

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย(Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและวิธีดำเนินการวิจัย มีขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเพื่อใช้ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 36 คนจากโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามภาคการปกครองและขนาดของโรงเรียน จำนวน 340 โรงเรียนๆละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งสิ้น 1,059 คน วิเคราะห์ผลการศึกษานำเสนอในรูปตารางและอภิปรายประกอบความเรียง 2) (ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยนำแนวคิด และหลักการ ในการพัฒนารูปแบบมากำหนดโครงสร้าง องค์ประกอบในการดำเนินการของรูปแบบ 3) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ และการประชุมสนทนากลุ่ม(Focus Group)นำผลการประชุมของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น 4) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในบทนี้ได้ นำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา และเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้ โดยสรุปผลการวิจัยเป็น 3 ส่วน คือ

5.1.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

5.1.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

5.1.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

5.1.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย รองลงมาคือการกำหนดวิสัยทัศน์และการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัศึกษาด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การคิดเชิงปฏิบัติ

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ รองลงมาคือ การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต และการกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัศึกษาด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาเรียงลำดับในภาพรวม พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การ

คิดเชิงปฏิบัติ รองลงมาคือ การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต และการกำหนดวิสัยทัศน์ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย โดยมีรายละเอียดทั้ง 5 ด้านตามลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ดังต่อไปนี้

5.1.1.1 การคิดเชิงปฏิบัติ

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ มีแผนที่เน้นนักเรียนและผู้ปกครองเป็นเป้าหมายความสำเร็จ รองลงมาคือ คิดเชิงบูรณาการในการบริหารงานอย่างยั่งยืน และคิวิวิธีการบริหารงาน ไปสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ มีแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถึงรากถึงโคน

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ คิวิวิธีการบริหารงาน ไปสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิผล และมีแผนที่เน้นนักเรียนและผู้ปกครองเป็นเป้าหมายความสำเร็จ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ มีแผนเชิงรุกในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม และคิดสร้างสรรค์อย่างมีเอกลักษณ์ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ มีแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถึงรากถึงโคน

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ มีแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถึงรากถึงโคน รองลงมาคือ มีแผนเชิงรุกในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม และคิดสร้างสรรค์อย่างมีเอกลักษณ์และมีแผนสร้างเครือข่ายเงิน โยบายกับโรงเรียนอื่น ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ มีแผนที่เน้นนักเรียนและผู้ปกครองเป็นเป้าหมายความสำเร็จ

5.1.1.2 การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ ความสามารถในการคิด

อย่างเป็นระบบ รองลงมาคือ ตัดสินใจ โดยคำนึงถึงความยั่งยืนในอนาคตขององค์กร และความสามารถในการแก้ปัญหา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ มโนทัศน์การคิด (Mind Set) ที่เหนือกว่าผู้อื่น

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ รองลงมาคือ มีความสามารถในการกลั่นกรองข้อมูลอย่างหลากหลายเพื่อการบริหารองค์กร ความสามารถในการประมวลแนวโน้มและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ ตัดสินใจ โดยคำนึงถึงความยั่งยืนในอนาคตขององค์กรและความสามารถในการแก้ปัญหา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาข้อที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ มโนทัศน์การคิด (Mind Set) ที่เหนือกว่าผู้อื่น

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ มโนทัศน์การคิด (Mind Set) ที่เหนือกว่าผู้อื่น และความสามารถในการประมวลแนวโน้มและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีค่าเท่ากับ รองลงมาคือ มีความสามารถในการกลั่นกรองข้อมูลอย่างหลากหลายเพื่อการบริหารองค์กร ความสามารถในการประมวลสารสนเทศ และเข้าใจผลที่มีต่อการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์กรและความสามารถในการแก้ปัญหา ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ และตัดสินใจ โดยคำนึงถึงความยั่งยืนในอนาคตขององค์กร ซึ่งมีค่าเท่ากัน

5.1.1.3 การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคตอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ รองลงมาคือ บริหาร โดยใช้หลักการบริหารคุณภาพ และนำผลการประเมิน ไปเป็นแนวทางกำหนดอนาคต ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การคาดการณ์ทิศทางอนาคต ได้อย่างแม่นยำ

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคตอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็น

รายชื่อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ บริหารโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ รองลงมาคือ นำผลการประเมิน ไปเป็นแนวทางกำหนดอนาคต และแสวงหา โอกาสตลอดเวลา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ แสดงภาพความสำเร็จที่แตกต่างอย่างชัดเจน

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การคาดการณ์ทิศทางอนาคต ได้อย่างแม่นยำ รองลงมาคือ แสดงภาพความสำเร็จที่แตกต่างอย่างชัดเจน และนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้

5.1.1.4 การกำหนดวิสัยทัศน์

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ มีกำหนดวิสัยทัศน์รองรับกับความต้องการในอนาคต รองลงมาคือ สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสื่อสารวิสัยทัศน์ และกำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ นำขับเคลื่อนการปฏิบัติสู่วิสัยทัศน์ได้ชัดเจน

