	<b>3.74</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>	<b>4.81</b>	<b>0.42</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.29</b>	<b>2</b>
<b>5. การสนับสนุนกระบวนการ จิตสำนึก</b>								
5.1 การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไข เนื้อหาวิชาการออกแบบ กระบวนการและพัฒนาตนเอง	3.72	0.77	มาก	4.79	0.48	มากที่สุด	0.29	3
5.2 การปฏิบัติแบบทันทีทันใด	3.68	0.80	มาก	4.73	0.52	มากที่สุด	0.29	3
<b>รวม</b>	<b>3.70</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>	<b>4.76</b>	<b>0.50</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.29</b>	<b>2</b>
<b>รวม</b>	<b>3.71</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>	<b>4.78</b>	<b>0.38</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.29</b>	

จากตาราง 4.15 พบว่าสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.71$ , S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน คู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริง และการแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูประบบการดำเนินงานเป็นกระบวนการ ( $\bar{X}=3.75$ , S.D. = 0.74) รองลงมาคือ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Teams of change leaders) ของผู้อำนวยการโรงเรียน และการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ( $\bar{X}=3.74$ , S.D. = 0.78) ส่วนคู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ( $\bar{X}=3.67$ , S.D. = 0.76)

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

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

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ พบว่า คู่ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ( $PNI_{\text{modified}} = 0.30$ ) รองลงมาคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic) และการพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Teams of change leaders) ของผู้อำนวยการ โรงเรียน การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง และการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง การปฏิบัติแบบทันทีทันใด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.29$ ) ซึ่งมีค่าเท่ากับ

**ตาราง 4.16** สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์

การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและ การคิดอย่างมีกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{\text{Modified}}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
<b>1. การฝึกอบรมแบบนุกทะเลวง</b>								
1.1 การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลัก คิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลก ทัศน์ใหม่	3.76	0.75	มาก	4.79	0.46	มากที่สุด	0.27	7
1.2 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่ง สอน (Didactic)	3.80	0.72	มาก	4.84	0.41	มากที่สุด	0.27	7
<b>รวม</b>	<b>3.78</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>	<b>4.82</b>	<b>0.43</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.27</b>	<b>5</b>

ตาราง 4.16 (ต่อ)

การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและ การคิดอย่างมีกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
<b>2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง</b>								
2.1 การให้เข้าใจสารสนเทศและ รูปแบบที่จำเป็นสำหรับการ เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ	3.81	0.74	มาก	4.84	0.40	มากที่สุด	0.27	7
2.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบ ค่อยเป็นค่อยไป	3.69	0.77	มาก	4.72	0.62	มากที่สุด	0.28	5
<b>รวม</b>	<b>3.75</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>	<b>4.78</b>	<b>0.51</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.27</b>	<b>5</b>
<b>3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง</b>								
3.1 การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็น จริง	3.71	0.74	มาก	4.77	0.47	มากที่สุด	0.29	4
3.2 การแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากร ในการ ปฏิบัติ ่องค์การอย่างเป็นทางการ กระบวนการ	3.67	0.73	มาก	4.80	0.44	มากที่สุด	0.31	1
<b>รวม</b>	<b>3.69</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>	<b>4.78</b>	<b>0.46</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.30</b>	<b>1</b>
<b>4. การออกแบบกระบวนการจิตสำนึก</b>								
4.1 การพัฒนาทีมงานของผู้นำการ เปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders) ของผู้อำนวยการ โรงเรียน	3.83	0.84	มาก	4.90	0.35	มากที่สุด	0.28	5
4.2 การเรียนรู้ด้วยการออกแบบ แบบจำลองของกระบวนการ เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับ สภาพการทำงานจริง	3.64	0.79	มาก	4.76	0.45	มากที่สุด	0.31	1
<b>รวม</b>	<b>3.74</b>	<b>0.82</b>	<b>มาก</b>	<b>4.83</b>	<b>0.40</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.29</b>	<b>2</b>
<b>5. การสนับสนุนกระบวนการ จิตสำนึก</b>								
5.1 การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไข เนื้อหาวิชาการ ออกแบบ กระบวนการและพัฒนาดตนเอง	3.75	0.79	มาก	4.86	0.36	มากที่สุด	0.30	3

ตาราง 4.16 (ต่อ)

การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและ การคิดอย่างมีกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
5.2 การปฏิบัติแบบทันทีทันใด	3.72	0.85	มาก	4.70	0.53	มากที่สุด	0.26	10
รวม	3.74	0.82	มาก	4.78	0.46	มากที่สุด	0.28	3
รวม	3.47	0.61	มาก	4.80	0.35	มากที่สุด	0.28	

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

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

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

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ พบว่า คู่ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง และการแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูประบบการดำเนินงานเป็นกระบวนการ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.30$ ) รองลงมาคือการพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Teams of change leaders) ของผู้อำนวยการ โรงเรียน และการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.29$ ) การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเองและเน้นการปฏิบัติแบบทันทีทันใด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.28$ ) ตามลำดับ

ตาราง 4.17 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต

การพัฒนาภาวะผู้นำด้าน การคาดการณ์และการกำหนด อนาคต	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
<b>1. การฝึกอบรมแบบบูรณาการ</b>								
1.1 การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลัก คิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จาก โลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่	3.80	0.72	มาก	4.82	0.39	มากที่สุด	0.27	8
1.2 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic)	3.78	0.78	มาก	4.85	0.39	มากที่สุด	0.28	4
รวม	3.79	0.75	มาก	4.83	0.39	มากที่สุด	0.27	5
<b>2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง</b>								
2.1 การให้เข้าใจสารสนเทศและ รูปแบบที่จำเป็นสำหรับการ เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ	3.80	0.73	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด	0.27	8
2.2 การการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แบบค่อยเป็นค่อยไป	3.68	0.81	มาก	4.73	0.66	มากที่สุด	0.29	2
รวม	3.74	0.77	มาก	4.78	0.52	มากที่สุด	0.28	3

ตาราง 4.17 (ต่อ)

การพัฒนาภาวะผู้นำด้าน การคาดการณ์และการกำหนด อนาคต	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ		
<b>3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง</b>								
3.1 การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง	3.75	0.77	มาก	4.77	0.53	มากที่สุด	0.27	8
3.2 การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นทางการ	3.75	0.73	มาก	4.81	0.39	มากที่สุด	0.28	4
<b>รวม</b>	<b>3.75</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>	<b>4.79</b>	<b>0.46</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.28</b>	<b>3</b>
<b>4. การออกแบบกระบวนการ จิตสำนึก</b>								
4.1 การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน	3.80	0.83	มาก	4.85	0.38	มากที่สุด	0.28	4
4.2 การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	3.69	0.73	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด	0.30	1
<b>รวม</b>	<b>3.74</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>	<b>4.82</b>	<b>0.39</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.29</b>	<b>1</b>
<b>5. การสนับสนุนกระบวนการ จิตสำนึก</b>								
5.1 การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการ ออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง	3.73	0.77	มาก	4.83	0.39	มากที่สุด	0.29	2
5.2 การเน้นการปฏิบัติแบบทันทีทันใด	3.73	1.22	มาก	4.77	0.48	มากที่สุด	0.28	4
<b>รวม</b>	<b>3.73</b>	<b>0.99</b>	<b>มาก</b>	<b>4.80</b>	<b>0.43</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.29</b>	<b>1</b>
<b>รวม</b>	<b>3.75</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>	<b>4.81</b>	<b>0.33</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.28</b>	