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ กำหนดวิสัยทัศน์รองรับกับความต้องการในอนาคต รองลงมาคือ สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสื่อสารวิสัยทัศน์ และกำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ กำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ นำขับเคลื่อนการปฏิบัติสู่วิสัยทัศน์ได้ชัดเจน รองลงมาคือ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างครอบคลุมทั่วถึงทั้งโรงเรียน กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง นำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นรูปธรรม และกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ซึ่งมีค่าเท่ากับ ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ กำหนดวิสัยทัศน์รองรับกับความต้องการในอนาคต

5.1.1.5 การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลายอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ มีอิสระในการบริหารงาน รองลงมาคือ ให้อิสระแก่บุคลากรในการทำงานร่วมกัน และกำหนดกลยุทธ์ด้วยกระบวนการประชาธิปไตย ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ ใช้การคาดการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลายอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ บริหารโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน รองลงมาคือ ให้อิสระแก่บุคลากรมีความสุขและอบอุ่นในการทำงาน และนำข้อคิดเห็นของคณะครู นักเรียนและผู้ปกครองมากำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนข้อที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ ใช้การคาดการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ นำความรู้และข้อมูลของชุมชนมาประยุกต์ใช้ในการสร้างกลยุทธ์ ทำให้บุคลากรมีความสุขและอบอุ่นในการทำงาน และนำข้อคิดเห็นของคณะครู นักเรียนและผู้ปกครองมา กำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีค่าเท่ากัน รองลงมาคือ บริหารโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน ใช้การคาดการณ์ในการ กำหนดกลยุทธ์ และมีการปรึกษาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ มีอิสระในการบริหารงาน

5.1.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ ด้านการกำหนดควิสัยทัศน์ รองลงมาคือ ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วย

จินตนาการที่หลากหลาย และด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์รองลงมาคือ ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคตและด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลายและด้านการคิดเชิงปฏิบัติซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ รองลงมาคือ ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ด้านการคาดการณ์ และการกำหนดอนาคต และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย โดยมีรายละเอียดทั้ง 5 ด้านตามลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ดังต่อไปนี้

5.1.2.1 การคิดเชิงปฏิบัติ

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน คู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริง และการแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นทางการรองลงมาคือ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการ โรงเรียน และการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริงส่วนคู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป

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

ผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic) ส่วนคู่ที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ที่สุดคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง และการแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นทางการ

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ พบว่า คู่ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป รองลงมาคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic) และการพัฒนาทีมงานของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Teams of change leaders) ของผู้อำนวยการ โรงเรียนการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง และการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง การปฏิบัติแบบทันทีทันใด ซึ่งมีค่าเท่ากัน

5.1.2.2 การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน คู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic) รองลงมาคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ส่วนคู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริงและการแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นทางการ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน คู่ที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือการพัฒนาทีมงานของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Teams of change leaders) ของผู้อำนวยการ โรงเรียน และการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง รองลงมาคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic) ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึง

ประสงค์ที่สุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป และการพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ และการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง การปฏิบัติแบบทันทีทันใด

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ พบว่า คู่ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง และการแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการรองลงมาคือ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการ โรงเรียน และการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเองและเน้นการปฏิบัติแบบทันทีทันใดตามลำดับ

5.1.2.3 การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคตอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน คู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic) รองลงมาคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริงและการแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเองและการปฏิบัติแบบทันทีทันใด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคตอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน คู่ที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่และการการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic) รองลงมาคือ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการ โรงเรียน และการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของ

กระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต พบว่า คู่ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Teams of change leaders) ของผู้อำนวยการโรงเรียน การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง และการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง การปฏิบัติแบบทันทีทันใด ซึ่งมีค่าเท่ากับ รองลงมาคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป และการพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง การแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ซึ่งมีค่าเท่ากับ

5.1.2.4 การกำหนดวิสัยทัศน์

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน คู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic) และการพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง การแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ซึ่งมีค่าเท่ากับ รองลงมาคือ การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Teams of change leaders) ของผู้อำนวยการโรงเรียน การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง และการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาตนเอง การปฏิบัติแบบทันทีทันใด ซึ่งมีค่าเท่ากับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป

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

ไม่ใช่การสั่งสอน(Didactic) รองลงมาคือการพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการ โรงเรียน การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ มุ่งให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พบว่า คู่ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่การพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการ โรงเรียน การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง รองลงมาคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) และการให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป และการพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง การแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ และการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาคณะ การปฏิบัติแบบทันทีทันใดซึ่งมีค่าเท่ากัน

5.1.2.5 การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลายอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน คู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) และการพัฒนาทีมงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการ โรงเรียน การการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ซึ่งมีค่าเท่ากัน รองลงมาคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไปและการส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและพัฒนาคณะ การปฏิบัติแบบทันทีทันใดซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนคู่ที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรคัลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลายอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณารายคู่ พบว่าทุกคู่อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน คู่ที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การพัฒนาทีมงานของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน การเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง รองลงมาคือ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ ส่วนด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างสรรคัลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย พบว่า คู่ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริง การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ รองลงมาคือ การเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind Set) ของผู้บริหาร จากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic) และการพัฒนาทีมงานของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง(Teams of change leaders)ของผู้อำนวยการโรงเรียน การการเรียนรู้ด้วยการออกแบบแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริงซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ การให้เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป

5.1.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมพบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน และเมื่อพิจารณารายคู่ด้านพบว่า ด้านที่มีระดับความเหมาะสมของการนำไปใช้สูงสุด ได้แก่ หลักการและแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ รองลงมา คือ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของรูปแบบนี้ และลักษณะของรูปแบบ ตามลำดับ ด้านที่มีระดับความเหมาะสมของการนำไปใช้ต่ำสุดได้แก่ ชื่อรูปแบบ ส่วนด้านที่มีระดับความเป็นไปได้ของการนำไปใช้สูงสุด ได้แก่ หลักการและแนวคิด

พื้นฐานของรูปแบบ ชื่อรูปแบบ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของรูปแบบนี้ ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนข้อที่มีระดับความเป็นไปได้ของการนำไปใช้ต่ำสุด ได้แก่ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบ สำคัญ 5 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ

ส่วนที่ 2 หลักการ แนวคิดพื้นฐานและความเป็นมาของรูปแบบ

ส่วนที่ 3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

ส่วนที่ 4 ลักษณะของรูปแบบ

ส่วนที่ 5 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของรูปแบบนี้

ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ " การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง"

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

ส่วนที่ 2 หลักการ แนวคิดพื้นฐานและความเป็นมาของรูปแบบ

2.1 หลักการแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ

2.1.1 หลักการเชิงทฤษฎีของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความเชื่อว่าบุคคลสามารถพัฒนาความสามารถเป็นผู้นำได้ โดยมีสมมุติฐานว่าบุคคลสามารถเรียนรู้ เติบโตและเปลี่ยนแปลงได้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร โรงเรียนเพื่อ โน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและเข้าใจวิสัยทัศน์ของกลุ่ม เพื่อดึงใจให้ผู้ร่วมงาน เกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยน โรงเรียนให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Dubrin ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

(1) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ เป็นความสามารถในการคิดรวบยอด ความสามารถในการประมวลผลแนวโน้มนำและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผน ปฏิบัติการ มีการคิดเชิงระบบและเข้าใจผลที่มีต่อการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์การ และความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีจินตนาการ

(2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย เป็นการให้ความสำคัญกับการปรึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างกว้างขวางและใช้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น

(3) การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต เป็นการพัฒนากระบวนการสะสมภูมิปัญญาขององค์กร การปฏิรูประบบราชการ และการกำหนดทิศทางขององค์กร

(4) การคิดเชิงปฏิบัติ เป็นแบบแผนของระบบความคิดหรือ การค้นหาแนวคิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบเหมือนกับการสร้างอนาคตใหม่(Re-inventing the future) เป็นแบบแผนของการคิดที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่แบบถึงรากถึงโคน มีลักษณะเฉพาะตัวเป็นปัจเจกนิยม

(5) การกำหนดวิสัยทัศน์ โดยสมาชิกองค์กร การสื่อสารวิสัยทัศน์และการนะวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลาย

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา เกิดการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการบริหาร ด้วยเทคนิควิธีการต่างๆ จนกระทั่งสามารถพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในทุกๆ องค์ประกอบได้อย่างสมบูรณ์แบบ การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดใช้แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของ Anderson (2001) มี 5 วิธี คือ

(1) การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง (Breakthrough training) เป็นวิธีการพัฒนาภาวะ ผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind-set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic) การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง จะให้ความสำคัญอันดับหนึ่งคือการยกระดับทัศนคติของผู้นำ จากมุมมองโลกด้านอุตสาหกรรมเป็นแบบทัศนคติที่ปรากฏขึ้น งานนี้จำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ตรงเท่านั้น ใช้วิธีการสอนเพียงอย่างเดียวไม่ได้ผล เนื่องจากการอบรมแบบบุกทะลวง มิได้หมายถึงการสอนบรรดาผู้นำเกี่ยวกับทัศนคติที่ปรากฏขึ้น แต่จะต้องช่วยให้ผู้นำรับเรื่องทัศนคติที่ปรากฏขึ้นเข้ามาใช้ แต่อย่างไรก็ตาม ในบางครั้งของกระบวนการนั้น จำเป็นจะต้องระลึกว่าไม่มีการอบรมหลักสูตรใดที่จะเปลี่ยนทัศนคติของคนที่มีอยู่เดิมภายในชั่วข้ามคืน เรียกได้ว่า เป็นกระบวนการที่กินเวลาชั่วชีวิต และหลักสูตรนั้นต้องรองรับการพัฒนาในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ด้วย อย่างไรก็ดี การอบรมแบบบุกทะลวงนี้ จะต้องมียุทธวิธีลต่อ

จิตใจและประสบการณ์ที่มากพอที่จะเปิดประตูแห่งการตระหนักรู้ของตัวบุคคลผู้ขอเท็จจริงของทัศนคติที่ปรากฏขึ้นด้วย

การอบรมแบบบุทกะหลวงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่มากพอกับการเน้นเรื่องสมมุติฐานและความเชื่อสำคัญที่ซ่อนอยู่ ประสบการณ์จากภายในของบุคคลจะต้องถูกแปลความหมายในแง่ที่ว่า จะทำอะไร พวกเขาจึงจะนำพาการปฏิรูปในแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม เพื่อจะได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีกว่า โปรแกรมที่ว่านี้จะต้องรับมือโดยตรงกับข้อจำกัดในตัวบุคคล เรื่องพฤติกรรมและอารมณ์พร้อม ๆ กับแนวทางที่ผู้เข้าร่วม โปรแกรมต้องการจะเป็นหัวข้อเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ Anderson ให้ความสำคัญในโปรแกรมการอบรมแบบบุทกะหลวงนั้น ได้แก่ การวิเคราะห์วิถีพฤติกรรม พลังการขับเคลื่อนของทีม ทักษะการสื่อสาร (การฟังและการพูด) บทสนทนาโต้ตอบ การเคลื่อนไหวด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างวิสัยทัศน์ของทีม อำนาจของตัวบุคคล การรับมือกับความขัดแย้ง การจัดการตนเองและการปฏิรูปในระดับบุคคล ควรระลึกไว้เสมอว่า การพิจารณาใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะต้องกล่าวถึงทัศนคติและสมมุติฐานที่ซ่อนอยู่ ซึ่งได้ก่อให้เกิดพฤติกรรมแบบเก่า ๆ และจะเป็นการสร้างควมเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และโอกาสสำหรับสร้างพฤติกรรมแบบใหม่ ไม่เช่นนั้นแล้ว โปรแกรมของเราจะไม่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับตัวบุคคลอย่างแท้จริงได้ แต่จะเป็นแค่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมปลีกย่อยและได้เพียงระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น

(2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบนี้จะเน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย ได้แก่ 1) การนำเสนอในชั้นเรียน (Classroom Presentations) 2) กรณีศึกษา (Case Studies) 3) กลุ่มเพื่อการเรียนรู้ (Discussion Learning Groups) 4) การอ่าน (Reading) และ 5) การประยุกต์ใช้ (Application Tools) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบนี้จะช่วยให้ผู้นำเห็นภาพโดยรวมของข้อมูลและแบบจำลองที่ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยธรรมชาติแล้ว การศึกษานั้นจะเน้นที่ความเข้าใจไม่ ใช่ว่าการเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรม

ถึงแม้ว่าจะช่วยกระตุ้นให้เกิดสิ่งเหล่านั้นก็ตาม แบบแผน การศึกษา ได้แก่ การนำเสนองานในชั้นเรียน กรณีศึกษาและการจัดกลุ่มอภิปรายและกลุ่มการเรียนรู้ การอ่าน และเครื่องมือในการประยุกต์ใช้

(3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแบบเร่งด่วน โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรูปแบบนี้จะมุ่งเน้นด้านการพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เป็นจริงรวมถึงวิธี การแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากร ในการปฏิรูปองค์กร โดยใช้วิธีการที่เป็นกระบวนการ ที่แสดงถึงแบบแผนสำหรับการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ซึ่งอ้างอิงถึงข้อมูลชุดหนึ่ง ซึ่ง ได้พัฒนาในขั้นแรกของแบบจำลองกระบวนการเปลี่ยนแปลง และอ้างอิงองค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเอง ส่วนประกอบนี้จะต้องสำเร็จได้ด้วยความพยายามเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง โดยทีมของผู้นำองค์กรและบรรดาที่ปรึกษาด้านการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ที่ได้ขององค์ประกอบนี้ คือ การเรียนรู้และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

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

(5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วนเช่นเดียวกัน โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะเกิดการเรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติการในเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นเหตุการณ์นี้มักจะได้รับการสนับสนุนจากคลินิกการเรียนรู้การฝึกสอน และการให้คำปรึกษาอย่างทันทั่วทั้งที่ ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษาในรูปแบบนี้จะช่วยส่งเสริมด้านการเรียนรู้และการแก้ไขเนื้อหาวิชา 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 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 คน ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 340 โรงเรียน ๆ ละ 4 คน โดยกำหนดให้ทุกโรงเรียน ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนกลุ่มของรองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จะมีการไล่เรียงสลับกันไปทั้ง 4 ฝ่ายและ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ในแต่ละโรงเรียน รวม 1,360 คน นำความคิดเห็นของผู้ตอบมาคำนวณหาค่าความต้องการ การจำเป็น(Priority Needs Index modified : PNI modified) ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งปรากฏว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่มีค่าPNI สูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

2.2 ความเป็นมาของรูปแบบ

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

กำหนดอนาคต (4) การคิดเชิงปฏิบัติ (5) การกำหนดวิสัยทัศน์ และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ
 ตามแนว คิดของ Anderson (2001) มี 5 วิธี ประกอบด้วย (1) การฝึกอบรมแบบบุงทะลวง (2) การศึกษา
 เพื่อการเปลี่ยนแปลง(3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (5) การ
 สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่มีค่า PNI
 สูงกว่าค่าเฉลี่ย ลำดับที่ 1 ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก สามารถใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้
 จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (2)
 ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต (3) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และ(4) ด้านการสร้างสรรค
 กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย ลำดับที่ 2 ได้แก่ การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง สามารถใช้
 พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้จำนวน 2 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบ
 ยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (2) การสร้างสรรคกลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย

ส่วนที่ 3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

3.1 เพื่อเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

3.2 เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน
 มัธยมศึกษา

ส่วนที่ 4 ลักษณะของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มีลักษณะเด่น
 ที่เน้นการพัฒนาความต้องการจำเป็น 2 ด้าน คือ

4.1 การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก

เป็นการออกแบบการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก คือตระหนักในทุกมิติของกระบวนการทั้ง
 ภายในและภายนอก ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ในระบบโดยรวมและ
 สิ่งแวดล้อม อาจเรียกได้ว่าเป็นการมองความเป็นจริงในลักษณะกระบวนการพหุมิติ เชื่อมโยงระหว่าง
 ส่วนย่อยและองค์รวมอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

4.2 การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

เป็นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วน รวมทั้งวิธีการเลือกองค์ประกอบของ
 การแปรรูปองค์การด้านบุคลากรและสิ่งอื่นๆในองค์การ โดยใช้วิธีการเชิงกระบวนการ

ส่วนที่ 5 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามแนวทางของรูปแบบนี้มีดังนี้

5.1 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก

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

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก ตามกระบวนการ 9 ขั้นตอนเป็นการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก คือตระหนักในทุกมิติของกระบวนการทั้งภายในและภายนอก ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ในระบบโดยรวมและสิ่งแวดล้อม อาจเรียกได้ว่าเป็นการมองความเป็นจริงในลักษณะกระบวนการพหุมิติ เชื่อมโยงระหว่างส่วนย่อยและองค์รวมอย่างต่อเนื่องในระยะยาว สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 4 ด้าน ดังนี้ 1) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาความสามารถในการคิดรวบยอด ความสามารถในการประมวลผลแนวโน้มนิยมและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผน ปฏิบัติการ มีการคิดเชิงระบบและเข้าใจผลที่มีต่อการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์การ และความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีจินตนาการ 2) การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต เป็นการพัฒนาความสามารถในการคาดการณ์อนาคต การพัฒนากระบวนการสะสมภูมิปัญญาขององค์การ การปฏิรังสรรค์กิจการ และการกำหนดทิศทางขององค์การ 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการพัฒนาความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์โดยสมาชิกองค์การ การสื่อสารวิสัยทัศน์และการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลาย 4) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย เป็นการพัฒนาความสามารถในการปรึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างกว้างขวางและใช้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น

5.2 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) เน้นการพัฒนากลยุทธ์เปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วน โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

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

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

การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง เป็นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วน รวมทั้งวิธีการเลือกองค์ประกอบของการแปรรูปองค์การด้านบุคลากรและสิ่งอื่นๆ ในองค์การ โดยใช้วิธีการเชิงกระบวนการ สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ 1) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาความสามารถในการคิดรวบยอด ความสามารถในการประมวลผลแนวโน้มและใช้สารสนเทศเพื่อจัดทำแผน ปฏิบัติการ มีการคิดเชิงระบบและเข้าใจผลที่มีต่อการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์การ และความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีจินตนาการ 2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย เป็นการพัฒนาความสามารถในการปรึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างกว้างขวางและใช้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น

5.2 อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาครั้งนี้พบว่า มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล 2 ประเด็นคือ 1) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.2.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย โดยข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ มีอิสระในการบริหารงาน แสดงให้เห็นว่า ในระบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาผู้บริหารโรงเรียนถือเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้เต็มตามศักยภาพ ภายใต้การจัดกิจกรรมที่หลากหลาย มีทักษะชีวิตในลักษณะบูรณาการ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้กำหนดนโยบายการจัดการศึกษา โดยมุ่งส่งเสริมการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา เพื่อให้เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานของเด็กและเยาวชนโดยทั่วไป โดยให้โอกาสและความเสมอภาคแก่เด็กและเยาวชนที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกคน ได้เข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น รวมทั้งให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้เด็กที่ยากไร้ขาดโอกาสทางการศึกษา และเด็กที่พิการได้เข้ารับการศึกษาอย่างกว้างขวางมากขึ้น ให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้า และหาความรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งให้มีคุณธรรมจริยธรรมในด้านความขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ กตัญญู มีความรับผิดชอบ รู้จักพึ่งตนเอง และมีระเบียบวินัย โดยให้มีการจัดห้องสมุด จัดกิจกรรม ปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานที่ จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการดำรงชีวิต โดยเฉพาะชีวิตความเป็นอยู่ภายในโรงเรียน ให้เอื้อต่อการเสริมสร้างความรู้ และคุณธรรม ส่งเสริมการเรียนรู้และการจัดทำโครงการทางด้านวิทยาศาสตร์รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบัน และเป็นพื้นฐานสำหรับนักเรียนจำนวนหนึ่งในการที่จะพัฒนาเพื่อรับการศึกษาในระดับสูงขึ้น เป็นกำลังสำคัญของบ้านเมืองในด้านที่ต้องใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีระดับสูงต่อไป และให้นักเรียนได้มีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการของการประกอบการ และสามารถประกอบอาชีพได้ มี

รายได้ระหว่างเรียนตามสภาพเวลา กำลังและความสามารถรวมถึงการมุ่งส่งเสริมและอนุรักษ์การดนตรี กีฬา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ทั้งในด้านความเข้าใจ ในแนวความคิด กิจกรรม และการเสริมสร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม เพื่อให้ประสานกลมกลืนเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิต การพัฒนานุเคราะห์ โดยเน้นการนิเทศ การติดตามผลและการตรวจเยี่ยม โรงเรียน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงเป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และตัดสินใจในระดับสถานศึกษา ภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากร คือ คน เงิน วัสดุ และการจัดการที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ Campbell, Edwin และNystrand (1982, pp. 225-227) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ความรับผิดชอบ 4 ประการ คือ ผู้บริหารต้องเป็นคนจัดรูปร่างงานสถานศึกษาขนาดเล็กเองทั้งหมด หรือในสถานศึกษาขนาดใหญ่ผู้บริหารอาจมอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้อื่นทำบ้าง แต่ไม่ว่าจะเป็นผู้ทำเองหรือให้ผู้อื่นช่วยทำ ผู้บริหารจะต้องทำรูปร่างงานเพื่อให้ภารกิจที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีสมรรถนะสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติผู้บริหารสถานศึกษามีการปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่าย มีความเป็นอิสระและเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ (Durbin, 1998) นอกจากนี้แล้วในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นการจัดระบบการศึกษาระดับกลางที่อยู่ระหว่างระดับประถมศึกษา และมีจุดมุ่งหมายจะสร้างพัฒนาการของนักเรียนเข้าสู่ระดับอุดมศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาวิชาชีพหรือวิชาการชั้นสูง การมัธยมศึกษาจึงเป็นตัวเชื่อมระหว่างระดับประถมศึกษากับระดับอุดมศึกษา เป็นการศึกษาสำหรับเด็กวัยรุ่นซึ่งกำลังจะเตรียมตัวเป็นผู้ใหญ่ที่มีความสำคัญต่อสังคม การจัดการศึกษาจึงต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ความต้องการความสนใจของนักเรียน และเป็นการจัดการศึกษาให้ตามความต้องการของบุคคลในวัยรุ่น และด้วยบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามนโยบายคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องกำหนดนโยบาย ชี้นำปฏิบัติในโรงเรียน กำหนดผู้ความรับผิดชอบ แผนงาน โครงการ กิจกรรมตามนโยบาย กระตุ้น เร่งรัด ให้ผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามกำหนดเวลาของแผนงาน และประเมินผลงาน จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยม จำเป็นต้องมีอิสระในการบริหารงานเป็นประเด็นหลัก ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารและจัดการศึกษาตามรูปแบบที่กำหนดขึ้นใหม่นี้ ใน

โรงเรียนมัธยมศึกษา ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โรงเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งจะต้องทำหน้าที่บริหารและจัดการศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทองหล่อ เศษไทย (2544 : 47-48) ว่า บทบาทผู้นำที่จะมีความสำคัญและนำไปสู่ประสิทธิผล คือการเป็นนักบริหารที่มีความสามารถ ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และกำหนดเส้นทางเดิน ไปสู่จุดหมายปลายทางในอนาคตที่สะท้อนถึงความก้าวหน้าขององค์กร รวมทั้งเป็นตัวกลางการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นที่สภาพแวดล้อมภายใน ขณะเดียวกันต้องสามารถคาดการณ์การพัฒนาของโลกภายนอก ประเมินผลกระทบต่อองค์กร สร้างความรู้สึกร่วมกันเกี่ยวกับความเร่งด่วน และการจัดลำดับความสำคัญเพื่อการเปลี่ยนแปลง และผลการศึกษานี้ สอดคล้องกับ Nanus (1989 : 71-79) ที่กล่าวเกี่ยวกับผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจเพื่อสามารถนำและพาผู้ตามไปในทิศทางใหม่ที่สร้างสรรค์ พัฒนางค์การและสังคมได้ในอนาคต

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ โดยข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องจัดการบริหารเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยผู้บริหารเป็นผู้ควบคุมดูแล ปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษาได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ความสามารถ รวมถึงมีการจัดทำมาตรฐานการศึกษา ตามกรอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้เพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545และจากงานวิจัยของ ภารดี อนันต์นาวี (2545,หน้า ง) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียน คือ สถานการณ์โรงเรียน รองลงมาคือคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศของโรงเรียน ตามลำดับ จึงนับว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำที่มีความสำคัญ อันจะส่งผลให้โรงเรียนมีคุณภาพที่ได้มาตรฐาน มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลยิ่งขึ้นสอดคล้องกับสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (สมป.) สังกัดงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนด

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

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ การคิดเชิงปฎิวัติ โดยพบว่า การมีแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถึงรากถึงโคนของผู้บริหาร มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด แสดงให้เห็นว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในด้านการคิดเชิงปฎิวัติ โดยมีแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถึงรากถึงโคน เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีแบบแผนการคิด (Pattern Thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างอนาคตใหม่ (Re-Inventing the Future) สอดคล้องกับแนวคิดของสุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2546-2547, หน้า 47-48) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารควรมีแบบแผนและทักษะด้านการคิดที่