จากตาราง 4.17 พบว่าสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคตอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.75$ , S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน คู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic) ( $\bar{X}=3.79$ , S.D. = 0.75) รองลงมาคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริงและการแจ่มแจ้งองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูประบบองค์การอย่างเป็นทางการ ( $\bar{X}=3.75$ , S.D. = 0.75) ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาดตนเองและการปฏิบัติแบบทันทีทันใด ( $\bar{X}=3.73$ , S.D. = 0.99)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคตอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.81$ , S.D. = 0.33) เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน คู่ที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่และการการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic) ( $\bar{X}= 4.83$ , S.D. = 0.39) รองลงมาคือ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Teams of change leaders) ของผู้อำนวยการ โรงเรียน และการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ( $\bar{X}= 4.82$ , S.D. = 0.39) ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ( $\bar{X}= 4.78$ , S.D. = 0.52)

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต พบว่า คู่ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Teams of change leaders) ของผู้อำนวยการ โรงเรียน การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง และการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาดตนเอง การปฏิบัติแบบทันทีทันใด ( $PNI_{modified} = 0.29$ ) ซึ่งมีค่าเท่ากับ รองลงมาคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป และการพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง การแจ่มแจ้งองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูประบบองค์การอย่างเป็นทางการ ( $PNI_{modified} = 0.28$ ) ซึ่งมีค่าเท่ากับ

**ตาราง 4.18** สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

การพัฒนาภาวะผู้นำด้าน การกำหนดวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ	
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ			
<b>1. การฝึกอบรมแบบบูรณาการ</b>									
1.1 การมุ่งเปลี่ยนความตั้งใจหรือ หลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ ใหม่	3.80	0.72	มาก	4.82	0.47	มากที่สุด	0.27	8	
1.2 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic)	3.74	0.75	มาก	4.84	0.46	มากที่สุด	0.29	1	
<b>รวม</b>	<b>3.77</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>	<b>4.83</b>	<b>0.47</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.28</b>	<b>2</b>	
<b>2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง</b>									
2.1 การให้เข้าใจสารสนเทศและ รูปแบบที่จำเป็นสำหรับการ เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ	3.75	0.74	มาก	4.84	0.45	มากที่สุด	0.29	1	
2.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบ ค่อยเป็นค่อยไป	3.71	0.75	มาก	4.73	0.64	มากที่สุด	0.27	8	
<b>รวม</b>	<b>3.73</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>	<b>4.78</b>	<b>0.54</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.28</b>	<b>2</b>	
<b>3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง</b>									
3.1 การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็น จริง	3.76	0.74	มาก	4.82	0.48	มากที่สุด	0.28	5	
3.2 การแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูป องค์กรอย่างเป็นกระบวนการ	3.79	0.69	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.27	8	
<b>รวม</b>	<b>3.77</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>	<b>4.81</b>	<b>0.44</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.28</b>	<b>2</b>	
<b>4. การออกแบบกระบวนการ จิตสำนึก</b>									
4.1 การพัฒนาทีมงานของผู้นำการ เปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้บริหารโรงเรียน	3.78	0.80	มาก	4.84	0.45	มากที่สุด	0.28	5	

ตาราง 4.18 (ต่อ)

การพัฒนาภาวะผู้นำด้าน การกำหนดวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
4.2 การเรียนรู้ด้วยการออกแบบ แบบจำลองของกระบวนการ เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับ สภาพการทำงานจริง	3.73	0.73	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.29	1
<b>รวม</b>	<b>3.75</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>	<b>4.82</b>	<b>0.42</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.29</b>	<b>1</b>
<b>5. การสนับสนุนกระบวนการ จิตสำนึก</b>								
5.1 การมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้และ แก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบ กระบวนการและพัฒนาตนเอง	3.77	0.73	มาก	4.81	0.47	มากที่สุด	0.28	5
5.2 การปฏิบัติแบบทันทีทันใด	3.74	0.78	มาก	4.81	0.40	มากที่สุด	0.29	1
<b>รวม</b>	<b>3.75</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>	<b>4.81</b>	<b>0.43</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.28</b>	<b>2</b>
<b>รวม</b>	<b>3.76</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>	<b>4.81</b>	<b>0.40</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.28</b>	

จากตาราง 4.18 พบว่าสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.76$ , S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน คู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic) ( $\bar{X}=3.77$ , S.D. = 0.74) และการพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ( $\bar{X}=3.77$ , S.D. = 0.71) ซึ่งมีค่าเท่ากับ รองลงมาคือ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Teams of change leaders) ของผู้อำนวยการ โรงเรียน การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ( $\bar{X}=3.75$ , S.D. = 0.76) และการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง การปฏิบัติแบบทันทีทันใด ( $\bar{X}=3.75$ , S.D. = 0.75) ซึ่งมีค่าเท่ากับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ( $\bar{X}=3.73$ , S.D. = 0.74)

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

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พบว่า คู่ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่การพัฒนาทีมงานของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Teams of change leaders) ของผู้อำนวยการโรงเรียน การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.29$ ) รองลงมาคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic) และการให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป และการพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นทางการ และการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง การปฏิบัติแบบทันทีทันใด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.28$ ) ซึ่งมีค่าเท่ากัน

**ตาราง 4.19** สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย

การพัฒนาภาวะผู้นำด้าน การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วย จินตนาการที่หลากหลาย	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
<b>I. การฝึกอบรมแบบบูรณาการ</b>								
I.1 การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลัก คิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จาก โลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่	3.79	0.76	มาก	4.78	0.46	มากที่สุด	0.26	7

ตาราง 4.19 (ต่อ)

การพัฒนาทักษะการสร้างสรรค์กล ยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
1.2 การการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic)	3.73	0.81	มาก	4.82	0.43	มากที่สุด	0.29	1
รวม	3.76	0.79	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด	0.28	2
<b>2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง</b>								
2.1 การให้เข้าใจสารสนเทศและ รูปแบบที่จำเป็นสำหรับการ เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ	3.79	0.76	มาก	4.79	0.45	มากที่สุด	0.26	7
2.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบ ค่อยเป็นค่อยไป	3.70	0.82	มาก	4.67	0.68	มากที่สุด	0.26	7
รวม	3.75	0.79	มาก	4.73	0.57	มากที่สุด	0.26	5
<b>3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง</b>								
3.1 การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็น จริง	3.73	0.80	มาก	4.80	0.46	มากที่สุด	0.29	1
3.2 การแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูป องค์กรอย่างเป็นกระบวนการ	3.74	0.78	มาก	4.82	0.44	มากที่สุด	0.29	1
รวม	3.73	0.79	มาก	4.81	0.45	มากที่สุด	0.29	1
<b>4. การออกแบบกระบวนการ จิตสำนึก</b>								
4.1 การพัฒนาทีมงานของผู้นำการ เปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้บริหารโรงเรียน	3.81	0.83	มาก	4.85	0.39	มากที่สุด	0.27	6
4.2 การเรียนรู้ด้วยการออกแบบ แบบจำลองของกระบวนการ เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับ สภาพการทำงานจริง	3.72	0.80	มาก	4.78	0.47	มากที่สุด	0.28	5
รวม	3.76	0.81	มาก	4.82	0.43	มากที่สุด	0.28	2