ชาวจีนกลาง กล้าเปลี่ยนแปลงให้เกิดสิ่งใหม่ ด้านงาน ด้านคน ด้านการจัด การและด้านกลยุทธ์ แนวความคิดเชิงปฏิบัติจึงเป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่ ซึ่งสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างมากมายที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย (Durbin, 1998: 335) แต่ ด้วยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ในมาตรา 39 และระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มาตรา 44 ได้กำหนดให้ปลัดกระทรวง ศึกษาธิการและเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการกระจายอำนาจการบริหาร ไปยังเขต พื้นที่การศึกษาและโรงเรียน ดังนั้นภารกิจของโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงขึ้นอยู่กับหน่วยงานต้นสังกัดจะ มอบหมายหรือมอบอำนาจให้ปฏิบัติ บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย กล่าวคือ เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีบทบาทตามวิถีทางราชการ ส่งผลให้ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องปฏิบัติตามกรอบภาระงานที่ได้รับมอบจากหน่วยงานต้นสังกัดเป็นส่วนใหญ่ การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบหรือการสร้างแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบ ถึงรากถึงโคนอาจยังไม่ชัดเจนมากนัก

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นกลไกหลักที่สำคัญในการนำเอา อนาคตของโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้เกิดพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้ ซึ่ง ต้องอาศัยแรงกาย แรงใจและพลังความคิดอย่างสูง จึงต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการ บริหารคน บริหารคน และบริหารงาน ในขณะเดียวกันต้องมีคุณลักษณะที่โดดเด่น โดยมีวิสัยทัศน์ กว้างไกล มีความรอบรู้ในภารกิจงานที่รับผิดชอบอย่างละเอียดทุกส่วนขององค์กร ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึง เห็นว่าการเพิ่มพูนศักยภาพด้านการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการพัฒนาภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในทุกๆด้านนั้น เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญเร่งด่วน เพื่อทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน

5.2.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากผลประเมินตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่ารูปแบบการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนี้ มีความเหมาะสมของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด

และมีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีกระบวนการหรือขั้นตอนพัฒนาเป็นลำดับที่ชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ Joyce and Will (1996: 11-12) ที่กล่าวถึงกระบวนการพัฒนารูปแบบว่าต้องศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ นำแนวคิดสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มา กำหนดเป้าหมายและองค์ประกอบอื่นๆที่เห็นว่าสำคัญและจำเป็นที่จะทำให้อารมณ์แบบมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งการกำหนดทิศทาง ลำดับความสำคัญและรายละเอียดขององค์ประกอบเหล่านั้น กำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ซึ่งเป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่างๆในการนำรูปแบบไปใช้และประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบและนอกจากนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบที่พัฒนาขึ้นได้มีการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ซึ่งเป็นกระบวนการค้นหาความจริงที่เชื่อถือได้ โดยมุ่งหาคำตอบที่นำไปใช้ในการวางแผนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้เข้าใจสภาพที่เป็นอยู่ของหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์รวมถึงวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้อำนาจบรรลุเป้าหมายขององค์การ(สุวิมล ว่องวาณิช, 2550: 25-27) ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Preedy, Glatzer and Wise (2003) ที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำทางการศึกษาที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย พร้อมทั้งสามารถนำองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ โดยการสร้างความสมดุลของนวัตกรรมจากภายนอกด้วยค่านิยม วัตถุประสงค์และสิ่งที่ไม่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษของคนในองค์กร ซึ่งเป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการมองไปข้างหน้าทั้งในระยะกลางและระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ตำแหน่งองค์กร โดยใช้ความเข้าใจเชิงกลยุทธ์บนเหตุผลหลัก 3 ประการ คือ 1) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ซึ่งอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร 3) การสร้างความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษาที่ต้องประกอบด้วยความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ และผลงานวิจัยของ Davies and others (2005) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และพบว่า รูปแบบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยความสามารถในการนำองค์กรรวม 5 ประการ อันได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ 3) การจัดวางบุคลากรและองค์กรไปตามทิศทางของกลยุทธ์ 4) การตัดสินใจจุดที่จะแทรกแซงได้อย่างมี

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

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีลักษณะเด่นที่เน้นการพัฒนาความต้องการจำเป็น 2 ด้าน คือ การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกคือตระหนัก ในทุกมิติของกระบวนการทั้งภายในและภายนอก ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ในระบบโดยรวมและสิ่งแวดล้อม อาจเรียกได้ว่าเป็นการมองความเป็นจริงในลักษณะกระบวนการ การพหุมิติ เชื่อมโยงระหว่างส่วนย่อยและองค์รวมอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และ การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง เป็นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วน รวมทั้งวิธีการเลือกองค์ประกอบของการแปรูปองค์การด้านบุคลากรและสิ่งอื่นๆ ในองค์การ โดยใช้วิธีการเชิงกระบวนการ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Rowley (2003) ที่กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษใหม่ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การ มีความต้องการพลังอำนาจและประสิทธิภาพ ดังนั้น พลังอำนาจขององค์การ จึงถูกชักนำโดยผู้นำที่มีพลังอำนาจ มีความสามารถที่เป็นเลิศ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องความรู้และบุคคล แนวคิดนี้เชื่อมโยงไปสู่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับองค์การในศตวรรษใหม่ ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวถึงนี้ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ 1) เป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการบริหารจัดการ มีวิธีการคิดและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ และการสร้างสรรค์โดยการพัฒนาด้านเทคโนโลยี และการขับเคลื่อนเครือข่ายทางสังคม รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรม และค่านิยมร่วมจากการวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์การ 2) ความมีไหวพริบเฉียบแหลมในการนำองค์การให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่ศตวรรษใหม่ โดยอาศัยกลยุทธ์การทำงานเป็นทีมและการสร้างระบบเครือข่าย 3) การกำหนดทิศทางใหม่ขององค์การสู่ความเป็นสากล ซึ่งเป็นความสามารถของผู้นำ ที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ชุมชนและบริบท