ตาราง 4.19 (ต่อ)

การพัฒนาทักษะการสร้างสรรค์กลยุทธด้วยจินตนาการที่หลากหลาย	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
5. การสนับสนุนกระบวนการจิตสำนึก								
5.1 การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง	3.73	0.77	มาก	4.82	0.41	มากที่สุด	0.29	1
5.2 การเน้นการปฏิบัติแบบทันทีทันใด	3.76	0.79	มาก	4.68	0.53	มากที่สุด	0.24	10
รวม	3.75	0.78	มาก	4.75	0.47	มากที่สุด	0.27	4
รวม	3.75	0.65	มาก	4.78	0.38	มากที่สุด	0.27	

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

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธด้วยจินตนาการที่หลากหลายอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.78$ , S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน คู่ที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การ

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

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย พบว่า คู่ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.29$ ) รองลงมาคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic) และการพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการ โรงเรียน การการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.28$ ) ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ( $PNI_{\text{modified}} = 0.26$ )

### ตอนที่ 3.2 กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

ตารางที่ 4.20 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

กิจกรรมการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
1. การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้เข้ารับการศึกษา	3.70	0.78	มาก	4.89	0.43	มากที่สุด	0.32	4
2. การใช้กระบวนการทำงานเป็นทีม	3.81	0.81	มาก	4.86	0.38	มากที่สุด	0.28	8
3. การพัฒนาทักษะการฟังและพูด	3.78	0.77	มาก	4.86	0.35	มากที่สุด	0.29	7

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

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

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

กิจกรรมการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ		
19. การฝึกหัดเพื่อสร้างจิตสำนึกการ ในเปลี่ยนแปลง	3.64	0.78	มาก	4.82	0.47	มากที่สุด	0.32	4
20. การให้คำปรึกษาอย่างทันที ทันใด	3.71	0.83	มาก	4.81	0.49	มากที่สุด	0.30	6
รวม	3.69	0.62	มาก	4.82	0.36	มากที่สุด	0.31	

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

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

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของกิจกรรมการพัฒนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การใช้คลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึก (PNI<sub>modified</sub> = 0.35) รองลงมาคือ การพัฒนาโดยใช้กรณีศึกษา (PNI<sub>modified</sub> = 0.34) และการนำเสนอผลการศึกษาในชั้นเรียน (PNI<sub>modified</sub> = 0.33) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ การประยุกต์ใช้ (PNI<sub>modified</sub> = 0.27)

#### ตอนที่ 4 (ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นรูปแบบตามกรอบแนวคิดการวิจัย(Conceptual Framework) ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนามาจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยจากเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของAnderson( 2001)

การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นไปได้
2. การตรวจสอบรูปแบบด้านความถูกต้องเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินรูปแบบ โดยการใช้แบบสอบถาม และข้อเสนอแนะ
3. ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ โดยการจัดสนทนากลุ่ม(Focus group Discussion)
4. การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

(ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และการประเมินความต้องการจำเป็นของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
3. การตรวจสอบประเมินความถูกต้องเหมาะสมและความเป็นไปได้จากการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ
4. ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยการจัดการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus group Discussion)

รูปแบบ มีส่วนประกอบ ดังนี้

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

## 1. หลักการและแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ

### 1.1 หลักการเชิงทฤษฎีของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ร่วมกันกำหนดไว้ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและเข้าใจวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยน โรงเรียนให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Dubrin ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. การรับรู้ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการคิดรวบยอด ความสามารถในการประมวลผลแนวโน้มนำและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ มีการคิดเชิงระบบและเข้าใจผลที่มีต่อการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์การ และความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีจินตนาการ

2. การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย หมายถึง การปรึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างกว้างขวางและใช้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น

3. การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต หมายถึง การคาดการณ์อนาคต การพัฒนากระบวนการสะสมภูมิปัญญาขององค์การ การปฏิรังสรรค์กิจการ และการกำหนดทิศทางขององค์การ

4. การคิดเชิงปฏิวัติ หมายถึง การค้นหาแนวคิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ เหมือนกับการสร้างอนาคตใหม่ (Re-inventing the future) เป็นแบบแผนของการคิดที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่แบบถึงรากถึงโคน มีลักษณะเฉพาะตัวเป็นปัจเจกนิยม

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์โดยสมาชิกขององค์การ การสื่อสารวิสัยทัศน์และการนะวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลาย

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

#### 1. การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง (Breakthrough training)

เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind-set) ของผู้บริหาร

จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การใช้การสั่งสอน (Didactic) การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง จะให้ความสำคัญอันดับหนึ่งต่อการยกระดับทัศนคติของผู้นำ จากมุมมองโลกด้านอุตสาหกรรมเป็นแบบทัศนคติที่ปรากฏขึ้น งานนี้จำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ตรงเท่านั้น ใช้วิธีการสอนเพียงอย่างเดียวไม่ได้ผล เนื่องจากการอบรมแบบบุกทะลวงมิได้หมายถึงการสอนบรรดาผู้นำเกี่ยวกับทัศนคติที่ปรากฏขึ้น แต่จะต้องช่วยให้ผู้นำรับเรื่องทัศนคติที่ปรากฏขึ้นเข้ามาใช้ แต่อย่างไรก็ตาม ในการคงทัศนคติของกระบวนการนั้น จำเป็นจะต้องระลึกว่าไม่มีการอบรมหลักสูตรใดที่จะเปลี่ยนทัศนคติของคนที่มิได้อยู่เดิมภายในชั่วข้ามคืน เรียกได้ว่าเป็นกระบวนการที่กินเวลาชั่วชีวิต และหลักสูตรนั้นต้องรองรับการพัฒนาในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ด้วย อยุ่อย่างไรก็ดี การอบรมแบบบุกทะลวงนี้ จะต้องมียุทธวิธีที่ชัดเจนและประสบการณ์ที่มากพอที่จะเปิดประตูแห่งการตระหนักรู้ของตัวบุคคลสู่ข้อเท็จจริงของทัศนคติที่ปรากฏขึ้นด้วย

การอบรมแบบบุกทะลวงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่มากพอกับการเน้นเรื่องสมมุติฐานและความเชื่อสำคัญที่ซ่อนอยู่ ประสบการณ์จากภายในของบุคคลจะต้องถูกแปลความหมายในแง่ที่ว่า จะทำอย่างไร พวกเขาจึงจะนำพาการปฏิรูปในแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม เพื่อจะได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีกว่า โปรแกรมที่วันนี้จะต้องรับมือโดยตรงกับข้อจำกัดในตัวบุคคล เรื่องพฤติกรรมและอารมณ์พร้อม ๆ กับแนวทางที่ผู้เข้าร่วม โปรแกรมต้องการจะเป็นหัวข้อเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ Anderson ให้ความสำคัญใน โปรแกรมการอบรมแบบบุกทะลวงนั้น ได้แก่ การวิเคราะห์วิถีพฤติกรรม พลังการขับเคลื่อนของทีม ทักษะการสื่อสาร (การฟังและการพูด) บทสนทนาโต้ตอบ การเคลื่อนไหวด้าน การสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างวิสัยทัศน์ของทีม อำนาจของตัวบุคคล การรับมือกับความขัดแย้ง การจัดการตนเองและการปฏิรูปในระดับบุคคล ควรระลึกไว้เสมอว่า การพิจารณาใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะต้องกล่าวถึงทัศนคติและสมมุติฐานที่ซ่อนอยู่ ซึ่งได้ก่อให้เกิดพฤติกรรมแบบเก่า ๆ และจะเป็นการสร้าง ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และ โอกาสสำหรับสร้างพฤติกรรมแบบใหม่ ไม่เช่นนั้นแล้ว โปรแกรมของเราจะไม่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับบุคคลอย่างแท้จริงได้ แต่จะเป็นแค่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมปฏิกิริยาและได้เพียงระยะเวลาสั้น ๆ เท่านั้น

## 2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education)

เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่เน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็น สำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบด้วยวิธีการหรือ เทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย ได้แก่ 1) การนำเสนอในชั้นเรียน (Classroom Presentations) 2) กรณีศึกษา (Case Studies) 3) กลุ่มเพื่อการเรียนรู้ (Discussion Learning Groups) 4) การอ่าน (Reading) และ 5) การประยุกต์ใช้ (Application Tools) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบนี้จะช่วยให้ผู้นำ เห็นภาพโดยรวมของข้อมูลและแบบจำลองที่ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจ เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยธรรมชาติแล้ว การศึกษานั้นจะเน้นที่ความเข้าใจ ไม่ใช่ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรม ถึงแม้ว่าจะช่วยกระตุ้นให้เกิดสิ่งเหล่านั้นก็ตาม แบบแผนการศึกษา ได้แก่ การนำเสนอในชั้นเรียน กรณีศึกษาและการจัดกลุ่มอภิปรายและกลุ่มการเรียนรู้ การอ่าน และเครื่องมือในการประยุกต์ใช้

## 3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy)

เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรูปแบบนี้จะมุ่งเน้นด้านการพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริงรวมถึง วิธี การแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหา และบุคลากร ในการปฏิรูปองค์กร โดยใช้วิธีการที่เป็น กระบวนการ ที่แสดงถึงแบบแผนสำหรับการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ซึ่งอ้างอิงถึงข้อมูลชุดหนึ่ง ซึ่งได้พัฒนาในขั้นแรกของแบบจำลองกระบวนการเปลี่ยนแปลง และอ้างอิงองค์ประกอบของกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงเอง ส่วนประกอบนี้จะต้องสำเร็จ ได้ด้วยความพยายามเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง โดยทีม ของผู้นำองค์กรและบรรดาที่ปรึกษาด้านการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ที่ได้ขององค์ประกอบนี้ คือ การ เรียนรู้และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

## 4. การออกแบบกระบวนการจิตสำนึก (Conscious Process Design)

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบนี้จะเน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมผู้นำการ เปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนา ภาวะผู้นำ ของ Anderson (2001) ที่กำหนดไว้ 9 ขั้นตอน การออกแบบกระบวนการจิตสำนึกนี้ ถูก จัดการขณะมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยทีมของผู้นำ และที่ปรึกษาการออกแบบนี้ ประกอบด้วย การปรับแต่งแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับงานจริง ๆ ที่

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

### 5. การสนับสนุนกระบวนการจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation)

การพัฒนาภาวะผู้นำวิธีนี้เน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใดเช่นเดียวกัน โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะเกิดการเรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติการในเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้น เหตุการณ์นี้มักจะได้รับการสนับสนุนจากคลินิกการเรียนรู้การฝึกสอน และการให้คำปรึกษาอย่างทันทีทันใด ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษารูปแบบนี้จะช่วยส่งเสริมด้านการเรียนรู้และการแก้ไขเนื้อหาวิชา การออกแบบกระบวนการ และการพัฒนาตนเอง การฝึกสอนประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) สนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with Learning Clinics) 2) สนับสนุนการสอน และการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching) และ 3) การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (Just-in-Time Consultation between Change Leaders and their Consultants)

#### 1.2 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ในการทำวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 คน ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน และ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 340 โรงเรียน ๆ ละ 4 คน รวม 1,360 คน นำความคิดเห็นของผู้ตอบมาคำนวณหาค่าความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified : PNI modified) ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งปรากฏว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่มีค่า PNI สูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ การออกแบบกระบวนการ

จิตสำนึกและการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ ซึ่งได้นำมาใช้เพื่อเป็นข้อมูลในการร่างรูปแบบต่อไป

## 2. ชื่อรูปแบบ

" การออกแบบกระบวนการจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา "

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

## 3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

3.1 เพื่อพัฒนาจิตสำนึกด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

3.2 เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

## 4. ลักษณะของรูปแบบ

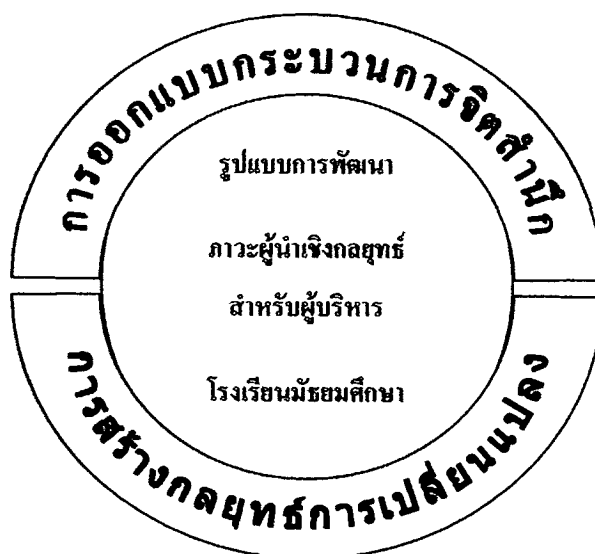
ประกอบด้วยการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา 2 ด้าน คือ

### 4.1 การออกแบบกระบวนการจิตสำนึก

เป็นการออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การคิดเชิงกระบวนการจิตสำนึกคือ ตระหนักในทุกมิติของกระบวนการทั้งภายในและภายนอก ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ในระบบโดยรวมและสิ่งแวดล้อม อาจเรียกได้ว่าเป็นการมองความเป็นจริงในลักษณะกระบวนการพหุมิติ เชื่อมโยงระหว่างส่วนย่อยและองค์รวมอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

### 4.2 การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

เป็นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด รวมทั้งวิธีการเลือกองค์ประกอบของการแปรรูปองค์การด้านบุคลากรและสิ่งอื่นๆ ในองค์การ โดยใช้วิธีการเชิงกระบวนการ



ภาพที่ 4.1 ลักษณะของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตาม(ร่าง)รูปแบบที่ 1

## 5. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามแนวทางของรูปแบบ มีดังนี้

### 5.1 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยการออกแบบกระบวนการจิตสำนึก (Conscious Process Design)

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบนี้จะเน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ของ Anderson (2001) ที่กำหนดไว้ 9 ขั้นตอน การออกแบบกระบวนการจิตสำนึกนี้ ถูกจัดการขณะมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยทีมของผู้นำ และที่ปรึกษาการออกแบบนี้ ประกอบด้วย การปรับแต่งแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับงานจริง ๆ ที่พวกเขาเชื่อว่าจำเป็นในการปฏิรูปอย่างสมบูรณ์ การออกแบบกระบวนการจิตสำนึกทั้ง 9 ขั้นตอน ประกอบด้วย

- 1) การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to lead the Change)
- 2) การสร้างวิสัยทัศน์, พันธสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร (Create Organizational Visions, Commitment and Capacity)
- 3) การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the Situation to Determine Design Requirements)

- 4) ออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the Desired State)
- 5) วิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the Impact)
- 6) วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for Implementation)
- 7) ปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (Implement the Change)
- 8) เฉลิมฉลองและรวมตัวกันสภาพใหม่ (Celebrate and Integrate the New State)
- 9) เรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

## 5.2 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy)

การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) เน้นการพัฒนากลยุทธ์เปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

### 5.2.1 กรณีการเปลี่ยนแปลง (Case for Change) ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Driver of Change)
- 2) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ (Initial Desired Outcomes for the

Transformational)

- 3) แหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง (Leverage Point for Transformational)
- 4) รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (Type of Change)
- 5) ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง (Scope of the Change)
- 6) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Target of the Change)
- 7) ระดับของความเร่งด่วน (Degree of urgency)

### 5.2.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Element of Change Strategy)

- 1) วิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (How to unify all initiatives under one transformational umbrella)
- 2) การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง (Position of this Transformational in the Organization)
- 3) การปฏิบัติการที่ชัดเจน (Bold Actions)

4) วิธีการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Levers)

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

6) โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง (Change Infrastructure)

7) กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ (Milestone Event from Phase IX; and

8) ระยะเวลาที่เหมาะสม (General Timeline)

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

ตารางที่ 4.21 การร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนการพัฒนา รูปแบบ	ผลลัพธ์
1. ศึกษาวิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	1. กรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
2. ศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
3. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	3. ผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
3.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของDurin(1998)อันประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ	3.1 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
3.2 สอดถามความคิดเห็นจากผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประชานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	3.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
	3.3 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ขั้นตอนการพัฒนาแบบ	ผลลัพธ์
<p>4. สอบถามความต้องการในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา</p> <p>4.1 ศึกษาหลักการ แนวคิดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ของAnderson(2001) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ</p> <p>4.2 วิเคราะห์ประเมินความต้องการจำเป็น (<math>PNI_{Modified}</math>)ในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ได้จากกรอบแนวคิดการวิจัย จากผู้ตอบแบบสอบถาม ตามข้อ3.2 และนำมาจัดลำดับความต้องการ</p>	<p>1. ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามที่ผู้บริหาร โรงเรียนต้องการ ได้รับการพัฒนาอย่างสูงตามลำดับ</p> <p>2. ร่าง(1)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา</p>
<p>5. ตรวจสอบรูปแบบเพื่อกำหนดองค์ประกอบของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เหมาะสม จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ประสบการณ์ และมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา</p>	<p>ร่าง(2)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา</p>
<p>6. จัดการประชุมสนทนากลุ่ม(Focus group Discussion) เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ</p>	<p>รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา</p>

ตอนที่ 5 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

### 5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ สามารถแสดงดังตารางที่ 4.22 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.22 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

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

จากตาราง 4.22 พบว่าผู้ประเมินส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 93.3 ส่วนมากดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมาดำรงตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิองค์การพัฒนากุศลกรทางการศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 26.7 เท่ากัน

### 5.2 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

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

ตารางที่ 4.23 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ  
เชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1	หลักการและแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ	4.75	0.43	มากที่สุด	4.54	0.50	มากที่สุด
	1.1 หลักการเชิงทฤษฎีของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	4.71	0.47	มากที่สุด	4.57	0.51	มากที่สุด
	1.2 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	4.79	0.43	มากที่สุด	4.50	0.52	มากที่สุด
2	ชื่อรูปแบบ	4.58	0.56	มากที่สุด	4.54	0.58	มากที่สุด
	2.1 (ภาษาไทย) การออกแบบกระบวนการจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา	4.58	0.51	มากที่สุด	4.58	0.51	มากที่สุด
	2.2 (ภาษาอังกฤษ) CONSCIOUS PROCESS DESIGN AND BUILDING CHANGE STRATEGY MODEL FOR STRATEGIC LEADERSHIP DEVELOPMENT OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS	4.58	0.67	มากที่สุด	4.50	0.67	มากที่สุด
3	วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.61	0.49	มากที่สุด	4.29	0.54	มากที่สุด
	3.1 เพื่อพัฒนาจิตสำนึกด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา	4.57	0.51	มากที่สุด	4.21	0.58	มากที่สุด
	3.2 เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา	4.64	0.50	มากที่สุด	4.36	0.63	มากที่สุด
4	ลักษณะของรูปแบบ	4.69	0.43	มากที่สุด	4.36	0.50	มาก
	4.1 ด้านการออกแบบกระบวนการจิตสำนึกเป็นการออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การคิดเชิงกระบวนการจิตสำนึกคือ กระจกในทุกมิติของกระบวนการทั้งภายในและภายนอก ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ในระบบ โดยรวมและสิ่งแวดล้อม อาจเรียกได้ว่าเป็นการมองความเป็นจริงในลักษณะกระบวนการทหุมิติเชื่อมโยงระหว่างส่วนย่อยและองค์รวมอย่างต่อเนื่องในระยะยาว	4.71	0.47	มากที่สุด	4.36	0.50	มาก

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปดความ	$\bar{X}$	S.D.	แปดความ
	4.2 ด้านการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบ ทันทีทันใด รวมทั้งวิธีการเลือกองค์ประกอบของการ แปรรูปองค์การด้านบุคลากรและสิ่งอื่นๆ ในการ องค์การ โดยใช้วิธีการเชิงกระบวนการ	4.57	0.51	มากที่สุด	4.36	0.50	มาก
5	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของ รูปแบบนี้	4.71	0.47	มากที่สุด	4.54	0.50	มากที่สุด
	5.1 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยการ ออกแบบกระบวนการจิตสำนึก (Conscious Process Design)	4.71	0.47	มากที่สุด	4.50	0.52	มากที่สุด
	5.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยการสร้าง กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy)	4.71	0.47	มากที่สุด	4.57	0.51	มากที่สุด
	รวมการประเมินรูปแบบ	4.65	0.31	มากที่สุด	4.42	0.36	มากที่สุด

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

จากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง)รูปแบบที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิผู้วิจัย ได้นำผลการวิเคราะห์ และข้อเสนอแนะมาปรับปรุงส่วนประกอบของร่างรูปแบบให้มีความถูกต้องเหมาะสมมากยิ่งขึ้นและนำมา(ร่าง)รูปแบบที่ 2 ดังนี้

## 1. หลักการและแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ

### 1.1 หลักการเชิงทฤษฎีของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและเข้าใจวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยน โรงเรียนให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Dubrin ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

- (1) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์
- (2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย
- (3) การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต
- (4) การคิดเชิงปฏิบัติ
- (5) การกำหนดวิสัยทัศน์

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเกิดการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ทางการบริหาร ด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ จนกระทั่งสามารถพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในทุก ๆ องค์ประกอบ ได้อย่างสมบูรณ์แบบ การวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้การพัฒนาภาวะผู้นำของ Anderson (2001) มี 5 วิธี คือ

- (1) การฝึกอบรมแบบบุททะสวง
- (2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง
- (3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง
- (4) การออกแบบกระบวนการจิตสำนึก
- (5) การสนับสนุนกระบวนการจิตสำนึก

### 1.2 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 คน ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 340 โรงเรียน ๆ ละ 4 คน รวม 1,360 คน นำความคิดเห็นของผู้ตอบมาคำนวณหาค่าความต้องการจำเป็น(Priority Needs Index modified : PNI modified) ของสภาพปัจจุบัน

และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งปรากฏว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่มีค่าPNI สูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ การออกแบบกระบวนการจิตสำนึกและการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

## 2. ชื่อรูปแบบ

การออกแบบกระบวนการจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

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

## 3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

- 3.1 เพื่อพัฒนาจิตสำนึกด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
- 3.2 เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

## 4. ลักษณะของรูปแบบ

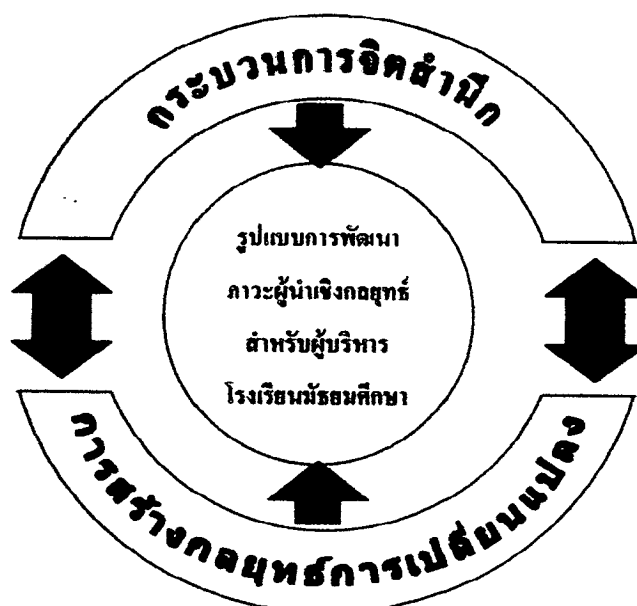
ประกอบด้วยการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา 2 ด้าน คือ

### 4.1 ด้านการออกแบบกระบวนการจิตสำนึก

เป็นการออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การคิดเชิงกระบวนการจิตสำนึกคือตระหนักในทุกมิติของกระบวนการทั้งภายในและภายนอก ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ในระบบโดยรวมและสิ่งแวดล้อม อาจเรียกได้ว่าเป็นการมองความเป็นจริงในลักษณะกระบวนการพหุมิติ เชื่อมโยงระหว่างส่วนย่อยและองค์รวมอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

### 4.2 ด้านการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

เป็นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด รวมทั้งวิธีการเลือกองค์ประกอบของการแปรรูปองค์การด้านบุคลากรและสิ่งอื่นๆ ในองค์การ โดยใช้วิธีการเชิงกระบวนการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์



ภาพที่ 4.2 ลักษณะของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตาม(ร่าง)รูปแบบที่ 2

## 5. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามแนวทางของรูปแบบ มีดังนี้

5.1 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยการออกแบบกระบวนการจิตสำนึก

5.2 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

### 5.3 ผลการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group)

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

ตารางที่ 4.24 ข้อเสนอแนะและการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group)

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

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

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

## ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

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

**ตอนที่ 6 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้**

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

ข้อเสนอแนะมาปรับปรุงรูปแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับสมบูรณ์

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

### 1. ชื่อรูปแบบ " การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง"

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

### 2. หลักการ แนวคิดพื้นฐานและความเป็นมาของรูปแบบ

#### 2.1 หลักการ แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ

##### 2.1.1 หลักการเชิงทฤษฎีของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและเข้าใจวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยน โรงเรียนให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Dubrin ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

(1) การรับรู้ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการคิดรวบยอด ความสามารถในการประมวลผลแนวโน้มนำและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ มีการคิดเชิงระบบและเข้าใจผลที่มีต่อการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์กร และความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีจินตนาการ

(2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย หมายถึง การปรึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างกว้างขวางและใช้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น

(3) การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต หมายถึง การคาดการณ์อนาคต การพัฒนากระบวนการสะสมภูมิปัญญาขององค์กร การปฏิวัติองค์กร และการกำหนดทิศทางขององค์กร

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

(5) การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์โดยสมาชิกองค์กร การสื่อสารวิสัยทัศน์และการนะวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลาย

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

### (1) การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง (Breakthrough training)

การพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind-set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง จะให้ความสำคัญอันดับหนึ่งต่อการยกระดับทัศนคติของผู้นำ จากมุมมองโลกด้านอุตสาหกรรมเป็นแบบทัศนคติที่ปรากฏขึ้น งานนี้จำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ตรงเท่านั้น ใช้วิธีการสอนเพียงอย่างเดียวไม่ได้ผล เนื่องจากการอบรมแบบบุกทะลวง มิได้หมายถึงการสอนบรรดาผู้นำเกี่ยวกับทัศนคติที่ปรากฏขึ้น แต่จะต้องช่วยให้ผู้นำรับเรื่องทัศนคติที่ปรากฏขึ้นเข้ามาใช้ แต่อย่างไรก็ตาม ในการคงทนของกระบวนการนั้น จำเป็นจะต้องระลึกว่าไม่มีการอบรมหลักสูตรใดที่จะเปลี่ยนทัศนคติของคนที่มิได้อยู่เดิมภายในชั่วข้ามคืน เรียกได้ว่า เป็นกระบวนการที่กินเวลาชั่วชีวิต และหลักสูตรนั้นต้องรองรับการพัฒนาในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ด้วย อย่่างไรก็ดี การอบรมแบบบุกทะลวงนี้ จะต้องมีอิทธิพลต่อจิตใจและประสบการณ์ที่มากพอที่จะเปิดประตูแห่งการตระหนักรู้ของตัวบุคคลผู้ขอเท็จจริงของทัศนคติที่ปรากฏขึ้นด้วย

การอบรมแบบบุกทะลวงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่มากพอกับการเน้นเรื่องสมมุติฐานและความเชื่อสำคัญที่ซ่อนอยู่ ประสบการณ์จากภายในของบุคคลจะต้องถูกแปลความหมายในแง่ที่ว่า จะทำอย่างไร พวกเขาจึงจะนำพาการปฏิรูปในแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม เพื่อจะได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีกว่า โปรแกรมที่ว่านี้จะต้องรับมือโดยตรงกับข้อจำกัดในตัวบุคคล เรื่องพฤติกรรมและอารมณ์พร้อม ๆ กับแนวทางที่ผู้เข้าร่วม โปรแกรมต้องการจะเป็นหัวข้อเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ Anderson ให้ความสำคัญในโปรแกรมการอบรมแบบบุกทะลวงนั้น ได้แก่ การวิเคราะห์วิถีพฤติกรรม พลังการขับเคลื่อนของทีม ทักษะการสื่อสาร (การฟังและการพูด) บทสนทนาโต้ตอบ การเคลื่อนไหวด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างวิสัยทัศน์ของทีม อำนาจของตัวบุคคล การรับมือกับความขัดแย้ง การจัดการตนเองและการปฏิรูปในระดับบุคคล ควรระลึกไว้เสมอว่า การพิจารณาใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะต้องกล่าวถึงทัศนคติและสมมุติฐานที่ซ่อนอยู่ ซึ่งได้ก่อให้เกิดพฤติกรรมแบบเก่า ๆ และจะเป็นการสร้างความสำเร็จอย่างลึกซึ้ง และโอกาสสำหรับสร้างพฤติกรรมแบบใหม่ ไม่เช่นนั้นแล้ว โปรแกรมของเราจะไม่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับตัว

บุคคลอย่างแท้จริงได้ แต่จะเป็นแค่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมปลุกย่อยและได้เพียงระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น

## (2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education)

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่เน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย ได้แก่ 1) การนำเสนอในชั้นเรียน (Classroom Presentations) 2) กรณีศึกษา (Case Studies) 3) กลุ่มเพื่อการเรียนรู้ (Discussion Learning Groups) 4) การอ่าน (Reading) และ 5) การประยุกต์ใช้ (Application Tools) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบนี้จะช่วยให้ผู้นำเห็นภาพโดยรวมของข้อมูลและแบบจำลองที่ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยธรรมชาติแล้ว การศึกษานั้นจะเน้นที่ความเข้าใจไม่ใช่ว่าการเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรม ถึงแม้ว่าจะช่วยกระตุ้นให้เกิดสิ่งเหล่านั้นก็ตาม แบบแผนการศึกษา ได้แก่ การนำเสนอในชั้นเรียน กรณีศึกษาและการจัดกลุ่มอภิปรายและกลุ่มการเรียนรู้ การอ่าน และเครื่องมือในการประยุกต์ใช้

## (3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy)

การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแบบเร่งด่วน โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรูปแบบนี้จะมุ่งเน้นด้านการพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริงรวมถึงวิธีการแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหา และบุคลากร ในการปฏิรูปองค์กร โดยใช้วิธีการที่เป็นกระบวนการ ที่แสดงถึงแบบแผนสำหรับการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ซึ่งอ้างอิงถึงข้อมูลชุดหนึ่ง ซึ่งได้พัฒนาในขั้นแรกของแบบจำลองกระบวนการเปลี่ยนแปลง และอ้างอิงองค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเอง ส่วนประกอบนี้จะต้องสำเร็จได้ด้วยความพยายามเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง โดยทีมของผู้นำองค์กรและบรรดาที่ปรึกษาด้านการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ที่ได้ขององค์ประกอบนี้ คือ การเรียนรู้และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

## (4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious Process Design)

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบนี้จะเน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ของ Anderson (2001) ที่กำหนดไว้ 9 ขั้นตอน การออกแบบกระบวนการจิตสำนึกนี้ ถูกจัดการขณะมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยทีมของผู้นำ และที่ปรึกษาการออกแบบนี้ ประกอบด้วย การปรับแต่งแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับงานจริง ๆ ที่พวกเขาเชื่อว่าจำเป็นในการปฏิรูปอย่างสมบูรณ์ การออกแบบกระบวนการจิตสำนึกทั้ง 9 ขั้นตอน

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

#### (5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation)

การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วนเช่นเดียวกัน โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงผู้นำจะเกิดการเรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติการในเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้น เหตุการณ์นี้มักจะได้รับการสนับสนุนจากคลินิกการเรียนรู้การฝึกสอน และการให้คำปรึกษาอย่างทันทั่วทั้งที่ ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษาแบบนี้จะช่วยส่งเสริมด้านการเรียนรู้และการแก้ไขเนื้อหาวิชา การออกแบบกระบวนการและการพัฒนาตนเอง การฝึกสอนประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) สนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with Learning Clinics) 2) สนับสนุนการสอน และการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching) และ 3) การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (Just-in-Time Consultation between Change Leaders and their Consultants)

#### 2.1.2 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ในการทำวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 คน ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 340 โรงเรียน ๆ ละ 4 คน รวม 1,360 คน นำความคิดเห็นของผู้ตอบมาคำนวณหาค่าความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified : PNI modified) ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งปรากฏว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่มีค่า PNI สูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

#### 2.2 ความเป็นมาของรูปแบบ

จากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามตารางที่ 4.15 - 4.19 ตามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

แนวคิดของ Dublin ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (1) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย (3) การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต (4) การคิดเชิงปฏิบัติ (5) การกำหนดวิสัยทัศน์ ในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ การดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา เกิดการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ทางการบริหาร ด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ จนกระทั่งสามารถพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในทุก ๆ องค์ประกอบ ได้อย่างสมบูรณ์แบบ การวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้การพัฒนาภาวะผู้นำของ Anderson (2001) มี 5 วิธี ประกอบด้วย (1) การฝึกอบรมแบบบุททะลวง (2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก

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

### 3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

- 3.1 เพื่อเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
- 3.2 เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

### 4. ลักษณะของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีลักษณะเด่นที่เน้นการพัฒนาความต้องการจำเป็น 2 ด้าน คือ

#### 4.1 การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก

เป็นการออกแบบการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก คือตระหนักในทุกมิติของกระบวนการทั้งภายในและภายนอก ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ในระบบโดยรวมและสิ่งแวดล้อม อาจเรียกได้ว่าเป็นการมองความเป็นจริงในลักษณะกระบวนการพหุมิติ เชื่อมโยงระหว่างส่วนย่อยและองค์รวมอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

#### 4.2 การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

เป็นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วน รวมทั้งวิธีการเลือกองค์ประกอบของการแปรรูปองค์การด้านบุคลากรและสิ่งอื่นๆ ในองค์การโดยใช้วิธีการเชิงกระบวนการ

#### 5. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ตามแนวทางของรูปแบบนี้ มีดังนี้

##### 5.1 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก

เพื่อให้สอดคล้องกับงานจริง ๆ ที่พวกเขาเชื่อว่าจำเป็นในการปฏิรูปอย่างสมบูรณ์ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบนี้จะเน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ของ Anderson (2001) ที่กำหนดไว้ 9 ขั้นตอน การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกนี้ ถูกจัดการขณะมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยทีมของผู้นำ และที่ปรึกษาการออกแบบนี้ประกอบด้วย การปรับแต่งแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ลงจิตสำนึกทั้ง 9 ขั้นตอน ประกอบด้วย

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

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก ตามกระบวนการ 9 ขั้นตอนเป็นการออกแบบการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก คือตระหนักในทุกมิติของกระบวนการทั้งภายในและภายนอกในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ในระบบโดยรวมและสิ่งแวดล้อม อาจเรียกได้ว่าเป็นการมองความเป็นจริงในลักษณะกระบวนการพหุมิติ เชื่อมโยงระหว่างส่วนย่อยและองค์รวมอย่างต่อเนื่องในระยะยาว สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านต่างๆ ดังนี้

1. การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาความสามารถในการคิดรวบยอด ความสามารถในการประมวลผลแนวโน้มนำและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ มีการคิดเชิงระบบและเข้าใจผลที่มีต่อการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์กร และสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีจินตนาการ

2. การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต เป็นการพัฒนาความสามารถในการคาดการณ์อนาคต การพัฒนากระบวนการสะสมภูมิปัญญาขององค์กร การปฏิรูประบบโครงสร้างกิจการ และการกำหนดทิศทางขององค์กร

3. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการพัฒนาความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์โดยสมาชิกองค์กร การสื่อสารวิสัยทัศน์และการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลาย

4. การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย เป็นการพัฒนาความสามารถในการปรึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างกว้างขวางและใช้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น

## 5.2 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) เน้นการพัฒนากลยุทธ์เปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วน โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

### 5.2.1 การใช้กรณีการเปลี่ยนแปลง (Case for Change) ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Driver of Change)
- 2) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ (Initial Desired Outcomes for the

Transformational)

- 3) แหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง (Leverage Point for Transformational)

- 4) รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (Type of Change)

- 5) ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง (Scope of the Change)

- 6) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Target of the Change)

- 7) ระดับของความเร่งด่วน (Degree of urgency)

### 5.2.2 การใช้องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Element of Change Strategy)

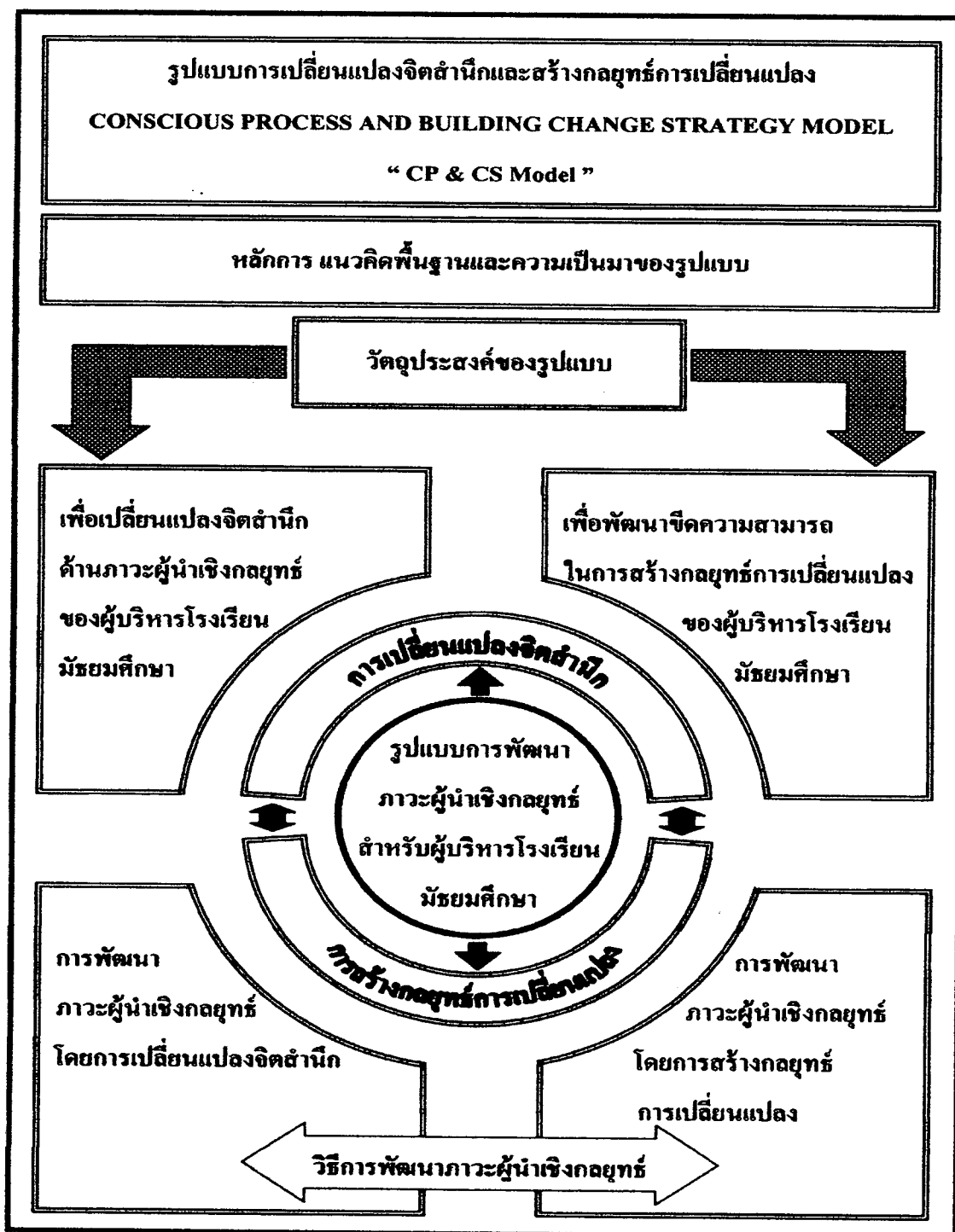
1) วิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (How to unify all initiatives under one transformational umbrella)

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

- 3) การปฏิบัติการที่ชัดเจน (Bold Actions)
- 4) วิธีการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Levers)
- 5) ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธมิตรที่เข้มแข็ง (Participation Strategies for Creating a Critical Mass of Commitment)
- 6) โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง (Change Infrastructure)
- 7) กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ (Milestone Event from Phase)
- 8) ระยะเวลาที่เหมาะสม (General Timeline)

การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง เป็นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วน รวมทั้งวิธีการเลือกองค์ประกอบของการแปรรูปองค์การด้านบุคลากรและสิ่งอื่นๆ ในองค์การ โดยใช้วิธีการเชิงกระบวนการ สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านต่างๆดังนี้

1. การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาความสามารถในการคิดรวบยอด ความสามารถในการประมวลผลแนวโน้มและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ มีการคิดเชิงระบบและเข้าใจผลที่มีต่อการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์การ และความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีจินตนาการ
2. การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย เป็นการพัฒนาความสามารถในการปรึกษาผู้มีส่วนได้เสียอย่างกว้างขวางและใช้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น โดยสามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



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