อันจะนำไปสู่ความเป็นสากล ซึ่งสิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการจัดการของผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพราะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะรู้วิธีการสร้างและเพิ่มอำนาจเพื่อให้เกิดความสำเร็จในองค์กร

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากร ด้านการศึกษา โดยเฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ใน 2 ประเด็น ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในฐานะหน่วยงานต้นสังกัด ของโรงเรียนมัธยมศึกษาและหน่วยงานที่รับผิดชอบ ควรมีการกำหนดนโยบายและแนวทางการ ฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการคิดเชิงปฏิบัติให้กับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วย"วิธีการ"ที่เหมาะสมและหลากหลาย เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันต่ำสุดคือ การคิดเชิงปฏิบัติ โดยการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการคิด เชิงปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาได้จากการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา ฝึกอบรมผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในระหว่างปฏิบัติงานและหากผู้เข้ารับการพัฒนาผ่านเกณฑ์การประเมินผล ก็ควรมีการให้ ใบประกาศนียบัตรรับรองผลหรือมีการรับรองผลซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมิน วิทยฐานะได้ เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจให้กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผ่านการ พัฒนา มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการที่จะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้พัฒนาการบริหารจัดการศึกษาใน โรงเรียนมัธยมศึกษาให้เกิดประสิทธิยิ่งขึ้น

5.3.1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ/หรือสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาควรร่วมมือกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนระดับ

มัธยมศึกษาในด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ตามผลการวิจัยที่พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจนำผลการวิจัยเกี่ยวกับทักษะด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย มิมีโนทัศน์การคิดที่เหนือกว่าผู้อื่น มีความสามารถในการกลั่นกรองข้อมูลอย่างหลากหลายเพื่อการบริหารองค์การ มีความสามารถในการประมวลแนวโน้มและรู้จักใช้สารสนเทศให้เป็นประโยชน์ มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ มีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงความยั่งยืนในอนาคตขององค์การ มีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีจินตนาการ มากำหนดเป็นคุณสมบัติพื้นฐานในการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งที่มีความพร้อมและเหมาะสมเพียงใด หรือใช้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของรูปแบบจากผลการวิจัยนี้ได้เช่นกัน

5.3.1.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและ/หรือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาควรร่วมมือกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ควรมีการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้บริหาร โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด ได้แก่ การคิดเชิงปฏิบัติและนำมากำหนดเป็นคุณสมบัติพื้นฐานในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งสายงานบริหารที่มีความพร้อมและเหมาะสมเพียงใด เนื่องจากในการบริหารงานองค์การปัจจุบัน เป็นยุคของการแข่งขันท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงในทุกๆด้าน ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จึงไม่สามารถที่จะใช้รูปแบบการบริหารแบบเดิม คิดแบบเดิม และปฏิบัติแบบเดิมได้อีกต่อไป การคิดเชิงปฏิบัติหรือการคิดนอกกรอบ จึงควรเป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในยุคสมัยปัจจุบัน

5.3.1.4 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในเชิงเนื้อหา หลักการแต่ยังไม่มีการนำไปพัฒนาจริง ดังนั้นหากมีการนำรูปแบบนี้ไปใช้จริง จึงควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการ

ฝึกอบรมโดยตรง เพื่อทำหน้าที่ในการหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การสร้างหลักสูตร การพัฒนา การบริหาร โครงการพัฒนา กิจกรรมการเรียนรู้และการประเมินผล การพัฒนาที่สอดคล้องกับ ผู้ใหญ่ที่มีคุณวุฒิ วิทยวุฒิ สถานภาพทางสังคม บทบาทภาวะหน้าที่ในฐานะผู้นำหรือผู้บริหารองค์การซึ่ง ทำหน้าที่สนับสนุน หรือบริหาร ปกครองบังคับบัญชาบุคลากรในสังกัดจำนวนมาก การบริหารจัดการ อาจใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในกระบวนการพัฒนาฝึกอบรมให้เป็นอย่าง มีประสิทธิภาพและส่งผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทักษะการคิดเชิงปฏิบัติของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพ ด้านการบริหารจัดการให้กับผู้บริหาร โรงเรียนต่อไป

5.3.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาการรับรู้ ความเข้าใจ การคิด รวบรวม และการคิดอย่างมีกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบรวม และการคิดอย่างมีกลยุทธ์ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดเป็นลำดับที่สอง เพื่อใช้ ประโยชน์ในการบริหารการศึกษา เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.3.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต จาก ผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการคาดการณ์และการ กำหนดอนาคต มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดเป็นลำดับที่สาม เพื่อนำไปใช้ ประโยชน์ในการวางแผนการปฏิบัติงานใน โรงเรียนให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง