



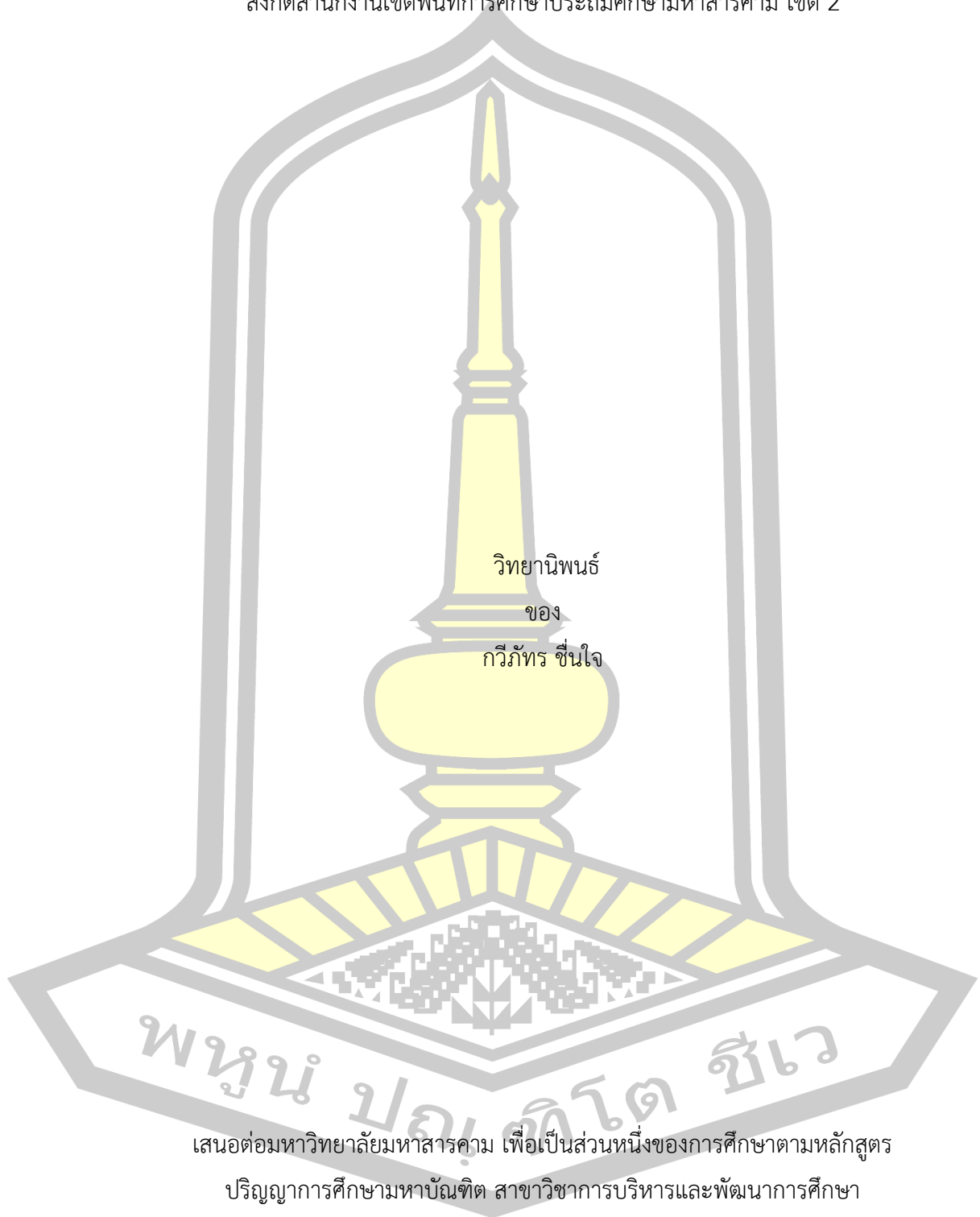
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

วิทยานิพนธ์
ของ
กวีภัทร ชื่นใจ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
กรกฎาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

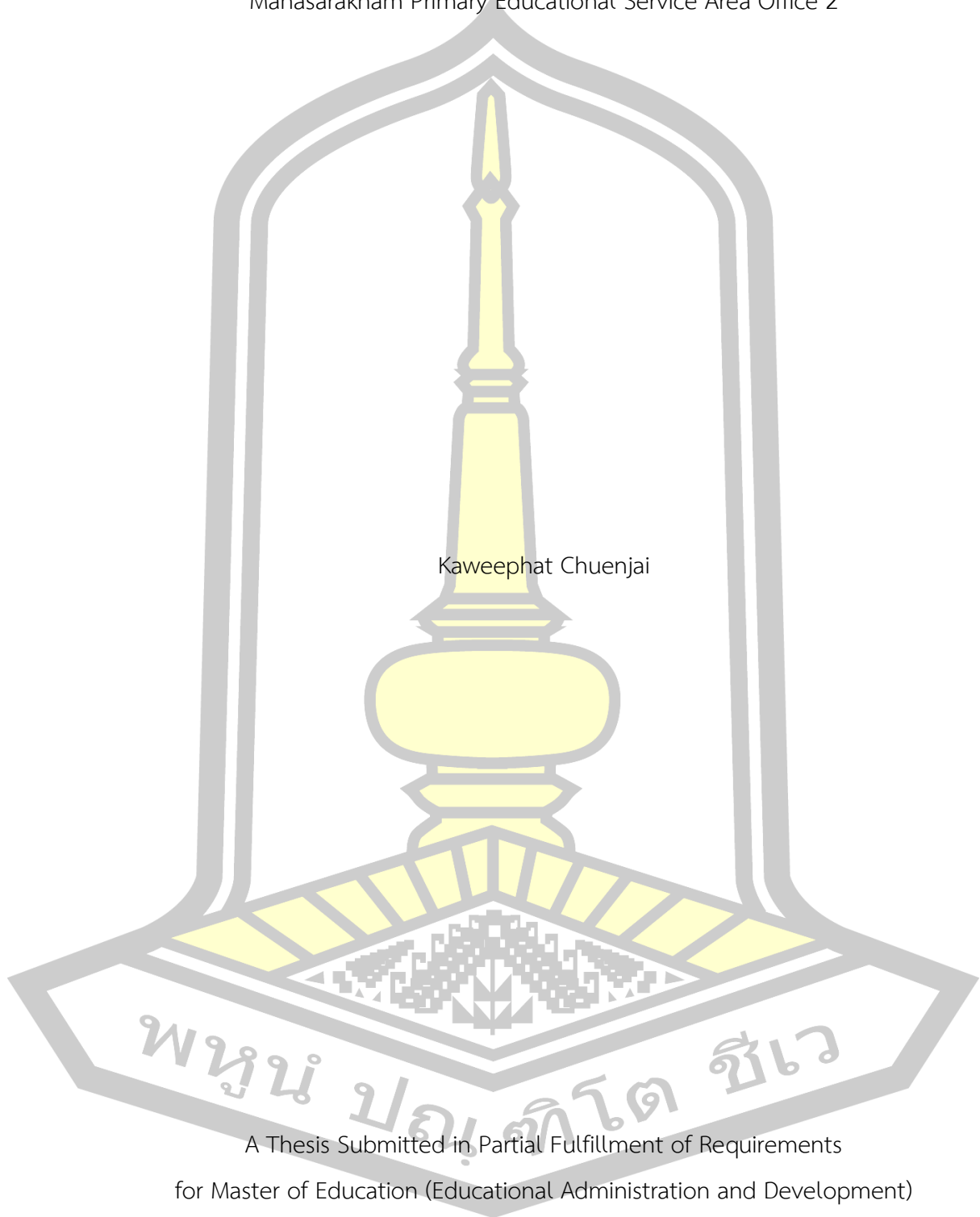


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

กรกฎาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing Program to Enhance the Strategic Leadership of Administrators under
Mahasarakham Primary Educational Service Area Office 2



Kaweephat Chuenjai

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for Master of Education (Educational Administration and Development)

July 2021

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายกีภัทร ชื่นใจ แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี)

..... กรรมการ

(รศ. ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. โกวิทย์ เทศบุตร)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2		
ผู้วิจัย	กวีภัทร ชื่นใจ		
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2564

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำนวน 130 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ และสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วน ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 และประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเป็นผู้นำการจูงใจ การคิดเชิงปฏิกิริยา ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง การกำหนด

วิสัยทัศน์

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล มี 6 โมดูล ประกอบด้วย โมดูล 1 การเป็นผู้นำการจูงใจ โมดูล 2 การคิดเชิงปฏิกิริยา โมดูล 3 ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ โมดูล 4 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ โมดูล 5 มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง และโมดูล 6 การกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : โปรแกรม, เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ผู้บริหารสถานศึกษา



TITLE	Developing Program to Enhance the Strategic Leadership of Administrators under Mahasarakham Primary Educational Service Area Office 2		
AUTHOR	Kaweephat Chuenjai		
ADVISORS	Assistant Professor Karn Ruangmontri , Ph.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Mahasarakham University	YEAR	2021

ABSTRACT

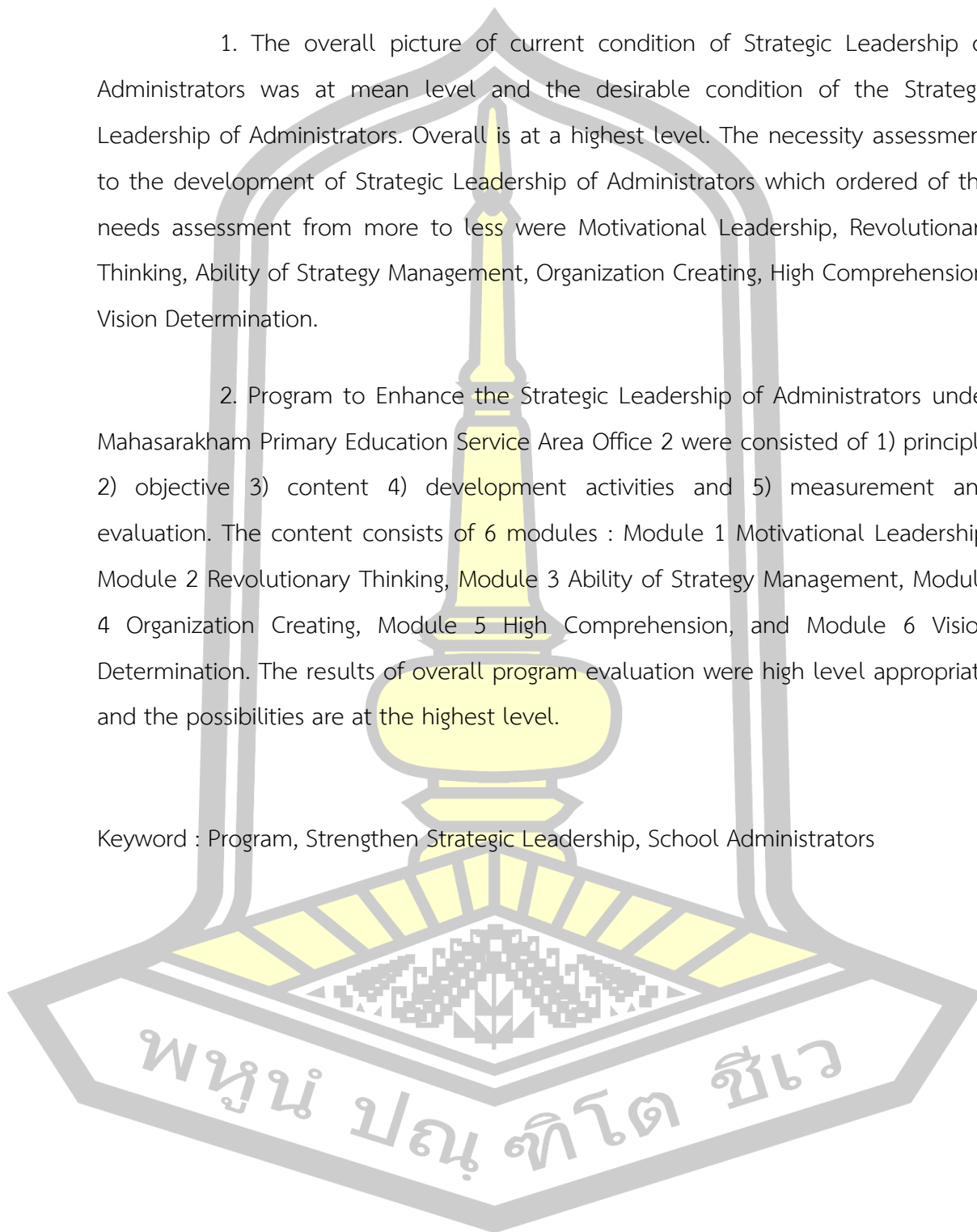
The purposes of this study were: 1) study current conditions, desirable conditions, and the needs to Enhance the Strategic Leadership of Administrators under Mahasarakham Primary Education Service Area Office 2 and 2) develop program Enhance the Strategic Leadership of Administrators under Mahasarakham Primary Education Service Area Office 2. The research method was divided into 2 phases. Phase 1 was to study current conditions, desirable conditions, and the needs to strengthen learning leadership of school administrators. The samples were 130 school administrators under The Mahasarakham Primary Education Service Area Office 2 through stratified random sampling and simple sampling techniques and research instrument was scaling questionnaire. phase 2 was to develop a program to Enhance the Strategic Leadership of Administrators under Mahasarakham Primary Education Service Area Office 2. And the program evaluating considered by 5 experts through purposive sampling technique and research instrument was an assessment of appropriateness and feasibility of the program. Data were analyzed by using frequency, percentage, mean, standard deviation and modified priority index.

The results showed that;

1. The overall picture of current condition of Strategic Leadership of Administrators was at mean level and the desirable condition of the Strategic Leadership of Administrators. Overall is at a highest level. The necessity assessment to the development of Strategic Leadership of Administrators which ordered of the needs assessment from more to less were Motivational Leadership, Revolutionary Thinking, Ability of Strategy Management, Organization Creating, High Comprehension, Vision Determination.

2. Program to Enhance the Strategic Leadership of Administrators under Mahasarakham Primary Education Service Area Office 2 were consisted of 1) principle 2) objective 3) content 4) development activities and 5) measurement and evaluation. The content consists of 6 modules : Module 1 Motivational Leadership, Module 2 Revolutionary Thinking, Module 3 Ability of Strategy Management, Module 4 Organization Creating, Module 5 High Comprehension, and Module 6 Vision Determination. The results of overall program evaluation were high level appropriate and the possibilities are at the highest level.

Keyword : Program, Strengthen Strategic Leadership, School Administrators



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก สอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องทุกขั้นตอนของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและได้กรุณาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือให้ถูกต้อง สมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ที่ให้ความอนุเคราะห์ห้องสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลและให้สัมภาษณ์ตามความเป็นจริงทุกท่าน

ขอขอบพระคุณครอบครัว เพื่อนร่วมงานโรงเรียนนาคุณประชาสรรค์ และเพื่อนนิสิตสาขา การบริหารและพัฒนาศึกษา รุ่น พ.32 ทุกท่าน ที่คอยให้กำลังใจ ดูแลช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้วิจัย จนประสบผลสำเร็จและคุณค่าของงานวิจัยครั้งนี้ขอมอบเป็นเครื่องบูชาเพื่อน้อมรำลึกถึงคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ที่อยู่เบื้องหลังในการวางรากฐานการศึกษาให้กับผู้วิจัยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

กวีภัทร ชื่นใจ

พูน ปณ ทิโต ชีเว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
ความมุ่งหมายการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
ภาวะผู้นำ.....	13
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	26
การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	46
โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	77
บริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2.....	86
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	89
งานวิจัยในประเทศ.....	89

งานวิจัยต่างประเทศ.....	94
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	97
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2	99
ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2.....	105
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	110
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	110
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	110
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	111
บทที่ 5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ	159
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	159
สรุปผล	159
อภิปรายผล.....	161
ข้อเสนอแนะ	164
บรรณานุกรม.....	166
ภาคผนวก.....	179
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	180
ภาคผนวก ข คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	194
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ และหนังสือขอความอนุเคราะห์.....	197
ภาคผนวก ง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2	209
ประวัติผู้เขียน.....	281

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 ตารางทฤษฎีภูมิหาบุรุษ ของ Trewatha และ Newport.....	18
ตาราง 2 การสังเคราะห์ห้องค้ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	32
ตาราง 3 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และตัวบ่งชี้	44
ตาราง 4 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	100
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมทั้ง 6 ด้าน.....	111
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	112
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านความสามารถในการจัดการกลยุทธ์	113
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ	114
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ	115
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง	116
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้นำการจูงใจ	117
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น โดยรวม	118
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	119

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านความสามารถในการจัดการกลยุทธ์	120
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา	121
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ.....	122
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง	123
ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการเป็นผู้นำการจูงใจ	124
ตาราง 19 ผลการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการเป็นผู้นำการจูงใจ.....	134
ตาราง 20 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา.....	135
ตาราง 21 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านความสามารถในการจัดการกลยุทธ์.....	137
ตาราง 22 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ.....	138

ตาราง 23 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง.....	139
ตาราง 24 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์	140
ตาราง 25 วิธีการพัฒนาผู้บริหารเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	147
ตาราง 26 บันทึกประเด็นสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2	149
ตาราง 27 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2	157
ตาราง 28 ผลการประเมินความสอดคล้อง (IOC) แบบสอบถามสภาพปัจจุบันสภาพพึงประสงค์ ...	195



สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	8
ภาพประกอบ 2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ของ Likert.....	23
ภาพประกอบ 3 ระยะเวลาวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการและผลที่คาดหวัง.....	98
ภาพประกอบ 4 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2.....	156



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง



การเปลี่ยนแปลงทางสังคมในยุคปัจจุบัน มุ่งไปสู่ยุคข่าวสารไร้พรมแดน ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีบทบาทในสังคม มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ทุกประเทศต้องมีการวางแผนทางด้านการศึกษา เศรษฐกิจ การเมือง และการปกครอง เพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต ดังแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ตลอดจนสภาพปัญหาจากการจัดการและพัฒนาศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในระยะที่ผ่านมา ซึ่งพบว่ายังมีปัญหาที่จำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนา ทั้งทางด้านการส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชน ด้านคุณภาพการศึกษาโดยเฉพาะระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่ยังอยู่ในระดับต่ำ ตลอดจนสภาพการบริหารและจัดการศึกษา ที่ยังต้องปฏิรูปเพิ่มเติมในด้านประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

การปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบัน ทำให้ทุกฝ่ายต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พุทธศักราช 2560–2564) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (พุทธศักราช 2542) มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยมุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสุขและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) การปฏิรูปการศึกษาเปรียบเทียบกับสภาวะการศึกษาไทย พบว่า คุณภาพการศึกษาเฉลี่ยทั้งประเทศเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศพัฒนาอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นการประเมินความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และประยุกต์ใช้ และผลสัมฤทธิ์ระดับชาติยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำ (วิทยากร เชียงกูล, 2550) การบริหารและการพัฒนาคนในทุกระดับถือเป็นหน้าที่หลักขององค์กรหรือหน่วยงานที่ต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ในการขับเคลื่อนนโยบายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลให้ผู้ร่วมงานนำไปปฏิบัติงานในองค์กร ทำให้การจัดการศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

โดยการปฏิรูปการศึกษาดังกล่าวนั้นจะประสบความสำเร็จย่อมต้องอาศัยปัจจัยหลากหลายอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยระดับปฏิบัติ คือ สถานศึกษา ซึ่งมีผู้บริหาร ครู

และบุคลากรทางการศึกษาอื่น รวมทั้งทรัพยากรที่จำเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารและจัดการศึกษา เพื่อบรรลุจุดหมายของการศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องมีศักยภาพ สมรรถภาพ และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรม เพื่อจะดำเนินการให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย และจุดมุ่งหมายของการบริหาร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) สอดคล้องกับ สุรศักดิ์ ปาเย (2543) ที่กล่าวว่า คุณภาพและมาตรฐานโรงเรียนเป็นประเด็นปัญหาสำคัญที่สังคมไทย กำลังให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก กระทรวงศึกษาธิการกำลังพยายามที่จะปรับปรุงคุณภาพโรงเรียน ด้วยการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่กำหนดบทบัญญัติไว้ในหลายมาตรา ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทที่ช่วยพัฒนาคุณภาพโรงเรียน และเพื่อหาแนวทางหรือวิธีการแก้ไขวิกฤต ในเรื่องคุณภาพการศึกษาโดยรวม และผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนก็คือ ผู้บริหาร โรงเรียนนั่นเอง โดยผู้บริหารสถานศึกษาจึงเปรียบได้ว่าเป็นหัวเรือสำคัญที่จะนำพาองค์กรมีก้าวไปสู่ กระแสการปฏิรูปได้อย่างสง่างาม และมีศักดิ์ศรี ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของ บริบทที่มีความหลากหลายนั้นน่าจะเปรียบได้กับ “ผู้บริหารมืออาชีพ” จึงจะเหมาะสมกับสถานการณ์ ปัจจุบันที่จะทำหน้าที่สำคัญให้ไปซื้อศักยภาพ คุณภาพ เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษา ภายในสถานศึกษาแห่งนั้น (วิเชียร วงศ์คำจันทร์, 2557)

ในกระบวนการบริหารและหลักการบริหาร ภาวะผู้นำนั้นถือว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญของ ผู้บริหารในการที่จะนำพากลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายให้สามารถ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในที่สุด ซึ่งการใช้ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพนั้น นักวิชาการได้พยายามทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผล แก่กลุ่มและองค์การมาหลายทศวรรษ โดยประวัติศาสตร์การศึกษาภาวะผู้นำเริ่มปรากฏตั้งแต่ก่อน หน้านั้นจนถึงทศวรรษที่ 1990 แนวคิดภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรกเป็นประเด็นของคุณลักษณะ ซึ่งเชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวบุคคลมาตั้งแต่กำเนิดแต่ในช่วงทศวรรษที่ 1990 แนวทางการศึกษา ได้หันไปให้ความสนใจกับปฏิบัติของผู้นำประสิทธิผลขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่ผู้นำกระทำแนวคิดนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่สามารถเรียนรู้ได้ แต่แนวคิดนี้ละเลยการให้ความสนใจต่อ ปัจจัยด้านสถานการณ์ ในยุคต่อมาจึงเกิดแนวคิดเชิงสถานการณ์ที่มองว่าประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ กลุ่มแนวคิดนี้ปรากฏแนวคิดออกมาเป็นจำนวนมาก แต่ผลการศึกษาและค้นพบ ที่แตกต่างกันในแต่ละโมเดลนั้นแสดงถึงความไม่คงเส้นคงวาทิศทางการศึกษา ภาวะผู้นำจึงเริ่มหันเห ไปสู่การใช้อำนาจและอิทธิพลจนนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Den Hartog and Koopman, 2001)

อนึ่ง ผู้บริหารต้องมีการเปลี่ยนแปลงและมีกลยุทธ์ในการบริหาร รวมทั้งต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาในเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิราพร ดีบุญมี, 2556) สอดคล้องกับ ปรีดา ล้ามะนา (2553) ได้กล่าวว่า เนื่องจากปัจจุบันการศึกษาไทยมีการปรับเปลี่ยนนโยบายด้านการศึกษาตลอดเวลา อีกทั้งโรงเรียนในขนาดต่าง ๆ ก็ได้มีการแข่งขันกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนแต่ละแห่ง เพื่อจูงใจให้ผู้เรียนเข้ามาศึกษาในสถานศึกษาของตนเองมากขึ้น ดังนั้นเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปผู้บริหารโรงเรียน ทั้งผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสามารถปรับตัวและเรียนรู้การพัฒนาตนเอง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถนำสิ่งที่ได้จากการพัฒนาตนเองมาสร้างกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ เหมาะสมแก่การเรียนรู้ของผู้เรียนในปัจจุบันและสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียนที่กำลังจะจบการศึกษาระดับประถมศึกษา และต้องการที่จะศึกษาต่อในชั้นที่สูงขึ้นไป ดังนั้นผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องมีรูปแบบความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปและมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบของผู้นำ ที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำวงการหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จ ล้วนมีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญคือ เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2549) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถ หรือมีสมรรถนะในการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย ความสามารถในการคิดเพื่อวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ ความสามารถในการสร้างและพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการประเมินและพัฒนากลยุทธ์ (ประยงค์ เนาวบุตร, 2557)

การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ได้ผลดีนั้นจำเป็นต้องมีการเสริมพลังให้ผู้บริหารมีโอกาสฝึกและใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำได้อย่างเต็มศักยภาพ ต้องมีการอบรมและพัฒนาแบบเข้มข้นภายในระยะเวลาที่เพียงพอ เพื่อสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้เป็นนักบริหารการศึกษา มืออาชีพ (รุ่ง แก้วแดง, 2549) สอดคล้องกับ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ที่ได้กล่าวว่า ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะช่วยเพิ่มความได้เปรียบแข่งขันขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการฝึกอบรมและพัฒนาจะทำให้บุคลากร มีความสามารถสูงขึ้น และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้ดีขึ้น รวมทั้งสามารถสร้างผลผลิตให้แก่องค์กรมากขึ้น และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการเป็นอย่างดี ดังนั้นองค์กรในปัจจุบันจึงเข้าใจดีว่าการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า (อุดมชัย ชัยจุฑาภักดิ์, 2555) กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและขยายโอกาสเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าวต้องบริหารงานที่ทำการสอนนักเรียนในหลายระดับชั้น ดังนั้น

ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของตนเอง เพื่อให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ มีหลักการมีความรู้ความสามารถมีลักษณะและทักษะการทำงานที่จำเป็น เพื่อการพัฒนางาน และพัฒนาคนรวมถึงการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นในอนาคต สามารถวางแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า มีวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ และสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่คาดหวังไว้

สำหรับการดำเนินการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 นั้น ถึงแม้จะมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ การศึกษาเป็นจำนวนมาก แต่การพัฒนาการศึกษาภายในสถานศึกษากลับไม่เป็นไปอย่างที่ส่วนกลาง หวังไว้ เมื่อได้พิจารณาอย่างถี่ถ้วนจะพบว่า เกิดปัญหาขึ้นมากมายในการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง เช่น นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์การทดสอบระดับชาติต่ำกว่าเกณฑ์ค่าเฉลี่ยทั้ง 3 ระดับ คือ การประเมิน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 (NT) การทดสอบทางการศึกษา ระดับพื้นฐานชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 (O-NET) นักเรียนขาดการพัฒนาในทักษะ ที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เด็กด้อยโอกาสขาดการดูแลที่ทั่วถึง หรือแม้กระทั่งปัญหาจากผู้บริหารที่ ขาดความตระหนักและไม่สามารถนำหลักการบริหารมาปรับใช้ในองค์กรของตนได้ (สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2, 2563) ซึ่งปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน ผู้บริหาร คณะครู ตลอดจนผู้ปกครอง นั่นก็คือ การที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำนั่นเอง ซึ่งปัญหาเหล่านี้เป็นผลมาจากการจัดการเรียนการสอน เริ่มตั้งแต่การบริหารจนถึงกระบวนการ การปฏิบัติ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีการประชุมและระดมความคิด วิเคราะห์จุดดีจุดด้อยขององค์กร ร่วมกันสร้างเป้าหมาย กำหนด วิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา เป็นผู้นำในการนำเสนอและออกแบบขั้นตอนกระบวนการในการ ปฏิบัติ รายงานความคืบหน้า ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เมื่อจำเป็น จนถึงการประเมินผลเพื่อให้ทราบ ปริมาณความสำเร็จ ซึ่งนั่นเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารทุกท่านพึงมี

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นแนวคิดที่ สามารถนำไปใช้พัฒนาสถานศึกษาและเสริมสร้างศักยภาพการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 โดยจะสามารถเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด เพื่อนำไปใช้ในการบริหารให้มีคุณภาพตาม มาตรฐานได้ สามารถเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นและกำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยมีการคิดล่วงหน้า และมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ (สุรินทร์ ภูสิงห์, 2558) ดังผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านยืนยันว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน อีกทั้งหลักสูตรการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษายังมีเนื้อหาและกิจกรรมไม่ครอบคลุมตามแนวคิดของการพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และสามารถบริหารงานในสถานศึกษาทุกด้านให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

คำถามการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีคำถามเพื่อการวิจัยดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยมีความมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จะเป็นประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ครั้งนี้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ 3) การคิดเชิงปฏิกิริยา 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์การ 5) มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง 6) การเป็นผู้นำการจูงใจ

2. ประชากร กลุ่มตัวอย่างและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

2.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 190 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่เปิดทำการสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 รวมทั้งสิ้น จำนวน 191 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำนวน 127 คน ได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนประชากรกับตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นในการสุ่ม โดยจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามขนาดโรงเรียนเป็น 4 ขนาด คือ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของจำนวนประชากร แล้วใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling)

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จากสถานศึกษาที่มีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง

ตอนที่ 2 ตรวจสอบยืนยัน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยทำการเลือกแบบเจาะจง

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสารสิ่งพิมพ์ ฐานข้อมูลงานวิจัยและฐานข้อมูลวิชาการออนไลน์เกี่ยวกับหลักการทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการพัฒนาโปรแกรม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

1. องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์ และสรุปได้ 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ 3) การคิดเชิงปฏิบัติ 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์การ 5) ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ 6) การเป็นผู้นำการจูงใจ
2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและต่างประเทศพบว่า วิธีการหรือกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำคือการให้ผู้นำ เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งในโปรแกรมจะต้องมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลาย เป็นการใช้วิธีการพัฒนาแบบบูรณาการและสามารถเลือกใช้วิธีการอื่น ๆ ตามความเหมาะสม โดยโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ในครั้งนี้ มีวิธีการ 4 วิธี คือ 1) การฝึกอบรม 2) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการสร้างชุมชนการเรียนรู้ 4) การเรียนรู้จากปฏิบัติ

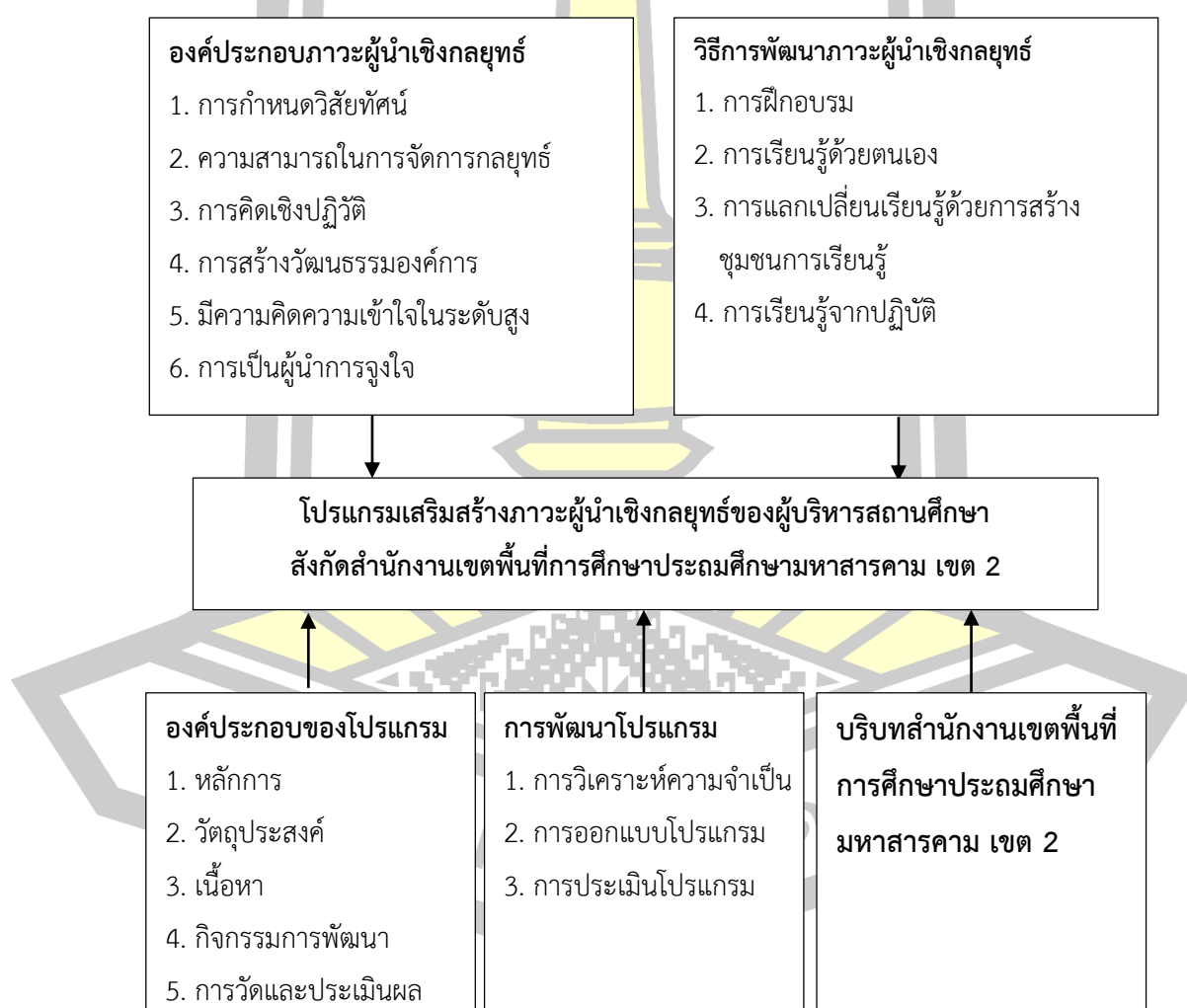
3. องค์ประกอบของโปรแกรม

จากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรม พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบไปด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล

4. การพัฒนาโปรแกรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ความจำเป็น 2) การออกแบบโปรแกรม และ 3) ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของโปรแกรม

จากแนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการวิจัยได้ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 หมายถึง กระบวนการในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างพฤติกรรม คุณลักษณะหรือองค์ประกอบที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และมีศักยภาพที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้
2. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือบุคลิกภาพของบุคคลที่แสดงออกถึงกระบวนการเพื่อสร้างแรงผลักดัน ชักจูง โน้มน้าว หรือสร้างอิทธิพลต่อบุคคลอื่น โดยการใช้อำนาจหรือบารมีของตนเอง และมีผลทำให้บุคคลอื่นเคารพ เชื่อฟัง ยอมรับนับถือ และพร้อมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ
3. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ แผนการ แนวทาง ที่ใช้ในการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กร มีกระบวนการจัดการทรัพยากรและการออกแบบการจัดการปฏิบัติการปฏิบัติที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ของบริษัท เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน
4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์อนาคต และกำหนดทิศทางขององค์กรได้ มีความสามารถในการนำหลักการที่เป็นกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีความยืดหยุ่นให้เหมาะสมตามสถานการณ์ เพื่อให้กระบวนการทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
 - 4.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองภาพอนาคตขององค์กร และกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่ชัดเจนเชื่อมโยงกับพันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน โครงการของสถานศึกษา ที่นำไปสู่การปฏิบัติ มีการตรวจสอบความเป็นไปได้โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์คิดสังเคราะห์วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา การทบทวนและปฏิบัติตามลำดับ ขั้นตอนเน้นการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามทิศทางที่กำหนด เพื่อที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีความท้าทายต่อความสำเร็จในอนาคต
 - 4.2 มีความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถที่แสดงถึงการใช้หลักการ วิธีการ หรือการปฏิบัติที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำมาใช้สะท้อนแนวคิดที่เน้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถประเมินหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาแล้วนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ มีการนำกลยุทธ์ไปใช้ตามแผนที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม พร้อมกันนั้นผู้บริหารต้องมีความสามารถในการปรับแผนให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับ

สถานการณ์ที่พร้อมเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาของการดำเนินงานตามกลยุทธ์นั้น และต้องดำเนินการติดตามตรวจสอบและประเมินผลกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นปัจจุบัน

4.3 การคิดเชิงปฏิวัติ หมายถึง มีความสามารถทางการคิด ไม่กลัวความเสี่ยง และกล้าท้าทายสถานการณ์ที่นำไปสู่ความสำเร็จ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปรับเปลี่ยนโดยฉับพลันเพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ คิดนอกกรอบเพื่อการพัฒนาและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

4.4 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Organization Emphasizing) หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุน ชำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผล หรือการพัฒนา เปลี่ยนแปลงและสร้างค่านิยมใหม่ ที่เป็นการกระตุ้น เสริมแรง ผลักดัน ให้องค์กรเกิดการพัฒนา มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

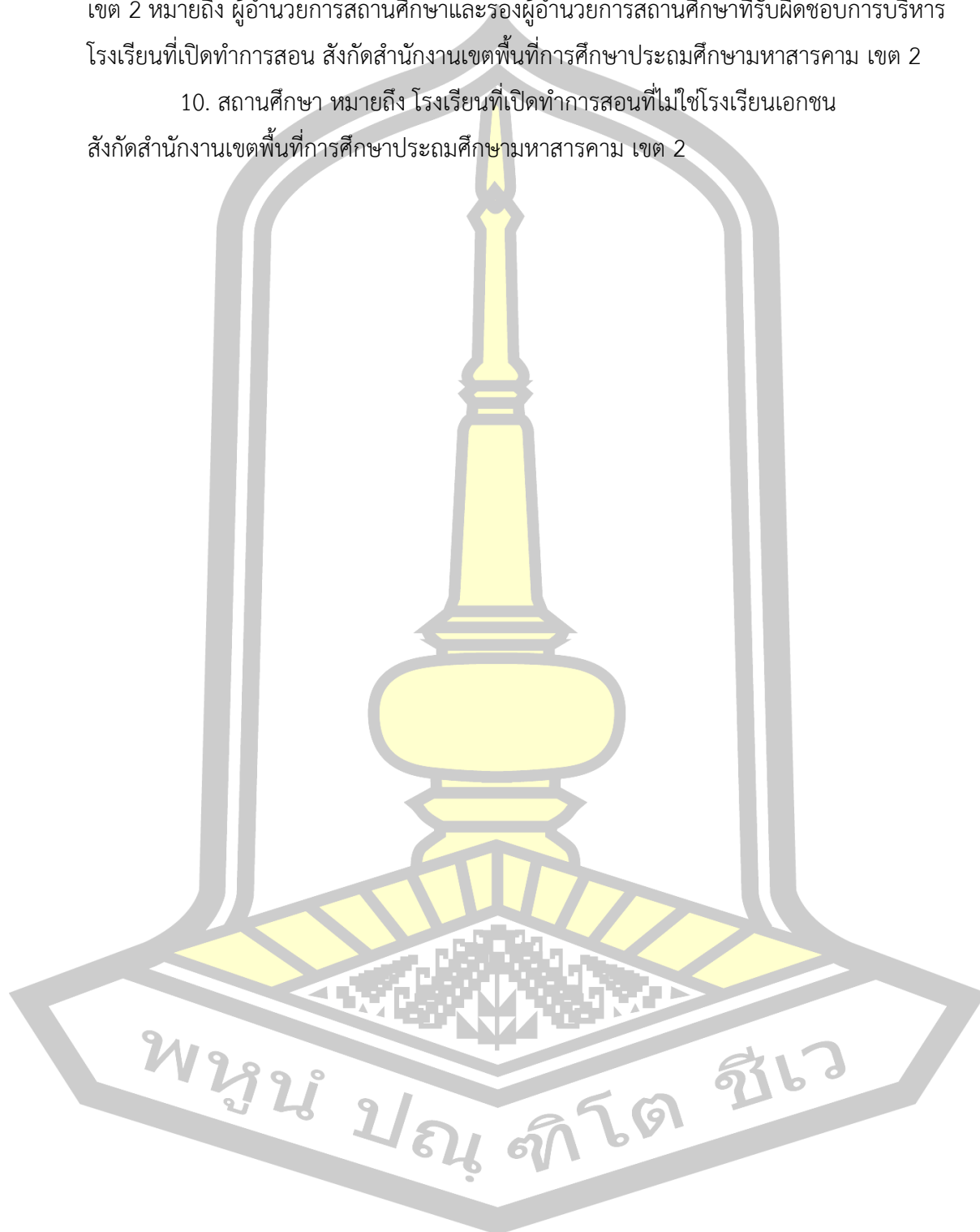
4.5 มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารที่มีความสามารถในการ คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ จนสามารถประมวลและสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปวางแผนการปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.6 การเป็นผู้นำในการจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมการสื่อสารของผู้นำกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่น ๆ ที่มีผลทำให้ผู้อื่นมีแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นที่จะทำตาม เพื่อสิ่งที่ดีกว่า พฤติกรรมผู้นำที่เข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรโดยสามารถจูงใจนั้น ขึ้นอยู่กับค่านิยมและความเชื่อที่เป็นจุดมุ่งหมายของการปรับปรุงชีวิต การจูงใจควรมีการกำหนด ทิศทางใหม่สำหรับองค์กร สร้างและส่งเสริมกลยุทธ์ในเชิงบวกและนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก การจูงใจและโน้มน้าวจึงจะประสบความสำเร็จได้มากขึ้น

7. การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้าง พฤติกรรมทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ โดยมีการจัดหลักสูตร กิจกรรม และ กระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่ จะนำพาองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยการพัฒนาศักยภาพบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่สามารถ นำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ โดยอาศัยองค์ประกอบ 7 หลายส่วนทั้งในด้าน 1) การกำหนดรูปแบบ ของผู้นำที่เราต้องการ 2) การเลือกสภาพแวดล้อมในการพัฒนาตนเอง 3) การหมั่นฝึกฝนด้วยวิธีการ ที่เหมาะสม 4) การขจัดปัญหาอุปสรรค 5) การพัฒนาให้มีการยกระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 6) การสร้างแรงจูงใจในการสร้างภาวะผู้นำ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และ 7) การได้รับคำแนะนำจาก ผู้อาวุโสหรือผู้มีประสบการณ์

8. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยมีการจัดหลักสูตร กิจกรรม และกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาเพื่อให้สามารถพัฒนาบุคคล ให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่จะนำพาองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

9. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รับผิดชอบการบริหารโรงเรียนที่เปิดทำการสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
10. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่เปิดทำการสอนที่ไม่ใช่โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ
 - 1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 2.1 ความหมายกลยุทธ์
 - 2.2 ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 2.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
3. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 3.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 3.2 รูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 3.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 3.4 หลักการพัฒนานุเคราะห์ตามกรอบ 70:20:10
4. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 4.1 ความหมายของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 4.2 องค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 4.3 การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 4.4 การประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 4.5 รูปแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
5. บริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการเป็นพลังขับเคลื่อนของการพัฒนาองค์การ ในระดับต่าง ๆ ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การและเป็นสิ่งกำหนดความสำเร็จของ องค์การ โดยมีบุคลากรขององค์การเป็นปัจจัยร่วมสำคัญในการกำหนดความสำเร็จนั้น ทั้งนี้ หากบุคลากรทุกระดับในองค์การสามารถสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับตนเองได้ ย่อมเป็นสิ่งที่น่าทึ่งที่ จะช่วยส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์การประสบผลสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างมี ประสิทธิภาพดังที่ตั้งใจไว้

1. ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคุณลักษณะภายในที่เกิดขึ้นกับแต่ละบุคคล ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์จากผลการศึกษานักวิชาการและนักการศึกษา รวมทั้งผลการวิจัยต่าง ๆ โดยมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ไว้แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

กนกอร สมปราชญ์ (2546) สรุปความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำ หรือพฤติกรรมระหว่างบุคคลหรือกลุ่มของบุคคลหนึ่งที่มีต่อบุคคลหนึ่งในระบบสังคม โดยที่ ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่น ให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้ อย่าง กระตือรือร้นและเป็นการผูกมัด หรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนิน ไปสู่เป้าหมาย

วิเชียร วิทย์อุดม (2550) ได้สรุปความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ หมายถึง บุคลิกภาพพิเศษหลายอย่างที่สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ จากตำแหน่ง และอำนาจบารมีที่ได้จากตัวของเขาเอง เป็นเครื่องมือ และสามารถจะสร้างอิทธิพลต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมรับร่วมมือ หรือยอมรับในตัวของเขาได้ว่า ไม่ว่าจะ เป็นบุคลิกภาพ ลักษณะความเป็นผู้นำ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย ของกลุ่ม หรือขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการ อิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

อุดม สิงโตทอง (2550) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยการใช้อำนาจ อิทธิพล แรงจูงใจ การตัดสินใจอย่างมีศิลปะ รวมถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มในการเปลี่ยนแปลงและสร้างทัศนคติ ความเชื่อมั่น เพื่อให้เกิดการกระทำด้วยความยินดี เต็มใจ ศรัทธาและนำไปสู่การดำเนินตามวัตถุประสงค์ของตนหรือองค์การ

เชวงศักดิ์ พฤษเขต (2553) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้นำ ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก บังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้มีความสามารถในการใช้สื่อในการจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจและอิทธิพลในการโน้มน้าวให้บุคคล ปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

Giammatteo (1981) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่เหมาะสม ไม่ใช่เป็นผู้สั่งการหรือควบคุมเท่านั้น แต่จะเป็นผู้ที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคคลต่าง ๆ ในองค์การ สิ่งนั้น คือ การแสดงออกของความเป็นผู้นำของคน ๆ นั้น ได้แก่ การสร้างและธำรงรักษา กลุ่มไว้ได้ มีการทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ช่วยให้กลุ่มเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันและมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเข้าใจง่าย เพื่อให้กลุ่มร่วมมือกันทำงานไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่น

Bennis และ Nanus (1985) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การมีอิทธิพลต่อการนำในทิศทาง เส้นทาง การกระทำและความคิด

Bass (1985) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนดทัศนคติความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

Koontz และ Wehrich (1988) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำหรืออิทธิพล หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างที่สุด อย่างสมัครใจและอย่างกระตือรือร้นเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Yukl (1989) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพล ให้บุคคลกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย โดยความหมายของ ภาวะผู้นำแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับผู้ให้ความหมายจะยึดอะไรเป็นเกณฑ์

Block (1993) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การชักชวนผู้อื่นให้ละทิ้ง ความสนใจของตนและหันมายอมรับเป้าหมายของกลุ่ม

Kouzes และ Posner (1995) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำ เป็นศิลปะของการระดมรวบรวมบุคคลอื่นที่มีความต้องการต่อสู้เพื่อมีปัญญาร่วมกัน

Rost (1997) ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ร่วมงาน โดยเป็นผู้ที่ตั้งใจจริงให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสะท้อนให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Daft (1999) นิยามความหมายของภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของผู้นำในการ ใช้อิทธิพลโน้มน้าวผู้อื่นเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำจึงประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ประการ คือ ผู้นำกับผู้ตาม การโน้มน้าวหรือการใช้อิทธิพล และการบรรลุเป้าหมาย

Thompson (2005) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับการ คัดเลือกจากบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม และเป็นผู้ที่สามารถช่วยเหลือผู้อื่น ในสิ่งที่ผู้อื่นร้องขอ สามารถชี้แนะ หนทางให้ผู้อื่นทำตามโดยผู้ตามให้ความเชื่อฟัง

Vroom และ Jago (2007) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุสิ่งที่ดี

Maxwell (2011) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพล หรือการผลักดันและโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงและสร้าง ความท้าทาย ส่งเสริมให้มีการพัฒนาผู้ตาม เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือบุคลิกภาพของบุคคลที่แสดงออก ถึงกระบวนการเพื่อสร้างแรงผลักดัน ชักจูง โน้มน้าว หรือสร้างอิทธิพลต่อบุคคลอื่น โดยการใช้อำนาจ หรือบารมีของตนเอง และมีผลทำให้บุคคลอื่นเคารพ เชื่อฟัง ยอมรับนับถือ และพร้อมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

2. คุณลักษณะของภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์จากผลการศึกษานักวิชาการ และนักการศึกษา รวมทั้งได้ศึกษาผลการวิจัยต่าง ๆ โดยมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความเห็น เกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

ณัฐฤติ ภารพบ (2553) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่มีความต้องการมีอำนาจใน การควบคุมสูงมักจะจัดรูปแบบขององค์กรการที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงานกระจาย อำนาจค่อนข้างน้อยและมุ่งเน้นที่กระบวนการต่ำ (Nahavandi and Malekzadeh, 1993)

จะเน้นการปฏิบัติแบบเดียวกัน (Uniformity) และการให้ลอกเลียนแบบการปฏิบัติ (Conformity) เป็นหลัก ในขณะที่ผู้นำที่มีระดับความต้องการมีอำนาจในการควบคุมต่ำมักจะเน้นการกระจายอำนาจในองค์กร จะกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่บุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptable Culture) พยายามกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการแสดงออกโดยเปิดเผยของผู้ตาม มุ่งเน้นการใช้วิธีบูรณาการความคิดที่หลากหลายของบุคคลต่าง ๆ มากกว่าความคิดที่เป็นแบบเดียวกัน ๆ กัน จะสร้างวัฒนธรรมในการแสดงความคิดเห็นต่อการรับฟังความคิดและแบบอันหลากหลาย (Diversity of Thought and Styles) ของผู้อื่นให้เกิดขึ้นในองค์กร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำ คือลักษณะอันมีคุณค่าอย่างยิ่ง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมมั่น เชื่อฟัง และให้ความร่วมมืออย่างแท้จริง ในอันจะทำให้การปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ประกอบด้วยคุณสมบัติ 4 ด้าน คือ 1) ด้านอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการ (Authority) 2) ด้านการยอมรับ (Acceptance) 3) ด้านศักยภาพมีขีดความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเหนือผู้อื่น (Competency) 4) ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Human Relation Skill)

เชษฐา คำคลอง (2557) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำว่า แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ลักษณะทางกาย คือ มีบุคลิกภาพที่ดี แต่งกายเหมาะสม วางตัวเหมาะสม มีสุขภาพที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น พุดจาไพเราะ 2) ลักษณะทางจิตใจคือมีความซื่อสัตย์ มีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบ เห็นอกเห็นใจผู้อื่นและมุ่งมั่นพัฒนาผู้อื่น

Stogdill (1974) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกว่า 163 เรื่องตั้งแต่ปี ค.ศ. 1948 ถึง 1970 ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่า ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ เป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ 2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ มีการศึกษาสูง สถานะทางสังคมดี 3) สถิติปัญญาความสามารถ (Intelligence) ได้แก่ มีสติปัญญาสูงมีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมาย 4) บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ มีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Task Related Characteristics) ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำให้ออกมาดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรคและมุ่งมั่นในงาน และ 6) คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ได้แก่ ความปรารถนาที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นประสานความร่วมมือความสามารถในการบริหารความมีเกียรติเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นเข้าสังคมเก่งรู้จักกาลเทศะ

Bothwell (1983) ได้ให้ความหมายว่าคุณลักษณะผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี 10 ประการ ดังนี้ 1) ความฉลาด (Intelligence)

2) การเข้ากับผู้อื่นได้ดี (Ability to Get Along Well with Others) 3) ทักษะที่เกี่ยวกับสมรรถนะด้านเทคนิค (Skill in the Area of Technical Competence) 4) ความสามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น (Ability to Motivate Self and others) 5) ความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง (Emotional Stability and Self Control) 6) ทักษะในด้านการวางแผนและการจัดการ (Planning and Organizing Skills) 7) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ (Strong Desire to Achieve Task) 8) ความสามารถใช้กระบวนการกลุ่ม (Ability to Use the Group Process) 9) เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (to be Effective and Efficient) 10) มีความสามารถในด้านการตัดสินใจ (Decisive)

Armstrong (2009) ได้สรุปคุณลักษณะด้านเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ผู้นำที่สามารถชักจูงให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และคำนึงร่วมกัน 2) สามารถทนต่อการเปลี่ยนแปลง 3) ปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูง 4) มีความกระตือรือร้นสูง 5) มีความคิดสร้างสรรค์ 6) สร้างความร่วมมือในทีมงาน 7) ตัดสินใจได้เด็ดขาด 8) น่าเชื่อถือ 9) มีความสง่างามโดดเด่น 10) มีความว่องไวกระฉับกระเฉง 11) อุดมทุนสูง 12) สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี 13) มีความรับผิดชอบสูง 14) มองปัญหาเป็นเรื่องท้าทาย 15) มีความตั้งใจ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำ คือ ลักษณะทั้งภายนอกและภายในที่ส่งเสริมภาวะผู้นำให้มีความสง่างามและน่าเชื่อถือ ในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้ 1) ลักษณะภายนอก ประกอบด้วย บุคลิกภาพส่วนตัว การวางตัวในสังคม ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตัวตามหลักคุณธรรมจริยธรรม 2) ลักษณะภายใน ประกอบด้วย แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการวางแผนและบูรณาการ ความคิดสร้างสรรค์เชิงบวก

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การอย่างยิ่ง เมื่อมีการแข่งขันมากขึ้น นักวิชาการหลายยุคหลายสมัยที่ศึกษาภาวะผู้นำจำนวนมากต่างก็มีแนวคิดแตกต่างกัน จึงมีมุมมองที่แตกต่างกันมากมาย อย่างไรก็ตามขอบเขตในการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำนั้นจะมีบทสรุปที่ไม่แตกต่างกันมากนัก โดยผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์จากผลการศึกษานักวิชาการและนักการศึกษา รวมทั้งผลการวิจัยต่าง ๆ โดยมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ 4 ทฤษฎี ดังต่อไปนี้ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait theories of leadership) 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of leadership) 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) และ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories) (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และกิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์, 2555)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ในสมัยกรีกโบราณได้ กำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำไว้ 4 ประการ ประกอบด้วย การตัดสินใจอย่างยุติธรรม มีความรอบรู้และให้การปรึกษา มีความสุขและมีไหวพริบและกล้าหาญในการปฏิบัติ ในยุคต่อมาได้มีการศึกษาทฤษฎีซึ่งเป็นรากฐานของภาวะผู้นำมาจนถึงปี ค.ศ.1940 ได้แก่ ทฤษฎีมหาบุรุษของ Stogdill (1974) ทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man theory) เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากหลักปรัชญาของอริสโตเติล ทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Born to be leader) โดยมีความเชื่อว่าความเจริญก้าวหน้าของโลกในด้านต่าง ๆ ล้วนเป็นผลผลิตจากความสำเร็จของบุคคลที่เป็นผู้นำอันยิ่งใหญ่หรือมหาบุรุษทั้งหลาย นักวิชาการกลุ่มนี้เชื่อว่า ผู้มีลักษณะเฉพาะตัวหรือคุณลักษณะประจำตัวบางประการที่สามารถนำมาพิจารณา มีการใช้อิทธิพลและศักยภาพของความเป็นผู้นำเชื่อว่า คุณลักษณะที่มีติดตัวบุคคลมาตั้งแต่เกิดเหล่านี้สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้นำกับไม่ใช่ผู้นำ ได้มีงานวิจัยจำนวนมากที่พยายามศึกษาตามทฤษฎีนี้แต่ส่วนใหญ่ไม่สามารถยืนยันได้ว่าคุณลักษณะข้อใดของผู้นำที่ 3 ใช้เป็นมาตรฐานในการสร้างหรือพัฒนาผู้นำ (Trewatha and Newport, 1982) ลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นผลจากการค้นคว้าของนักวิชาการกลุ่มทฤษฎีมหาบุรุษดังตาราง 1

ตาราง 1 ตารางทฤษฎีมหาบุรุษ ของ Trewatha และ Newport

ลักษณะทางกายภาพ	ลักษณะทางสังคม
มีส่วนสูงพอเหมาะ	เข้าถึงจิตใจของผู้อื่น
มีน้ำหนักพอเหมาะ	รู้จักกาลเทศะ
มีความสวย/ความหล่อ	มีความอดทน
มีความกระปรี้กระเปร่า	เป็นผู้มีสถานภาพ
ลักษณะของบุคลิกภาพ	ลักษณะส่วนตัว
มีความกระตือรือร้น	รู้จักใช้คำพูด
มีความมั่นใจในตนเอง	เฉลียวฉลาด
มีความคิดริเริ่ม	มีความรอบรู้
มีความพากเพียร	มีสมรรถภาพทางปัญญา
ช่างจินตนาการ	มีสมรรถภาพในการทำงาน

ที่มา : Trewatha and Newport (1982)

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ทำให้ทฤษฎีนี้ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าขาดความน่าเชื่อถือก็คือ นักวิจัยกลุ่มนี้เน้นความสำคัญเรื่องคุณลักษณะทางกายภาพและคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ เช่น ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีรูปร่างหน้าตาดี มีส่วนสูงเหมาะสม และมีความกระปรี้กระเปร่า แต่ปัจจัยเหล่านี้ไม่มีงานวิจัยได้รับรองว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลทางการบริหาร นอกจากนี้ นักวิจัยบางคนในกลุ่มนี้กลับเห็นขัดแย้งกันเองว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะทางกายภาพและคุณลักษณะทางบุคลิกภาพอย่างอื่น เช่น มีสมรรถภาพการทำงาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้นและมีแรงบันดาลใจจึงจะเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

บุญใจ ศรีสถิตย่นรากูร (2550) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำไม่สามารถเรียนรู้และพัฒนาหรือเสริมสร้าง Stogdill ได้รวบรวมงานวิจัยที่ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำจำนวน 163 เรื่อง มาวิเคราะห์ พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำจำแนกเป็น 6 ลักษณะ 1) ลักษณะทางกาย (Physical characteristics) ได้แก่ เป็นเพศชาย ผู้ที่มีอายุมากที่สุดในกลุ่ม รูปร่าง สูงและน้ำหนักตัวมากหรือเป็นผู้ที่มีโครงร่างใหญ่ 2) ภูมิหลังทางสังคม (Social background) ได้แก่ ระดับการศึกษาสูงและสถานภาพทางสังคมอยู่ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาจากตำแหน่งทางสังคมและฐานะเศรษฐกิจ 3) สติปัญญา (Intelligence) ได้แก่ มีความรู้ดี มีไหวพริบเฉลียวฉลาด มีความสามารถ และพูดจาคล่องแคล่ว 4) บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ มีท่าทางสง่า มีความกระตือรือร้น มีความ มั่นใจในตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์มีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ 5) มุ่งงาน (Task-oriented) ได้แก่ การให้ความสำคัญกับงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงานและมีความรับผิดชอบสูง 6) ลักษณะทาง สังคม (Social characteristics) ได้แก่ มีศิลปะในการโน้มน้าวผู้อื่นให้เข้าร่วมกิจกรรม มีศิลปะในการ สร้างสัมพันธภาพ ชอบเข้าสังคมและให้ความร่วมมือกับบุคคลทั่วไป

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรกส่วนใหญ่จะเป็นการมุ่งหาคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งครอบคลุมถึงคุณลักษณะทางกายภาพ เช่น ส่วนสูง ลักษณะกิริยาท่าทาง เป็นต้น คุณลักษณะพื้นฐานทางบุคลิกภาพ ซึ่งวัดด้วยเครื่องมือวัดทางจิตวิทยา เช่น ความต้องการเกียรติยศ ซื่อเสียด ความต้องการมีอำนาจ ความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นต้น รวมทั้งคุณลักษณะที่เป็นความถนัดตามธรรมชาติ ซึ่งวัดด้วยเครื่องมือทางจิตวิทยาเช่นกัน ด้านสติปัญญาทั่วไป ความคล่องแคล่วทางวาจา และความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

Scott (1990) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำว่า มีคุณลักษณะผู้นำควรมี 4 ด้าน คือ 1) มีความเฉลียวฉลาด 2) มีวุฒิภาวะทางสังคม มีความสามารถตามอายุและประสบการณ์ 3) มีแรงจูงใจภายในและความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ 4) มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์

Gordon (1990) ได้ค้นพบว่า คุณลักษณะที่มีแนวโน้มจะแยกผู้นำออกจากผู้ตาม คือ 1) สติปัญญา 2) การมีอำนาจ 3) ความมั่นใจในตนเอง 4) ความกระตือรือร้น 5) ความรู้ที่เกี่ยวกับภาระงาน

Locke และคณะ (1991) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะต่าง ๆ ของภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) มีแรงขับในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จสูงสุด 2) การจูงใจ 3) ความกระตือรือร้น 4) ความมีพลัง 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งการมีอำนาจในตนเอง ได้แก่ 1) มีความซื่อสัตย์ 2) ความสุจริต 3) ความเชื่อมั่นในตนเอง 4) ความสามารถในการรู้และเข้าใจสิ่งต่าง ๆ

Moorhead และ Griffin (1995) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำว่าเป็นทฤษฎีที่พยายามอธิบายถึงคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ และเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทำให้สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เป็นคุณสมบัติ หรือบุคลิกภาพเฉพาะบุคคล ซึ่งอาจจะมีติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด หรือเป็นลักษณะที่สามารถพัฒนาขึ้นมาได้ในภายหลัง

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)

จากการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแตกต่างกัน ดังนี้

Swansburg และ Swansburg (2002) การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa studies) โดยนักวิจัยทำการทดลองและสังเกตผลกระทบที่เกิดจากแบบพฤติกรรมที่มีความแตกต่างกันของผู้นำ และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ตาม สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 รูปแบบ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian leader) ผู้นำแบบนี้จะยึดถือตนเองเป็นหลัก โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างสถานภาพ ใช้รูปแบบการชี้นำ กำหนดเป้าหมาย และวิธีการทำงานด้วยตนเอง ควบคุมและบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการสื่อสารทางเดียวในลักษณะสั่งการ วิจารณ์การทำงาน เพื่อการตำหนิและลงโทษ ผู้นำลักษณะนี้มักจะทำให้เกิดผลผลิตในการทำงานสูง เพราะจะช่วยลดอุปสรรคบางประการของการทำงานได้ดี แต่ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะไม่พอใจในตัวผู้นำขาดความคิดสร้างสรรค์ ขาดแรงจูงใจและความมีอิสระในการทำงานจึงมักเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ วิกฤตหรือสถานการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจอย่างเร่งด่วน

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) ผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่แตกต่างจากแบบแรก โดยจะใช้รูปแบบใน

การควบคุมน้อย เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ มีความไว้วางใจ และเชื่อในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างแรงจูงใจในการให้รางวัลและ ส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะคอยให้คำแนะนำและชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน จึงมีการสื่อสารแบบสองทาง วิจารณ์การทำงานในเชิงสร้างสรรค์ ผู้นำในลักษณะนี้จะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ มีอิสระในการทำงานให้ความร่วมมือและมีการประสานงานที่ดี

3. ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leader) ผู้นำแบบ ปล่อยตามสบาย จะไม่มีการควบคุมการทำงานหรือควบคุมน้อยมาก มอบอำนาจหน้าที่และ การตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างอิสระ โดยการเฝ้าดูอยู่ห่าง ๆ และให้การสนับสนุนความต้องการ ด้านต่าง ๆ โดยขาดการชี้แนะ การสื่อสารจึงเป็นแบบแนวราบระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มด้วยกัน ไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์การทำงานใด ๆ ผู้นำในลักษณะนี้จะก่อให้เกิดการขาดขวัญและกำลังใจในการ ทำงาน เพราะขาดผู้นำที่คอยชี้แนะ แต่หากสมาชิกในทีมมีแรงจูงใจหรือมีการขึ้นนำตนเองสูง ผู้นำในลักษณะนี้ อาจก่อให้เกิดการคิดสร้างสรรค์และผลิตภาพในงานสูงได้

จากการศึกษา Swansburg พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ ระดับสูงเมื่อทำงานร่วมกับผู้นำ ที่ใช้รูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตย มากกว่ารูปแบบผู้นำแบบเผด็จ การ

Douglas (1978) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio State leadership studies) ในปี ค.ศ. 1940 ทีมนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ศึกษาและจำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 2 มิติ โดยใช้แบบสอบถามในการศึกษาพฤติกรรม โดยให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาอธิบายพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาของตนเอง ซึ่งสามารถรวบรวมได้ 1,800 ตัวอย่าง แบ่งออกได้เป็น 150 ลักษณะ และนำมาพัฒนาเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้กับ กลุ่มตัวอย่างทั้งฝ่ายทหาร และพลเรือน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมของผู้นำตามการรับรู้ของ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถจำแนก ออกได้เป็น 2 มิติ คือ ผู้นำแบบมุ่งคนและผู้นำแบบมุ่งงาน

1. ผู้นำแบบมุ่งคน (Consideration) ผู้นำจะแสดงความเป็นมิตรและ ห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการสนับสนุนและสนใจในสวัสดิภาพการทำงาน พฤติกรรมที่แสดงออก เช่น รับฟังปัญหาและความคิดเห็นด้วยความเต็มใจ ให้คำปรึกษาแนะนำและปฏิบัติต่อทุกคนอย่าง เสมอภาคกัน เป็นต้น

2. ผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating structure) ผู้นำลักษณะนี้จะระบุหรือ กำหนดบทบาทการทำงานของตนและผู้ใต้บังคับบัญชาไว้อย่างเด่นชัด เพื่อมุ่งสู่การบรรลุผลสำเร็จของ งานตามเป้าหมาย พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก เช่น จัดผิดการทำงาน ไม่รับฟังความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชา รักษามาตรฐานการทำงานอย่างเคร่งครัด ค้นหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา และมุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน เป็นต้น พฤติกรรมผู้นำ

ทั้งสองมิตินี้ เป็นอิสระจากกัน ผู้นำอาจจะมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานสูงหรือมุ่งคนสูงแบบใดแบบหนึ่ง หรือมีพฤติกรรม สูงหรือต่ำทั้งสองมิติ

Yukl (1998) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

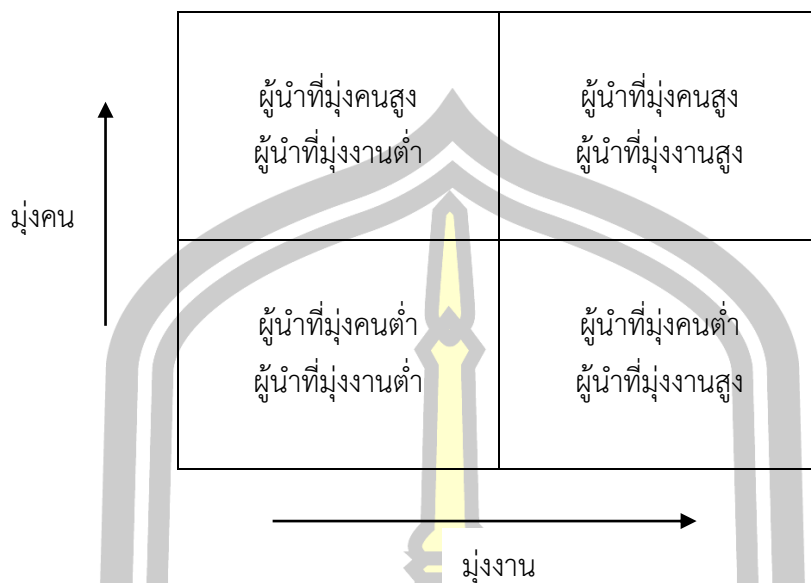
(The Michigan studies) มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำใน ลักษณะที่คล้ายคลึงและในเวลาใกล้เคียงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ โดยมุ่งจากการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำ กระบวนการกลุ่มและผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม จากการ สัมภาษณ์และใช้ แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำหลายกลุ่ม ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารที่มี ประสิทธิภาพและไม่ มีประสิทธิภาพมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน 3 แบบ

1. พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Task-oriented behavior) พฤติกรรม ภาวะผู้นำแบบนี้จะมุ่งงานในหน้าที่ของตน ซึ่งแตกต่างจากงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การวางแผน การจัด ตารางการทำงาน ให้การช่วยเหลือด้านทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้การปฏิบัติงาน เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำลักษณะนี้จึงมีความคล้ายคลึงกับผู้นำแบบมุ่งงานที่ศึกษา โดยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

2. พฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ (Relation-oriented behavior) พฤติกรรม ภาวะผู้นำแบบนี้จะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นมิตร เข้าใจปัญหา สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความ เชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ช่วยพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating Leadership) พฤติกรรม ภาวะผู้นำในลักษณะนี้จะใช้วิธีควบคุมการทำงานแบบเป็นกลุ่มมากกว่าเป็นรายบุคคลผู้นำจะแสดง บทบาท การส่งเสริมความร่วมมือในการทำงาน โดยให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ และให้ข้อเสนอแนะ ในทาง สร้างสรรค์ เพื่อให้กลุ่มแก้ปัญหาความขัดแย้งและตัดสินใจร่วมกัน

Likert (1967) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงประวัติศาสตร์และเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์หัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชา นักวิจัยได้ผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมที่กำหนดผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่ แตกต่างจากผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยมีรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ 2 ประเภทคือ 1) พฤติกรรมที่ มุ่งงาน (Job Centered Behavior) และ 2) พฤติกรรมที่มุ่งให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (People Centered Behavior) ดังแสดงในภาพประกอบ 2



ที่มา : Likert (1967)

ภาพประกอบ 2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ของ Likert

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นการแสดงออกของผู้นำ สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ผู้นำที่มุ่งสร้างประสิทธิผลจากการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีเป้าหมายเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดแก่ผลของการปฏิบัติงานและส่งเสริมผลผลิตองค์การเป็นหลัก ไม่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และ 2) ผู้นำที่มุ่งเน้นสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ทำให้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและเต็มกำลังความสามารถ ส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จได้ดี

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situation Theories of Leadership)

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories)

เป็นการศึกษาทฤษฎีที่มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงจากทฤษฎีดั้งเดิมที่มีอยู่ โดยทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์จะเน้นการบริหารจัดการของผู้นำที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำโดยมีทฤษฎีที่น่าสนใจ ดังนี้

Hersey และ Blanchard (1982) สรุปไว้ว่า ผู้นำต้องสามารถปรับพฤติกรรมภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และเหมาะสมกับบุคลิกภาพหรือระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาและจำแนกรูปแบบของภาวะผู้นำเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบชี้แนะ (Telling) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูง (High task) แต่มี มิติสัมพันธ์ต่ำ (Low relationship) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูง (High task) แต่มีมิติสัมพันธ์สูง (High relationship) ผู้นำจะมุ่งชี้แนะการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมี พฤติกรรมในเชิงของการให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มความสามารถ
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งงานต่ำ (Low task) และมีมิติสัมพันธ์สูง (High relationship) ผู้นำกับผู้ตามร่วมกันตัดสินใจบทบาทที่สำคัญของผู้นำมุ่งอำนวยความสะดวกและสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ผู้นำแบบมอบอำนาจ (Delegating) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งงานต่ำ (Low task) มิติสัมพันธ์ต่ำ (Low relationship) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญกับงานและไม่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เป็นความสามารถของผู้นำในการปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ และเหมาะสมกับบุคลิกภาวะหรือระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theory)

เนื่องจากความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นความเป็นผู้นำจะเป็นจุดรวมของการวิจัยและการสร้างทฤษฎีขึ้นมาอย่างไม่ขาดสาย นักวิจัยจะดำเนินการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและขยายทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะ พฤติกรรมและสถานการณ์ออกไปอีก นอกจากนี้ นักวิจัยกำลังพิจารณาอย่างใกล้ชิดเกี่ยวกับบทบาทของความเป็นผู้นำทางการบริหารภายในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นทุกขณะ ดังนั้นจึงมีทฤษฎีความเป็นผู้นำใหม่ปรากฏขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมมองใหม่ โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้น การใช้ปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับ วุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้แนะและมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น นำไปสู่การบรรลุผลงานที่สูงขึ้น

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายทุธ กันหลง (2553) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนสภาพกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้ที่มีคุณธรรม (Moral Agents)

และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรม ซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตาม สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเอง ให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด

สุธรรม ธรรมทัตตานนท์ (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการ วิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่ โดยอาศัยองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้างวิธีการทำงาน การประยุกต์การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

Burns (1978) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนาจากการวิจัยเชิงพรรณนาในกลุ่มตัวอย่างผู้นำทางการเมือง โดยจำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่ง Burns อธิบายว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นรูปแบบที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างต่อกัน เป้าหมายของผู้นำและผู้ตามไม่ใช่เป้าหมายเดียวกันจึงไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจและพยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองต่อความต้องการที่สูงขึ้น เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุผลมากขึ้นต่อมา Bass (1985) ได้นำแนวคิดของ Burns มาศึกษาเพิ่มเติมและพบว่า ผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพในการทำงานต้องมีภาวะผู้นำร่วมกันทั้งสองแบบ เพราะประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการบริหารจัดการในงานประจำ ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยนก่อน แล้วพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจะเกิดขึ้นได้ต่อไป แต่ทั้งนี้ภาวะผู้นำในลักษณะใดจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งจากคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง Murriner-Tomey (1993) ซึ่งจากการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำหลายครั้งมากขึ้น พบว่า ผู้นำส่วนมากจะมีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้นำการแลกเปลี่ยน

Bass (1985) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยใช้ระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้นด้วยวิธีดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ มีความสำนึกในความสำคัญของคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

2. ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมองค์กรและนโยบาย มากกว่า

ผลประโยชน์ส่วนตน

3. ยกระดับความต้องการหรือทำให้ผู้ตามเกิดความจำเป็นและความต้องการที่สูงขึ้น

Fullan (2006) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ใน 7 ด้าน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการความขัดแย้ง การสร้างพันธะ ความผูกพันการทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากเดิมให้ดีขึ้น เปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน ให้ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ ตลอดจนการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมการทำงานตามหน้าที่ เพื่อที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ได้ถือกำเนิด มานาน และได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนปัจจุบันมีการเขียนหนังสือและบทความที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพิ่มมากขึ้น ที่ผ่านมามีการใช้คำในภาษาไทยอ่านคำว่า Strategy ทั้งคำว่า ยุทธศาสตร์และยุทธวิธีหรือกลยุทธ์ ดังนั้นในส่วนเนื้อหา แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์นั้น ผู้วิจัยขอเสนอทั้งคำว่า ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อคงไว้ตามต้นฉบับที่นักวิชาการแต่ละท่านเลือกใช้คำในภาษาไทยที่แตกต่างกัน โดยในส่วนของงานวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยใช้คำว่า กลยุทธ์ แทนคำว่า Strategy

1. ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า Strategy มีความหมายในภาษาไทยอยู่ 2 คำ คือยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ซึ่งในงานวิจัยนี้จะใช้คำว่า กลยุทธ์ ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า “Stratos” กับ “agein” หมายความว่า การนำทางให้องค์กรโดยรวม ซึ่งมีนัยครอบคลุม จุดมุ่งหมายและวิธีการ ว่าต้องการทำอะไรให้สำเร็จและทำอย่างไร ซึ่งนักการศึกษาได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

สุพานี สฤกษ์ภูวานิช (2552) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานสำคัญ ที่องค์กรจะใช้เป็นแนวทางในการบรรลุสู่เป้าหมายหลักขององค์กร

พิบูลย์ ทีปะपाल (2555) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจหรือกระทำโดยเฉพาะซึ่งผู้จัดการมาใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ องค์กรวางไว้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน อย่างกว้าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว กลยุทธ์ขององค์กรสามารถทำได้หลายอย่าง เช่น กลยุทธ์ทางการตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการวิจัยและพัฒนาด้านการประชาสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทาง แท้จริงแล้วกลยุทธ์คือผลสุดท้ายของการวางแผน เชิงกลยุทธ์ แม้ว่าองค์กรใหญ่ ๆ มีการพัฒนากลยุทธ์มากกว่าองค์กรเล็ก ๆ แต่ทุกองค์กรต่างก็มี กลยุทธ์ของตนเองที่แตกต่างกัน

Roger (1973) ให้นิยามไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแบบแผนปฏิบัติแบบที่ เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุ ถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุดใน ระดับที่ยอมรับได้

Dess และ Miller (1993) ได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) กลยุทธ์ที่ ตั้งใจ (Intended Strategies) ได้แก่ กลยุทธ์ที่ผู้นำออกแบบและคาดหวังว่าจะประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ เป้าหมาย นโยบาย และแผนงาน 2) กลยุทธ์ ที่เป็นจริง (Realized Strategies) คือกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นตรงข้ามกับกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ เพราะเกิดจาก การนำไปปฏิบัติจริง มีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้ง โดยช่วงที่มีการนำแผนไปปฏิบัติ อาจเกิดจาก สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง ทำให้แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้วสามารถนำมาใช้ได้ผล จึงต้องมีการ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่บางส่วน เพื่อความได้เปรียบและให้สอดคล้องกับโอกาสสภาพการณ์ใหม่ด้วย

Bateman และ Snell (1999) ให้นิยามกลยุทธ์ว่า เป็นรูปแบบของวิธีการปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรที่กำหนดขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Fidler (2002) ให้คำจำกัดความของ กลยุทธ์ ว่าเป็นทิศทางและขอบข่ายของ องค์กรในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นความสำเร็จหรือเป็นประโยชน์ต่อขอบข่ายของการเปลี่ยนแปลง ทรัพยากรภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมที่ตรงตามความต้องการของตลาด และมีความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Schermerhorn (2012) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึงแผนหลักที่ ครอบคลุมทุกกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะยาว และเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรที่มีให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืนและได้เปรียบทางการแข่งขัน

ดังนั้น จากการศึกษาความหมายของคำว่า กลยุทธ์ จากนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ คือ แผนการ แนวทาง ที่ใช้ในการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กร มีกระบวนการจัดการทรัพยากรและการออกแบบการจัดกิจกรรมการปฏิบัติที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ของบริษัท เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้และมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการศึกษาของนักการศึกษาและนักวิชาการท่านต่าง ๆ ซึ่งได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542) อธิบายว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการกระทำ ซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กลยุทธ์ที่เป็นจริงของบริษัทที่วางไว้และให้โต้ตอบต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

สมยศ นาวิการ (2548) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ผู้มีความสามารถที่จะคาดคะเนสร้างวิสัยทัศน์ รักษาความคล่องตัวให้อำนาจแก่บุคคลอื่น เพื่อที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เมื่อจำเป็น

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556) ได้กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ กล่าวคือ เป็นผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาวข้างหน้าเช่น 5-10 ปี และวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์นโยบาย ด้านการบริหารในทุกระดับชั้น

วิราพร ดิบุญมี (2556) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถในการมองไปในอนาคต และกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งมีความสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน

ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี (2557) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการคาดการณ์ และมองเห็นอนาคต โดยคงสภาพความยืดหยุ่น คิดอย่างมีกลยุทธ์ และทำงานร่วมกับผู้อื่น ในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดแก่องค์กรในอนาคต

Maghroori และ Rolland (1997) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการของการกำหนดทิศทางและแรงบันดาลใจ เพื่อสร้างและนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับวิสัยทัศน์พันธกิจและกลยุทธ์ เพื่อบรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กร

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

Gill (2006) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่สามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ต่าง ๆ ขึ้นมา ดังนั้นผู้นำที่มุ่งเน้นใช้กลยุทธ์เพื่อนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้จึงเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

Dubrin (2010) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ภาวะการนำโดยกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์การอยู่รอดและมีความก้าวหน้า

Smith และ Piele (2006) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่สามารถเลือกรูปแบบการบริหารงานหรือแสดงออกถึงพฤติกรรม เพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

Ireland และ Micheal (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการคาดการณ์มีความยืดหยุ่นและเสริมสร้างพลังผู้อื่นในการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ จากความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวมาแล้วนั้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์อนาคตและกำหนดทิศทางขององค์การได้ มีความสามารถในการนำหลักการที่เป็นกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีการคิดเชิงปฏิบัติ และมีความสามารถในการคิดขั้นสูง มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีความยืดหยุ่นเหมาะสมตามสถานการณ์เพื่อให้กระบวนการทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักการศึกษาหลายท่าน ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้สรุปองค์ประกอบ ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง 2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) วิธีคิดเชิงปฏิบัติ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) ได้สรุปว่า ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ ต้องเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) ซึ่งต้องดำเนินการในทางกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เป็นบทบาทในทางปฏิบัติ ดังนี้ คือ 1) การเป็นผู้บริหารทั่วไปที่จะต้องทำการบริหารเรื่องราวทั้งหมดขององค์การตลอดเวลาโดยไม่ขาดตอน 2) การเป็นผู้ใช้ทักษะวิสัย ที่จะต้องติดตามความเป็นไปของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ หรือการมองโลกกว้างรอบตัวนั้น 3) การเป็นผู้จัดทำกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัด

ต่าง ๆ เพื่อนำมาเทียบเคียงกับทรัพยากรที่ประเมินได้ภายในองค์กร และทำการจัดคู่ปัจจัยระหว่างโอกาสและทรัพยากรที่มีอยู่ จนสามารถจัดทำเป็นนโยบายและแผนดำเนินงานต่าง ๆ ได้

4) การเป็นสถาปนิกออกแบบโครงสร้างและระบบงาน 5) การเป็นผู้จัดแบ่งสรรทรัพยากร และเป็นผู้ควบคุมการใช้ทรัพยากรต่างๆ 6) การเป็นผู้ชักจูงใจ 7) การเป็นผู้นำชุมชนสัมพันธ์ 8) การเป็นผู้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 9) การเป็นผู้นำสร้างทีมงาน กระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่น และมีการผูกพันทุกฝ่ายการ เป็นผู้ประเมินผลงานและการรู้จักใช้คน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) กล่าวว่า องค์ประกอบของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) ใช้กระบวนการคิดขั้นสูง 3) กำหนดกลยุทธ์ 4) นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

สมยศ นาวิการ (2548) ได้เสนอแนวคิดว่า ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะ 6 ประการคือ 1) การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ 2) การใช้ประโยชน์ความสามารถแกนนำ 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ 4) การสร้างระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 6) การรักษารายจริยธรรมทางธุรกิจ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การมีความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การเป็นผู้แปลวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ 3) การรับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับวิสัยทัศน์พันธกิจกลยุทธ์ 4) การนำวิสัยทัศน์พันธกิจและกลยุทธ์ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Dess และ Miller (1993) ได้สรุปองค์ประกอบของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 3 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายต่อการเข้าใจ และกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร 2) การออกแบบองค์การที่เน้นกิจกรรมการประเมินองค์กรที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบผลสำเร็จ 3) การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์กร บุคลากรทั่วทั้งองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

Dubrin (1998) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ผู้นำที่มีความสามารถในการนำปัจจัยต่างๆมาเป็นการกำหนดกลยุทธ์ 3) ผู้นำที่มีความสามารถในการมองอนาคตและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ผู้นำที่มีความสามารถในการคิดเชิงปฏิบัติ 5) ผู้นำที่มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์

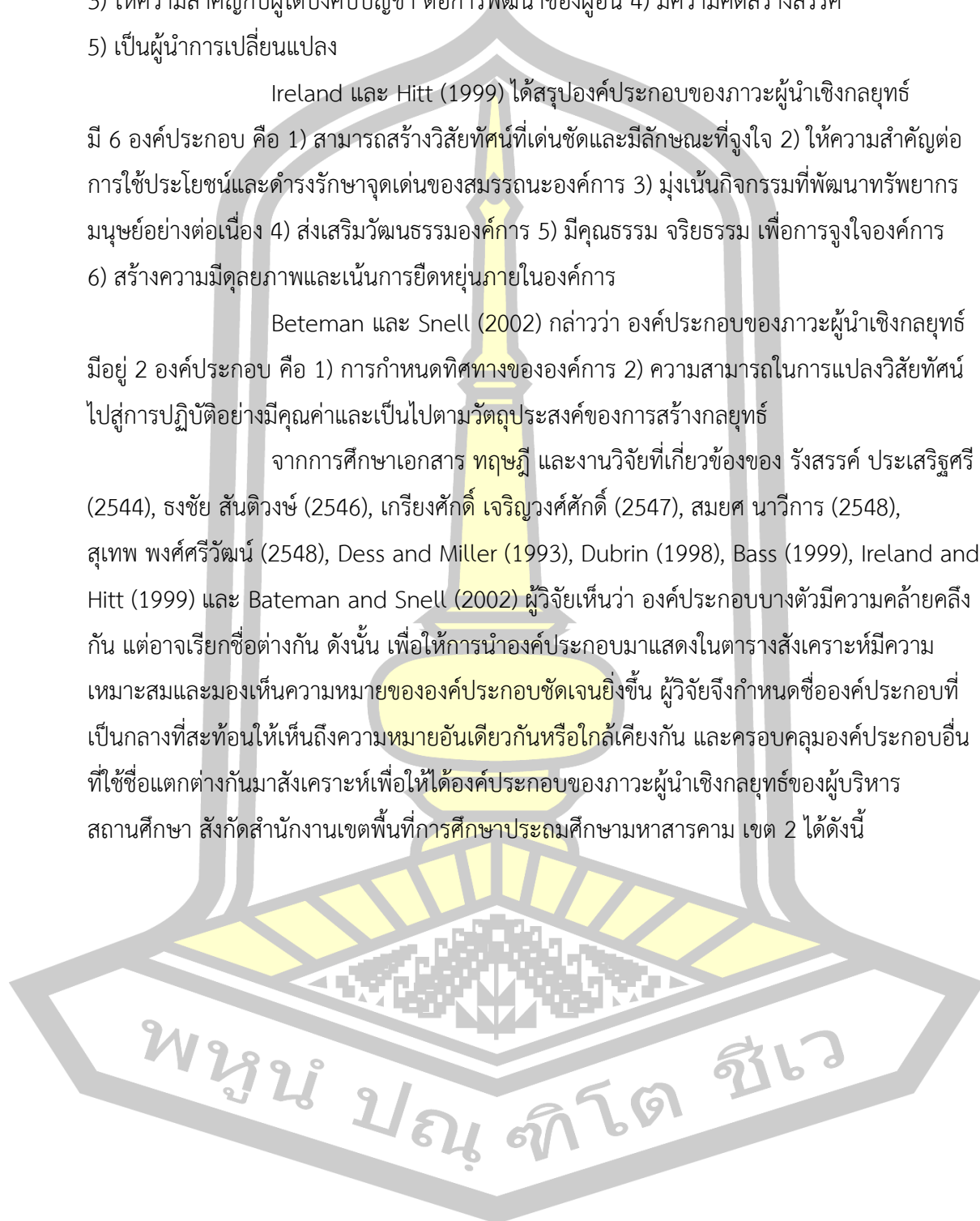
Bass (1999) สรุปว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 1) ความสามารถในการมองไปข้างหน้า เป็นผู้มองการณ์ไกล ความสามารถในการมองเห็นอนาคต มีทักษะด้าน

มโนทัศน์ มองในเชิงองค์รวม 2) มีความมั่นใจในตนเอง เป็นคนกล้าและเปิดเผย รู้จักตนเอง
 3) ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อการพัฒนาของผู้อื่น 4) มีความคิดสร้างสรรค์
 5) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Ireland และ Hitt (1999) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่เด่นชัดและมีลักษณะที่จูงใจ 2) ให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และดำรงรักษาจุดเด่นของสมรรถนะองค์กร 3) มุ่งเน้นกิจกรรมที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง 4) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ 5) มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อการจูงใจองค์การ 6) สร้างความมีคุณภาพและเน้นการยืดหยุ่นภายในองค์การ

Beteman และ Snell (2002) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอยู่ 2 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ 2) ความสามารถในการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่าและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการสร้างกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544), ธงชัย สันติวงษ์ (2546), เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547), สมยศ นาวิการ (2548), สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548), Dess and Miller (1993), Dubrin (1998), Bass (1999), Ireland and Hitt (1999) และ Bateman and Snell (2002) ผู้วิจัยเห็นว่า องค์ประกอบบางตัวมีความคล้ายคลึงกัน แต่อาจเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การนำองค์ประกอบมาแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสมและมองเห็นความหมายขององค์ประกอบชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่เป็นกลางที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายอันเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน และครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกันมาสังเคราะห์เพื่อให้ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ได้ดังนี้



ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	นักวิชาการ										
	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	สมยศ นววิการ (2544)	ธงชัย สันติวงษ์ (2546)	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	Dess and Miller (1993)	Dubrin (1998)	Bass (1999)	Beteman และ Snell (2002)	Ireland and Hitt (2007)	ความถี่
1. การกำหนดวิสัยทัศน์	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	8
2. ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓		7
3. การคิดเชิงปฎิวัติ	✓						✓	✓			3
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ		✓	✓			✓		✓		✓	5
5. มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง	✓			✓			✓				3
6. การเป็นผู้นำการจูงใจ			✓						✓		2

จากตาราง 2 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ ทั้งในและต่างประเทศมาสังเคราะห์ โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการทั้งใน และต่างประเทศได้กล่าวถึง พบว่า มีองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 องค์ประกอบที่มีค่าความถี่มากกว่า 1 ความถี่ และผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ ทั้งหมด 6 องค์ประกอบดังนี้ การกำหนดวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ การคิดเชิงปฏิวัติ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง การเป็นผู้นำการจูงใจ

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ 3) การคิดเชิงปฏิวัติ 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์การ 5) มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง 6) การเป็นผู้นำการจูงใจ โดยในแต่ละองค์ประกอบมีความหมาย รายละเอียด เพื่อที่จะนำไปวิเคราะห์เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ ในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์

การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการมองภาพอนาคตขององค์การ และกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่ชัดเจนเชื่อมโยงกับพันธกิจ เป้าหมาย แผนงานโครงการขององค์การหรือสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ มีการตรวจสอบความเป็นไปได้

โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา การทบทวนและปฏิบัติตามตามลำดับขั้นตอน เน้นการกำกับ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามทิศทางที่กำหนด โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและทฤษฎีจากนักวิชาการ ดังต่อไปนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) สรุปรว่า การกำหนดวิสัยทัศน์กว้างไกล ชัดเจน เป็นรูปธรรม เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต กระตุ้นสมาชิกให้มีความรู้สึกสนใจ มุ่งมั่น ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ที่สอดคล้อง เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และค่านิยมของสถานศึกษาผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการคิดและให้การสนับสนุน สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทาง ทิศทาง ในอนาคตที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2555) สรุปรว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ คือ ความพร้อม ความท้าทาย การสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาที่มองเห็นได้รับรู้เข้าใจร่วมกัน ได้เหมือนกัน และมีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน คุ่มค่า ทั้งทาง ด้านปริมาณ และทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ โดยผู้บริหารจะมีการติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ถ้าผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์มีวิสัยทัศน์แคบ ก็อาจทำให้สถานศึกษาไม่พัฒนาหรือไม่สามารถดำรงอยู่ได้

Yukl (2010) สรุปรว่า วิสัยทัศน์จะช่วยสร้างความผูกพันและร้อยรัดพลังของสมาชิกเพื่อการบรรลุเป้าหมายผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้กับองค์กร และเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นสภาพที่เป็นจริง มองเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเป้าหมายที่ต้องการให้เกิด คือ อะไรจะต้องทำอะไรและทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น วิสัยทัศน์ที่แจ่มแจ้งชัดเจนนั้น มาจากการเข้าใจองค์การอย่างถ่องแท้และลึกซึ้ง

DuBrin (2004) สรุปรว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นไปในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไปในการกำหนดวิสัยทัศน์มีการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้วนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการศึกษาวิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีการประชุม ชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติชี้แจงให้บุคลากรทุกฝ่ายมองเห็นความเป็นไปได้ของ

วิสัยทัศน์ มีการตรวจสอบ ทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน และส่งเสริมให้บุคลากร
ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย เน้นการทำงานเป็นทีม

สรุปได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองภาพ
อนาคต ขององค์การและกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่ชัดเจนเชื่อมโยงกับพันธกิจ เป้าหมาย
แผนงาน โครงการของสถานศึกษาที่นำสู่การปฏิบัติ มีการตรวจสอบความเป็นไปได้โดยให้บุคลากร
มีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา การทบทวนและปฏิบัติตามลำดับ
ขั้นตอนเน้นการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามทิศทางที่กำหนด เพื่อที่จะนำองค์การ
ให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีความท้าทายต่อความสำเร็จในอนาคต

ตัวบ่งชี้ ของการกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี
(2551), ชีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2555), Yukl (2010), DuBrin (2004) สามารถสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของ
การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์การอย่างชัดเจน
2. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์
3. กำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความเหมาะสมในยุคปัจจุบันและตอบสนองการ

พัฒนาในอนาคต

4. มีกระบวนการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลวิสัยทัศน์

2. ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการกลยุทธ์
ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมและประเมิน
กลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำปัจจัยนำเข้าที่เป็นปัจจัยเชิงประจักษ์
ที่เป็นข้อมูลสารสนเทศที่ส่งผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงขององค์การตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน
เข้ามากำหนดเป็นแนวทางหรือกระบวนการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคต
โดยต้องอาศัยการวางแผน การจัดโครงสร้าง ตลอดจนการกำกับควบคุมและประเมินผล โดยผู้วิจัยได้
ศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ ดังต่อไปนี้

Quong และ Walker (2010) ได้ให้ความหมายว่า การนำปัจจัยนำเข้า
เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถรวบรวมและตรวจสอบข้อมูล ปัจจัย
หรือหลักฐานเชิงประจักษ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะทำให้การตัดสินใจที่เหมาะสมเกี่ยวกับทิศทาง
การดำเนินงานและมีการนำข้อมูลนำไปใช้ ดำเนินการวิจัยเพื่อปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ผู้นำเชิง
กลยุทธ์จะต้อง 1) ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ และมาตรฐานในการตรวจสอบติดตามและวิเคราะห์

ความคืบหน้ามากำหนดกลยุทธ์ที่จำเป็น 2) นำการวิจัยมาใช้ในการพัฒนางานต่าง ๆ เพื่อสร้างความคิดสร้างสรรค์ วิธีการตอบสนองและมีประสิทธิภาพในการเรียนรู้และการเรียนการสอนผ่านการประชุมเครือข่าย และการเรียนรู้ระดับมืออาชีพสำหรับวิธีการที่จะให้เกิดการปรับปรุง 3) ใช้ปัจจัยนำเข้ามาใช้ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีการดำเนินการแก้ไขกำลังติดตาม 4) การปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรวบรวมพยานหลักฐานที่มีประสิทธิผลและมีความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ 5) มีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแบบมืออาชีพเพื่อรักษาความรู้ 6) ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานตระหนัก และมีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูล

Hargreaves (1999) ได้ให้ความเห็นว่า การปฏิบัติตามข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับการพิจารณาตัดสิน เมื่อต้องการที่จะพัฒนาโรงเรียนและพัฒนาครูครุควรมาจากฐานความรู้ และได้เสนอว่าโรงเรียนควรจะเป็นองค์กรแห่งความรู้ โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์ อาจสร้างความรู้ใหม่ ๆ ผ่านงานวิจัยของตนเองในสิ่งที่โรงเรียนดำเนินการ มีการวิเคราะห์การปฏิบัติของตัวเองเพื่อหาวิธีที่จะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีขึ้น เกิดความสำเร็จและมีความคุ้มค่า

Groundwater-Smith (2000) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ทราบถึง ความสำคัญของการพิจารณา ความมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ ด้านการเปลี่ยนแปลงและดำเนินการบนพื้นฐานของหลักฐานและนำงานวิจัยไปปฏิบัติ

Davies และ Ellison (2003) ได้ให้ความหมาย การปฏิบัติตามหลักฐานว่าหมายถึง ผู้นำเชิงกลยุทธ์รวบรวมและตรวจสอบข้อมูลผลการเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะทำให้การตัดสินใจที่เหมาะสมเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียน เกี่ยวการตรวจสอบหลักฐานของการเรียน เพื่อให้แน่ใจว่าผู้เรียนทุกคนได้ปรับปรุงผลการเรียนให้ดีขึ้น การปฏิบัติตามหลักฐานเป็นการใช้เหตุผลของข้อมูลในการตัดสินใจในโรงเรียน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการได้รับข้อมูลเชิงกลยุทธ์จากสภาพสังคม เทคโนโลยีการศึกษา เศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมทางการเมือง โดยการวิเคราะห์ แปลความและบูรณาการ ข้อมูลเป็นข้อมูลสารสนเทศที่มีประโยชน์และการสำรวจของตัวเลือกที่พึงพอใจ เช่น การเจาะลึกลงไปถึง หลักฐานของผลลัพธ์ต่าง ๆ (ยกตัวอย่าง เช่น ผลของนักเรียน) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีการตัดสินใจขึ้นอยู่กับหลักฐานของปัจจัยนำเข้า โดยดูจากข้อมูลที่รวบรวมจากความเป็นจริงของกระบวนการเรียนการสอน และการเรียนรู้ อะไรคือสิ่งที่ครูทำและหลักฐานอะไรจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์มีการตรวจสอบเพื่อหาแหล่งที่มา ความคิดในค้นพบ เพื่อวิจัยหาวิธีการที่จะประสบ ความสำเร็จเพื่อให้มีผลการเรียนที่ดีขึ้น

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและการดำเนินงาน เพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และมีประสิทธิภาพจะเห็นว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ และองค์การ รายละเอียดต่อไปนี้

กนกอร สมปราษฎ์ (2548) ได้สรุปว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) คือ การปฏิบัติตามแผนและระบบการควบคุม ซึ่งถือว่าเป็นขั้นที่ผู้บริหารจะต้องสร้างการประสานงานภายใต้กลยุทธ์ซึ่งจะประสบความสำเร็จโดยการประยุกต์ใช้ 4 หน้าที่ในกระบวนการบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) สรุปว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้แปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ และรับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์การไปสู่ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2550) สรุปไว้ว่า การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์เพื่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์และเป็นงานที่มีขั้นตอนที่สลับซับซ้อน การปฏิบัติเกี่ยวข้องกับเครื่องมือหลายชนิดหรือส่วนขององค์การหลายส่วนที่ปรับกลยุทธ์ในการปฏิบัติเข้าหากัน รวมถึงการเป็นผู้นำที่เข้มแข็งเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ศิริชัย กาญจนวาสิ และคณะ (2553) ได้สรุปว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นเป็นการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation the strategy) เริ่มต้นจากการแปลงยุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน องค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานซึ่งจะต้อง สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา 2) การสำรวจสภาพปัจจุบันของหน่วยงานหรือการ วินิจฉัยองค์การระดับหน่วยงาน (Unit Diagnosis) 3) การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับหน่วยงานและการกำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน 4) กระบวนการประเมินผล การปฏิบัติงานระดับหน่วยงาน (Unit Performance Evaluation) เมื่อผู้บริหารได้ทำการวิเคราะห์ สถานการณ์ของสถานศึกษา พร้อมทั้งมีคุณลักษณะที่เหมาะสมในการบริหารงาน ทั้งในด้านการ บริหารจัดการที่ดี และมีความสามารถในการนำองค์การแล้วนั้น ความพร้อมเหล่านี้จะนำไปสู่การวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมถึงแม้ว่าการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนสุดท้าย แต่เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เมื่อองค์การได้กำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆและจัดทำกลยุทธ์แล้ว จะต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผน จัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ในขณะที่มีการปฏิบัติงานนั้นซึ่งถือเป็น การควบคุมตามช่วงเวลาขณะนั้น (Real Time control) การควบคุมในขณะที่ปฏิบัติงาน เช่น การควบคุมกระบวนการผลิตหรือการให้บริการตามระบบมาตรฐาน คุณภาพ ผู้บริหารจะควบคุม

การปฏิบัติงานผ่านสายการบังคับบัญชา เพื่อติดตามสภาพการทำงานว่า มีปัญหาเกิดขึ้นระหว่าง การปฏิบัติงานหรือไม่ หากพบปัญหาจะได้ดำเนินการแก้ไขได้ทัน่วงที

พัชรา มั่งชม (2540) สรุปไว้ว่า การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจเรื่องผลลัพธ์ของนโยบายหรือสิ่งที่เกิดขึ้นอาจจะบรรลุสำเร็จ หรือไม่ก็ตาม ขั้นตอนคือการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการตรวจสอบดูว่า มีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้น หลังจากที่มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์แล้ว ซึ่งการประเมินผล และการควบคุมกลยุทธ์ อาจมีวัตถุประสงค์ของแต่ละธุรกิจที่ต่างกันออกไป

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) ได้สรุปองค์ประกอบของการควบคุมและ ประเมินผลกลยุทธ์ ดังนี้การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ประกอบไปด้วย 1) การตรวจสอบ ผลการดำเนินงาน 2) การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ

ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์ (2544) สรุปว่า การประเมินผลการควบคุมกลยุทธ์ เป็นการติดตามประสิทธิผล และควบคุมเพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติ เป็นไปตามแบบที่ได้กำหนด ไว้หรือไม่เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงและมั่นใจว่า การปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ โดยแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546) สรุปว่า การควบคุมเชิงกลยุทธ์ โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จของ องค์กรประกอบไปด้วย 1) การติดตามผลการปฏิบัติงาน และ 2) การประเมินผล

สุพานี สฤษณภูวนิช (2547) สรุปไว้ว่า การติดตามและประเมินผล กลยุทธ์จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม โดยมีความยืดหยุ่นในการดำเนินการ ตรวจสอบและให้เกิดประโยชน์กับส่วนรวมมากที่สุด

จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) สรุปว่า การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่ เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินการอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546) สรุปว่า การควบคุมเชิงกลยุทธ์ โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จของ องค์กรประกอบไปด้วย 1) การติดตามผลการปฏิบัติงาน และ 2) การประเมินผล

สรุปได้ว่า ความสามารถด้านการจัดการกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถที่ แสดงถึงการใช้หลักการ วิธีการ หรือการปฏิบัติที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำมาใช้สะท้อนแนวคิด ที่เน้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถประเมินหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ภายในและภายนอกสถานศึกษาแล้วนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ มีการนำกลยุทธ์ไปใช้ตามแผนที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและแสดงออกถึงความรับผิดชอบ ต่อสังคม พร้อมกันนั้นผู้บริหารต้องมีความสามารถในการปรับแผนให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่พร้อมเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาของการดำเนินงานตามกลยุทธ์นั้น และต้องดำเนินการติดตามตรวจสอบและประเมินผลกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นปัจจุบัน

ตัวบ่งชี้ของความสามารถด้านการจัดการกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถด้านการจัดการกลยุทธ์ของ Quong and Walker (2010), Groundwater-Smith (2000), Davies และ Ellison (2003), กนกอร สมปราษฎ์ (2548), สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548), ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ (2553), ชรินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์ (2544), วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546), สุพานี สฤงษฎวานิช (2547), จินตนา บุญบงการ และ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) สามารถสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ได้ดังนี้

1. สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร มาประกอบในการพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์
2. มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ
3. ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและรับผิดชอบต่อสังคม
4. มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานตามกระบวนการอย่างเหมาะสม
5. ดำเนินการ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เป็นประจำ

3. การคิดเชิงปฏิวัติ

วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ เป็นวิธีที่ผู้นำที่มีความสามารถทางการคิดปรับเปลี่ยนโดยฉับพลัน เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด แก่องค์กร มีผู้แสดงแนวคิดได้หลายท่านดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) สรุปไว้ว่า วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ คือ เป็นความสามารถในการบริหารงานที่ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องนึกถึงสิ่งต่อไปนี้คือ ต้องคำนึงถึงความเกี่ยวข้องกันและความมีอิสระต่อการวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำความเข้าใจ การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็ยังมีแตกต่างในเรื่องของ ด้วงาน และทักษะสำหรับงานนั้นๆ

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2555) กล่าวว่า วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ คือการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบโดยไม่กลัวความเสี่ยง ชอบท้าทายสถานการณ์ มักเป็นบุคคลที่มีความคิดนอกกรอบ คิดเชิงรุก เชิงบูรณาการแบบองค์รวม มุ่งเน้นกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนาที่ยั่งยืน กระบวนการ PDCA นำมาปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษา โดยการดำเนินกิจกรรมจะส่งเสริมและค้ำึงถึงศาสนาประเพณีวัฒนธรรมสถานศึกษา โดยการดำเนินกิจกรรมจะส่งเสริมและค้ำึงถึงศาสนาประเพณีวัฒนธรรมชุมชนด้วย

Yukl (2010) กล่าวว่า ผู้นำที่สามารถพลิกผันวิกฤติการณ์ให้เป็นโอกาสจนประสบความสำเร็จนั้นจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ผู้นำจะเป็นผู้ที่แสวงหาโอกาสทำงานที่ท้าทาย ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงริเริ่มสิ่งใหม่และเจริญก้าวหน้า โดยมีความเชื่อในความสามารถของมนุษย์ที่ปรับตัวเรียนรู้ผู้นำไม่เพียงมีความสนใจเหตุการณ์ในอนาคตเท่านั้น แต่ยังมีความรักความภาคภูมิใจ ความเอื้ออาทร ความเป็นกันเอง มีเมตตากรูณากับผู้ร่วมงานตุงตั้งสมาชิกครอบครัว ผู้นำจะไม่ใช้การบังคับหรือควบคุม แต่จะให้การส่งเสริม สนับสนุนความไว้วางใจ ผู้นำไม่ใช่บุคคลที่มีบุคลิกน่านับถือ หรือเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งสูงเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้ที่มีพลังกระตือรือร้น มุ่งมั่น เชื่อถือได้ ทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้จากการเรียนรู้และฝึกฝนตนเอง และเนื่องจากพฤติกรรมผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจกระตุ้นให้เกิดอิทธิพลเหนือผู้ตาม

DuBrin (2004) กล่าวว่า วิธีการคิดเชิงปฏิบัติเป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ และกลยุทธ์ใดก็ตาม หากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่า กลยุทธ์หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง วิธีการคิดเชิงปฏิบัติมีความคิดเชิงบูรณาการ สามารถเชื่อมโยงเรื่องที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันได้ มีความสามารถเทียบเคียงผลผลิตกับสถานศึกษาที่เป็นเลิศ และกำหนดแนวคิดเชิงบูรณาการมาพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความสามารถคิดแบบองค์รวม กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายได้ชัดเจน มีความสามารถคิดแบบองค์รวมอย่างสร้างสรรค์ เพื่อหาเทคนิคและวิธีการที่แปลกใหม่ มีความสามารถคิดเชิงกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการพัฒนาสถานศึกษา มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ทันสมัย เพื่อปรับแนวคิดเชิงกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ และมีความคิดนอกกรอบเพื่อหาเทคนิควิธีการ ที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางาน

สรุปได้ว่า คิดเชิงปฏิบัติ หมายถึง มีความสามารถทางการคิด ไม่กลัวความเสี่ยงและกล้าท้าทายสถานการณ์ที่นำไปสู่ความสำเร็จ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปรับเปลี่ยนโดยฉับพลันเพื่อให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ คิดนอกกรอบเพื่อการพัฒนาและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

ตัวบ่งชี้ของการคิดเชิงปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับคิดเชิงปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551), อีร์ศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2555), Yukl (2010), DuBrin (2004) สามารถสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของคิดเชิงปฏิบัติได้ดังนี้

1. คิดนอกกรอบเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ในการพัฒนาองค์กร
2. สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสจนประสบความสำเร็จ
3. มีความคิดเชิงบูรณาการเพื่อหาเทคนิคและวิธีการในการสร้างองค์ความรู้ใหม่
4. ใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ
5. กล้าเปลี่ยนแปลงและชอบท้าทายสถานการณ์ที่สามารถคาดหวัง

ความสำเร็จ

4. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ เป็นอีกหลักการหนึ่งที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรต้องมีและตระหนักในการนำไปใช้ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบย่อยข้อนี้ จากนักการศึกษา เพื่อเป็นข้อยืนยันในสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

ชัยพัชร เลิศรัักษ์ทวีกุล (2557) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเก่ง ทั้งงานและเก่งทั้งคน ต้องมองให้ออกว่าองค์กรจะเดินไปในทิศทางใด ด้วยวิธีการอะไร จะสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกคนในองค์กรได้อย่างไร สร้างขวัญกำลังใจ ความศรัทธาของลูกน้อง ที่สำคัญจะต้องเป็นผู้นำต้องเป็นคนดีมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

Ireland และ Hitt (1999) นักวิจัยด้านยุทธศาสตร์แสดงความเห็นเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์กร ด้วยการกระตุ้นและเปิดโอกาสแก่ทุกคนให้ใช้พลังและร่วมขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ผู้นำที่มีความเข้าใจจะสามารถพัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมขององค์กรไว้ได้ ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กร ที่อยู่ภายใต้บริบทความสลับซับซ้อนของเศรษฐกิจใหม่

Hitt, Ireland และ Hoskisson (2007) กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นผู้ที่คอยสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล (Sustaining an effective organizational culture) มีความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก

สามารถเลือกวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงาน
ของสมาชิก

สรุปได้ว่า การสร้างวัฒนธรรมกับองค์การ (Organization Emphasizing)
หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวกให้ซึ่งวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผล หรือการพัฒนา เปลี่ยนแปลง
และสร้างค่านิยมใหม่ที่เป็นการกระตุ้น เสริมแรง ผลักดัน ให้องค์กรเกิดการพัฒนามีประสิทธิภาพ
อย่างยั่งยืน

ตัวบ่งชี้ ของเห็นคุณค่าวัฒนธรรมองค์การของผู้บริหารสถานศึกษา
จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเห็นคุณค่าวัฒนธรรมองค์การ ของ
ชัยพัทธ์ เลิศรักษ์ทิวีกุล (2553), Ireland and Hitt (1999), Hitt, Ireland and Hoskisson (2009)
สามารถสังเคราะห์ที่ตัวบ่งชี้ของเห็นคุณค่าวัฒนธรรมกับองค์การได้ดังนี้

1. ส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย
2. สร้างขวัญกำลังใจและความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคน
3. กระตุ้นและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็น
และร่วมขับเคลื่อนองค์การ
4. พัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมที่มีผลให้เกิดความสำเร็จขององค์การ
5. กำหนดหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การให้
เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก

5. มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง

การคิดเชิงกลยุทธ์นั้น ต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น
ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ เพื่อการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมาก
ได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ
ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาองค์การ
ต่อไป การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษากระบวนการคิดในระดับสูงจากเอกสาร และผลงานวิจัย
รายละเอียดต่อไปนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) ได้สรุป องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
พบว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (High level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้น
ต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นใน ระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ
(Conceptually) ในการซึมซับและการ รับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผล
และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถ
ประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมา องค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้ เรียกว่า
การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้ข้อสรุปว่า การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิด ความเข้าใจในระดับสูง ประกอบด้วย 1) การมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ 2) มีความสามารถคิดสังเคราะห์การทำงานได้ 3) มีความสามารถคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการทำงานได้

ตัญญูลักษณ์ พวงนิล (2555) ได้สรุปความคิดความเข้าใจในระดับสูง หมายถึง ความคิดความเข้าใจที่ใช้ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของปัจจัยต่าง ๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุมีผล และสามารถสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถ ประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ และเข้าใจผลที่ตามมา สำหรับองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วย 1) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) 2) การคิดเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Thinking) และ 3) การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) จากการศึกษา กระบวนการคิดในระดับสูง

สรุปได้ว่า การมีความคิดเข้าใจในระดับสูง หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารที่มีความสามารถในการ คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ จนสามารถประมวลและสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปวางแผนการปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้ ขององค์ประกอบมีความคิดความเข้าใจในระดับสูงของผู้บริหาร
สถานศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง ของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551), กัลยรัตน์ เมืองสง (2550), ตัญญูลักษณ์ พวงนิล (2555) สามารถสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของมีความคิดความเข้าใจในระดับสูงได้ดังนี้

1. มีความสามารถในการคิดเชิงมโนทัศน์
2. สามารถคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อแยกแยะองค์ประกอบและสรุปผลเพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติงาน
3. มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ
4. สามารถประมวลผลจากข้อมูลได้อย่างมีเหตุผล
5. เข้าใจสถานการณ์ที่ซับซ้อนและสามารถสื่อสารสถานการณ์นั้นให้เข้าใจได้ง่าย

6. การเป็นผู้นำการจูงใจ

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่า มีผู้ให้ความหมายของเป็นผู้นำในการจูงใจ ไว้ดังนี้

Bass และ Avolio (1994) ได้สรุปความหมาย การเป็นผู้นำการจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมการสื่อสารของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความคาดหวังของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

Boal และ Hooijberg (2001) กล่าวว่า การพัฒนาโรงเรียนไปสู่ขั้นต่อไป โดยกระบวนการเชิงกลยุทธ์ต้องขึ้นอยู่กับค่านิยมและความเชื่อที่เป็นจุดมุ่งหมายของการปรับปรุงชีวิตของเด็กและบุคลากรที่ทำงานในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจูงใจให้บุคลากร มีความรักและศรัทธาในค่านิยมที่เป็นจุดมุ่งหมายขององค์กร

Brubaker (2005) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่น่าเชื่อถือ สร้างเงื่อนไขที่ทำให้ผู้อื่นมีแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ดีกว่า โดยการสร้างแรงจูงใจและความเชื่อขององค์กรจะประสบความสำเร็จนั้นเฉพาะกรณีที่ผู้นำปฏิบัติตามกรอบจริยธรรม โดยได้สรุปส่วนประกอบโครงสร้างวัฒนธรรมด้านจริยธรรม และผลักดันค่านิยม ผู้บริหารที่จะสามารถผลักดันค่านิยมองค์กรและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ควรมีคุณลักษณะและทักษะ ดังนี้ 1) มีความซื่อสัตย์ หมายถึง เพื่อนร่วมงานสามารถเชื่อสิ่งที่คุณพูดเป็นความจริง 2) มีความมั่นคง หมายถึง คำพูดและการกระทำสอดคล้องกัน 3) รักษาสัญญา หมายถึง ความสามารถในการทำตามสัญญาในสิ่งที่คุณเห็นด้วย 4) มีความจงรักภักดี หมายถึง กบฏองค์กรที่คุณทำงานและคนที่คุณทำงานด้วย 5) มีความเป็นธรรม หมายถึง คุณมีความคาดหวังจากพนักงานทุกคนเหมือนกัน 6) มีความกังวลสำหรับผู้อื่น หมายถึง ในการทำงานและชีวิตส่วนตัวของพวกเขา 7) เคารพผู้อื่น หมายถึง เคารพในความแตกต่างและความหลากหลายของแต่ละบุคคล 8) ปฏิบัติตามกฎหมาย หมายถึง การดำเนินงานตามความรับผิดชอบและกำกับดูแลภายในกรอบงาน 9) แสวงหาความเป็นเลิศ หมายถึง มุ่งมั่นสำหรับความสำเร็จในระดับสูงโดยบุคลากรและนักเรียนทุกคน 10) มีความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคล หมายถึง มีความรับผิดชอบต่อความผิดพลาดและการแบ่งปันความสำเร็จ โดยการกำหนดกลยุทธ์และการปลูกฝังภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์สำคัญทางศีลธรรม คือ ปัจจัยที่กำหนดของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

Quong และ Walker (2010) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำที่สามารถจูงใจ หมายถึง ผู้นำที่นำพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน เดินไปตามทิศทางขององค์กร โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์มองหาวิธีการใหม่สำหรับจูงใจผู้อื่นอยู่เสมอ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเข้าใจวิธีการทำงานกับเพื่อนร่วมงานและชุมชน เพื่อแสดงความเป็นผู้นำและโน้มน้าวสำหรับการปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมใหม่ สามารถเสริมสร้าง ดุดขับและนำความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นไปปฏิบัติ แต่ไม่ได้ละเลยสิ่งที่องค์กรหรือโรงเรียนมีในปัจจุบัน หรือละเลยการปฏิบัติที่จำเป็นสำหรับโรงเรียน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการตอบสนองความต้องการเรียนรู้ที่ดีขึ้นของนักเรียนและชุมชน

สรุปได้ว่า การเป็นผู้นำการจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมการสื่อสารของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่น ๆ ที่มีผลทำให้ผู้อื่นมีแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นที่จะทำตาม เพื่อสิ่งที่ดีกว่า พฤติกรรมผู้นำที่เข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรโดยการสามารถจูงใจนั้นขึ้นอยู่กับค่านิยมและความเชื่อที่เป็นจุดมุ่งหมายของการปรับปรุงชีวิต การจูงใจควรมีการกำหนด

ทิศทางใหม่สำหรับองค์การ สร้างและส่งเสริมกลยุทธ์ในเชิงบวกและนวัตกรรมใหม่ๆซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก การจูงใจและโน้มน้าวจึงจะประสบความสำเร็จได้มากขึ้น

ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบเป็นผู้นำการจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำการจูงใจกับของ Bass and Avolio (1994), Boal และ Hooijberg (2001), Brubaker (2005), Quong และ Walker (2010) สามารถสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของเป็นผู้นำการจูงใจได้ดังนี้

1. สื่อสารโดยใช้กลวิธีที่หลากหลายเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและความคาดหวังของตน
2. สร้างเงื่อนไขที่ทำให้บุคคลอื่นมีแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์การ
3. เสริมแรงจูงใจและสร้างกลยุทธ์ใหม่เพื่อพัฒนาบุคลากรและค่านิยมในองค์การ
4. ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่บริหารองค์การ
5. เป็นผู้ริเริ่มกระบวนการปฏิบัติและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนา

ตาราง 3 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลัก	ตัวบ่งชี้
1. การกำหนดวิสัยทัศน์	<ol style="list-style-type: none"> 1) กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน 2) กำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความทันสมัยในยุคปัจจุบันและตอบสนองการพัฒนาในอนาคต 3) คิดล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อการบริหารองค์การ 4) บูรณาการเทคนิคและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในกระบวนการพัฒนาองค์การให้ตอบสนองกับความต้องการในอนาคต
2. ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> 1) สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การมาประกอบในการพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ 2) มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ 3) ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและรับผิดชอบต่อสังคม

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	ตัวชี้วัด
	4) มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานตามกระบวนการอย่างเหมาะสม 5) ดำเนินการ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เป็นประจำ
3. การคิดเชิงปฏิบัติ	1) คิดนอกกรอบเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ในการพัฒนาองค์การ 2) สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสจนประสบความสำเร็จ 3) มีความคิดเชิงบูรณาการเพื่อหาเทคนิคและวิธีการในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ 4) ใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ 5) กล้าเปลี่ยนแปลงและชอบท้าทายสถานการณ์ที่สามารถคาดหวังความสำเร็จ
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ	1) ส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย 2) สร้างขวัญกำลังใจและความศรัทธาให้เกิดกับบุคลากรทุกคน 3) กระตุ้นและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและร่วมขับเคลื่อนองค์การ 4) พัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมที่มีผลที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์การ 5) กำหนดหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก
5. มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง	1) มีความสามารถในการคิดเชิงมนทัศน์ 2) สามารถคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อแยกแยะองค์ประกอบและสรุปผลเพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการ 3) มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ 4) สามารถประมวลผลจากข้อมูลได้อย่างมีเหตุผล 5) เข้าใจสถานการณ์ที่ซับซ้อนและสามารถสื่อสารสถานการณ์นั้นให้เข้าใจได้ง่าย

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	ตัวชี้วัด
6. การเป็นผู้นำการ จงใจ	1) สื่อสารโดยใช้กลวิธีที่หลากหลายเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและความคาดหวังของตน 2) สร้างเงื่อนไขที่ทำให้บุคคลอื่นมีแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนา องค์การ 3) เสริมแรงจูงใจและสร้างกลยุทธ์ใหม่เพื่อพัฒนาบุคลากรและค่านิยมใน องค์การ 4) ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่บริหารองค์การ 5) เป็นผู้ริเริ่มกระบวนการปฏิบัติและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนา

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1. ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความเห็นว่า การส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นการพัฒนาผู้นำที่สามารถส่งเสริมได้โดยสอดแทรกในการเรียนรู้ การเติบโตและกระบวนการเปลี่ยนแปลงบุคคล ถ้าผู้นำเรียนรู้จะโตและมีการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่เหมาะสมและรวมถึงความเข้าใจปัจจัยที่เขามีส่วนช่วยในกระบวนการเติบโต การพัฒนาผู้นำจะสามารถได้รับการส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

Sapience Group (2005) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ และออกแบบการบริหารจัดการเรื่องภาวะผู้นำ โดยจะช่วยให้เข้าถึงและยกระดับความสามารถของภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ เช่น การเป็นผู้นำตนเองการเป็นผู้นำผู้อื่นการเป็นผู้นำองค์การและการเป็นผู้นำการปฏิบัติงานมากขึ้น

Lawson (2008) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผนอย่างเป็นทางการ ที่ทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการ ฝึกอบรม และประสบการณ์ เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในองค์การ

Ronning, Espedal และ Jordahl (2010) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมที่ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ทั้งในด้านความรู้ความสามารถและกระบวนการดำเนินงานขององค์การ

Avolio (2011) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเชิงระบบ โดยจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม เกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคลกลุ่มและองค์กรโดยภาพรวม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ โดยมีการจัดหลักสูตรกิจกรรม และกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่จะนำพาองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยการพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จโดยอาศัยองค์ประกอบ 7 ส่วน คือ 1) การกำหนดรูปแบบของผู้นำที่เราต้องการ 2) การเลือกสภาพแวดล้อมในการพัฒนาตนเอง 3) การหมั่นฝึกฝนด้วยวิธีการที่เหมาะสม 4) การขจัดปัญหาอุปสรรค 5) การพัฒนาให้มีการยกระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 6) การสร้างแรงจูงใจในการสร้างภาวะผู้นำตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และ 7) การได้รับคำแนะนำจากผู้อาวุโสหรือผู้มีประสบการณ์

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

McCauley และคณะ (1998) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ ด้านประสบการณ์การพัฒนาประกอบด้วย การประเมินความท้าทาย และการสนับสนุน ซึ่งจะช่วยให้เกิดข้อมูลที่สมบูรณ์ ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้และองค์ประกอบด้านกระบวนการพัฒนาจะแสดงให้เห็นว่า ประสบการณ์การพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้จะส่งผลกระทบต่อประสบการณ์การเรียนรู้และการพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่จะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีแผนการที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงความรู้ ทักษะความสามารถ ลักษณะและวิธีการทำงานและการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน การเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอให้หน้าบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ใต้บังคับบัญชาของตัวเอง พัฒนาตัวเองให้ทันสมัยทันเหตุการณ์อยู่เสมอ การพัฒนาภาวะผู้นำอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น เรียนจากงานที่ทำ เรียนจากผู้อื่น ผู้นำต้องพร้อมที่จะเรียน พร้อมที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่ดี การเรียนจากบทบาทแบบอย่าง (role) จะทำให้ผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำได้มากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมและการปฏิบัติการเป็นสิ่งที่ผู้นำจะพัฒนาภาวะผู้นำของตัวเองได้ การพัฒนาวิธีการจัดการการฝึกอบรม จะเน้นทักษะในการทำงาน เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างเพิ่มพูนภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำฝึกสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ

Bennis (1999) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำ มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ภาวะผู้นำเพื่อสร้างกรอบการพัฒนา 2) กำหนด

วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 3) ออกแบบโครงการพัฒนา 4) ปฏิบัติการพัฒนา 5) สนับสนุน
การปฏิบัติในองค์กร และ 6) ประเมินผลการพัฒนา

Giber, Carter และ Goldsmith (2000) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำ
ของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาของ
ผู้บริหาร 2) กำหนดเป้าหมายและการวางแผนพัฒนา 3) กำหนดกิจกรรมการพัฒนาให้สอดคล้องกับ
เป้าหมาย และแผนพัฒนาภาวะผู้นำ 4) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ
ของผู้บริหาร 5) ดำเนินการตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ 6) การประเมินผลจาก
การพัฒนา โดยประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร

Yukl (2010) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้โปรแกรมการฝึกอบรม
ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผล เพราะโปรแกรมการฝึกอบรม
เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ และวิธีการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรมและมีขั้นตอนที่
สำคัญในการกำหนดองค์ประกอบ รูปแบบการฝึกอบรมที่ชัดเจน ดังนี้

1. กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน (Clear learning objectives)
2. กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน (Clear meaningful content)
3. การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม (Appropriate sequencing of content)
4. การผสมผสานวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม (Appropriate mix of training methods)
5. โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Opportunity for active practice)
6. การประเมินผลการฝึก อบรมที่ถูกเวลา (Relevant timely feedback)
7. การเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้กับผู้เข้ารับการฝึก อบรม (Enhancement of trainee self-confidence)
8. การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม (Appropriate follow-up activities)

จากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำจากทัศนะของนักวิชาการ
ดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า มีทั้งองค์ประกอบที่เหมือนและต่างกันในการใช้ตัวอย่างหลากหลาย
เมื่อนำมาสังเคราะห์และพิจารณาในรายละเอียดจะเห็นว่ารูปแบบของการพัฒนาภาวะผู้นำจะมี
ลักษณะที่สอดคล้องกันสามารถจัดเป็นกลุ่มองค์ประกอบหลัก ๆ ได้ดังนี้ คือ องค์ประกอบด้านบริบท
(Context) ปัจจัยป้อนเข้า (Input) กระบวนการพัฒนา (Process) ผลลัพธ์ (Output)
และการประเมินผล (Evaluation)

3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งจะสามารถทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยขอนำเสนอวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้สรุปวิธีเสริมสร้างพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธีแต่ที่สำคัญ มีดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การส่งไปศึกษาต่อ รวมทั้งการส่งไปฝึกอบรมและศึกษาดูงาน
3. การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
4. การศึกษาด້วยตนเอง
5. การพัฒนาทีมงาน

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542) ได้สรุปเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงและจะต้องสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้วยการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องพัฒนาทั้งคุณลักษณะที่ดีทั้งภายในและภายนอก (Intrinsic and extrinsic personality) การพัฒนาภาวะผู้นำอาจกระทำโดยการศึกษาตนเอง ศึกษาผู้อื่น และพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาตนเอง เทคนิคการศึกษาตนเองไม่ใช่เรื่องง่ายนัก การที่จะเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้ นั้นอาจจะต้องหาผู้เชี่ยวชาญมาช่วย แต่ก็สามารถที่จะศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจในตนเองได้ในระดับหนึ่ง โดยอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใกล้ชิด ดังวิธีการต่อไปนี้

- 1.1 การวิเคราะห์อดีตชีวิตประวัติ การทบทวน วิเคราะห์ชีวิตที่ผ่านมาในอดีต จะช่วยให้ผู้เข้าใจตนเองในปัจจุบันได้ดีขึ้น แนวทางการวิเคราะห์อาจทำได้โดยเริ่มทบทวนถึงบุคคลที่มีความสำคัญในชีวิตของคนแต่ละคน นับตั้งแต่พ่อแม่ ญาติผู้ใหญ่บางคน พี่น้อง เพื่อนเล่น ครู เพื่อนร่วมชั้น เพื่อนรัก เป็นต้น บุคคลเหล่านั้นล้วนมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพของตนใหม่กับคนอื่น ๆ อีกด้วย การได้เข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านมาจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมและความคิดที่ทำให้ผิดหวัง ลักษณะของความเป็นอยู่อย่างทุกวันนี้ การศึกษาถึงอดีตจะทำให้บุคคลสามารถทำอะไรได้ดีขึ้นในปัจจุบันและจะเป็นพื้นฐานที่ดีสำหรับอนาคต

- 1.2 การสังเกตตนเอง การหมั่นสังเกตอารมณ์ ความรู้สึกและพฤติกรรม การแสดงออกของตน ทำให้รู้สึกความปกติหรือธรรมชาติของตนว่าเป็นอย่างไร บางครั้งอาจจะพบตัวตนที่แท้จริงของตนได้จากการสังเกตตนเอง วิธีการที่จะสังเกตตนเองจะใช้วิธีการบันทึกไว้หลาย ๆ แบบ ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาหลายวัน เพื่อให้ได้สถานการณ์ที่แตกต่างกันไป หลังจากนั้น

จึงนำมาวิเคราะห์ดูว่า ตนชอบแสดงพฤติกรรมแบบใดเป็นประจำ จากนั้นลองทบทวนว่าพฤติกรรมที่
ได้แสดงออกไปนั้น ถ้าเป็นคนอื่นแสดงอย่างนั้นบ้าง ตนจะรู้สึกอย่างไร พอใจ ซื่นชม หรือตรงกันข้าม

1.3 การเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน เนื่องจากกิจวัตรประจำวันเป็นสิ่งที่มนุษย์
ทำไปตามความเคยชิน ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้น ถ้าได้หลีกเลี่ยงออกไปจากสิ่งที่จำเจ
และสิ่งที่อยู่รอบ ๆ ตัวเสียบ้างก็จะทำให้รู้สึกสดชื่นขึ้นได้ความรู้เกี่ยวกับมนุษย์มากขึ้นและมีความคิด
ใหม่ ๆ เกิดขึ้นการเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน อาจจะทำได้ง่าย ๆ เช่น เปลี่ยนเส้นทางการไปทำงาน
เสียบ้าง ถ้าเคยอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยผู้คนก็ลองอยู่คนเดียวเงียบ ๆ บ้าง หรืออาจจะลอง
เดินทางไปในสถานที่ที่เคยไปหรือเคยอยู่เพื่อมองหาสถานที่ที่เคยจำได้ หรืออาจจะลองทำเสมือนว่า
วันนี้เป็นวันสุดท้าย ที่จะอยู่ในที่ทำงานแห่งนี้ ซึ่งวิธีดังกล่าวจะทำให้มีโอกาสได้เรียนรู้ความรู้สึก
ความต้องการ ความสามารถ พิเศษ และอื่น ๆ ของตนเองได้อีกมาก

1.4 การใช้แบบทดสอบ นักจิตวิทยาได้สร้างแบบทดสอบไว้มากมาย
หลายแบบ เพื่อบอกถึงบุคลิกภาพด้านต่าง ๆ ของบุคคล อาทิ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ
และอื่น ๆ เช่น ความเกรงใจ การรักษาหน้า ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้มีแรงจูงใจ
ใฝ่สัมฤทธิ์หรือ ความเป็นผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ เป็นต้น ผู้ที่ต้องการทดสอบตนเอง ควรคำนึงถึง
การเลือกใช้แบบทดสอบที่ดี เหมาะสมกับเรื่องที่ต้องการรู้และแปลความหมายของคะแนนตามเกณฑ์
ตลอดจนการพิจารณา ถึงความเหมาะสมของเกณฑ์ปกติของแบบทดสอบที่นำมาใช้ด้วย ถ้าสามารถ
เลือกและใช้แบบทดสอบ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมจะช่วยให้สามารถรู้จักตนเองได้ง่ายขึ้น

1.5 การฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ในสายตาของตัวเองกับคนอื่นนั้น ตัวตน
ของเราอาจจะต่างกัน และคนอื่น ๆ แต่ละคน จะมองตัวตนของเราแตกต่างกันออกไปด้วย
เพื่อนคนหนึ่งอาจจะมองเราเป็นอย่างหนึ่ง ส่วนเพื่อนอีกคนหนึ่งอาจจะมองอีกแห่งหนึ่ง ผู้อื่นที่เป็นผู้
อาวุโสคนใกล้ชิด คนแปลกหน้า ล้วนแต่มองตัวเราในแง่มุมมองที่ต่างกันไป ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์
ดังนั้น การได้รับฟัง ทรรศนะของคนอื่นที่มีต่อตัวเราก็เปรียบเสมือนได้มองเห็นตัวเองในแง่มุมมองต่าง ๆ
การที่จะเข้าใจตัวเอง อย่างแท้จริง จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อเราสามารถอธิบายได้ว่า เหตุใดคนเหล่านั้น
จึงมองตัวเราแตกต่างกันไป จากที่เรามองตัวเอง การอธิบายควรเริ่มพิจารณาหาคำตอบว่าเรามองตัวเอง
อย่างไรบ้างหรือไม่ ถ้าไม่ใช่ จะเป็นสาเหตุอื่น ๆ อะไรบ้าง การคิดทบทวนนี้จะช่วยให้พบคำตอบที่
ถูกต้องได้และเป็นประโยชน์ ต่อการปรับปรุงภาพพจน์ของตนเองในสายตาของคนอื่น

1.6 การเข้ากลุ่มพัฒนาตนเอง จากวิวัฒนาการของความรู้เกี่ยวกับ
กลุ่มสัมพันธ์ ทำให้มีการนำเอาเทคนิคด้านกิจกรรมกลุ่มมาใช้เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเข้าใจตนเอง
กิจกรรมกลุ่มดังกล่าว เช่น เกมการแสดงบทบาทสมมติ การแสดงละคร เป็นต้น ซึ่งช่วยทำให้บุคคลได้
เรียนรู้ด้วยตนเองจากบทบาทที่แสดงและจากสถานการณ์กลุ่มเทคนิคที่นิยมนำมาใช้ ได้แก่ เทคนิค
กลุ่มสัมพันธ์ เทคนิคกลุ่มให้คำปรึกษา เทคนิคกลุ่มอบรมความไวในการรับรู้ ฯลฯ การได้มีโอกาส

เข้ากลุ่มประเภทนี้ทำให้ได้รับประสบการณ์ พิเศษ และช่วยให้การศึกษาดตนเองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การศึกษาผู้อื่น ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นอย่างดีเทคนิควิธีที่จะนำไปใช้เพื่อศึกษาผู้อื่น ได้แก่

2.1 การสังเกต การเป็นคนช่างสังเกต จะทำให้รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่า เขาเป็นอย่างไร ชอบอะไร ไม่ชอบอะไร สนใจอะไรเป็นพิเศษ มีลักษณะอารมณ์อย่างไร มีค่านิยมอย่างไร โดยสังเกตจากพฤติกรรมการแสดงออกทั่ว ๆ ไปของเขา ทั้งนี้ ผู้สังเกตต้องเป็นผู้ที่มีความไวต่อการรับรู้ (Sensitive) สังเกตด้วยจิตใจที่เป็นกลาง ปราศจากอคติใช้เวลาสังเกตนานพอสมควรและสังเกตใน สถานการณ์ที่แตกต่างกันหลาย ๆ สถานการณ์ ก่อนที่จะสรุปลักษณะอันซับซ้อนของบุคคล การสังเกต เพียงครั้งเดียวในบางเวลาสั้น ๆ อาจจะทำให้การสรุปผิดพลาดได้ นอกจากนั้นในการสังเกตทุกครั้ง ควรสังเกตเหตุการณ์แวดล้อมซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลผู้นั้นควบคู่ไปด้วย

2.2 การสนทนากันในโอกาสอันควร เป็นสิ่งที่จะนำไปสู่ความสนิทสนมและเข้าใจซึ่งกันและกัน ในการสนทนากับบุคคลนั้นจะต้องมีความสามารถและทักษะในการฟัง เพื่อรับสารที่เขาสื่อออกมาได้อย่างถูกต้องแม่นยำและครบถ้วน ในขณะที่เดียวกันก็สามารถที่จะเปิดเผยตนเองให้แก่คู่สนทนาได้รู้จักด้วย ซึ่งจะทำให้ได้รับการตอบสนองด้วยวิธีเดียวกัน สุดท้ายก็จะทำให้ได้รู้จักและใกล้ชิดมากขึ้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือต้องมีความจริงใจต่อกัน ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศของการเรียนรู้เพื่อรู้จักกันและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การพัฒนาตนเอง เป็นการสร้างสมคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย เจตคติ ความสามารถ ความชำนาญ ความรู้ ความคิด ความเข้าใจ ฯลฯ ให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อช่วยให้ตนเองมีความสุขความเจริญ ความสมบูรณ์ และเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคมด้วย ได้แก่

3.1 การพัฒนาความสามารถในการพูด หรือการสนทนา ควรฝึกตนเองให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกของตน เพื่อให้ผู้อื่นรับรู้ในสิ่งที่เราต้องการสื่อสาร ได้อย่างถูกต้อง การพัฒนาความสามารถในด้านนี้ ควรดำเนินการดังนี้

3.1.1 เตรียมตนเองและเตรียมเรื่องที่จะพูดให้พร้อมและสังเกตความพร้อมของผู้ฟัง

3.1.2 พูดให้เข้าใจง่ายและสั้น แต่มีรายละเอียดครบตามเนื้อหา ถ้ามีหลายเรื่องควรพูดเรื่องที่สำคัญหรือเรื่องที่ทำให้ผลประโยชน์แก่ผู้ฟังก่อน พูดเรื่องดีก่อนเรื่องไม่ดี ถ้าเรื่องใดมีความสัมพันธ์กันควรพยายามพูดเชื่อมโยงเรื่องเล่านั้นให้ผู้ฟังเข้าใจ มีการเน้นย้ำเน้น จังหวะ มีตัวอย่างและมีสำนวนประกอบที่น่าฟัง พูดให้ได้ยินชัดเจน อย่าซ้ำเนิบนาบเกินไป

หรือเร็วเกินไป ไม่ควรพูดก้าวร้าว กำกวม เพื่อเจอ หยาบโลน อวดรู้ ชัดคอ นินทาหรือพูดไม่มีทางเสียง

3.1.3 แสดงอาการปฏิกิริยาประกอบคำพูด เพื่อเสริมความเข้าใจ ความจริงใจ และทำให้การพูดมีชีวิตชีวา ขวนขวายให้สนใจ ไม่น่าเบื่อหน่าย

3.1.4 สรุปรประเด็นสำคัญเพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจชัดเจนถึงเรื่องที่ต้องการสื่อสารให้ทราบในกรณีที่มีเรื่องนั้น อาจจะมีหลายประเด็นหรือต้องการเน้นเป็นกรณีพิเศษ ความคลุมเครือในเนื้อหาของงาน และความไม่ชัดเจนของบทบาท มักจะเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารไม่สามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่าจะต้องปฏิบัติสิ่งใดแน่ ซึ่งในทางบริหารเรียกว่า Role Ambiguity ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจึงต้องไม่ลืมที่จะสรุปรประเด็นสำคัญให้ชัดเจนอีกครั้งก่อน

3.2 การพัฒนาความสามารถในการฟังหรือการเป็นผู้ฟังที่ดี

3.2.1 หยุดพูดและฟังอย่างตั้งใจ ซึ่งจะช่วยให้ฟังเรื่องราวได้มากที่สุด และเป็นการให้เกียรติผู้ฟังควรสบตาผู้พูดตามสมควรและแสดงสีหน้าเป็นมิตรในขณะที่ฟัง ไม่แสดงสีหน้า เหมือนกับพร้อมที่ขัดแย้งหรือวิพากษ์วิจารณ์ ไม่ควรรีบซักถามโต้แย้งหรือเบนความสนใจของตนไปสู่เรื่องอื่นโดยไม่จำเป็น

3.2.2 ฟังอย่างมีสมาธิและอดทน ถึงแม้ผู้พูดจะพูดค่อยเกินไป พูดกวน ใช้เสียงพูดและอาการปฏิกิริยาที่น่ารำคาญ พูดเรื่องน่าเกลียดหรือพูดสับสนประมาทก็ตาม ต้องอดทนฟังสักครู่ เพื่อจะได้ทราบถึงเจตคติ ความคิดเห็น และความรู้สึกต่าง ๆ ของผู้พูดอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

3.2.3 ฟังอย่างทบทวน และสรุปในกรณีที่ผู้พูดใช้คำพูดยาว ๆ ผู้ฟังต้องหมั่นทบทวนในใจเพื่อให้เข้าใจเนื้อหาตั้งแต่ต้น และความต่อเนื่องของเรื่องราว บางครั้งอาจจะจดบันทึกลงในสมุดบันทึกไปด้วย ช่วงใดที่ยังไม่ชัดเจนหรือต้องการให้ผู้พูดขยายความต้องการ ความแน่นอนของตัวเลขที่ผู้พูดเอ่ยถึง หรือต้องการถามย้ำให้มั่นใจ ควรแสดงท่าทางหรือคำขอร้องที่สุภาพให้ผู้พูด อธิบายเพิ่มหรือเอ่ยซ้ำ ถ้าฟังข้อมูลเป็นระยะเวลาสั้น ๆ ควรแสดงท่าทางหรือคำพูดที่แสดงให้ผู้พูดทราบว่าตนยังมีความสนใจที่จะฟังเขาพูดต่อไป และถ้าผู้พูดต้องการทราบความเห็นจากเราก็ควรยินดีเสนอความเห็น การแสดงกิริยาอาการรับรู้ในเนื้อหาด้วยอิริยาบถต่าง ๆ เช่น พยักหน้า ประหม่อมแสดงความชื่นชม ฯลฯ เป็นสิ่งที่จะสื่อสารกับผู้พูดได้ว่าผู้พูดได้ว่าผู้ฟังรับรู้เข้าใจและสนใจฟัง

3.3 การพัฒนาการแต่งกาย เช่น เสื้อผ้า เข็มขัด รองเท้า แวนตา นาฬิกา เครื่องประดับ ทรงผม ฯลฯ เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ที่พบเห็นเราเห็นเราครั้งแรกเกิดความรู้สึกว่าเรามีลักษณะเป็นผู้นำหรือไม่ การแต่งกายให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของสังคม จะช่วยให้เข้าได้กับสังคมนั้นอย่างไม่ขัดเขิน การพัฒนาการแต่งกาย ควรพิจารณาถึงเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.3.1 เหมาะสมกับสภาพอากาศ

- 3.3.2 ขนาดเหมาะสม ไม่อึดอัด คับเกินไป หรือหลวมเกินไป
- 3.3.3 เหมาะสมกับเพศ วัย รูปร่าง ผิวพรรณ และตำแหน่ง
- 3.3.4 เหมาะสมกับงานหรือสภาพสังคม และเหมาะกับกาลเทศะ
- 3.3.5 เกิดความมั่นใจในขณะสวมใส่ ไม่ล้าสมัยหรือไม่ล้าสมัยจนเกินไป
- 3.3.6 ไม่ทำให้เกะกะกีดขวางการทำงาน เคลื่อนไหวคล่องตัว และสวมใส่สะดวก

3.3.7 ดูสวยงาม เรียบร้อย สะอาด หมุดจืด และไม่ชำรุด

3.4 การพัฒนาด้านอารมณ์ ผู้นำต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ไม่โกรธง่ายไม่ตื่นตูมกับคำพูดบางคำ เพราะจะทำให้มีความรู้สึกได้แย้งในใจ หรือไม่ยอมรับความคิดเห็น ที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตน การเอาแต่อารมณ์เป็นต้นเหตุสำคัญของปัญหาด้านการฟัง ซึ่งเชื่อมโยงไปถึง ปัญหาของการตัดสินใจ อารมณ์มักแสดงออกทางสีหน้า การฝึกปฏิบัติควบคุมอารมณ์ร้าย และสร้างนิสัยการมีอารมณ์รื่นเริง มองโลกในแง่ดี ควรทำดังนี้

3.4.1 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องรู้ ได้แก่ วิธีการทำงาน เป้าหมายของงานความสำคัญของงาน อำนาจที่ สายการบังคับบัญชา สิทธิประโยชน์จากงาน ลักษณะของงาน ชื่อบุคคลในหน่วยงาน ชื่อแผนกและฝ่ายต่าง ๆ และชื่อแผนกและฝ่ายต่าง ๆ และชื่อผู้บริหารในหน่วยงาน ของตน

3.4.2 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ควรรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีและการปรับปรุงงานในหน่วยงานของตน ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระยะสั้นในหน่วยงานของตน ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานนั้น การแบ่งงาน และลักษณะของงาน เป็นต้น

3.4.3 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่น่ารู้ ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวของหน่วยงานที่ตนสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือกับผู้ใกล้ชิดกับตน

3.5 การพัฒนาความจำ ความจำที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้บุคคลเกิดความก้าวหน้า ในงานเพราะเป็นศูนย์กลางของความรู้และข้อมูล ความจำประกอบด้วย การจดจำ การเก็บความทรงจำ และการระลึกได้ บุคคลสามารถที่จะพัฒนาความจำของตนได้ ดังนี้

3.5.1 สนใจและมีสมาธิต่อสิ่งที่ต้องการจำให้มากขึ้น ไม่วอกแวกหรือสนใจพร้อมกันหลายสิ่งในขณะเดียวกัน

3.5.2 จัดระเบียบสิ่งที่ต้องการจะจำให้เป็นรูปธรรมอย่างง่าย ๆ หรือ สอดคล้อง กับสิ่งที่ตนเองถนัด ค้นเคย เช่น สิ่งนั้นคล้ายอะไรที่จำได้แม่นอยู่แล้ว สิ่งนั้นเปรียบเทียบกับอะไรที่มีลักษณะพิเศษน่าจดจำ สิ่งนั้นเมื่อแบ่งให้เป็นกลุ่มเล็กกลางจะคล้ายคลึงกับอะไรที่คุ้นตา สิ่งนั้นมีความสัมพันธ์กับสิ่งอื่นที่รู้จักดีอยู่แล้วอย่างไร เป็นต้น

3.5.3 ทบทวนสิ่งที่ได้จำไปแล้ว เช่น ระลึกออกมาในบางโอกาสท่องซ้ำ ๆ ให้จำได้ขึ้นใจนำออกมาใช้งานบ่อย ๆ เป็นต้น

3.5.4 มีสมุดบันทึกความจำไว้ใกล้ตัว เพื่อจดบันทึกสิ่งที่ต้องการจะจำได้ทันที ในการจดบันทึกนั้นอาจจะแบ่งเป็นหมวดเรื่องหรือจดบันทึกตามลำดับก่อนหลังโดยมีวันเดือนปีกำกับก็ได้ อาจจะจดบันทึกเพื่อให้ตนเองรู้เรื่องคนเดียวก็ได้ สิ่งที่ควรจดบันทึกไว้ เช่น ตัวเลข จำนวนเงิน วันเดือนปี ชื่อคน ตำแหน่ง สถานที่ ข้อมูลสำคัญ และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์

จกกลณี ชุตินาเทวินทร์ (2544) ได้กล่าวถึงวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม พร้อมทั้งกล่าวถึงข้อดี ข้อพึงระวัง และข้อแนะนำของวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการอบรม อย่างมีส่วนร่วมมีทั้งหมด 11 เทคนิคดังนี้

1. การบรรยาย (Lecturing)

วิธีการบรรยายเป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมน้อยที่สุดแต่ก็จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม ในบางช่วงบางเวลาที่ต้องการเนื้อหาทางวิชาการ เช่น ช่วงที่จะต้อง มีปัจจัยนำเข้าทางวิชาการ (Technical Input) วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรบรรยาย (Resource Person) ก็จะเป็นผู้นำเสนอเนื้อหาทางวิชาการ ให้แนวคิดหรือทฤษฎี หรือข้อมูลเท็จจริงต่าง ๆ ที่โดยปกติวิทยากรจะเตรียมไว้ก่อนล่วงหน้า

การบรรยายเป็นการสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) ผู้บรรยายอาจจะใช้สื่อทางการศึกษาต่าง ๆ ประกอบการบรรยาย ผู้เข้าอบรมอาจมีส่วนร่วมได้บ้างเมื่อสิ้นสุดการบรรยาย เช่น การถามเพื่อให้เกิดความชัดเจน หรือการแสดงความคิดเห็นการอภิปรายในมุมมองของผู้เข้าอบรม เป็นต้น

การบรรยายในการอบรมแบบมีส่วนร่วมไม่ควรจะใช้เวลาานเกินไป ส่วนใหญ่ จะใช้เวลาประมาณ 30-60 นาที

ข้อดีของการบรรยาย

1. ไม่มีค่าใช้จ่ายมากในการเตรียมการและง่ายต่อการเตรียมการ
2. ผู้ฟังทุกคนได้ข้อมูลเหมือนกัน
3. ครอบคลุมเนื้อหา ได้ดีภายในเวลาอันสั้น
4. ใช้ได้กับผู้เข้ารับการอบรมทั้งกลุ่มเล็กกลุ่มใหญ่

ข้อพึงระวัง

1. หากใช้เวลามากไป ผู้เข้าอบรมจะเบื่อ
2. หากวิทยากรไม่มีทักษะ
3. การบรรยายควรมีการเตรียมตั้งมาอย่างดี เนื้อหาควรจะสั้นและกระชับ

รวมทั้งสื่อที่ใช้ประกอบการบรรยายควรจะทำให้น่าสนใจ

2. การระดมสมอง (Brainstorming)

การระดมสมองเป็นการระดมแนวความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้เข้าอบรม หรือหากจะเป็นการระดมความคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหา ซึ่งวิทยากรจะเป็นผู้รวบรวมความคิดต่าง ๆ ไว้ทั้งหมด โดยไม่ตัดสินว่าความคิดของใครผิดหรือถูก แต่วิทยากรจะแยกประเภทหรือจัดให้เป็นหมวดหมู่ให้เห็นชัดเจน

การระดมสมองเป็นวิธีการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดีและสามารถดึงเอาประสบการณ์ของผู้อบรมมาใช้ได้ในทันทีทันใด

ข้อดีของการระดมสมอง

1. กระตุ้นให้ผู้มีประสบการณ์ได้แสดงความคิดเห็น
2. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เกิดความคิดใหม่ ไม่ติดอยู่กับความคิดเดิม
3. จูงใจให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วม และรักษาระดับความสนใจของผู้เข้าอบรมให้ต่อเนื่องตลอดการอบรม

ผู้เข้าอบรมให้ต่อเนื่องตลอดการอบรม

ข้อแนะนำ

1. วิทยากรต้องมีทักษะในการกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมแสดงความคิดเห็น ไม่ใช้การกดดัน
2. พึงระวังว่า ความคิดเห็นของคนส่วนร่วมน้อยจะครอบงำความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ จึงควรมีวิธีที่ดีในการสลับเปลี่ยนสมาชิกในกลุ่มในการแบ่งกลุ่มแต่ละครั้ง

3. การสนทนาวงกลม (Talking Circle)

การสนทนาวงกลมมีรูปแบบคล้ายกับการอภิปรายโต๊ะกลม โดยการจัดให้ผู้เข้าร่วม สนทนานั่งเป็นวงกลม (นั่งบนพื้น) เพื่อแสดงทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรืออาจจะเป็นการแสดงความรู้สึก แสดงความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การพูดจะถูกจัดให้เป็นระเบียบโดยอัตโนมัติ โดยใช้ลูกหิน ขนาดเหมาะสมมือ ผิวเรียบ รูปทรงกลมหรือรูปทรงไข่ เป็นเสมือนอุปกรณ์ในการควบคุมการพูด

วิทยากรจะเป็นผู้เปิดประเด็นก่อน โดยการกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา จากนั้นส่งต่อลูกหินให้ผู้เข้าอบรมที่นั่งถัดไป (ทางซ้ายมือหรือขวามือก็ได้ตามถนัด) ผู้ที่พูดได้ คือที่มีลูกหินอยู่ในมือเท่านั้น ส่วนผู้อื่นเป็นผู้ฟังที่ดี วิทยากรอาจจะมีการถามคำถามเพิ่มเติมเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ชัดเจนและชี้ให้ผู้เข้าอบรมไปในแนวทางที่ถูกต้อง

การสนทนาวงกลม เป็นที่นิยมกันมาก โดยเฉพาะในวงการศึกษานในประเทศแคนาดา ทั้งนี้เพราะสามารถพิสูจน์ได้ว่าเป็นวิธีการที่ดีความสนใจและการมีส่วนร่วมที่ดี ขณะเดียวกัน ผู้พูดก็มีความมั่นใจที่จะพูด เมื่อคนที่หนึ่งพูดเสร็จก็เวียนหินให้คนถัดไปได้พูดบ้างตามลำดับ จนครบทุกคน

ข้อดีของการสนทนาวางกลม

1. ผู้พูดรู้สึกมั่นใจ ลดอาการประหม่า
2. ฝึกมารยาทในการฟังพร้อม ๆ กับการฝึกทักษะด้านการฟัง
3. กระตุ้นการมีส่วนร่วมได้ดี ผู้เข้าอบรมมีความกระตือรือร้น
4. เป็นโอกาสที่จะทำให้วิทยากรได้ทราบถึงความคิดเห็น ทักษะและความรู้สึก รวมทั้งสิ่งที่ผู้เข้าอบรมยังเข้าใจชัดเจน

5. ทุกคนมีโอกาสพูดเท่าเทียมกัน
6. สามารถปรับใช้ได้หลากหลายโอกาส ตั้งแต่ต้นจนจบการอบรม

ข้อแนะนำ

1. เป็นวิธีการที่ใช้เวลาค่อนข้างมาก ฉะนั้นในแต่ละกลุ่มไม่ควรจะให้สมาชิกมากเกินไป
2. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการกระตุ้นให้แต่ละคนพูด และมีทักษะในการดึงเรื่องที่พูดให้กลับเข้ามาอยู่ในประเด็น

4. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis)

การวิเคราะห์กรณีศึกษาเป็นการให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จากกรณีใดกรณีหนึ่ง เรื่องใดเรื่องหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่เป็นจริงหรือเสมือนจริง โดยยกเอามาให้ผู้เข้ารับการอบรมได้วิเคราะห์ วิจัย หรือหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน

กรณีศึกษาอาจจะเป็นคำพูด เป็นข้อเขียน เป็นวิดีโอ หรือเป็นรูปแบบอื่น ๆ ก็ได้ ซึ่งเป็นการสร้างประสบการณ์ให้กับผู้เรียนได้ดีมาก โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการที่จะให้มีการพัฒนา ความคิดในเชิงวิจารณ์ของผู้เข้าอบรม รวมทั้งการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

ข้อดีของกรณีศึกษา

1. เนื่องจากกรณีศึกษาเป็นเสมือนการเข้าไปสู่สถานการณ์การทำงานจริง ผู้เข้ารับการอบรมจึงให้ความสนใจ และมีส่วนร่วมสูง
2. กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดสร้างสรรค์ในเชิงวิจารณ์ และหาเหตุผล
3. สามารถนำไปผสมผสานกับวิธีการเรียนการสอนอื่น ๆ ได้ดี

ข้อแนะนำ

1. วิทยากรจะต้องปรับปรุงให้ข้อมูลถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ
2. วิทยากรจะต้องเตรียมพร้อมในการที่จะตอบปัญหาอันสามารถจะเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ

5. เทคนิคการตั้งคำถาม (Questioning Technique)

วิธีการตั้งคำถาม ถือเป็นเทคนิคในการเรียนการสอนอย่างหนึ่ง วิทยากรสามารถตั้งคำถามได้หลากหลายเพื่อทดสอบการเรียนรู้ และเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ช่วยเปิดประเด็นอภิปราย

เทคนิคของการตั้งคำถามจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ถึงลักษณะต่าง ๆ ของการถาม การคิดวิเคราะห์ การค้นพบ การถกเถียง และการแก้ปัญหา

ข้อดีของการตั้งคำถาม

1. สามารถประเมินการเรียนรู้ได้โดยไม่ต้องใช้แบบทดสอบข้อเขียน
2. ประหยัด คล่องตัว
3. จูงใจให้เกิดทางเลือกในการมองปัญหาและคำตอบ
4. กระตุ้นให้เกิดทางเลือกในการมองปัญหาและคำตอบ

ข้อควรพิจารณา

1. วิทยากรควรมีทักษะในการตั้งคำถามที่หลากหลาย เช่น การตั้งคำถามเพื่อทดสอบ การตั้งคำถามเพื่อเปิดประเด็นอภิปราย ซึ่งวิทยากรอาจเตรียมคำถามมาก่อนล่วงหน้าได้ เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นและบรรลุตามวัตถุประสงค์

2. กรณีที่ผู้เข้าอบรมแสดงอาการลังเลในการตอบคำถามควรจะผ่านเลยไป วิทยากรไม่ควร “จี้” ให้ตอบซึ่งจะทำให้เกิดความอึดอัด

6. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการแสดงเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ในเรื่องต่าง ๆ ที่สมมติขึ้น บนพื้นฐานความเป็นจริง เป็นเรื่องจริง หรือสามารถเกิดขึ้นได้จริง

ปกติการแสดงบทบาทสมมติ วิทยากรจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สะท้อนถึงปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือสะท้อนภาพของเหตุการณ์หนึ่ง ใช้วัสดุอุปกรณ์ในการแสดงเท่าที่จะหาได้ซึ่งเป็นแบบง่าย ๆ เน้นความสนุกสนาน สั้นเปลื้องในการเตรียมการ ส่วนใหญ่เป็นการประยุกต์ใช้ของที่มีอยู่แล้วรอบตัว

วิทยากรมีเวลาให้ไม่มีในการเตรียมการในแต่ละกลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่สมาชิกในกลุ่มก็จะมีการประชุมเพื่อแบ่งบทบาทหน้าที่กัน มีการซักซ้อมกันพอสมควร และแต่ละกลุ่มออกมาแสดง โดยใช้เวลาในการแสดงไม่มากนักเช่นกัน

วิทยากรรวมทั้งผู้เข้าอบรม จะเป็นผู้สังเกตการณ์ในขณะที่แสดงบทบาทสมมติ และวิเคราะห์ว่าเกิดอะไรขึ้น การแสดงสื่อความหมายอย่างไร

การแสดงบทบาทสมมติจะช่วยให้ฝึกทักษะในทางสร้างสรรค์ ส่งเสริมความเข้าใจกัน เป็นการกระตุ้นสำนึกภายในรวมทั้งการหยั่งรู้ของผู้เข้าอบรม ให้มาสู่พฤติกรรมภายนอก อันเป็นการ พัฒนาศักยภาพในการแสดงออกของผู้เข้าอบรม

ข้อดีของการแสดงบทบาทสมมติ

1. ผู้เข้าอบรมได้มีส่วนร่วมเต็มที่
2. เป็นการเรียนรู้ในรูปแบบในการนำเสนอที่แตกต่างไปจากการนำเสนอ

แบบธรรมดา

3. ฝึกการทำงานเป็นทีม

ข้อควรพิจารณา

1. ใช้เวลาค่อนข้างมาก
2. ต้องระวังและให้แน่ใจว่าการแสดงไม่ตีความหมายผิดไป

7. กลุ่มทำงาน (Working Group)

กลุ่มทำงานเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของการฝึกการทำงานร่วมกัน อันจะหมายรวมถึง การฝึกภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม

วิทยากรจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มทำงาน กลุ่มละประมาณ 3-8 คน เพื่อให้ทำงานร่วมกันเฉพาะกิจ เฉพาะเรื่อง ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประยุกต์การเรียนรู้ในการทำงาน ในการแก้ไขปัญหา หรือในการหาข้อสรุปอย่างใดอย่างหนึ่ง

ข้อดีของกลุ่มงาน

1. เพื่อกระตุ้นการทำงานเป็นหมู่คณะ
2. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ในการช่วยเหลือสนับสนุน

ซึ่งกันและกัน

3. เพื่อกระชับสัมพันธ์และเสริมสร้างความสามัคคี

ข้อควรพิจารณา

1. การทำงานกลุ่มใช้พื้นที่ค่อนข้างมาก จึงจำเป็นจะต้องมีพื้นที่หรือมีห้องเพียงพอ
2. วิทยากรจะต้องเผื่อเวลาในการใช้ห้องเอาไว้ด้วย เนื่องจากอาจจะมีบางกลุ่ม ที่ไม่สามารถทันในเวลา

8. การดูงานภาคสนาม (Field Visit)

การดูงานภาคสนาม เป็นเทคนิคหนึ่งในการศึกษาที่ผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้จากการเห็นของจริง ในพื้นที่ทางการปฏิบัติงานจริง ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้เกิดผลดีขึ้น ดังสุภาษิตที่ว่า

“สืบทอดมา ไม่เท่าตาเห็น” ซึ่งสอดคล้องกับนักการศึกษาที่ได้เคยวิจัยเอาไว้ว่าการได้เห็นด้วยตาจะสามารถทำให้สามารถคงความจำเอาไว้ได้ถึง ร้อยละ 81

การดูงานภาคสนาม หากมีผู้เข้าอบรมจำนวนมาก หรือพื้นที่ในการดูงานคับแคบ วิทยากรอาจจะแยกผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยได้ 2-3 กลุ่ม เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สังเกตการณ์ใกล้ชิด มีโอกาสได้ซักถามข้อสงสัยโดยละเอียด เจาะจงตรงประเด็นตามความสนใจของแต่ละคน

ข้อดีของการดูงานภาคสนาม

1. เป็นการจัดให้ผู้เข้าอบรม ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง
2. ทำให้ผู้เข้าอบรมกระตือรือร้น ตื่นตาตื่นใจ มีความสนใจต่อเนื่อง
3. ย่นเวลาการเรียนรู้ เกิดทักษะบูรณาการประยุกต์ใช้เกิดการเข้าใจ
4. การได้ดูงานจากของจริงมีผลต่อการเรียนรู้ยิ่งกว่าบทเรียนสื่อบทหรือคำพูดพันคำ

หรือคำพูดพันคำ

ข้อควรพิจารณา

1. วิทยากรจะต้องมีความรู้และมีความสามารถในการสรุปเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความคิดรวบยอด รวมทั้งการเสนอแนะประเด็นต่าง ๆ
2. ใช้เวลา และมีค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะกรณีเดินทางไกล

9. ละครคน (Drama Theatre)

ละครคนเป็นเทคนิควิธีการทางการศึกษาอย่างหนึ่งเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม มักจะใช้ในการอบรมหลักสูตร “Training of Trainers” ที่ทำงานทางด้านการพัฒนา ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อให้นำเทคนิคนี้ไปใช้ในการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมกับชาวบ้านในชุมชน โดยให้ชาวบ้าน มีส่วนร่วมในการแสดงออกในเรื่องของการพัฒนาโดยใช้ละคร (เงียบ) สื่อความแทนการใช้คำพูด วิทยากรให้ผู้เข้าอบรมแบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 5-8 คน โดยประมาณ จากนั้นมอบหมาย ให้แต่ละคนสะท้อนภาพปัญหาของชุมชน โดยการแสดงละคร โดยการแสดงออกทางท่าทางอย่างเดียว ไม่มีบทสนทนา การแสดงมีประมาณ 3-4 ฉาก ใช้เวลาในการนำเสนอฉากละประมาณ 3-5 นาที

ตัวอย่าง : การแสดงละครเรื่อง ปัญหายาเสพติดในครอบครัว

- ฉากที่ 1 : ปัญหาเสพติดที่เกิดขึ้นในครอบครัว
- ฉากที่ 2 : ผลกระทบจากการติดยาเสพติดที่มีต่อครอบครัว
- ฉากที่ 3 : สาเหตุของปัญหา
- ฉากที่ 4 : วิธีแก้ปัญหา

ในการแสดงแต่ละฉาก จะมีผู้ดำเนินการในกลุ่ม 1 คน คอยบอกให้การแสดงหยุด (Freeze) เมื่อถึงตอนสำคัญที่จะนำเสนอความคิดหลักในแต่ละฉาก โดยเมื่อผู้แสดงได้รับคำสั่งให้หยุด ทุกคนจะแสดงท่าค้างเอาไว้ จากนั้นเปลี่ยนเป็นฉากต่อไป

ข้อดีของละครคน

1. สามารถสื่อความได้โดยไม่ต้องใช้วาจา
2. ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมสูง
3. สามารถดึงความสนใจได้ต่อเนื่อง
4. เกิดการเรียนรู้จากการแสดงของกลุ่มเพื่อน

ข้อที่ควรพิจารณา

1. ใช้เวลาเตรียมการค่อนข้างมาก ดังนั้นข้อแนะนำก็คือวิทยากรควรมอบหมาย ให้เตรียมการแสดงนอกเวลาอบรม
2. ในบางเรื่อง ไม่สามารถแสดงออกหรือไม่สามารถสื่อความได้ชัดเจน ซึ่งผู้แสดงควรใช้วิธีการเขียนข้อความสั้น ๆ ติดที่หน้าอกหรือที่หลังผู้แสดงเพื่อช่วยในการนำเรื่องหรือช่วยในการสื่อความ

10. เทคนิค เอ ไอ ซี (AIC Technique)

เอ ไอ ซี เป็นเทคนิควิธีการที่มีต้นกำเนิดมาจากประเทศแคนาดา เอ ไอ ซี เป็นตัวย่อมาจาก

A = Appreciate ได้แก่ การทำให้ทุกคนพอใจตามความต้องการ (Needs)

I = Influent ได้แก่ ข้อจำกัดต่าง ๆ หรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพล

C = Control คือ ทำอย่างไรหรือควบคุมอย่างไร จึงจะไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้

วิทยากรแบ่งชาวบ้านในหมู่บ้านออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 20-30 คน สมาชิกในกลุ่มมีทั้งเพศหญิงและชายคละกัน จัดให้มีบุคคลต่างอายุกัน ต่างระดับกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 1 : ให้ชาวบ้านวาดรูปหมู่บ้านที่พึงปรารถนา ว่าต้องการให้หมู่บ้านของตนเป็นอย่างไร ซึ่งในขั้นตอนนี้ แต่ละคนจะร่วมแสดงความต้องการ (Needs) ออกมา

ขั้นตอนที่ 2 : ให้ชาวบ้านอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็นว่า ในหมู่บ้านที่พึงปรารถนาในขั้นตอนที่ 1 นั้น มีข้อจำกัดหรือปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 3 : วิธีแก้ไขปัญหา หรือวิธีการควบคุมกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จนั้น

ข้อดีของเทคนิค เอ ไอ ซี

1. เป็นวิธีการให้ชาวบ้านได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหมู่บ้านของตน อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน
2. สอนให้ชาวบ้านเกิดทักษะในการคิดและทำอย่างเป็นระบบ และสามารถ คิดโครงการพัฒนาในหมู่บ้านได้
3. วิธีการนี้ชาวบ้านจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมถาวร

ข้อที่ควรพิจารณา

1. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน โดยเฉพาะในขั้นตอนที่ 2 หากนิยามข้อจำกัด หรือระบุปัญหาอุปสรรคผิดก็จะสรุปผิด และไม่เกิดประโยชน์อะไรในการทำกิจกรรม
2. วิทยากรจะต้องมีความรู้ทางการเขียนโครงการหรือการสร้างโครงการ ในหมู่บ้านพอสมควร เพื่อช่วยแนะนำทางกับชาวบ้าน

11. เกมการศึกษา (Educational Games)

เกมที่ใช้ในการอบรมและใช้ในการเรียนการสอน เป็นเกมทางการศึกษาที่มีลักษณะของการทำกิจกรรมเป็นกิจกรรมกลุ่ม (Group Activities) ที่มีผู้เข้าร่วมตั้งแต่สองคนขึ้นไป บางครั้งเรียกว่าเกมกลุ่ม (Group Games) ก็มีบางเกมจะมีลักษณะของการแข่งขันด้วย ในแต่ละเกมจะมีลักษณะเฉพาะ มีกติกา และมีจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ที่ต่างกัน ปกติเกมการศึกษาจะเป็นกิจกรรม ที่จะช่วยเสริมให้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้น สนุกสนาน ไม่เบื่อ ซึ่งนักการศึกษา ได้พยายามคิดค้นวิธีนี้ขึ้นมาเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความเพลิดเพลิน

การใช้เกมประกอบในการอบรม จะช่วยพัฒนาทักษะของผู้เข้ารับการอบรม ในหลาย ๆ ด้าน อาทิ ทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในความเป็นผู้นำ ทักษะในการตัดสินใจ รวมทั้ง พัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัว ประสาทสัมผัสต่าง ๆ

การเลือกเล่นเกมการศึกษา จะต้องเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของหลักสูตร สถานภาพและลักษณะโดยรวมของผู้เข้าอบรม ทั้งนี้เพราะบางเกมก็อาจจะไม่เหมาะกับคนบางกลุ่ม รวมทั้งจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมประเพณีที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศหรือแม้แต่ในประเทศเดียวกัน ก็อาจจะแตกต่างกันในแต่ละภาคด้วย

ข้อดีของเกมการศึกษา

1. กระตุ้นการมีส่วนร่วมได้สูงมาก
2. ผู้ร่วมกิจกรรมสนุกสนาน คลายเครียด
3. สามารถปรับใช้ได้หลากหลายวัตถุประสงค์ เพื่อการเรียนรู้เพื่อแบ่งกลุ่ม เพื่อสร้างบรรยากาศ เพื่อเปลี่ยนอิริยาบถ ฯลฯ

4. แต่ละกิจกรรมใช้เวลาไม่มาก สามารถปรับเวลาให้สั้นยาวได้ตามความเหมาะสม

5. เกมสามารถสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้เข้าอบรมได้ในระยะเวลาอันสั้น

ข้อจำกัด

1. หากเลือกเกมที่ไม่เหมาะสม ผู้เข้ารับการอบรมบางคนจะรับไม่ได้และต่อต้านโดยเฉพาะผู้อาวุโสและผู้บริหารระดับสูง ฉะนั้นวิทยากรจึงจะต้องมีวิธีการนำเกมไปใช้

2. บางเกมมีค่าใช้จ่ายสูงในเรื่องของอุปกรณ์

จันทรานี สงวนนาม (2545) ได้อธิบายว่า วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การพัฒนาโดยการศึกษา เป็นประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีวัตถุประสงค์สำคัญคือการเพิ่มพูนความรู้และสติปัญญา เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจใช้เวลานานกว่าจะได้ความรู้พื้นฐาน เพื่อการประกอบอาชีพ แต่ก็ส่งผลในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาต้องมีการวางแผน คัดเลือกบุคคลและติดตาม ประเมินผลอยู่ตลอดเวลา

2. การพัฒนาการฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญและมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ หรือต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อันจะส่งผลให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การอบรมเป็นการพัฒนาตามหลักสูตรเฉพาะเรื่องใช้เวลาสั้น อาจจัดขึ้นโดยหน่วยงานภายในหรือภายนอก มุ่งเน้นพัฒนางานที่ตรงกับสาขาที่ผู้ปฏิบัติได้รับมอบหมาย การวัดผลวัดจากผลงานที่ทำ และเป็นการจัดการฝึกอบรมขึ้นตามปัญหาหรือความต้องการตามช่วงเวลา

3. การพัฒนาในงาน เป็นการมุ่งเน้นส่งเสริมความสามารถทั่วไปให้กับบุคคลในองค์กร เพื่อให้รอบรู้เสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ หรืออาจจัดขึ้นโดยหน่วยงานต้นสังกัด หรือโดยตนเอง เพื่อให้องค์กรมีความมั่นคง น่าเชื่อถือ ให้ผู้ปฏิบัติเห็นคุณค่าในการทำงานที่จะก่อประโยชน์แก่สังคม แก่ส่วนรวม ซึ่งอาจใช้เวลาสั้น ๆ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วัดผลที่ความสำเร็จขององค์กร การพัฒนามีวิธีการดังนี้

3.1 การมอบหมายงาน

3.2 การสอนงาน

3.3 การเสนอแนะ

3.4 การขยายปริมาณงาน

3.5 การเพิ่มคุณภาพงาน

3.6 การเพิ่มความรับผิดชอบ

3.7 การมอบอำนาจหน้าที่

3.8 การรักษาราชการแทน

3.9 การหมุนเวียนงาน

3.10 การเลื่อนตำแหน่ง

พระยูริ ศรีประสาธน์ (2542) ได้กล่าวถึงรูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีรูปแบบการพัฒนา ดังนี้

1. การฝึกอบรมและพัฒนา
2. การดูงาน
3. การสัมมนา
4. การสาธิต
5. การนิเทศ
6. การระดมความคิด
7. การแสดงบทบาทสมมุติ
8. การปฐมนิเทศ
9. การฝึกงาน

กรมวิชาการ (2543) เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. จัดแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ศึกษาและพัฒนาตนเอง
2. จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้ร้อยรัดกับการนิเทศภายนอก
3. ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำ กล้าตัดสินใจและมีเสรีภาพทางวิชาการ
4. การประชุมเชิงวิชาการเพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรทางการศึกษาได้

ทำงานร่วมกันได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน

ชูชัย สมितिไกร (2548) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำว่า หนึ่งในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น คือ การฝึกอบรมซึ่งมีบทบาทสำคัญประการหนึ่งในการเพิ่มพูน ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคล เพื่อให้สามารถตอบสนองเป้าหมาย และนโยบายการดำเนินงานขององค์กรได้ จนสามารถกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรและของตัวบุคคล ด้วยเหตุนี้เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดประสิทธิผล การฝึกอบรมจึงเป็นหนทางหนึ่งในการที่จะช่วยสร้างผู้นำที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ

สมาน รั้งสิโยภุชฌ์ (2552) กล่าวถึง รูปแบบในการพัฒนาบุคลากรว่า
อาจจะกระทำได้โดยกิจกรรมต่อไปนี้

1. การเรียนรู้ในระหว่างปฏิบัติงาน โดยผู้ปฏิบัติงานอยู่ก่อนแล้วเป็นผู้แนะนำ
2. การอบรมระยะสั้นหรือการประชุมนิเทศ
3. ร่วมมือกันแสวงหาทิศทางแนวใหม่ปฏิบัติใหม่ๆ
4. จัดให้มีการประชุมร่วมกันกับผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง
5. สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนาที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น

บุญมี ก่อบุญ (2553) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้วิธีการพัฒนาแบ่ง
ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล และวิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม ดังนี้

1. วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความ
เหมาะสมกับการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ได้แก่

1.1 การศึกษาที่บ้าน หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองเพียงลำพัง
ซึ่งเกิดขึ้นจากความสนใจและความต้องการของบุคคล โดยใช้วิธีการศึกษาจากชุดการเรียนโปรแกรม
สำเร็จรูป ระบบออนไลน์ เอกสารตำรา สื่อช่วยสอน (CAI)

1.2 การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานในหน่วยงาน
หรือสถานประกอบการนั้น ๆ เพื่อให้ผู้ฝึกงานได้เรียนรู้หลักการ วิธีการ รูปแบบ วัฒนธรรม ประเพณี
การทำงานที่ตรงตามสภาพจริงมากที่สุด

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

2. วิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีตั้งแต่
สองคนขึ้นไปและมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การบรรยาย หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ หลักการ
แนวคิด ทักษะ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ สู่ผู้เรียนโดยอาศัยการบรรยายและการสื่อสารด้านเดียว
เป็นหลัก

2.2 การประชุม หมายถึงการประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ
การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการประชุมสัมมนา ซึ่งเป็นการประชุมสมาชิกทั้งหมดพร้อมกัน
โดยสมาชิกดังกล่าวเป็นผู้ที่มีพื้นฐาน มีเป้าหมาย มีผลประโยชน์ในหน่วยงานร่วมกัน เพื่อทำความเข้าใจ
สอบถาม ตอบปัญหา ข้อข้องใจ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันของสมาชิกให้เกิด
ความชัดเจน

2.3 การอภิปราย หมายถึง การแสดงความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มผู้ที่มีความสนใจ หรือมีความเชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการ โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย

2.4 การอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคคลโดยการแนะนำพร่ำสอนให้ซึมซับเข้าไปจนติดเป็นนิสัย เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะคติในการทำงานเป็นทีม และให้มีความเข้าใจในภาวะผู้นำ

2.5 การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อนเพื่อกำหนดประเด็นปัญหา แล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.6 การศึกษารายกรณี หมายถึง การศึกษาข้อเท็จจริงจากสถานการณ์จริง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการอภิปรายและแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้รับการพัฒนาดูตรวจสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวย โดยการเปิดกว้าง ไม่จำกัดกรอบ และมีความเป็นกันเอง ในการวิเคราะห์ปัญหา ต้องพิจารณาถึงตัวบุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน และบริบทขององค์การเป็นส่วนประกอบสำคัญ

2.7 การฝึกสถานการณ์จำลอง หมายถึง การแสดงบทบาทสมมติ การสอนงาน การฝึกประสาธต์สัมผัส และการทดลองการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อนเพื่อกำหนดประเด็นปัญหา แล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

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

2.9 การสาธิต หมายถึง การแสดงโดยผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์นั้น ๆ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาดูเห็นภาพการปฏิบัติจริงตามขั้นตอนวิธีการที่กำหนดไว้

2.10 กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกด้วยความสนุกสนานและพึงพอใจ เช่น การร้องเพลง การประมอมือการแสดงท่าทางประกอบ การเล่นเกม เพื่อให้เกิดการผ่อนคลายและสร้างความคุ้นเคยและเป็นกันเองระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

2.11 การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการฝึกให้ผู้ผู้นำได้ลงมือฝึกการวิเคราะห์งานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อให้รู้เทคนิควิธีการและแนวทางการวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของปัจจัยภายในและภายนอก

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553) ได้ศึกษาวิธีการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ โดยพบว่า
 วิธีพัฒนาทักษะภาวะผู้นำมี 2 วิธี ได้แก่ โปรแกรมการฝึกอบรมและกิจกรรมเพื่อพัฒนา โดยกิจกรรม
 การฝึกอบรมถือว่ามีความสำคัญและมีประสิทธิภาพในการจัดการในระดับล่างมากกว่าในระดับสูง
 ส่วนประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึกอบรมและประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับ
 นโยบายขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ การให้ผลตอบแทนที่ส่งเสริม
 ในการฝึกทักษะและค่านิยมทางวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง และนอกจากนี้โปรแกรม
 ในการฝึกอบรมได้มีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายกว้างขวาง เพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำให้มี
 มากขึ้นในองค์กร ขั้นตอนที่สำคัญในการฝึกอบรมมีดังนี้

1. กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน จุดประสงค์ของ
 การเรียนรู้จะอธิบายพฤติกรรม ทักษะ และความรู้ของการฝึกอบรมที่คาดหวัง รวมทั้งประโยชน์ของ
 การฝึกอบรมที่ได้รับ
2. กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน เนื้อหาของการฝึกอบรมมีการกำหนดอย่างชัดเจน
 และมีเนื้อหาสาระสำคัญ นอกจากนี้เนื้อหาสาระการฝึกอบรมจะสร้างความรู้ให้แก่ผู้ฝึกอบรมที่มี
 ความรู้ก่อนแล้ว และมีการสรุปเน้นเฉพาะที่สำคัญทำให้ง่ายแก่การจดจำ
3. การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม การฝึกอบรมมีการจัดระเบียบแบบแผน
 และต่อเนื่องไปในทิศทางที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็วและง่ายขึ้น สิ่งที่ซับซ้อนทำให้แยกออก
 เป็นส่วนประกอบที่ทำให้เข้าใจง่าย
4. ผสมผสานวิธีการฝึกอย่างเหมาะสม โดยมีการพิจารณาจากระดับทักษะของ
 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความกระตือรือร้น วิธีการเหมาะสมกับความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม
5. โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ เช่น พฤติกรรมในการเรียนรู้
 และทบทวนข้อมูล ประยุกต์หลักการที่หลากหลาย เพื่อใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกับการฝึกอบรมควรมี
 2 ระยะ คือ ระหว่างเวลาที่เข้ารับการฝึกอบรม และช่วงเวลาสั้น ๆ หลังการทำงาน
6. การประเมินผลการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับเวลา ผู้เข้ารับการประเมินควร
 ได้รับการประเมินผลที่ตรงประเด็นจากผู้ประเมินที่มาจากที่ต่าง ๆ การประเมินมีความแม่นยำ
 เหมาะกับเวลา และสร้างสรรค์ โดยช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นการพัฒนาตนเอง
7. การเพิ่มความมั่นใจในตนเอง ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีนี้ทำได้โดยการ
 เพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้ผู้เข้ารับการอบรม ให้ความคาดหวังว่าสามารถทำงานให้สำเร็จมีการให้
 กำลังใจ และความอดทน
8. การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม ทำได้โดยการติดตามผล
 ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างใกล้ชิด เช่น ในส่วนของการทบทวนบทเรียนหรือให้จัดทำโครงการ
 ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกับการฝึกอบรมในครั้งนั้น

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กัณหง (2553) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล ประกอบด้วย 3 วิธี คือ

1. การพัฒนาตนเอง เป็นกระบวนการในการเรียนรู้ ไม่ว่าจะจากการศึกษา หรือการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการนำเอาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทักษะและทัศนคติ ตลอดจนแนวคิดที่ พึ่งได้รับรู้ใหม่ นำไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การดำรงชีพอยู่ ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต

2. การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยมทางการศีลธรรมและความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อให้ผู้เข้า รับการศึกษาสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีปกติสุขและทำประโยชน์แก่สังคมได้ แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงาน อยู่แล้ว การศึกษาจะหมายถึงกิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพใน การทำงาน

3. การฝึกอบรม เป็นขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรที่หน่วยงาน ทุกหน่วยงานให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานให้มีความเจริญก้าวหน้าหรือเป้าหมายได้ เป็นอย่างดี การฝึกอบรม เป็นการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรในการทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลดียิ่งขึ้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้กล่าวถึงวิธีการต่าง ๆ สำหรับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเจตคติ ให้แก่ผู้รับการอบรม เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้ มากที่สุดในเวลาที่กำหนด ช่วยกระตุ้นให้ผู้รับการอบรมเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้มากขึ้น ไม่รู้สึกเบื่อหน่าย กระตือรือร้น และช่วยให้ผู้รับการอบรมได้รับประสบการณ์จริงหรือได้รับ ประสบการณ์ การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการและช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ กำหนด ดังนั้น ในการสร้างหรือจัดโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จึงควรมีการ เลือกใช้หลายเทคนิค วิธีประกอบกันหรือมีการบูรณาการเทคนิควิธีการต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ในที่นี้จะสรุปเทคนิคการฝึกอบรมทั่วไปที่มีการใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นเทคนิควิธีที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูล ข้อเท็จจริงและแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ โดยวิทยากร เป็นการสื่อสารทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้รับการ อบรม มีข้อดีคือ สามารถถ่ายทอดสาระข้อมูลต่าง ๆ ให้แก่ผู้รับการอบรมจำนวนมากได้ในเวลา อันรวดเร็ว ประหยัดเวลา และทรัพยากร

2. การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นการแบ่งผู้รับการอบรมเป็นกลุ่ม ย่อย ๆ จำนวน ตั้งแต่ 4-6 คน และให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มได้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นใดประเด็นหนึ่งที่มีข้อดี คือ

เป็นวิธีการที่สามารถรวบรวมความคิดและประสบการณ์จากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งจะไปสู่การได้ข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาและเปิดโอกาสให้ผู้รับการอบรมได้แสดงความคิดเห็นของตนอย่างเสรี และมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

3. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการประชุมกลุ่มซึ่งเปิดโอกาสและกระตุ้น ให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยไม่มีข้อจำกัดและการวิพากษ์วิจารณ์หรือตัดสินคุณค่าใด ๆ เพื่อให้ได้ความคิดที่หลากหลายและมีปริมาณมากที่สุด ข้อดี เป็นวิธีการที่เหมาะสม สำหรับการระดมความคิดเห็น หรือหาหนทางในการแก้ไขปัญหา โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่าง เท่าเทียมกัน และเป็นการฝึกให้ผู้รับการอบรมรู้จักการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยปราศจากการตัดสินหรือวิพากษ์วิจารณ์

4. กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการกำหนดหรือการบรรยายถึงสถานการณ์ในรูปของงานเขียน การบันทึกเสียงหรือวีดิทัศน์ เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมศึกษาอภิปราย ภายใต้การแนะนำของผู้ให้การอบรม โดยสนับสนุนให้ผู้รับการอบรมได้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรม สอนทักษะการวิเคราะห์ปัญหา แสดงให้เห็นว่า เนื้อหาสาระของการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การทำงานจริงอย่างไร มีข้อดีคือผู้รับการอบรมได้มีโอกาสฝึกฝนความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นกิจกรรมซึ่งกำหนดให้ผู้รับการอบรมแสดงบทบาทตามสถานการณ์ที่ได้กำหนดไว้หรือให้สร้างขึ้น จากนั้นมีการอภิปรายและการวิเคราะห์ เพื่อพิจารณาว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้นบ้างและเพราะอะไร โดยสนับสนุนให้ผู้รับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติทักษะต่าง ๆ และมีความเชื่อมั่นในการจัดการกับสถานการณ์จริง มีข้อดี คือ ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้ด้วยการทดลองปฏิบัติจริง และทำให้ผู้รับการอบรมได้เห็นแนวทางการปฏิบัติ และเกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น

6. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamics) เป็นกระบวนการที่ใช้กลุ่มในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกันหรือแก้ปัญหา เพื่อการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากการกระทำหรือประสบการณ์ ผู้รับการอบรมจะเป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรมด้วยตนเอง ผู้ให้การอบรมจะพยายามให้ผู้รับการอบรมเกิดการรู้แจ้งเห็นจริง (Insight) หรือเกิดการดลใจ (Inspiration) กิจกรรมจะมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการกระทำทำให้เกิดผลทางจิตใจ เช่น สร้างความรู้สึก ความสละเทือนใจ โดยการใช้วิธีวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้เรียน ให้การติชม ให้ผู้รับการอบรมมีการสะท้อนกลับ (Reflection) และเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

7. การฝึกปฏิบัติ (Exercise) เป็นการนำทฤษฎีหรือแนวคิดตามที่ได้เรียนรู้มาทดลองปฏิบัติในตอนท้ายของการฝึกอบรม ภายใต้การดูแลของผู้ให้การฝึกอบรม ภายใต้การดูแลของผู้ให้การฝึกอบรม ผู้ให้การฝึกอบรมจะเป็นผู้เตรียมกิจกรรมหรือสิ่งที่จะให้ฝึกปฏิบัติไว้ก่อนล่วงหน้า

หลังจาก ฝึกอบรมทางทฤษฎีมาแล้ว อาจมีการสาธิตหรือกระทำให้ดูก่อน และให้ผู้รับการอบรม ทดลองทำตาม มีข้อดี คือ ผู้รับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติจริงๆ ก่อนที่จะนำทักษะไปใช้ ผู้เรียนได้เรียนรู้ ด้วยตนเอง และเป็นเทคนิคที่จูงใจให้คนอยากเรียนรู้มากขึ้น

Meggison (1972) ได้กล่าวถึงการพัฒนาผู้บริหารภายในองค์การว่า อาจใช้การให้ หมุนเวียนการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การพัฒนาความก้าวหน้าแบบมีแผน แนนอน ใช้วิธีการสอนงาน การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่ง และวิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม ส่วนการจัดพัฒนา ผู้บริหารภายนอกองค์การอาจใช้วิธีการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยในการจัด โครงการพัฒนาผู้บริหาร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุมสัมมนา การพัฒนาจิตใจ การจัดฝึกปฏิบัติงานการบริหาร และการจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสม อาจใช้วิธีการบรรยาย การวิเคราะห์กรณีตัวอย่าง การจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนด การแสดงบทบาทสมมติ การใช้ โสตทัศนูปกรณ์ประกอบการฉายภาพยนตร์ การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหารหรือการจัดเล่น เกมการจัดการ การฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การฝึกกิจกรรมการตัดสินใจ การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาประจำวันและการใช้วิธีการ กลุ่มสัมพันธ์

Whitmire และ Nienstedt (1991) ได้ศึกษาและจัดทำวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve executives and secure their sponsorship) โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรวางโปรแกรมและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นผู้ให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิด ศักยภาพ ในการพัฒนาได้สูงสุด
2. การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target career transitions) ผู้จัดการในระดับ ต่าง ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำชนิดต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น บริษัท Honeywell system มีเป้าหมาย การฝึกอบรมผู้จัดการทั่วไป ผู้อำนวยการ และผู้จัดการระดับกลาง โดยมีโปรแกรมจุดเน้น ภาวะผู้นำต่าง ๆ ในบุคคล 3 กลุ่มดังกล่าว ซึ่งผู้จัดการทั่วไปอาจมีการจัดการให้ทำงานจริง ด้วยการแสดงและปฏิบัติงาน ตามวิสัยทัศน์โดยให้กำหนดและเปลี่ยนแปลงองค์การ ขณะเดียวกัน ก็จูงใจและสอนงานให้กับผู้บริหารอีก 2 กลุ่ม
3. กำหนดความต้องการขององค์การปัจจุบันและอนาคต (Address current and future organizational needs) เมื่อบริษัทจะมีการเคลื่อนย้ายไปสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์ จะต้องจัดการฝึก อบรมทักษะภาวะผู้นำระดับโลก เช่น การพัฒนาองค์การด้วยวัฒนธรรมข้ามชาติ และการปรับปรุง
4. การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an appropriate model) ทักษะภาวะผู้นำมัก ดีกว่า เมื่อได้รับการสอนด้วยกรอบงานที่ทำให้เกิดการรับรู้ที่ดี

5. สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support individual improvement with diagnostic tools) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะรวมถึงการประเมินตนเองด้วยเครื่องมือการประเมิน ในแบบฟอร์มการประเมินตนเองอาจให้บุคคลอื่นซึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย

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

7. การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล (Conclude with individual action plans) เพื่อให้โปรแกรมภาวะผู้นำมีคุณภาพสูง ผู้เข้าร่วมอบรมควรต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการ ของตนเองเพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาที่ดีขึ้น

Yeung และ Ready (1995) ได้นำเสนอทัศนะของนักวิชาการตะวันตกสมัยใหม่ได้เสนอไว้ 4 แนวทาง ซึ่งแต่ละวิธีนั้นให้ผลดีกับการพัฒนาอัจฉริยภาพของผู้นำแต่ละด้านแตกต่างกันไป คือ

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ จากการทำที่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย การมีส่วนร่วมกับงานโครงการได้เรียนรู้เห็นแง่มุมต่าง ๆ สร้างความเชี่ยวชาญในวิชาชีพงานวิจัยชี้ว่า 70% ของการพัฒนา เป็นผลจากการมีประสบการณ์ในงาน ที่น้อยกว่า 10% นั้นเป็นผลจากการฝึกอบรม

2. การบริหารการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาสมรรถภาพของการเป็นบริหาร ผ่านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการทำงาน การมีพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ ชี้แนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ช่วยให้วิธีนี้ประสบความสำเร็จ

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

4. การกำหนดมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) จากการทำไปเรียนรู้เยี่ยมชมการปฏิบัติงานขององค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่คล้ายคลึงกับหน่วยงานของตน เพื่อหามาตรฐาน และแนวปรับปรุงการทำงานการบริหารของตนเป็นแนวทางพัฒนา และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร

Vicere (2002) ที่ได้นำเสนอแนวทางเชิงบูรณาการในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา กำหนดวิธีการที่เหมาะสม มีการเลือกผู้ออกแบบโครงการ มีการประเมินผลโครงการ รวมทั้งบูรณาการกับระบบทรัพยากร และประเมินผลโดยภาพรวมได้ ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำของ Vicere นี้ มีผู้นำไปศึกษามากมาย

โดย Vicare ได้เสนอแนะแนวทางของการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพ ไว้หลายด้าน เช่น การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษา และรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนา โดยไม่อาศัยแต่การเรียนรู้ในห้องเท่านั้น มุ่งให้ประโยชน์ไม่เพียงแต่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ต้องเอื้อต่อทีมงานและองค์กร กระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างองค์ความรู้ ทั้งในส่วนของบุคคลและองค์กร ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา ศักยภาพของการเป็นผู้นำ ที่มีความสามารถ และองค์ความรู้โดยรวมขององค์กรในรูปแบบทีมและเครือข่ายการเรียนรู้ ซึ่งจะก่อให้เกิด การพัฒนาทีมผู้นำในทุกระดับชั้นขององค์กร

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

1. การฝึกอบรมเชิงรุก (breakthrough training) เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจ (mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (teach) ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การวิเคราะห์แบบของพฤติกรรม (behavioral styles analysis) พลวัตทีม (team dynamics) ทักษะการสื่อสาร (การฟังและการพูด) (communication skill: listening and speaking) การสนทนา (dialogue) พลวัตความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal dynamics) การสร้างวิสัยทัศน์ของทีม (team visioning) สมรรถภาพส่วนบุคคล (personal power) การประสานความขัดแย้ง (interfacing with conflict) การจัดการตนเอง (self-management) และการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (personal transformation)

2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (change education) เน้นการช่วยให้ผู้บริหาร เข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การนำเสนอในชั้นเรียน (classroom presentations) การอภิปรายกรณีศึกษา (case studies and discussion) กลุ่มการเรียนรู้ (learning groups) การอ่าน (reading) การประยุกต์ใช้เครื่องมือ (application tools)

3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (building change strategy) เน้นการพัฒนา กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือ เทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

3.1 กรณีการเปลี่ยนแปลง (case for change) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (driver of change) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ (initial desired outcomes for the transformational) แหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง (leverage point for transformational) รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (type of change) ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง

(scope of the change) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (target of the change) ระดับของความเร่งด่วน (degree of urgency)

3.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (element of change strategy) ซึ่งประกอบด้วย วิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (how to unify all initiatives under one transformational umbrella) การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง (position of this transformational in the organization) การปฏิบัติการที่ชัดเจน (bold actions) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (strategic levers) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธมิตรที่เข้มแข็ง (participation strategies for creating a critical mass of commitment) โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง (change infrastructure) กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ (milestone event from phase I through IX) ระยะเวลาที่เหมาะสม (general timeline)

4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (conscious process design) เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ ดังนี้ การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (prepare to lead the change) การสร้างวิสัยทัศน์ พันธะสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร (create organizational vision, commitment and capacity) การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (assess the situation to determine design requirements) การออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (design the desired state) การวิเคราะห์ผลกระทบ (analyze the impact) การวางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (plan and organize for implementation) การปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (implement the change) การยอมรับการบูรณาการใช้สภาพใหม่ (celebrate and integrate the new state) การเรียนรู้และแก้ไข (learn and course correct)

5. การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (conscious process facilitation) เน้น การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือ เทคนิคการพัฒนาระบบผู้นำ ดังนี้ การสนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (supported with learning clinics) การสนับสนุนการสอนและการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (coaching) การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาใน ช่วงเวลาที่ต้องการ (just-in-time consultation between change leaders and their consultants)

Yukl (2006) ได้ให้ความเห็นว่า กลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรด้านภาวะผู้นำ การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์มากกับการเรียนรู้ เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่ง ที่มุ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถาวร อันเป็นผลมาจากการปฏิบัติที่มี

การเน้นย้ำบ่อย ๆ โดยที่ผลของการเรียนรู้ อาจไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยตรง แต่อาจตรวจสอบได้จากผลของการกระทำ

Dubrin (2010) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จไว้ 3 แนวคิด ได้แก่

1. การพัฒนาโดยใช้การตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเอง (development through self-awareness and self-discipline) ซึ่งประกอบด้วย
 - 1.1 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการตระหนักรู้ด้วยตนเอง (leadership development through self-awareness) กลไกพื้นฐาน (mechanism underlying) ในการพัฒนาตนเองที่สำคัญที่สุด คือ ความตระหนักรู้ด้วยตนเอง ซึ่งการรู้ตนเองเป็นอย่างดี จะเป็นกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 1.2 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการมีวินัยในตนเอง (leadership development through self-discipline) การมีวินัยในตนเองถือเป็นบทบาทสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นความต้องการจำเป็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งการปฏิบัติตน ด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่ง ดังนั้น การตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเองจึงเป็นเครื่องมือสำคัญ สำหรับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาหรือก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ
2. การพัฒนาโดยการศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำปรึกษา (development through education, experience and mentoring) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง นอกจากนี้กระบวนการความเข้าใจ และรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ได้แก่
 - 2.1 การศึกษา (education) ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ที่มีความรู้ระดับสูง มีความรู้ดี ซึ่งจะรวบรวมความรู้มาจากอาชีพที่เขาทำ ความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้อง แน่นนอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาดูด้วยตนเองจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้อุปกรณ์ที่มีอยู่ในขณะนั้นได้
 - 2.2 ประสบการณ์ (experience) การทำงานในอดีตยังคงบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จ และขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นคำแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ซึ่งการพัฒนา ที่ดีที่สุดของผู้นำคือความล้มเหลว “the best development of a leader is failed” ประกอบด้วย

2.2.1 ประสบการณ์ที่ท้าทาย (challenging experiences) การพัฒนาผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของการวิจัย (based on the research) ถือเป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นความท้าทายที่ได้จากประสบการณ์จริง (realistically challenge) (McCall, 2004)

2.2.2 แหล่งของประสบการณ์ (sources of experience) ปัจจัยหลักที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 2 ปัจจัย คือ ความร่วมมือในงาน (work associates) และงานของตนเอง (task itself) (Hughes, Ginnett and Curphy, 2006) โดยความร่วมมือในงานจะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันที สามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล บุคคลอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าของเขาเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบ ในระหว่างการประชุม เขาจะสังเกตอย่างรอบคอบและวางแผนที่จะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็น ต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกัน ส่วนงานของตนเองนั้นหากสัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการ พัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำ แก้ปัญหาได้ด้วยวิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุดคืองานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ ๆ สำหรับบริษัท หรือการสร้างเครือข่ายตัวแทน การขาย จะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

2.2.3 ประสบการณ์ที่กว้างขวาง (broad experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำก็คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกันอย่างหลากหลายจะช่วยให้เกิดการ พัฒนาภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี

2.3 การให้คำปรึกษา (mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่า มีประสบการณ์มากกว่าจะช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ และมีความรู้โดยการสอน เป็นกรณีพิเศษ (tutoring) การสอนงาน (coaching) การให้คำแนะนำ (guidance) และการให้กำลังใจ (emotional support) ซึ่งแบ่งเป็นการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (informal versus formal mentoring) การให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของการทำงาน ร่วมกันได้ (compatibility) หรือ เป็นการเริ่มต้นระหว่างคนสองคน (spark between two personalities) ในขณะที่การให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการมักจะใช้โปรแกรมการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

3. การพัฒนาโดยใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Programs) กลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำโดยการเข้าร่วม

ในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งโปรแกรมนี้โดยทั่วไปจะมุ่งพัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล (personal growth) การจัดทำกลยุทธ์ (strategy formulation) อิทธิพล (influence) แรงจูงใจ (motivation) การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (persuasive communication) และการบริหารจัดการ (diversity management) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง และโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือ โปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม และการนำ

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า วิธีการเสริมสร้างการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีหลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบมีลักษณะ และจุดเน้นที่แตกต่างกันออกไป การผสมผสานรูปแบบหรือวิธีการต่าง ๆ ในสัดส่วนที่เหมาะสม จะเป็นวิธีการที่ดีที่สุด ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับบริบทและความจำเป็นของแต่ละองค์กรด้วย ในการวิจัย เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์วิธีการต่าง ๆ ดังนี้ การฝึกอบรม การประชุมทางวิชาการ การสอนงาน การศึกษาดูงาน การฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง การบรรยาย และการหมุนเวียนการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยเห็นว่าควรนำวิธีการต่าง ๆ บูรณาการ กระบวนการพัฒนาให้อยู่ในรูปแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งในโปรแกรมจะต้องมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลาย ตามความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ในครั้งนี้ มี 4 วิธี คือ 1) การฝึกอบรม 2) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการสร้างชุมชนการเรียนรู้ 4) การเรียนรู้จากปฏิบัติ โดยหลังจากสามารถกำหนดประเด็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำได้แล้ว ผู้วิจัยยังพบว่า หลักการพัฒนาคลาคกรตามกรอบ 70:20:10 ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้อีกด้วย ซึ่ง 70 คือ ร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงาน 20 คือ ร้อยละ 20 เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และ 10 คือ ร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้จากการฝึกอบรม สัมมนา

4. หลักการพัฒนาคลาคกรตามกรอบ 70:20:10

โมเดลการเรียนรู้แบบ 70:20:10 นั้น ก่อตั้งขึ้นโดยนักเขียน Morgan McCall, Michael Lombardo และ Robert Eichinger ในความร่วมมือ (partnership) กับ Centre for Creative Leadership และถือว่าเป็นแนวทางที่นิยมอย่างมากในองค์กรที่กำลังมองหาโมเดลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนาคลาคกร ซึ่งต่อมาได้แพร่หลายไปทั่วโลก นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและการนำรูปแบบการพัฒนาคลาคกรนี้ไปใช้ ดังนี้

Charles and Wargnier (2013) ได้ให้ความเห็นว่า หลักการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70:20:10 มีรากฐานมาจากการวิจัยของ McCall, Eichinger และ Lombardo ในช่วงปี 1990 ที่ศูนย์ ความเป็นผู้นำสร้างสรรค์ (CCL) ในนอร์ทแคโรไลนาประเทศสหรัฐอเมริกาและตีพิมพ์ในปี 1996 ซึ่งเผยให้เห็นว่าบทเรียนที่ได้เรียนรู้โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนา สามารถแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 (70) ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 (20) การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) การเรียนรู้ และการพัฒนาที่ผ่านคนอื่นการแลกเปลี่ยนความรู้

ส่วนที่ 3 (10) การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม (Coursework and Training) หลักสูตรการพัฒนา

หลักการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70:20:10 สามารถใช้ได้ในทุกภาค และองค์กร โดยไม่ต้องคำนึงถึงขนาดเนื่องจากลักษณะแบบองค์รวมและความคล่องตัว

Santhosh (2013) ได้ให้ความเห็นว่า โมเดล 70:20:10 หรือกรอบในการเรียนรู้ และพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะสัญญาเช่นเดียวกับการล่อลวง หลายองค์กรที่เจริญรุ่งเรืองในวันนี้ ประสบความสำเร็จในการใช้โมเดล 70:20:10 ทดสอบและดำเนินการพัฒนาศักยภาพภายในสถานที่ทำงานของพวกเขาโดยองค์กรที่ได้นำวิธีการจากหลักการพัฒนาศักยภาพโมเดล 70:20:10 เช่น SAP, HP, GAP, Sony Ericsson, Home Depot, Dell, Oracle, BAT Bank, BT, ANZ Bank, L'Oreal, Goldman Sachs เป็นต้น

วิทยา วิจิตร (2554) กล่าวว่า 70:20:10 Framework เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาแตกต่างจากเดิมที่จะมองว่าการจัดการเรียนคือการจัดการชั้นเรียน วิชาเรียน และหลักสูตร โดยแนวคิดนี้ แบ่งวิธีเรียนรู้เป็น 3 ส่วนคือ 1) เรียนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 2) เรียนจากการแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ และ 3) เรียนจากหลักสูตรที่เป็นระบบ แล้วนำทั้ง 3 ส่วนมาผสมผสานกัน โดยให้นำหนักเป็น 70:20:10 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ 70:20:10 Framework ที่นำเสนอนี้เป็นแค่แนวทางการปรับสัดส่วนต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเป็น 70:20:10 เสมอไป ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น 1) เนื้อหา ในการเรียนรู้ แต่ละเนื้อหาต้องการสัดส่วนที่ไม่เหมือนกัน เช่น การเรียนวิชาคณิตศาสตร์อาจจะต้องให้นำหนักกับการเรียนหลักสูตรเป็นระบบมากขึ้น แต่การเรียนเชิงจรรยาบรรณก็ต้องให้นำหนักการลงมือปฏิบัติมากหน่อย 2) ประสบการณ์เดิมของผู้เรียน พวกมือใหม่ ๆ จะต้องการเรียนจากหลักสูตร ขณะที่ผู้ชำนาญแล้วอาจจะต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากกว่า

สรุปได้ว่า จากที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศดังกล่าวข้างต้น กล่าวได้ว่ารูปแบบที่ใช้ในการพัฒนา

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นควรเป็นรูปแบบ ที่เกิดจากการผสมผสานกระบวนการพัฒนาต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อต้องการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ โดยกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การให้ผู้นำเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนา ภาวะผู้นำ ซึ่งในโปรแกรมจะต้องมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลาย เป็นการนำวิธีการพัฒนา มาบูรณาการและสามารถเลือกใช้วิธีการอื่น ๆ ตามความเหมาะสมโดยมีวิธี 7 วิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ 1)การฝึกอบรม 2) การประชุมทางวิชาการ 3)การสอนงาน 4)การศึกษาดูงาน 5)การฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง 6) การบรรยาย และ 7)การหมุนเวียนการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัย ได้นำกรอบการพัฒนาบุคลากร 70:20:10 มาใช้ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นี้ ซึ่งกรอบการพัฒนาบุคลากรระบุไว้ว่า 70: 20: 10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้โดยผ่านการทำงาน 20% เป็นการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และ อีก 10% เป็นการเรียนรู้จากการฝึกอบรมสัมมนา ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่ามีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยจัดทำเป็น โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ทั้งสิ้น 3 วิธี คือ 1) การปฏิบัติงานในสถานศึกษาของตนเอง 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการศึกษาดูงานและสอนงาน และ 3) การฝึกอบรมโดยใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้วยตนเอง

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1. ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้ ดังนี้

อุ้นตา นพคุณ (2546) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้ว่า โปรแกรม หมายถึงงานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่า โปรแกรม และโครงการไว้ว่า โปรแกรมฝึกงานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนาน ในกรณีเช่นนี้โครงการก็อาจจะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ในการพัฒนาประเมินผลเพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

ปริญญา มีสุข (2552) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพของครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง (2554) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ โดยมีขั้นตอน ในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์ จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง วิสัยทัศน์ หมายถึง ชุดกิจกรรมที่เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

McCaughey และคณะ (1998) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อให้ผู้นำรู้จักตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง สามารถปรับตัวได้ ประสานงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

Day (2000) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นบทบาท และกระบวนการช่วยกำหนดทิศทางการทำงาน สร้างความสอดคล้อง รักษาความมุ่งมั่นหมายภายใน ของกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน โดยการวิจัยส่วนใหญ่ของภาวะผู้นำในองค์กรและโปรแกรมทาง การศึกษานั้นจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาความรู้ของแต่ละบุคคล การมีทักษะและความสามารถที่ เกี่ยวข้องกับบทบาท ความเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการของบุคคล

Meier (2000) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง 1) หน่วยที่จัดขึ้นเพื่อใช้ในการ ทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตามความต้องการของบุคคลหรือสถาบัน 2) ลำดับการปฏิบัติตาม แผนที่ตั้งไว้ เพื่อวัตถุประสงค์พิเศษสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม และ 3) กิจกรรมที่ได้วางแผน ดำเนินการไว้เพื่อจุดมุ่งหมายโดยเฉพาะ

Charney และ Conway (2005) ได้ให้ข้อสรุปว่า โปรแกรม หมายถึง การสร้าง รูปแบบที่เป็นไปได้ โดยมีการคาดการณ์ว่าจะมีการดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งผู้ประเมินจะใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมิน และใช้เป็นแนวทางในการตัดสินประสิทธิผล ของโครงการ

Dubrin (2007) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการ มุ่งพัฒนาและฝึกหัดผู้นำรุ่นใหม่ โดยผู้นำที่เข้าร่วมการพัฒนาภาวะผู้นำจะสามารถพัฒนาตนเอง ในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน การสร้างกลยุทธ์ การมีอิทธิพล การโน้มน้าวใจผู้อื่น

McCaughey, Van Velsor และ Rudeman (2010) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรม การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการส่งเสริมเพิ่มความสามารถของบุคคล เพื่อให้เป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ

The Banff Centre (2011) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นสร้างศักยภาพของภาวะผู้นำด้าน

การปฏิบัติงานของตัวผู้นำเอง ตัวผู้นำสู่ทีมงาน ทีมงาน หน่วยงาน และองค์กร โดยมีกระบวนการดำเนินงานเชิงบูรณาการ และสามารถใช้ได้กับผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับหัวหน้าทีม ทั้งในภาครัฐและเอกชน

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

Leadership Expert (1980 ; อ้างอิงจาก วิโรจน์ สารรัตน์, 2555) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กำหนดการของกิจกรรมที่ได้รับการออกแบบเพื่อปรับปรุง ทักษะภาวะผู้นำของพนักงานเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่ม

สรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แผนงานหรือกิจกรรมที่มีรูปแบบ หรือแนวทางที่เป็นระบบ มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนและต่อเนื่อง สามารถประยุกต์และมีการพัฒนามาจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎีพื้นฐาน แล้วนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ภายใต้บริบทของการพัฒนางานในแต่ละองค์การ ดังนั้นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ ในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างพฤติกรรม คุณลักษณะหรือองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ โดยมีการจัดหลักสูตร กิจกรรมและกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา เพื่อให้สามารถ พัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำ ที่จะนำพาองค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2. องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

โปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนมาก เพราะการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นไม่สามารถที่จะพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงต้องใช้เวลามากในการพัฒนา องค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญในการออกแบบให้มีความเหมาะสม มีรูปแบบและวิธีการที่จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีนักวิชาการ หลายคนได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมไว้ ดังนี้

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

สมิตรา พงศธร (2550) ได้ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) จุดมุ่งหมาย (Aims) 2) เป้าหมาย (Goals) 3) วัตถุประสงค์ (Objectives) 4) เนื้อหาวิชา (Content) และ 5) กิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) โดยหัวใจของ

หลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ และการศึกษาของผู้เรียน

ไท คำล้า (2551) ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทาง สิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมพบว่า โปรแกรมฝึกอบรมมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ทั้งนี้เป็นผลเนื่องจากส่วนประกอบของโปรแกรม ได้แก่ จุดมุ่งหมาย กิจกรรม วิธีการอบรม เนื้อหาสาระ รวมทั้งวิธีการประเมินผล ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดที่เกิดจาก สภาพปัญหาและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาและปรับปรุงเนื้อหา และกิจกรรมให้ สอดคล้องกับสภาพการณ์และนโยบาย เร่งด่วนของหน่วยงานต้นสังกัด และสอดคล้องกับแนวทางใน การประเมินคุณภาพการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการ

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

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษา พบว่ามี 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) จุดมุ่งหมายของ โปรแกรม 2) เนื้อหาสาระ 3) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ 4) การประเมินผล

อนันต์ พันนิก (2554) ได้พัฒนาโปรแกรมการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามี 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) ความนำ 2) ลักษณะของโปรแกรม 3) เครื่องมือประเมินผลของโปรแกรม และ 4) การประเมินผลหลังการนำใช้

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้พัฒนาการโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการ พัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม และ 5) เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม

เชษฐา คำคล่อง (2557) ได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามี 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

จากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมมี 4 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล

3. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

รัชนี กัลยาวิწყัย และอัจฉรา ธารอุไรกุล (2545) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาโปรแกรม หมายถึง การตรวจดูเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้เขียนโปรแกรม (reviewing) การออกแบบโปรแกรม (designing) การเขียนรหัสโปรแกรม (coding) การทดสอบโปรแกรม (testing) และการจัดทำเอกสาร (documenting)

เชษฐา คำคล่อง (2557) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาโปรแกรม คือ การออกแบบเพื่อใช้ในการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคคล เพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เพื่อหาเป้าหมายความสำเร็จของโปรแกรม 2) การวางแผน ในการจัดทำโปรแกรม โดยนำข้อมูลขั้นตอนการวิเคราะห์มาวางแผนเพื่อสร้างโปรแกรม 3) การสร้างโปรแกรม เพื่อใช้ในการฝึกอบรม 4) การนำโปรแกรมไปทดลองใช้ และ 5) การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการประเมิน ที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม

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

Barratt และคณะ (2013) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the training need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางานต้องคำนึงถึง อะไรคือความรู้ อะไรคือทักษะ และทัศนคติของผู้ที่รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์ และให้สามารถเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม พร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และเครื่องมือหรือทรัพยากรที่มีให้คุณ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the training program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐานซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วยกระบวนการวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์เมื่อเสร็จสิ้น การฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจน อาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียน ทางออนไลน์ หรือใช้วิธีการผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop the training program) ในขั้นตอนการพัฒนาเป็นการใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและวัสดุอื่น ๆ ที่สร้างขึ้นในระหว่างขั้นตอน การออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม วัสดุนี้อาจรวมถึงส่วนประกอบของการฝึกอบรมออนไลน์ และวัสดุสำหรับการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในช่วงนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการทดสอบ การเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือทัศนคติ ขึ้นอยู่กับ การฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the training program) ขั้นตอนการนำโปรแกรมไปใช้นี้บางครั้งเรียกว่าขั้นตอนการจัดส่ง หรือขั้นตอนการส่งมอบ ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นคำสั่งหรือการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ในห้องเรียนหรือผ่านวิธีอื่น ๆ ครั้งแรกของการวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอนบางครั้ง จะถูกเรียกว่า "การนำร่อง"

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the training program) ขั้นตอนการประเมินผล เป็นขั้นตอนที่จะสามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทักษะหรือทัศนคติ ตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผลสามารถทำการเปลี่ยนแปลง เพิ่มเติม ในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

สรุป การพัฒนาโปรแกรม คือ เป็นจัดทำขั้นตอนการพัฒนาอบรมเพื่อใช้เป็นแบบแผนในการพัฒนาฝึกอบรมบุคคลากรให้มีสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่ต้องการ เพื่อให้มีความสามารถที่จะพัฒนางานองค์การบรรลุจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ ความจำเป็น (Analyze the training need) 2) การออกแบบโปรแกรม (Design the training program) และ 3) การประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของโปรแกรม (Evaluate the appropriate and possibility of training program)

4. รูปแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ปริญญญา มีสุข (2554) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนามี 9 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุปัญหา 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรม 4) การกำหนดลักษณะของโปรแกรม 5) การกำหนดเวลา 6) การกำหนดการจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม 7) การกำหนดเนื้อหาที่ใช้ 8) การกำหนดเอกสารที่ใช้ และ 9) การประเมินผลโปรแกรม

Murphy และ Riggo (2003) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 4 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) การประเมินค่าความต้องการขององค์กร 2) การปูพื้นความรู้เรื่องหลักการทฤษฎี 3) การนำเครื่องมือการพัฒนาภาวะผู้นำมาใช้จริง และ 4) การตระหนักรู้ถึงประโยชน์ และข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากการใช้เครื่องมือ

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

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

2. ชนิดของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Types of leadership development programs) ในการปฏิบัติโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ หากมีจำนวนมากอาจจะเกิดความซ้ำซ้อนเพื่อความเข้าใจง่าย จะแบ่งออกเป็น 4 ชนิด คือ 1) ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal growth) เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งพัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล ความต้องการประสบความสำเร็จ พัฒนาขึ้นโดยผู้ประกอบการมืออาชีพ 2) การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบ (Feedback on traits and style) เป็น โปรแกรมในการพัฒนาชนิดของภาวะผู้นำ ด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและรูปแบบของภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารอาจใช้คำถามเพื่อค้นหาว่าปัญหา (Body language) ที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของผู้นำ ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้ 3) ความรู้ด้านความคิด (Conceptual knowledge) วิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ ใช้เครื่องมือให้เกิดความเข้าใจแนวคิดของภาวะผู้นำ โดยกิจกรรมที่มีประสบการณ์ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ และการวิเคราะห์กรณีศึกษา ได้จัดแนวคิด ด้านโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ความรู้ด้านแนวคิดเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะทำให้ทราบถึงความแตกต่าง ด้านภาวะผู้นำของแต่ละบุคคล 4) การสร้างสถานการณ์จำลองของภาวะผู้นำและปัญหาในการบริหารจัดการ (Simulations of leadership and management problems) เป็นการสร้างสถานการณ์ภาวะผู้นำขึ้นจริง เพื่อพัฒนาการตัดสินใจและการบริหารงานภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่แตกต่างกันโดยใช้โมเดลคณิตศาสตร์และกระบวนการข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ วิธีนี้เป็นการสะท้อนถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร

Gill (2007) สรุปไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร ตั้งแต่อดีตไปจนถึงอนาคต และการพัฒนาภาวะผู้นำครูที่ตินั้น โรงเรียนจึงต้องควรจะต้องกำหนดแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำครู เพื่อให้ครูสามารถบริหารจัดการเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นงานหลักของวิชาชีพครูในการเผชิญกับอุปสรรคต่าง ๆ ได้ และเป็นไปตามรูปแบบที่กำหนด สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการพัฒนาภาวะผู้นำก็คือ ต้องพัฒนาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีจริยธรรมในการดำเนินงาน และทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ การพัฒนาภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพนั้น ควรเริ่มจากการพัฒนาทักษะในระดับย่อย (Micro-skills) ได้แก่ 1) การตั้งคำถามและการตอบคำถาม (Asking Question) 2) การตั้งใจฟัง (Active Learning) 3) การจัดทำถ้อยแถลง (Making Statement) และ 4) การใช้

ภาษาท่าทาง (Body Language) นอกจากนี้ Gill ได้กล่าวสรุปอุปสรรคต่าง ๆ และแนวทางแก้ไข ปัญหา อุปสรรคของการพัฒนาผู้นำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้

1. การมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเองต่ำ จะทำให้ผู้นั้นมีความรู้สึกในการทำงานที่หดหู่ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีของตนเองเป็นเครื่องมือที่ ช่วยในการสร้างแรงจูงใจได้เป็นอย่างดี แก้ไขได้โดยใช้ทฤษฎีการสนับสนุน (Reinforcement Theory) เป็นการเน้นถึงการให้รางวัลและแสดงให้เห็นถึงการให้คุณค่ามากกว่า การตำหนิตัวตน การลงโทษ ซึ่งจะทำให้ผู้นำเกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ความรู้สึก การทบทวนในงานที่ได้ทำเป็น การสร้างความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีของตนเอง

2. การขาดความเชื่อมั่นในตนเองเป็นสาเหตุหนึ่งที่จะทำให้ผู้อื่นขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ แก้ไขได้โดยการขจัดอาการกลัว (Desensitization) เป็นขั้นตอนของการขจัดความกลัว และความกังวลใจ โดยค่อย ๆ เพิ่มงานที่ปฏิบัติให้ยากขึ้นเรื่อย ๆ ทีละขั้นทีละตอน เพื่อให้สามารถเอาชนะอุปสรรคได้ เป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้นำที่มีความกลัวในด้านต่าง ๆ

3. ความกลัวที่เกิดจากความล้มเหลว ความอายและการยอมรับในสังคมแก้ไข โดยการให้ผลสำเร็จของทักษะทางสังคม (Acquisition of Social Skills) เป็นกระบวนการที่เน้นความซื่อสัตย์ สร้างความไว้วางใจและความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีของตนเองให้เกิดทักษะที่ดีในการนำกลุ่มคน

4. การหดตัวของกระบวนการความคิดเป็นการคิดในมุมแคบ การคิดที่ไม่ออกนอกกรอบ ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นอัมพาตทางความคิด แก้ไขได้โดยใช้ทฤษฎีพลวัตกลุ่ม (Group Dynamic Theory) เป็นการสร้างทีมงานเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ป้องกันกลุ่มสมาชิกของตน สนับสนุนเกิดมิตรภาพที่ดีต่อกัน

5. เกิดจากความเครียดด้านความคิด ร่างกายและการปฏิบัติงาน แก้ไขได้โดยการใช้จิตวิเคราะห์ (Psychoanalytical Re-enactment) เป็นการให้ความเคารพในตนเอง โดยมีความตระหนักในตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการรับรู้ด้วยตนเอง รู้ถึงความสำเร็จ ความล้มเหลว และความท้าทายในงานที่ทำอยู่ ซึ่งเป็นการทบทวนงานที่ทำว่ามีงานใดที่เกิดจากความผิดพลาด

DuBrin (2010) ได้ให้ความหมายของชนิดโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (type of leadership development programs) ซึ่งประกอบด้วย 7 ประเภท ซึ่งเป็นโปรแกรมเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเข้ม ทักษะ แนวคิด ความรู้ และความตระหนัก ความก้าวหน้าส่วนบุคคล การขัดเกลาทางสังคม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การจัดการอย่างมืออาชีพ และการสอนงาน และฝึกจิตใจ ดังนี้

1. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเข้ม (feedback-intensive programs) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้าน

คุณลักษณะ และรูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารอาจใช้คำถาม เพื่อค้นหาว่าปัญหาส่วนหนึ่งอาจเกิดจากแสดงออกทางกาย (body language) ที่ไม่สอดคล้องกับ ความคิดและการกระทำของผู้ผู้นำ ดังนั้น จึงควรมีการปรับปรุงการแสดงออกทางกาย ซึ่งจะช่วยให้ สามารถรับรู้ความรู้สึกได้เร็วขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

2. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นทักษะเป็นฐาน (skill-based programs) เป็นกิจกรรม ฝึกทักษะเพื่อพัฒนาความสามารถ (abilities) และเทคนิคปฏิบัติ (techniques) ซึ่งมีวิธีที่มัก ใช้กัน ในการฝึกอบรม ได้แก่ การบรรยาย (lecture) กรณีศึกษา (case study) บทบาทสมมติ (role play) ตัวแบบเชิงพฤติกรรม (behavioral role modeling) และการจำลองสถานการณ์ (simulations)

3. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการสร้างแนวคิด ความรู้ และความตระหนัก (conceptual knowledge and awareness programs) เป็นโปรแกรมที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างมาตรฐาน ในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญ มีความรู้ความเข้าใจ แนวคิดภาวะผู้นำ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแนวคิดที่เพิ่มเติมโดยจัดกิจกรรมเพิ่มประสบการณ์ เช่น การแสดง บทบาทสมมติ และการวิเคราะห์กรณีศึกษา

4. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นความก้าวหน้าส่วนบุคคล (personal growth programs) เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าส่วนบุคคล เป็นโปรแกรมที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งต้องตั้งสมมติฐานว่าผู้นำควรจะต้องมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้า มีความเฉลียวฉลาด และต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำเหล่านี้จะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง เพราะฉะนั้นถ้าบุคคลสามารถมีส่วนร่วมเขาก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตัวเองได้

5. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการขัดเกลาทางสังคม (socialization programs) เป็นกระบวนการเรียนรู้ (learning) ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ให้เป็นไปตามความต้องการและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างเสริมค่านิยมให้เกิดการขัดเกลา ทางสังคมอย่างต่อเนื่องซึมลึก จะทำให้เกิดบุคลิกภาพดีตัวอย่างถาวร เป็นวัฒนธรรมองค์การ เป็นเอกลักษณ์ขององค์การและเป็นอัตลักษณ์ของบุคคลในองค์การ

6. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning programs) จะเป็นการเรียนรู้จากปัญหา สมมติฐานที่น่าจะเป็น และท้าทายโดยส่วนมากจะจัดการกับปัญหา ที่ยาก จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เรียนรู้ด้วยตัวเองได้มากขึ้น และเป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรม ของบุคคล การทำ action learning programs ที่ได้ผลดีต้องมีการเตรียมการวางแผนที่ดี ที่สำคัญผู้เรียนต้องมีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์หาคำตอบ เป็นการเรียนรู้แบบ

Learner center เพื่อก่อให้เกิด ทั้งการพัฒนาตนเอง และพัฒนาองค์กรไปพร้อมกัน
 เพราะการพัฒนาที่ดีต้องเริ่มต้นจากการพัฒนา ตนเอง (Self-Development)

7. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการสอนงานและฝึกจิตใจ (coaching and psychotherapy) เป็นกระบวนการที่ช่วยสร้างภาวะผู้นำ (leadership) เพื่อให้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมอันสามารถบริหารงาน แก้ไขปัญหา นำพาผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นส่วนผสมของการเป็นที่ปรึกษา การเป็นที่เลี้ยง การถ่ายทอดความรู้ และการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการพัฒนา โดยเน้นการสร้างสัมพันธ์ภาพ การรับฟังปัญหา การแสดงความเห็นใจ และรับรู้ความรู้สึก

บริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 อยู่ทางตอนใต้ของจังหวัดมหาสารคาม อยู่บริเวณตอนกลางภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างเส้นรุ้งที่ 15 องศา และ 16 องศา 40 ลิปดาเหนือ เส้นแวงที่ 102 องศา 50 ลิปดา และ 103 องศา 30 ลิปดาตะวันออก มีพื้นที่บริการครอบคลุม 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอนาหว้า อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย อำเภอนาเชือก อำเภอนาดูน และอำเภอยางสีสุราช

ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ บริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 ขึ้นตรงต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ระดับการศึกษาปฐมวัยถึงระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชากรวัยเรียน

พันธกิจ

ขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับการพัฒนาให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาสู่ความเป็นหนึ่งในสิบลำดับแรกของภาคตะวันออกเฉียงเหนือและเป็นหนึ่งในสี่สิบลำดับแรกของประเทศ

2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี อย่างทั่วถึง และได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพ
4. สำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ของเรา น่าดู น่าอยู่ น่าทำงาน บริการประทับใจ
5. โรงเรียนของเราน่าดู น่าอยู่ น่าเรียน ครูพากเพียรทำการสอน
- กลยุทธ์
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
- กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
- กลยุทธ์ที่ 2 ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
- กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ
- กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ตามแนวการกระจายอำนาจทางการศึกษาหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา
- สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาได้ดังนี้

ขนาดของสถานศึกษา	จำนวน	จำนวนผู้บริหารสถานศึกษา
ขนาดเล็ก	162	132
ขนาดกลาง	56	56
ขนาดใหญ่	2	2
ขนาดใหญ่พิเศษ	1	1
รวม	221	191

ผลการทดสอบระดับชาติ (O-Net)

ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

รายวิชา	ค่าเฉลี่ย		ผลต่าง	%
	ปี 2561	ปี 2562		
คณิตศาสตร์	35.65	31.60	-4.05	-11.36
ภาษาไทย	44.01	37.61	-6.40	-14.54
วิทยาศาสตร์	38.83	34.30	-4.53	-11.67
ภาษาอังกฤษ	35.47	30.86	-4.61	-13.00
เฉลี่ย	38.49	33.59	-4.90	-12.72

ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

รายวิชา	ค่าเฉลี่ย		ผลต่าง	%
	ปี 2561	ปี 2562		
คณิตศาสตร์	30.28	26.98	-3.30	-10.90
ภาษาไทย	55.04	55.91	+0.87	+1.58
วิทยาศาสตร์	36.43	30.22	-6.21	-17.05
ภาษาอังกฤษ	29.10	32.98	+3.88	+13.33
เฉลี่ย	37.71	36.52	-1.19	-3.16



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการและการพัฒนาโปรแกรม ได้มีนักวิชาการที่ทำการศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาหลักการ คุณลักษณะและทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อศึกษา สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 4) เพื่อประเมินผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา ดำเนินการ 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา การสัมภาษณ์เชิงลึก และการยืนยันองค์ประกอบ ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาและครูหัวหน้างานแผนงาน ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ระยะที่ 4 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้มีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 30 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้ 1. หลักการ คุณลักษณะและทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 16 องค์ประกอบย่อยและ 75 ตัวบ่งชี้ 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวม อยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ลำดับแรกมี 2 องค์ประกอบหลัก คือ ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ส่วนลำดับต่อมา คือ ด้านทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาสาระ

โดยเนื้อหาสาระของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่โมดูล 1 หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โมดูล 2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โมดูล 3 ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4) กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม มีกระบวนการพัฒนา 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การอบรมสัมมนาและใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่วนที่ 2 การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น ส่วนที่ 3 การเรียนรู้ผ่านการทำงาน 5) การวัดและประเมินผลโปรแกรม ใช้เวลาในการพัฒนา จำนวน 180 ชั่วโมง 4. ผลการประเมินจากการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีคะแนนความรู้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หลังพัฒนาสูง กว่าคะแนนก่อนพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน 2) ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้บริหารโรงเรียนและครู มีผลการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ก่อนพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหลังพัฒนาและระยะติดตามผล พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษาระยะติดตามผลมีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงกว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหลังพัฒนา 3) ผลการประเมินระดับความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

พิชิต โกพล (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการวิจัยมีความมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้และทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การดำเนินการวิจัย มี 3 ระยะ ประกอบด้วยระยะที่ 1 การกำหนดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัย การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ระยะที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง 3 รอบและระยะที่ 3 การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยสอบถามผู้อำนวยการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 630 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าสถิติพื้นฐานและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือมี 6 องค์ประกอบหลัก 21 องค์ประกอบย่อย 109 ตัวบ่งชี้ ซึ่งเป็นไปตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางองค์การมี 4 องค์ประกอบย่อย 25 ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการคิดในระดับสูงมี 3 องค์ประกอบย่อย 16 ตัวบ่งชี้ ด้านการกำหนดกลยุทธ์มี 2 องค์ประกอบย่อย 11 ตัวบ่งชี้ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มี 5 องค์ประกอบย่อย 30 ตัวบ่งชี้ ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์มี 3 องค์ประกอบย่อย 14 ตัวบ่งชี้ และด้านประสิทธิผลของโรงเรียนมี 4 องค์ประกอบย่อย 13 ตัวบ่งชี้ 2) โมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ($\chi^2 = 80.83$ $df = 83$ ค่า $P = 0.54689$ ค่า $GFI = 0.99$ ค่า $AGFI = 0.96$ ค่า $RMSEA = 0.000$ ค่า $CN = 866.87$

อารียา จานงค์ยา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน และ 3) เพื่อประเมินผลการนำโปรแกรมไปใช้พัฒนา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ระเบียบวิธีวิจัยใช้การวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบเบื้องต้นและตัวชี้วัดภาวะผู้นำผู้บริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ องค์ประกอบและตัวชี้วัดเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบ โดยการใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Technique) โดยผู้เชี่ยวชาญ 12 คน ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ โดยใช้แบบสอบถามผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน จำนวน 360 คน ระยะที่ 2 สร้างโปรแกรม การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน โดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 4 ร่างโปรแกรมการพัฒนาโดยนำผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำผู้บริหาร เชิงกลยุทธ์ ที่ได้จากระยะที่ 1 มาสังเคราะห์กับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบความเหมาะสมของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากการตรวจสอบของ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ระยะที่ 3 การนำโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไปใช้พัฒนา ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนโดยมีขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 6 นำโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ไปใช้อบรม (Implementation) ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน จำนวน 20 คน และ ขั้นตอนที่ 7 ประเมินผลการนำโปรแกรมไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน มี 12 องค์ประกอบ 83 ตัวชี้วัด ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน เห็นว่าโดยรวมมีระดับความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทั้ง 12 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม มีตัวชี้วัดที่มีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ตัวชี้วัด เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ สามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงาน มอบหมายภาระหน้าที่ให้ชัดเจน ใ้บุคลากรทุกคนมีจรรยาบรรณ มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน 2. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 12 องค์ประกอบ 83 ตัวชี้วัด โดยการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น (Intensive workshop) ด้วยชุด ฝึกอบรม 3 โมดูล คือ โมดูล 1 ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์องค์กร 2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร 3) การมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม โมดูล 2 ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ 1) การใช้เทคนิควิเคราะห์ 2) การมเทคนิคการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ 3) การเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โมดูล 3 ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ 1) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การบริหารทรัพยากรในองค์กร 4) การมีความคิดเชิงระบบ 5) การสร้างโอกาส เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ 6) การสื่อสาร การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ผลการประเมิน โปรแกรม โดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า โปรแกรมฝึกอบรมมีความเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้ง 8 ข้อ 3. ผลการประเมินการนำโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ไปใช้พัฒนาผู้บริหารในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน โดยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 35 คน พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยรวม และรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก ได้แก่การมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม การทำงานเป็นทีม การใช้เทคนิควิเคราะห์ การเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์องค์กร

วัชรพงษ์ สาราธรรมย์ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของข้าราชการครู ต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา โดยมีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็น ของข้าราชการครู ต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครู ต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมาจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา และ 3) ศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารและครู จำนวน 409 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นเชิงสัดส่วน กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์คือ ผู้บริหารและครูจำนวน 15 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลเป็น

แบบสอบถามแบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ ได้ค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.62-1.00 น.

และค่าความเชื่อมั่น .995 และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม

สำเร็จรูป เพื่อหาค่าเฉลี่ยค่าร้อยละส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานคือ

T-test (One Wat Anova) และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของ เชฟเฟ ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การและด้านการกำหนดกลยุทธ์ รองลงมาได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามลำดับ 2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับจุด .05
3. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมาสรุปได้ดังนี้ 1) ด้านการกำหนดทิศทางองค์กรผู้บริหารสถานศึกษาควรให้คณะกรรมการสถานศึกษาชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการ เพื่อสอดคล้องกับการจัดการศึกษาของประเทศและบริบทของสถานศึกษา เพื่อมุ่งสู่การเป็นประชาคมอาเซียน มุ่งเน้นการปฏิบัติงานแบบโปร่งใส 2) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ พร้อมในการแข่งขัน ควรสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะ อย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดความรับผิดชอบในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาพัฒนางาน

จรรยาธัน วัฒนศักดิ์ศิริ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยมีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 2) เพื่อพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และ 3) เพื่อประเมินผลการใช้ หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีวิธีดำเนินการวิจัย 3 ระยะ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของหัวหน้าสาขาวิชาฯ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา การสัมภาษณ์เชิงลึก และการประเมิน ความเหมาะสมขององค์ประกอบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์หาระดับ ความสำคัญขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 360 คน ขั้นตอนที่ 4 การยกร่าง หลักสูตรการพัฒนาระยะผู้นำ
 เชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาฯ และประเมินหลักสูตรโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 5 การนำ
 หลักสูตรการพัฒนาระยะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาฯ ไปใช้ ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงแก้ไข
 หลักสูตรการพัฒนาระยะผู้นำเชิงกลยุทธ์ฯ กลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการฝึกอบรมระยะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 คือหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น จำนวน 30 คน
 ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์
 แบบสอบถาม และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ
 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ Independent samples t-test ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบ
 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ 2. ความสำคัญในการพัฒนาระยะผู้นำเชิง
 กลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล มีระดับมากที่สุด 1 องค์ประกอบ
 คือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ระดับมาก 2 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือการควบคุมและ
 ประเมินกลยุทธ์ และการกำหนดทิศทาง เชิงกลยุทธ์ 3. วิธีการพัฒนาระยะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ใช้วิธีการ
 ฝึกอบรมโดยการบรรยาย กรณีศึกษา การประชุมแบบระดมสมอง 4. หลักสูตรการพัฒนาระยะผู้นำ
 เชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลาการฝึกอบรม 19 ชั่วโมง 5. ผลการประเมิน
 จากการนำหลักสูตรการพัฒนาระยะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
 ราชมงคลไปใช้ 1) ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัย
 เทคโนโลยีราชมงคล โดยการประเมินตนเอง ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา
 ก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และหลังการพัฒนามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงขึ้นกว่า
 ก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ผลการประเมินระดับความพึงพอใจของ
 หัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลต่อหลักสูตรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
 3) ผลการประเมินการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 โดยรวมในระดับมาก

งานวิจัยต่างประเทศ

Nonthanathon (2002) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 สิ่งแวดล้อมในองค์กร และประสิทธิผลขององค์กรรถไฟฟ้าใต้ดิน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงาน
 จำนวน 201 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สิ่งแวดล้อมในองค์กร และประสิทธิผล
 ขององค์กรรถไฟฟ้าใต้ดิน มีความสัมพันธ์กัน และศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง จำนวน 14 คน ร่วมกับการวิเคราะห์เอกสาร สรุปว่า
 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบ 4 ด้านคือ มีวิสัยทัศน์ สร้างความไว้วางใจ วัฒนธรรมองค์กร
 และการจัดโครงสร้างองค์กร

Rowley (2003) ได้ศึกษาการเพิ่มพลังอำนาจผู้จัดการ : ผู้นำเชิงกลยุทธ์

ในศตวรรษใหม่ พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีความต้องการพลังอำนาจและประสิทธิภาพของผู้จัดการ ดังนั้น พลังอำนาจขององค์กร จึงถูกชักนำโดยผู้จัดการที่มีพลังอำนาจ มีความสามารถที่เป็นเลิศ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องความรู้และบุคคล แนวคิดนี้เชื่อมโยงไปสู่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรในศตวรรษใหม่ ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวถึงนี้ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ

- 1) เป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการบริหาร จัดการ มีวิธีการคิดและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็น การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ และการสร้างสรรค์ โดยการพัฒนาด้านเทคโนโลยี การขับเคลื่อนเครือข่ายทางสังคม รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรม และค่านิยมร่วม จากการวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กร
- 2) ความมีไหวพริบในการนำองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่ ศตวรรษใหม่ โดยอาศัยกลยุทธ์การทำงานเป็นทีมและการสร้างระบบเครือข่าย
- 3) การกำหนดทิศทางใหม่ขององค์กรสู่ความเป็นสากล ซึ่งเป็นความสามารถของผู้นำที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ชุมชนและบริบท อันจะนำไปสู่ความเป็น สากล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ จำเป็นต้องอาศัยการจัดการของผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพราะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะรู้วิธีการสร้างและเพิ่มอำนาจ เพื่อให้เกิดความสำเร็จในองค์กร

Phipps และ Burbach (2010) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในภาคส่วนที่ไม่แสวงหาผลกำไร : โอกาสสำหรับวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ขอบเขตการวิจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือการศึกษาผู้นำระดับสูงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรยังไม่ขยายผลในวงกว้างไปยังภาคส่วนที่ไม่แสวงหาผลกำไร การวิจัยก่อนหน้านี้ด้านภาวะผู้นำที่ไม่แสวงหาผลกำไรแสดงให้เห็นว่าทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถนำมาใช้ได้ใ้องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อย่างไรก็ตาม การใช้สิทธิของภาวะผู้นำในภาคส่วนที่ไม่แสวงหาผลกำไรอาจแตกต่างจากภาคส่วนที่แสวงหาผลกำไร โดยจากเอกสารงานวิจัยของทั้งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำที่ไม่แสวงหาผลกำไรได้ข้อเสนอแนะที่สามารถอธิบายวิธีการที่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในภาคส่วนที่ไม่แสวงหาผลกำไรมีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ข้อเสนอที่พัฒนาจะอธิบายถึงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรเกี่ยวกับความสามารถทางเรียนรู้ ความสามารถสำหรับการเปลี่ยนแปลง ภูมิปัญญาในการบริหารจัดการ บริบทขององค์กร นวัตกรรมองค์กร และวิถีทางภารกิจ

Donald (1998) ได้ศึกษาสืบค้นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องอยู่บนพื้นฐานภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ จึงจะมีผลต่อการเพิ่มคะแนนในการประเมินภาวะผู้นำด้วยตนเองหลังจากการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมีผลระยะยาวหลังจากการฝึกอบรมแล้วอีกด้วย

King (1989) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้บริหารการศึกษา จำนวน 208 คน ในระดับอนุบาล-มัธยมปลาย และระดับมหาวิทยาลัย

โดยใช้เครื่องมือ MLQ ของบาส ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ สามารถทำนาย ความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและพบในผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย มากกว่าอนุบาล-มัธยมปลาย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งจากงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า การพัฒนา ผู้บริหารให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาและ เสริมสร้างศักยภาพการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้สามารถเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นและ กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยมีการคิดล่วงหน้าและมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เพื่อพัฒนา สถานศึกษาทุกด้านให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อไป



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

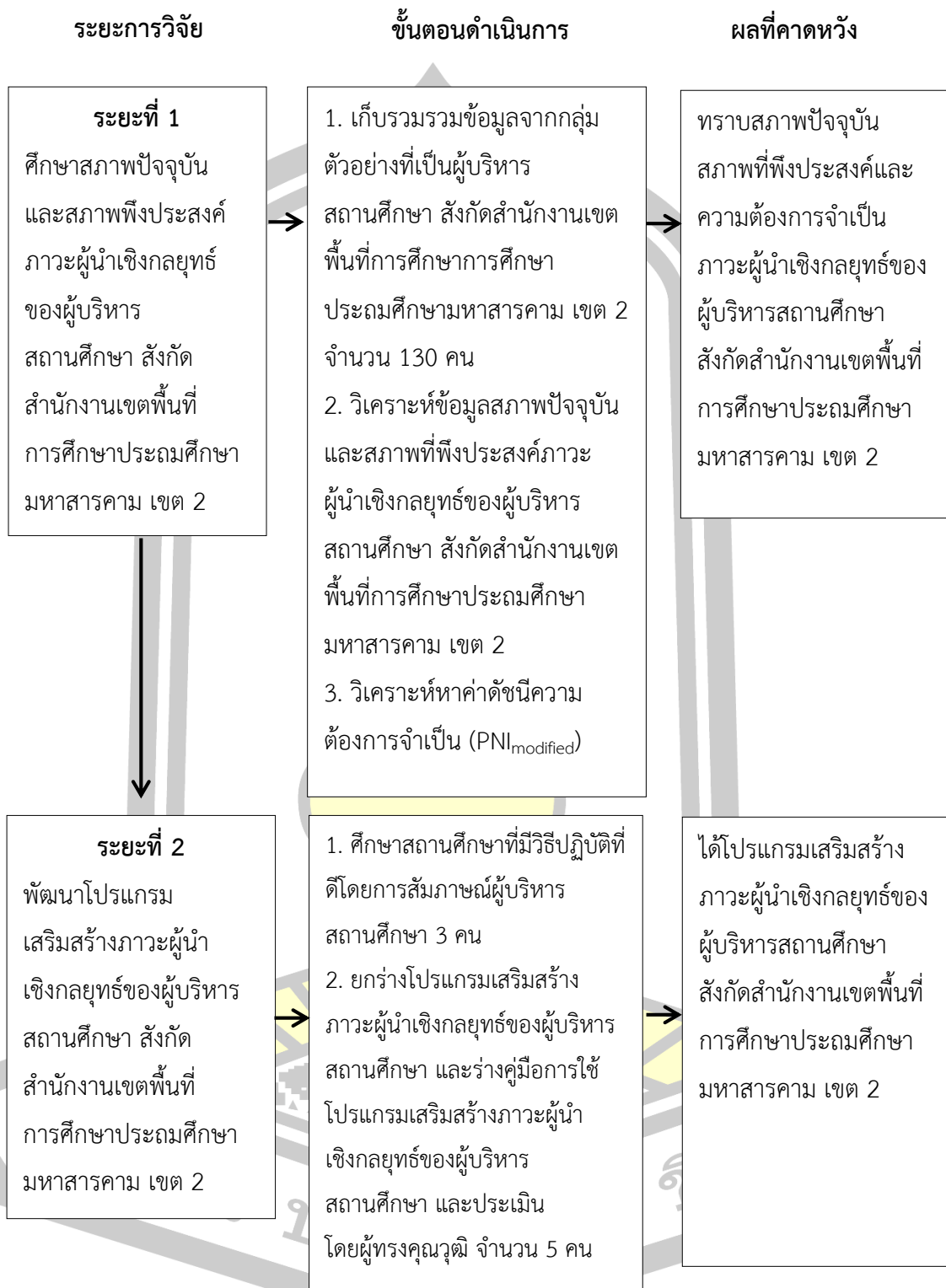
การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เป็นการศึกษาวิจัยและพัฒนา
(Research and Development) โดยดำเนินการ เป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ
เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
เขต 2

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการและผลที่คาดหวัง แสดงโดยแผนภาพ ดังภาพประกอบ 3





ภาพประกอบ 3 ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการและผลที่คาดหวัง

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาเอกสาร สรุป วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำนวน 191 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการ 190 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 130 คน

1.2.2 สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

1.2.3 คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิ แล้วสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) มีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 4

พูน ปรุ ทิโต ชเว

ตาราง 4 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขนาดสถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา		รวม	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
เล็ก	133	90	133	90
กลาง	56	38	56	38
ใหญ่	1	1	1	1
ใหญ่พิเศษ	1	1	1	1
รวม	191	130	191	130

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 มาตรฐานส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และได้กำหนดน้ำหนักคะแนน ตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert Scale) ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามระบุเกี่ยวกับอุปสรรคและ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้อย่างอิสระ

2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วนำข้อค้นพบที่ได้มาทำการวิเคราะห์ประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

2.2.2 ดำเนินการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 แบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

2.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง และความครอบคลุมของเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.2.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence) IOC แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .60 ขึ้นไป และใช้เกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

+1 หมายถึง สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 หมายถึง ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) เกณฑ์ค่าเฉลี่ยที่ใช้ได้ตั้งแต่ 0.50-1.00 คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80-1.00

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพิจารณาให้เห็น เกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถามโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) โดยการคัดเลือก แบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 คณาจารย์ ครู หรือบุคลากรทางการศึกษา จบการศึกษา ระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก ที่จบสาขาการวิจัยและประเมินผลการศึกษาหรือมีประสบการณ์ในการสอนด้านสถิติวิจัยหรือมีงานวิจัยและเขียนตำราทางด้านสถิติวิจัย จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 2 คณาจารย์ ผู้บริหารการศึกษา หรือผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่จบการศึกษา ระดับปริญญาโทขึ้นไปสาขาการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน

โดยมีรายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยครั้งนี้ ตามคุณสมบัติที่ระบุไว้ในข้างต้น จำนวน 5 คน ดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ วุฒิการศึกษา ศษ.ด.การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
2. นายไพฑูรย์ ชาวโพธิ์ วุฒิการศึกษา ศษ.ม.การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
3. ดร.ไพฑูล พรหมมากุล วุฒิการศึกษา ป.ร.ด. วิจัยและประเมินผลการศึกษา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนนาคุณประชาสรรค์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
4. ดร.กรนันทน์ วรรณทวี กศม. ป.ร.ด. วิจัยและประเมินผลการศึกษา ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญการวิจัยและประเมินผลการศึกษา
5. นายสรวิทย์ จันทร์สมบัติ กศม. การวิจัยการศึกษา ตำแหน่ง ครูวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญการวิจัยและประเมินผล

2.2.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำไปทดลองใช้เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

2.2.6 วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ตามวิธี Item Total Correlation (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ระหว่างคะแนนรายข้อคำถามกับคะแนนรวม โดยการคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ .20 ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบัน อยู่ระหว่าง 0.36-0.79 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ระหว่าง 0.43-0.78

2.2.7 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Co-Efficient) ของครอนบาค (Cronbach) โดยเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้จะมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน เท่ากับ 0.94 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.95

2.2.8 ปรับปรุงแบบสอบถามหลังทดลองใช้อีกครั้ง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำก่อนนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2.2.9 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจาก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

3.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมแบบสอบถามเสนอผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย พร้อมทั้งประสานขอความร่วมมือจากผู้บริหาร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยส่ง google form ผ่านทาง application LINE ถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

4. การจัดการกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดการข้อมูล

4.1.1 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

4.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนนและบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาเป็นค่าความถี่และร้อยละ

4.2.2 ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

4.2.2.1 ตรวจสอบให้คะแนนแบบสอบถามตามเกณฑ์ต่อไปนี้

มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด ให้ค่าคะแนน 5 คะแนน

มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มาก ให้ค่าคะแนน 4 คะแนน

มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง ให้ค่าคะแนน 3 คะแนน

มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อย ให้ค่าคะแนน 2 คะแนน

มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด ให้ค่าคะแนน 1 คะแนน

4.2.2.2 นำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีการแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51–5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด

3.51–4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มาก

2.51–3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง

1.51–2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อย

1.00–1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

5.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

5.2.1 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

5.2.2 การตรวจสอบอำนาจจำแนก โดยการใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ

เพียร์สัน

5.2.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยการใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา

ของครอนบาค

ขั้นตอนที่ 3 นำค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มาวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ค่าดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น คำนวณโดยใช้สูตร ดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช, 2550)

$$\text{ค่า } PN_{\text{modified}} = \frac{(I - D)}{D}$$

ค่า PN_{modified} หมายถึง ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของ
ความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)

I หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (Importance)

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (Degree of Success)

การแปลผลจากการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น
มีความหมาย ดังนี้

1. การแปลผลความสำคัญของความต้องการจำเป็นของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ใน
ส่วนสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เป็นการแปลผลเชิงเปรียบเทียบ
ระหว่างคุณลักษณะนั้น ๆ ต่อคุณลักษณะทั้งหมด ดังนี้

1.1 ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่น้อยกว่าค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะโดยรวม
ทั้งหมดหมายถึง การมีคุณลักษณะน้อย

1.2 ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่มากกว่าค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะโดยรวม
ทั้งหมด หมายถึง การมีคุณลักษณะมาก

2. การแปลผลการวิเคราะห์ค่า $PNI_{modified}$ เพื่อการจัดลำดับความสำคัญของดัชนี ความสำคัญของความต้องการจำเป็น ดังนี้

2.1 ค่า $PNI_{modified}$ มากที่สุด หมายถึง มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด

2.2 ค่า $PNI_{modified}$ ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่มากกว่าค่าเฉลี่ยของค่า $PNI_{modified}$ ของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด แสดงถึงความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะที่ต้องได้รับการพัฒนา

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาจากผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ เป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้รับรางวัล ในด้านการบริหารจัดการดีเยี่ยมในระดับเขตพื้นที่การศึกษา

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา 1 คน และผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน รวมจำนวน 3 คน ใช้วิธีการเลือก แบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างซึ่งใช้คำถามที่ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปและความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีส่วนประกอบดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตำแหน่งทางการบริหาร ตำแหน่งทางวิชาการ คุณวุฒิสูงสุด สถานที่ทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

2.2.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

2.2.2 สร้างเป็นข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์

2.2.3 นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของแบบ สัมภาษณ์ สำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย พิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์ กับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์เฉพาะ ในขั้นตอนนี้ใช้การวิเคราะห์ความสอดคล้อง (IOC : Index of Congruence)

2.2.5 ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำไปจัดพิมพ์ เป็นฉบับสมบูรณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ให้ข้อมูลและเดินทางไป สัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์และจัดเก็บข้อมูล ด้วยวิธีการจดบันทึก ใช้เครื่องบันทึกเสียงและกล้องถ่ายภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์ส่งถึง กลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเองและส่งผ่าน application LINE พร้อมนัดหมายวันเวลาที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูล สะดวกในการให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัย

3.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวันเวลาที่นัดหมายพร้อมเก็บบันทึกข้อมูล โดยละเอียดทาง application google meet

4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกการสัมภาษณ์มาเรียบเรียง จัดระเบียบ ข้อมูล จัดกลุ่มเนื้อหาตามองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย

4.2 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์ เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้ยกร่างโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ในระยะที่ 1 และการศึกษาผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ

ผู้บริหารสถานศึกษา มาพัฒนาเป็นโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบยืนยันโปรแกรมโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรม ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารการศึกษา ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 1 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารสถานศึกษา อย่างน้อย 10 ปี จำนวน 4 คน

โดยมีรายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยครั้งนี้ ตามคุณสมบัติที่ระบุไว้ในข้างต้น จำนวน 5 คนดังนี้

1. นายสุชาติ พุทธลา ตำแหน่งผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา

2. ดร.วีรศักดิ์ ปัตตลาโพธิ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านเม็กดำ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา

3. นางสุนนา เนื่องไชยยศ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนชุมชนบ้านโพธิ์สองห้องวิทยา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา

4. นายจักรกฤษ อนุฤทธิ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลวาปีปทุม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา

5. นายปิยวัฒน์ บุญบรรจง ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลพยัคฆภูมิพิสัย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องโปรแกรมเสริมสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

2.2.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมินและออกแบบประเมิน

2.2.3 ร่างแบบประเมินโดยใช้ประเด็นสำคัญของโปรแกรมเสริมสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่ได้จากการศึกษามาเป็นกรอบการสร้าง

2.2.4 นำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงตามคำแนะนำ

2.2.5 นำแบบประเมินที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) โดยผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้องตั้งแต่ .60 ขึ้นไป

2.2.6 จัดทำแบบประเมินฉบับจริงและนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบยืนยันโปรแกรม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการและประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

4. การจัดการกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดการกับข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1.1 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ในการตอบแบบประเมิน

4.1.2 กำหนดรหัสให้คะแนนและบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลแบบประเมินโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยคะแนนความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51-5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก

2.51-3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย

1.00-1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่
ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอตามขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน	สภาพปัจจุบัน
I	แทน	สภาพที่พึงประสงค์
PNI_{modified}	แทน	ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น เพื่อเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 2

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในการ
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมทั้ง 6 ด้าน

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การกำหนดวิสัยทัศน์	3.62	0.67	มาก	4.65	0.45	มากที่สุด
2. ความสามารถในการจัดการ กลยุทธ์	3.57	0.69	มาก	4.76	0.37	มากที่สุด
3. การคิดเชิงปฏิบัติ	3.30	0.65	ปานกลาง	4.50	0.49	มากที่สุด
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	3.73	0.67	มาก	4.75	0.37	มากที่สุด
5. มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง	3.74	0.70	มาก	4.71	0.44	มากที่สุด
6. การเป็นผู้นำการจูงใจ	3.75	0.70	มาก	4.81	0.32	มากที่สุด
โดยรวม	3.58	0.68	มาก	4.69	0.32	มากที่สุด

จากตาราง 5 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามียังมีองค์ประกอบอยู่ 5 ด้านที่อยู่ในระดับ
มาก คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ ด้านการสร้างวัฒนธรรม
องค์กร ด้านมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง และด้านการเป็นผู้นำการจูงใจ ส่วนด้านการคิดเชิง

ปฏิวัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. เป็นผู้ที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การได้อย่างชัดเจน	3.51	0.62	มาก	4.89	0.31	มากที่สุด
2. กำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความทันสมัยในยุคปัจจุบันและตอบสนองการพัฒนาในอนาคต	3.67	0.70	มาก	4.67	0.47	มากที่สุด
3. คิดล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อการบริหารองค์การ	3.84	0.69	มาก	4.63	0.48	มากที่สุด
4. บูรณาการเทคนิคและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในกระบวนการพัฒนาองค์การให้ตอบสนองกับความต้องการในอนาคต	3.72	0.70	มาก	4.61	0.49	มากที่สุด
โดยรวม	3.62	0.67	มาก	4.65	0.45	มากที่สุด

จากตาราง 6 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3 คิดล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อการบริหารองค์การ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1 เป็นผู้ที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การได้อย่างชัดเจน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 เป็นผู้ที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การได้อย่างชัดเจน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 4 บูรณาการเทคนิคและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในกระบวนการพัฒนาองค์การให้ตอบสนองกับความต้องการในอนาคต

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านความสามารถในการจัดการกลยุทธ์

ด้านความสามารถในการจัดการ กลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1. สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร มาประกอบในการพิจารณาเพื่อการ กำหนดกลยุทธ์	3.78	0.68	มาก	4.78	0.42	มากที่สุด
2. มีความสามารถในการวางแผนการ ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบและมี ประสิทธิภาพ	3.53	0.69	มาก	4.53	0.50	มากที่สุด
3. ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์โดยคำนึงถึง ประโยชน์ส่วนรวมและรับผิดชอบต่อ สังคม	3.39	0.67	ปานกลาง	4.97	0.16	มากที่สุด
4. มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนการ ปฏิบัติงานตามกระบวนการอย่าง เหมาะสม	4.06	0.70	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด
5. ดำเนินการ ติดตาม ตรวจสอบและ ประเมินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เป็น ประจำ	3.06	0.70	ปานกลาง	4.60	0.49	มากที่สุด
โดยรวม	3.57	0.69	มาก	4.76	0.37	มากที่สุด

จากตาราง 7 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้าน
ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ย
สูงสุด คือ ข้อ 4 มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานตามกระบวนการอย่างเหมาะสม
ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 5 ดำเนินการ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์
เป็นประจำ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับ
มากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 3 ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์โดยคำนึงถึง

ประโยชน์ส่วนรวมและรับผิดชอบต่อสังคม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 2 มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา

ด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. คิดนอกกรอบเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมใหม่ในการพัฒนาองค์กร	3.25	0.43	ปานกลาง	4.63	0.48	มากที่สุด
2. สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสจนประสบความสำเร็จ	3.29	0.30	ปานกลาง	4.29	0.45	มากที่สุด
3. มีความคิดเชิงบูรณาการเพื่อหาเทคนิคและวิธีการในการสร้างองค์ความรู้ใหม่	3.75	0.50	มาก	4.60	0.49	มากที่สุด
4. ใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ	3.08	0.46	ปานกลาง	4.31	0.56	มาก
5. กล้าเปลี่ยนแปลงและชอบท้าทายสถานการณ์ที่สามารถคาดหวังความสำเร็จ	3.15	0.69	ปานกลาง	4.66	0.47	มากที่สุด
โดยรวม	3.30	0.65	ปานกลาง	4.50	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 3 มีความคิดเชิงบูรณาการเพื่อหาเทคนิคและวิธีการในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 4 ใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 5 กล้าเปลี่ยนแปลงและชอบท้าทายสถานการณ์ที่สามารถคาดหวังความสำเร็จ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 2 สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสจนประสบความสำเร็จ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการ
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ

ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย	3.44	0.67	ปานกลาง	4.95	0.22	มากที่สุด
2. สร้างขวัญกำลังใจและความศรัทธาให้กับบุคลากรทุกคน	3.93	0.71	มาก	4.87	0.34	มากที่สุด
3. กระตุ้นและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและร่วมขับเคลื่อนองค์การ	3.88	0.64	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด
4. พัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมที่มีผลที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์การ	4.24	0.58	มาก	4.92	0.27	มากที่สุด
5. กำหนดหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก	3.18	0.76	ปานกลาง	4.21	0.61	มาก
โดยรวม	3.73	0.67	มาก	4.75	0.37	มากที่สุด

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 4 พัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมที่มีผลที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์การ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 5 กำหนดหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 1 ส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 5 กำหนดหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง

ด้านมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีความสามารถในการคิดเชิง มนทัศน์	3.24	0.88	ปานกลาง	4.44	0.57	มาก
2. สามารถคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อแยกแยะองค์ประกอบและสรุปผล เพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการ	4.22	0.59	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
3. มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ	3.47	0.75	ปานกลาง	4.85	0.36	มากที่สุด
4. สามารถประมวลผลจากข้อมูลได้ อย่างมีเหตุผล	4.33	0.51	ปานกลาง	4.83	0.38	มากที่สุด
5. เข้าใจสถานการณ์ที่ซับซ้อนและ สามารถสื่อสารสถานการณ์นั้นให้ เข้าใจได้ง่าย	3.43	0.77	ปานกลาง	4.65	0.48	มากที่สุด
โดยรวม	3.74	0.70	มาก	4.71	0.44	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 4 สามารถประมวลผลจากข้อมูลได้อย่างมีเหตุผล ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ
ข้อ 1 มีความสามารถในการคิดเชิงมนทัศน์ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร
สถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 3
มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 1 มีความสามารถในการคิดเชิง
มนทัศน์

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้นำการจูงใจ

ด้านการเป็นผู้นำการจูงใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1. สื่อสารโดยใช้กลวิธีที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจและความคาดหวัง ของตน	3.31	0.69	ปานกลาง	4.33	0.58	มาก
2. สร้างเงื่อนไขที่ทำให้บุคคลอื่นมีแรง บันดาลใจและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนา องค์กร	4.09	0.71	มาก	4.92	0.28	มากที่สุด
3. เสริมแรงจูงใจและสร้างกลยุทธ์ใหม่ เพื่อพัฒนาบุคลากรและค่านิยมใน องค์กร	3.67	0.73	มาก	4.88	0.34	มากที่สุด
4. ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมในการ ปฏิบัติหน้าที่บริหารองค์กร	3.15	0.65	ปานกลาง	4.99	0.12	มากที่สุด
5. เป็นผู้ริเริ่มกระบวนการปฏิบัติและมี ความมุ่งมั่นในการพัฒนา	3.28	0.70	ปานกลาง	4.91	0.29	มากที่สุด
โดยรวม	3.50	0.70	มาก	4.81	0.32	มากที่สุด

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการเป็นผู้นำการจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ
ข้อ 2 สร้างเงื่อนไขที่ทำให้บุคคลอื่นมีแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กร ข้อที่มีค่าเฉลี่ย
ต่ำสุดคือ ข้อ 4 ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่บริหารองค์กร ส่วนสภาพที่
พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 4 ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติ
หน้าที่บริหารองค์กร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1 สื่อสารโดยใช้กลวิธีที่หลากหลายเพื่อให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและความคาดหวังของตน

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Needs Index: $PNI_{modified}$) เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ปรากฏผลดังตาราง 12

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น โดยรวม

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. การกำหนดวิสัยทัศน์	2.83	4.52	0.286	4
2. ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์	2.96	4.64	0.344	3
3. การคิดเชิงปฏิกิริยา	2.75	4.63	0.367	2
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ	2.61	4.62	0.280	5
5. มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง	2.96	4.55	0.275	6
6. การเป็นผู้นำการจูงใจ	2.89	4.57	0.384	1

จากตาราง 12 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเป็นผู้นำการจูงใจ การคิดเชิงปฏิกิริยา ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ และมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

การกำหนดวิสัยทัศน์	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. เป็นผู้ที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน	3.62	4.65	0.391	1
2. กำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความทันสมัยในยุคปัจจุบันและตอบสนองการพัฒนาในอนาคต	3.57	4.76	0.275	2
3. คิดล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อการบริหารองค์กร	3.30	4.50	0.204	4
4. บูรณาการเทคนิคและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในกระบวนการพัฒนาองค์กรให้ตอบสนองกับความต้องการในอนาคต	3.74	4.71	0.241	3

จากตาราง 13 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เรียงจากมากไปหาน้อย 5 อันดับ ได้แก่ ข้อ 1 เป็นผู้ที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน ข้อ 2 กำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความทันสมัยในยุคปัจจุบันและตอบสนองการพัฒนาในอนาคต ข้อ 4 บูรณาการเทคนิคและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในกระบวนการพัฒนาองค์กรให้ตอบสนองกับความต้องการในอนาคต และข้อ 3 คิดล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อการบริหารองค์กร ตามลำดับ

พูน ปณ ทิโต ชิว

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านความสามารถในการจัดการกลยุทธ์

ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การมาประกอบในการพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์	3.78	4.78	0.262	4
2. มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	3.53	4.53	0.281	3
3. ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและรับผิดชอบต่อสังคม	3.39	4.97	0.467	2
4. มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานตามกระบวนการอย่างเหมาะสม	4.06	4.90	0.207	5
5. ดำเนินการ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เป็นประจำ	3.06	4.60	0.503	1

จากตาราง 14 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ เรียงจากมากไปหาน้อย 5 อันดับ ได้แก่ ข้อ 5 ดำเนินการติดตาม ตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เป็นประจำ ข้อ 3 ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและรับผิดชอบต่อสังคม ข้อ 2 มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ข้อ 1 สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การมาประกอบในการพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ และข้อ 4 มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานตามกระบวนการอย่างเหมาะสม ตามลำดับ

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และค่าดัชนี
ความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น
ด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา

การคิดเชิงปฏิกิริยา	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. คิดนอกรอบเพื่อส่งเสริมการสร้าง นวัตกรรมใหม่ในการพัฒนาองค์กร	3.25	4.63	0.425	2
2. สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสจน ประสบความสำเร็จ	3.29	4.29	0.304	4
3. มีความคิดเชิงบูรณาการเพื่อหาเทคนิคและ วิธีการในการสร้างองค์ความรู้ใหม่	3.75	4.60	0.226	5
4. ใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการ เปลี่ยนแปลงทั้งระบบ	3.08	4.31	0.400	3
5. กล้าเปลี่ยนแปลงและชอบท้าทาย สถานการณ์ที่สามารถคาดหวังความสำเร็จ	3.15	4.66	0.481	1

จากตาราง 15 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
ด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา เรียงจากมากไปหาน้อย 5 อันดับ ได้แก่ ข้อ 5 กล้าเปลี่ยนแปลงและชอบท้าทาย
สถานการณ์ที่สามารถคาดหวังความสำเร็จ ข้อ 1 คิดนอกรอบเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ใน
การพัฒนาองค์กร ข้อ 4 ใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ข้อ 2.สามารถ
เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสจนประสบความสำเร็จ และข้อ 3 มีความคิดเชิงบูรณาการเพื่อหาเทคนิค
และวิธีการในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ตามลำดับ

พูน ปณ ทิโต ชิว

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ

การสร้างวัฒนธรรมองค์การ	D	I	PNI_{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย	3.44	4.95	0.440	1
2. สร้างขวัญกำลังใจและความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคน	3.93	4.87	0.239	3
3. กระตุ้นและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและร่วมขับเคลื่อนองค์การ	3.88	4.79	0.234	4
4. พัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมที่มีผลที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์การ	4.24	4.92	0.126	5
5. กำหนดหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก	3.18	4.21	0.323	2

จากตาราง 16 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ เรียงจากมากไปหาน้อย 5 อันดับ ได้แก่ ข้อ 1 ส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ข้อ 5 กำหนดหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก ข้อ 2 สร้างขวัญกำลังใจและความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคน ข้อ 3 กระตุ้นและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและร่วมขับเคลื่อนองค์การ และ ข้อ 4 พัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมที่มีผลที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์การ ตามลำดับ

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง

มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง	D	I	PNI_{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. มีความสามารถในการคิดเชิงมนทัศน์	3.24	4.33	0.370	1
2. สามารถคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อ แยกแยะองค์ประกอบและสรุปผลเพื่อนำไป กำหนดแผนปฏิบัติการ	4.22	4.92	0.137	4
3. มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ	3.47	4.88	0.399	3
4. สามารถประมวลผลจากข้อมูลได้อย่างมี เหตุผล	4.33	4.99	0.114	5
5. เข้าใจสถานการณ์ที่ซับซ้อนและสามารถ สื่อสารสถานการณ์นั้นให้เข้าใจได้ง่าย	3.43	4.91	0.354	2

จากตาราง 17 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง เรียงจากมากไปหาน้อย 5 อันดับ ได้แก่ ข้อ 1 มีความสามารถในการคิดเชิงมนทัศน์ ข้อ 5 เข้าใจสถานการณ์ที่ซับซ้อนและสามารถสื่อสารสถานการณ์นั้นให้เข้าใจได้ง่าย ข้อ 3 มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ ข้อ 2 สามารถคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อแยกแยะองค์ประกอบและสรุปผลเพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการ และข้อ 4 สามารถประมวลผลจากข้อมูลได้อย่างมีเหตุผล ตามลำดับ

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการเป็นผู้นำการจูงใจ

การเป็นผู้นำการจูงใจ	D	I	PNI_{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. สื่อสารโดยใช้กลวิธีที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและความคาดหวังของตน	3.31	4.33	0.308	4
2. สร้างเงื่อนไขที่ทำให้บุคคลอื่นมีแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กร	4.09	4.92	0.202	5
3. เสริมแรงจูงใจและสร้างกลยุทธ์ใหม่เพื่อพัฒนาบุคลากรและค่านิยมในองค์กร	3.67	4.88	0.331	3
4. ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่บริหารองค์กร	3.15	4.99	0.581	1
5. เป็นผู้ริเริ่มกระบวนการปฏิบัติและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนา	3.28	4.91	0.498	2

จากตาราง 18 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการเป็นผู้นำการจูงใจ เรียงจากมากไปหาน้อย 5 อันดับ ได้แก่ ข้อ 4 ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่บริหารองค์กร ข้อ 5 เป็นผู้ริเริ่มกระบวนการปฏิบัติและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนา ข้อ 3 เสริมแรงจูงใจและสร้างกลยุทธ์ใหม่เพื่อพัฒนาบุคลากรและค่านิยมในองค์กร ข้อ 1 สื่อสารโดยใช้กลวิธีที่หลากหลายเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและความคาดหวังของตน และข้อ 2 สร้างเงื่อนไขที่ทำให้บุคคลอื่นมีแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กร ตามลำดับ

โดยสรุปความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยสรุปแต่ละด้านได้ ดังนี้

1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พบว่า ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเป็นผู้ที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน กำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความทันสมัยในยุคปัจจุบัน และตอบสนองการพัฒนาในอนาคต บูรณาการเทคนิคและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในกระบวนการพัฒนาองค์กรให้ตอบสนองกับความต้องการในอนาคต คิดล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อการบริหารองค์กร

2. ด้านความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา ต้องดำเนินการ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เป็นประจำ ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและรับผิดชอบต่อสังคม มีความสามารถในการวางแผน การปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมขององค์กรมาประกอบในการพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ และมีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานตามกระบวนการอย่างเหมาะสม

3. ด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา พบว่า ผู้บริหารต้องกล้าเปลี่ยนแปลงและท้าทาย สถานการณ์ที่สามารถคาดหวังความสำเร็จ กล้าที่จะคิดนอกกรอบเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ ในการพัฒนาองค์กร ใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ สามารถเปลี่ยนวิกฤติ ให้เป็นโอกาสจนประสบความสำเร็จ และมีความคิดเชิงบูรณาการเพื่อหาเทคนิคและวิธีการในการ สร้างองค์ความรู้ใหม่

4. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร พบว่าต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษา ควรส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย กำหนดหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและค่านิยม ขององค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก สร้างขวัญกำลังใจและความศรัทธาให้กับ บุคลากรทุกคน กระตุ้นและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและร่วมขับเคลื่อน องค์กร พัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมที่มีผลที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กร

5. ด้านมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง พบว่า ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีความสามารถในการคิดเชิงมีโนทัศน์ เข้าใจสถานการณ์ที่ซับซ้อนและสามารถสื่อสาร สถานการณ์นั้นให้เข้าใจได้ง่าย มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ สามารถวิเคราะห์และ สังเคราะห์เพื่อแยกแยะองค์ประกอบและสรุปผลเพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการ สามารถประมวลผล จากข้อมูลได้อย่างมีเหตุผล

6. ด้านการเป็นผู้นำการจูงใจ พบว่า ต้องการให้ผู้บริหาร ควรมีการยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่บริหารองค์กร เป็นผู้ริเริ่มกระบวนการปฏิบัติและมีความมุ่งมั่นในการ พัฒนา เสริมแรงจูงใจและสร้างกลยุทธ์ใหม่เพื่อพัฒนาบุคลากรและค่านิยมในองค์กร สื่อสาร โดยใช้กลวิธีที่หลากหลายเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและความคาดหวังของตน สร้างเงื่อนไขที่ทำให้บุคคลอื่นมีแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กร

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาคำดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ไปสร้างเป็นแบบ สัมภาษณ์ โดยเรียงลำดับความต้องการและความจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การเป็นผู้นำ การจูงใจ การคิดเชิงปฏิบัติ ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้าง วัฒนธรรมองค์กร และมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง ตามลำดับ จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้นำ ข้อมูลทั้ง 6 ด้านไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์โดยเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็นตามลำดับ เพื่อใช้พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารจากสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำนวน 1 คน และผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำนวน 2 คน ซึ่งสถานศึกษาดังกล่าว เป็นสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูแกนนำในสถานศึกษาที่เป็นแบบวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) มีดังนี้

1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

“...ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ คือ การมองเห็นภาพรวมที่สมบูรณ์ของ ความสำเร็จ ภาพรวมของความสำเร็จต้องเป็นภาพรวมที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นจริง หรือเกิดจากการต่อยอดจากประสบการณ์ในอดีต วิสัยทัศน์นี้จะหมายความรวมถึงการการสร้าง วิสัยทัศน์ การการสร้างวิสัยทัศน์จะทำให้เกิดการเตรียมการสำหรับอนาคตไว้ ผู้ที่จะสามารถนำองค์กร ไปสู่ความสำเร็จได้จะต้องเป็นผู้ที่มีความฝัน และสามารถมองเห็นภาพรวมทั้งหมดของความฝันนั้น...”

(รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, วันที่ 16 พฤษภาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...การเป็นผู้บริหารต้องสามารถวาดภาพในอนาคตได้โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในการ วาดฝันนั้น และต้องไม่ยึดตัวเองเป็นศูนย์กลาง พยายามใช้ความผิดพลาดในอดีตในการแก้ไขปัญหาใน ปัจจุบันทำให้ได้สิ่งที่ดีในอนาคต ต้องมีความสามารถในการมองเห็นถึงวิสัยแก้ปัญหาและวิธีพัฒนา องค์กร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงพร้อมทั้งเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและ อนาคตและสามารถสร้างระบบข้อมูลสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 16 พฤษภาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ต้องมีการวางแผนในระยะยาวโดยกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน อาจจะมีระยะเวลา 4-5 ปีและต้องมีแผนปฏิบัติราชการประจำปี ดังนั้นการมองเหตุการณ์ต้องมองทั้งระยะใกล้และระยะไกลมองถึงความเติบโตในระยะยาวและต้องมองถึงผลงานที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุในระยะสั้นด้วย

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 17 พฤษภาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

สรุปการสัมภาษณ์ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ได้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารต้องสามารถมองเห็นภาพความสำเร็จขององค์กรในอนาคตได้ เรียนรู้อดีตเพื่อปัจจุบันและปรับเปลี่ยนเพื่ออนาคต สามารถวางแผนการพัฒนางานองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาวโดยการศึกษาข้อมูลสารสนเทศที่สามารถเชื่อมโยงต่อสถานการณ์ในอนาคตได้

2. ด้านความสามารถในการจัดการกลยุทธ์

“...แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคและบดบังโอกาสในการก้าวหน้าขององค์กรได้ ฉะนั้นองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และพิจารณาถึงจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาแนวทางขจัดจุดอ่อนเหล่านั้นเสีย...”

“...ในแนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น จะมีความแตกต่างไปจากการจัดการโดยทั่วไป ซึ่งมักจะศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ตามกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ และเน้นหนักไปที่การจัดการและการบริหารภายในองค์กร แต่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์กร หรือสภาวะแวดล้อมภายนอกด้านต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการแข่งขัน คำนึงถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว และสภาวะการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการการศึกษา...”

(รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, วันที่ 16 พฤษภาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของโรงเรียน โดยโรงเรียนได้ดำเนินการด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของโรงเรียน เพื่อนำไปประกอบการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อให้ได้รับทราบปัญหาอุปสรรคที่แท้จริง และจะได้วางแผนแก้ไขได้ถูกต้องตรงจุด

2. กำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยผู้บริหารจะกำหนดทิศทางของโรงเรียนในรูปของวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน และเป็นเป้าหมายในระยะยาว

3. กำหนดกลยุทธ์ โรงเรียนจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นจะต้องรู้สถานะของตนเองก่อน การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นชุดทางเลือกหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุดภายใต้เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ในอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ โดยจัดระบบงานการมอบหมายงาน ในการวางแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปใช้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมกระบวนการเรียนรู้ และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. ควบคุมเชิงกลยุทธ์ คือ ตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงและผลการดำเนินงานที่ต้องการ ควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติการ เป็นกระบวนการในการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน ขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน แก้ไขให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมาย หรือปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับข้อจำกัดของเหตุการณ์ในสภาพแวดล้อมจริง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 16 พฤษภาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...การจัดการเชิงกลยุทธ์ จะประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ประการด้วยกัน คือ

1. การกำหนดทิศทางขององค์กรจะต้องประกอบด้วย
2. การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร คือการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง

2.1 จุดแข็ง (Strength)

2.2 จุดอ่อน (Weakness)

2.3 โอกาส (Opportunity)

2.4 อุปสรรค (Threat)

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

5. การควบคุม และการประเมินผล...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 17 พฤษภาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

สรุปการสัมภาษณ์ด้านการมีความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ ได้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรมีกระบวนการ หรือขั้นตอนในการจัดการกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT)
2. การกำหนดทิศทางองค์การ
3. การกำหนดกลยุทธ์
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. การประเมินผลกลยุทธ์

โดยการดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวนี้ ควรให้บุคลากรในองค์การได้มีส่วนร่วม และออกความเห็นด้วย เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและสนองตอบการแก้ปัญหาที่ตรงจุด

3. ด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา

“...สำหรับการคิดเชิงปฏิบัตินั้นก็ต้องคิดนอกกรอบ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง สำหรับในด้านเปลี่ยนแปลงคือการพัฒนาไปสู่ความก้าวหน้า พัฒนาไปสู่ความมั่นคง และความเจริญเติบโตอย่างเป็นรูปธรรมตามที่เรที่ตั้งไว้ตามวิสัยทัศน์ก่อน ดังนั้นสถานศึกษา หรือองค์กรทางการศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงให้ควบคู่หรือให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน แต่การจะคิดนอกกรอบนั้น ต้องศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ให้ถี่ถ้วนถี่ อย่าพยายามเปลี่ยนทีเดียวทั้งระบบเลย คือทุกอย่างต้องค่อย ๆ เป็นค่อย ๆ ไป เปลี่ยนให้สร้างสรรค์ ทันสมัย และอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง...”

(รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, วันที่ 16 พฤษภาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...การจะเป็นผู้บริหารต้องกล้าท้าทายกระบวนการใหม่ ๆ อยู่เสมอ โรงเรียนมักมีเป้าหมายที่ไม่เหมือนโรงเรียนอื่น กล่าวคือต้องทำโรงเรียนให้โดดเด่น แปลกใหม่ ทันสมัย จึงใจผู้ปกครองให้พาบุตรหลานมาเรียนให้ได้ โดยเริ่มตั้งแต่การปรับปรุงภูมิทัศน์ อาคารสถานที่ให้สะอาดตา ภายในห้องเรียนมีสิ่งอำนวยความสะดวกและสื่อที่สามารถสนองต่อการเรียนรู้ของนักเรียน การจัดการเรียนการสอนของครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนมีรูปแบบการวัดผลประเมินผลที่มีความแตกต่างจากโรงเรียนทั่วไปอย่างชัดเจน โดยการนำและการวิเคราะห์ของผู้บริหารโรงเรียน และฝ่ายวิชาการโรงเรียน ทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น จากการประเมินผลที่สามารถรู้จุดด้อยของนักเรียนแต่ละคนได้เลยว่า ด้อยในตัวชี้วัดใดบ้าง นอกจากนั้น ต้องกล้า

เปลี่ยนแปลง โดยตอนนี้โรงเรียนมีสนามฟุตบอลหญ้าเทียม ขนาดมาตรฐานจากบริษัทชื่อดัง ดำเนินการสร้างให้มูลค่าหลายล้านบาท ทำให้กลายเป็นสถานที่บริการด้านกีฬาให้กับชุมชน อีกอย่างหนึ่งด้วย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 16 พฤษภาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...การคิดเชิงปฏิบัติ คือ การคิดนอกกรอบ คิดเชิงรุก คิดเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการที่โรงเรียนจะเป็นโรงเรียนที่มีแนวทางการปฏิบัติที่ดีได้นั้น คนที่เป็นผู้บริหารก็ต้องกล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ยากจะเปลี่ยน บางครั้งผลลัพธ์อาจจะไม่ได้ออกมาอย่างที่เรที่ตั้งใจ แต่อย่างน้อยก็ทำให้เราได้ทราบปัญหา เพื่อที่จะได้หาทางแก้ไขต่อไป โดยสิ่งที่โรงเรียนได้ดำเนินการที่แสดงถึงการคิดเชิงปฏิบัติของผู้บริหาร ก็คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากรในโรงเรียนให้มีแนวทางและความคิดไปในแนวทางเดียวกัน โดยมีการประชุมกลุ่มย่อยและการระดมความคิดกันอยู่เสมอ ส่งผลให้นักเรียนมากกว่าร้อยละ 90 มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ง่ายต่อการจัดการเรียนการสอน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 17 พฤษภาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

สรุปการสัมภาษณ์ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ ได้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะในการคิดเชิงปฏิบัติ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ไปสู่ความก้าวหน้า โดยใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีการคิดนอกกรอบโดยอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง มีความคิดที่สร้างสรรค์ในการเปลี่ยนแปลงสิ่งนั้น ใช้การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินการและควรมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและเป็นเอกภาพ

4. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

“...ในองค์การอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำไปสู่ ความสำเร็จ สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจของบุคลากรให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่าง ๆ คือ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่นั้นก็คือ “วัฒนธรรม” เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีผลกระทบต่อองค์กร โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสามารถทำให้งานง่ายขึ้น และทำให้การทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัตน์สามารถจัดขนาดองค์กรให้เล็กลง มีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการ วัฒนธรรมในการทำงาน เป็นศูนย์รวมของจิตใจจากองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้ ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญในเรื่องการสร้างวัฒนธรรมให้น่าอยู่ดังนี้คือ ต้องมีความรัก

และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันและเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ต้องรู้จักวิธีการสร้างแนวทางปฏิบัติร่วมกัน โดยต้องร่วมกันกำหนดบริบทหรือสร้างบริบทที่ทุกคนยอมรับได้ มีการกระจายอำนาจ โดยมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลนั้น...”

(รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, วันที่ 16 พฤษภาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะเป็นการสร้างบรรยากาศการทำงาน และเป็นการวางแนวทางการสำเร็จที่มีความสุขทุกฝ่าย กล่าวคือ โรงเรียนจะกำหนดวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเหมาะสมกับ ค่านิยมท้องถิ่น งานที่ต้องปฏิบัติ และเป้าหมายหลักขององค์กร คือต้องมีความสอดคล้องกัน มีการเล่าเรื่องประวัติศาสตร์การสร้างความสำเร็จขององค์กรที่มีมาตั้งแต่อดีต ให้บุคลากรมีความหวงแหน และมีความฮึกเหิมในการได้ทำงานเพื่อองค์กร และควรสร้างสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ออกมาเป็นสิ่งที่พนักงานสามารถจับต้องได้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 16 พฤษภาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ในเรื่องวัฒนธรรมขององค์กรนั้นมีความสำคัญมาก ก่อนอื่นอย่าเพิ่งเปลี่ยนวัฒนธรรมเก่าที่ยังมีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร ถึงแม้เราจะอยากสร้างวัฒนธรรมใหม่ทั้งระบบก็ตาม ก่อนอื่นต้องมองเห็นวัฒนธรรมใหม่ที่เราอยากให้เกิดให้เจอก่อน และต้องเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทางของวัฒนธรรมนั้น และพยายามใช้การจูงใจและการปฏิบัติเป็นแบบอย่างเพื่อให้วัฒนธรรมนั้นยังลึกลงไปในหัวใจบุคลากร และให้ทุกคนช่วยกันเสนอแนวทางสร้างรูปธรรมของวัฒนธรรมให้สามารถมองเห็นได้ชัดเจนปรากฏออกมาภายนอกสถานศึกษา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 17 พฤษภาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

สรุปการสัมภาษณ์ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ได้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารมีการทำความเข้าใจ มีความรักและเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันและเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ต้องรู้จักวิธีการสร้างแนวทางปฏิบัติร่วมกัน โดยต้องร่วมกันกำหนดบริบทหรือสร้างบริบทที่ทุกคนยอมรับได้ มีการกระจายอำนาจ โดยมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลนั้น มีการเล่าเรื่องประวัติศาสตร์การสร้างความสำเร็จขององค์กรที่มีมาตั้งแต่อดีต ให้บุคลากรมีความหวงแหน และมีความฮึกเหิมในการได้ทำงานเพื่อองค์กร และควรสร้างสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ออกมาเป็นสิ่งที่พนักงานสามารถจับต้องได้ ต้องมองเห็นวัฒนธรรมใหม่ที่เราอยากให้เกิดให้เจอก่อน และต้องเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทางของวัฒนธรรมนั้น และพยายามใช้การจูงใจและการปฏิบัติเป็นแบบอย่างเพื่อให้วัฒนธรรมนั้นยังลึกลงไปในหัวใจบุคลากร และให้ทุกคนช่วยกัน

เสนอแนวทางสร้างรูปธรรมของวัฒนธรรมให้สามารถมองเห็นได้ชัดเจนปรากฏออกมาภายนอกสถานศึกษา

5. ด้านมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง

“...การคิด เป็นกิจกรรมที่ใช้ในการประมวลผลข้อมูลแก้ปัญหาตัดสินใจ และสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ผู้บริหารมักจะใช้ทักษะการคิดเมื่อพยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการจัดระเบียบข้อมูล การตอบสนองต่อข้อคำถาม การคิดวางแผนหรือตัดสินใจว่าจะทำอะไร โดยผู้บริหารต้องคิดอย่างมีวิจารณญาณ ให้ได้มากกว่าบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อแสดงศักยภาพในการเป็นผู้นำ และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับตนเอง คิดออกแบบการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ แปลกใหม่ ปฏิบัติได้จริง เมื่อมีวิกฤติหรือปัญหาสามารถใช้การคิดไตร่ตรองวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ทันทีที่...”

(รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, วันที่ 16 พฤษภาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...สำหรับเรื่องการคิดขั้นสูง หรือความเข้าใจระดับสูงนั้น ปกติแล้วเป็นเรื่องของความสามารถหรือพรสวรรค์เฉพาะบุคคล แต่ก็สามารถฝึกฝนได้ จากการศึกษาและใช้ประสบการณ์ที่หลากหลาย การรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น โดยขั้นตอนการคิดควรมีการศึกษาข้อมูลเรื่องนั้น ๆ ตั้งวัตถุประสงค์และเกณฑ์ในการจำแนกแยกแยะของข้อมูล โดยการคิดจะออกมาในรูปแบบของการคิดเชิงระบบและการคิดเชิงโมทัศน์ กล่าวคือ จะเป็นการมองเห็นถึงความคิดรวบยอดจากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ มองได้มากกว่าภาพที่เห็นอยู่ตรงหน้า...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 16 พฤษภาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...การคิดขั้นสูง คือการคิดเชิงโมทัศน์ คือ สามารถกำหนดกรอบความคิดเรื่องความรู้หรือประสบการณ์ มองเห็นผลสะท้อนถึงโครงสร้างการบริหารงาน สะท้อนถึงหน้าที่ปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน บุคลิก บทบาทขอบข่ายงาน เมื่อทุกรายละเอียดถูกนำมาเรียงไว้ ผู้ที่คิดเชิงโมทัศน์ได้ก็จะสามารถอธิบายได้อย่างกลมกลืนสอดคล้อง โดยวิธีการสร้างหรือวิธีฝึกการคิดเชิงโมทัศน์อาจจะประกอบด้วย การเป็นคนช่างสังเกต การรู้จักตีความ ความสามารถในการเปรียบเทียบ ความเหมือนหรือความต่าง การสร้างกรอบความคิด...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 17 พฤษภาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

สรุปการสัมภาษณ์ด้านมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง ได้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารต้องคิดอย่างมีวิจารณญาณให้ได้มากกว่าบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อแสดงศักยภาพในการ

เป็นผู้นำ และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับตนเอง คิดออกแบบการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ แปลกใหม่ ปฏิบัติได้จริง เมื่อมีวิกฤติหรือปัญหาสามารถใช้การคิดไตร่ตรองวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ทันทีที่ ใช้ประสบการณ์ที่หลากหลาย รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น โดยการคิดจะออกมาในรูปแบบของการคิดเชิงระบบและการคิดเชิงโมโนทัศน์ กล่าวคือ จะเป็นการมองเห็นถึงความคิด รวบรวม จากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ มองได้มากกว่าภาพที่เห็นอยู่ตรงหน้า สามารถกำหนด กรอบความคิดเรื่องความรู้หรือประสบการณ์ มองเห็นผลสะท้อนถึงโครงสร้างการบริหารงาน สะท้อนถึงหน้าที่ปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน บุคลิก บทบาทของหน่วยงาน

6. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

“...การกำหนดวิสัยทัศน์ อาจมีความใกล้เคียงกับคำว่า มีวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้บริหาร ทุกคนต้องมีอยู่แล้ว สังเกตได้จากทุกองค์การต้องสร้างวิสัยทัศน์ให้องค์การและต้องสามารถนำ บุคลากรก้าวไปสู่วิสัยทัศน์นั้นให้ได้ ต้องสามารถมองเห็นผลลัพธ์ในอนาคตขององค์การได้ แต่ต้องคิด ให้ได้ว่า ผลลัพธ์ไม่ได้ออกมาสวยหรูเสมอไป ดังนั้น นักบริหารที่ดีต้องรู้จักวางแผนในการรับมือกับ สถานการณ์ที่ไม่คาดคิดไว้ด้วย เช่น ประเทศไทยที่กำลังประสบปัญหาไวรัสโควิด 19 ระลอกที่ 3 นี้ ก่อความเสียหายอย่างหนักแก่ชีวิตและเศรษฐกิจคนไทย ดังนั้น สำคัญคือการคิดถึงผลดีและผลเสียใน อนาคต และเตรียมแผนการรับมือไว้โดยการระดมความคิดจากบุคลากรในองค์กร...”

(รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, วันที่ 16 พฤษภาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ คือเป็นผู้ที่มีความสามารถใช้บทเรียนจาก อดีต ความเป็นจริงของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ในอนาคต มากำหนดวิสัยทัศน์ หรือแนวทางการดำเนินงานขององค์การ สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยให้บุคลากรในองค์กร เข้าใจแนวทางและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน แสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนให้บุคลากรในองค์กรทราบ เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานที่รวดเร็วทันนั้น การการสร้างวิสัยทัศน์ สามารถฝึกฝนได้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 16 พฤษภาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าหมายขององค์การได้ และต้องดำเนินการลงมือก่อนผู้อื่นเสมอ จึงจะได้ชื่อว่าเป็นผู้การสร้าง วิสัยทัศน์ แต่อย่าลืมนวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ว่ามี 2 สถานการณ์ คือ สถานการณ์ที่เป็นผลดีต่อองค์การและสถานการณ์ที่เป็นผลเสียต่อองค์การ ดังนั้น นักบริหารที่การ สร้างวิสัยทัศน์ ควรมีแผนการรับมือกับสถานการณ์ที่อาจก่อผลเสียต่อองค์การด้วย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 17 พฤษภาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

สรุปการสัมภาษณ์ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ได้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารมีการสร้างวิสัยทัศน์ให้องค์กรและต้องสามารถนำบุคลากรก้าวไปสู่วิสัยทัศน์นั้น รู้จักวางแผนในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด คิดถึงผลดีและผลเสียในอนาคต และควรมีแผนการรับมือกับสถานการณ์ที่อาจก่อผลเสียต่อองค์กรโดยการระดมความคิดจากบุคลากรในองค์กร เป็นผู้ที่มีความสามารถใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ในอนาคต มากำหนดวิสัยทัศน์ หรือแนวทางการดำเนินงานขององค์กร สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจแนวทางและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ต้องดำเนินการลงมือก่อนผู้อื่นเสมอ

ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจากสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มาทำการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ปรากฏดังตาราง 19

ตาราง 19 ผลการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการเป็นผู้นำการจูงใจ

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. สื่อสารโดยใช้กลวิธีที่หลากหลายเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและความคาดหวังของตน	1. ผู้บริหารต้องดำรงตนและตั้งมั่นอยู่ในหลักคุณธรรมจริยธรรมทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา	1. มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสามารถสะท้อนถึงแนวคิดและวิสัยทัศน์
2. สร้างเงื่อนไขที่ทำให้บุคคลอื่นมีแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กร	2. ผู้บริหารใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม และความเสมอภาคในการบริหารองค์กร	2. มีการสร้างเงื่อนไขเพื่อสร้างแรงจูงใจ และโน้มน้าวผู้ใต้
3. เสริมแรงจูงใจและสร้างกลยุทธ์ใหม่เพื่อพัฒนาบุคลากรและค่านิยมในองค์กร	3. ผู้บริหารใช้เงื่อนไขเพื่อสร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	บัญชาให้มีความมุ่งมั่นและแรงบันดาลใจในการพัฒนาองค์กร
4. ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่บริหารองค์กร	4. มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และมีเป้าหมายร่วมกัน สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	3. มีการบริหารโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมและความเสมอภาค

ตาราง 19 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
5. เป็นผู้ริเริ่มกระบวนการปฏิบัติและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนา	5. แสดงแนวคิดและวิสัยทัศน์ตนเองและองค์กรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ	

จากตาราง 19 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านผู้นำการจูงใจ พบว่า

1. มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งสามารถสะท้อนถึงแนวคิดและวิสัยทัศน์
2. มีการสร้างเงื่อนไขเพื่อสร้างแรงจูงใจ และโน้มน้าวผู้ใต้บัญชาให้มีความมุ่งมั่นและแรงบันดาลใจในการพัฒนาองค์กร
3. มีการบริหารโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมและความเสมอภาค

ตาราง 20 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. คิดนอกกรอบเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ในการพัฒนาองค์กร	1. คิดนอกกรอบ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ไปสู่การพัฒนาเพื่อความก้าวหน้า	1. มีการคิดนอกกรอบและแตกต่าง เพื่อให้เกิดการพัฒนาหรือเกิดนวัตกรรมใหม่
2. สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสจนประสบความสำเร็จ	2. ต้องศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ให้ถ่วงถึ ถึงผลดีและผลเสียก่อนที่จะทำการเปลี่ยนแปลง	2. กล้าตัดสินใจเปลี่ยนแปลงด้วยความสร้างสรรค์ และถูกต้อง
3. มีความคิดเชิงบูรณาการเพื่อหาเทคนิคและวิธีการในการสร้างองค์ความรู้ใหม่	กระบวนการพัฒนาและต้องค่อยเป็นค่อยไป	3. ให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง มีการบูรณาการด้วยเทคนิคและวิธีการที่ทันสมัย

ตาราง 20 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
4. ใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อ การเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ 5. กล้าเปลี่ยนแปลงและชอบทำ ทฤษฎีสถานการณ์ที่สามารถ คาดหวังความสำเร็จ	3. ควรตัดสินใจเปลี่ยนแปลง องค์การให้สร้างสรรค์ ทันสมัย และอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง 4. กล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลง ในสิ่งที่มีความตั้งใจ 5. ใช้การมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการดำเนินการและควรมี เป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและ เป็นเอกภาพ	1. มีการคิดนอกกรอบและ แตกต่างเพื่อให้เกิดการพัฒนา หรือเกิดนวัตกรรมใหม่ 2. กล้าตัดสินใจเปลี่ยนแปลงด้วย ความสร้างสรรค์ และถูกต้อง 3. ให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมใน การเปลี่ยนแปลง มีการบูรณาการ ด้วยเทคนิคและวิธีการที่ทันสมัย

จากตาราง 20 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่าง
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ พบว่า

1. มีการคิดนอกกรอบและแตกต่างเพื่อให้เกิดการพัฒนาหรือเกิดนวัตกรรมใหม่
2. กล้าตัดสินใจเปลี่ยนแปลงด้วยความสร้างสรรค์ และถูกต้อง
3. ให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง มีการบูรณาการด้วยเทคนิค
และวิธีการที่ทันสมัย

พูน ปณ ภิโต ชีเว

ตาราง 21 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านความสามารถในการจัดการกลยุทธ์

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การมาประกอบในการพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์	1. กลยุทธ์ มีการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	1. มีความสามารถในการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การมาประกอบในการพิจารณา
2. มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	2. ต้องพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่มีอยู่แล้วนำมาใช้พิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์	เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ
3. ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและรับผิดชอบต่อสังคม	3. การจัดการเรื่องกลยุทธ์ ควรดำเนินการตามขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) กำหนดทิศทางองค์กร 3) กำหนดกลยุทธ์ 4) นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) ตรวจสอบประเมินผลกลยุทธ์	2. มีความสามารถในการจัดการเรื่องกลยุทธ์ ตามขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) กำหนดทิศทางองค์กร 3) กำหนดกลยุทธ์ 4) นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) ตรวจสอบประเมินผลกลยุทธ์
4. มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานตามกระบวนการอย่างเหมาะสม	4. กลยุทธ์ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์	3. การจัดการกลยุทธ์มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานตามกระบวนการอย่างเหมาะสม
5. ดำเนินการ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เป็นประจำ		

จากตาราง 21 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านมีความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ พบว่า

1. ความสามารถในการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การมาประกอบในการพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ
2. มีความสามารถในการจัดการเรื่องกลยุทธ์ ตามขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) กำหนดทิศทางองค์กร 3) กำหนดกลยุทธ์ 4) นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) ตรวจสอบประเมินผลกลยุทธ์
3. มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานตามกระบวนการอย่างเหมาะสม

ตาราง 22 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
<p>1. ส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย</p> <p>2. สร้างขวัญกำลังใจและความศรัทธาให้เกิดกับบุคลากรทุกคน</p> <p>3. กระตุ้นและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและร่วมขับเคลื่อนองค์การ</p> <p>4. พัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมที่มีผลที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์การ</p> <p>5. กำหนดหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก</p>	<p>1. รักและเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันและเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต</p> <p>2. สร้างแนวทางหรือพฤติกรรมใหม่ควรจะมีร่วมกัน</p> <p>3. สร้างการมีส่วนร่วมในแนวทางหรือบริบทขององค์การ</p> <p>4. ใส่ใจในการคัดเลือกบุคคลเพื่อทำหน้าที่ในด้านต่างๆให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ</p> <p>5. กำหนดวัฒนธรรมองค์การให้มีความเหมาะสมกับ ค่านิยม ภารกิจ รวมทั้งอุดมการณ์อันเป็นเป้าหมายหลักขององค์การ</p> <p>6. สื่อสารเพื่อให้บุคลากรธำรงรักษาวัฒนธรรมที่เป็นส่วนสำคัญของการสร้างองค์การ ให้เติบโตมาจนถึงปัจจุบัน</p> <p>7. สร้างวัฒนธรรมให้มีคุณค่าเหมาะสมกับทิศทางขององค์การ และบุคลากรสามารถจับต้องได้</p> <p>8. ผู้บริหารต้องสามารถเป็นแบบอย่างในการสร้างค่านิยมให้องค์การ และบุคลากรทุกคนต้องร่วมกันกำหนดวัฒนธรรมขององค์การ</p>	<p>1. ส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันกำหนดวัฒนธรรมองค์การ</p> <p>2. สื่อสารเรื่องราวการพัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมที่มีผลที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์การเพื่อให้บุคลากรเกิดความศรัทธาในองค์การของตน</p> <p>3. กำหนดหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก</p>

จากตาราง 22 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ พบว่า

1. ส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันกำหนดวัฒนธรรมองค์การ
2. สื่อสารเรื่องราวการพัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมที่มีผลที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์การเพื่อให้บุคลากรเกิดความศรัทธาในองค์การของตน
3. กำหนดหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก

ตาราง 23 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. มีความสามารถในการคิดเชิงมนทัศน์	1. มีการคิดที่มีวิจาร์ณญาณ สามารถแยกแยะสิ่งที่ควรพัฒนาและสิ่งที่ไม่ต้องได้รับการพัฒนา	1. มีความสามารถในการคิดเชิงมนทัศน์(มีความคิดรวบยอด)
2. สามารถคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อแยกแยะองค์ประกอบและสรุปผลเพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการ	2. สามารถคิดแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบและสามารถวางแผนการปฏิบัติงานแก้ปัญหาได้อย่างชัดเจน	2. สามารถคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อแยกแยะอย่างมีวิจาร์ณญาณ
3. มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ	3. คิดสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาองค์การ	3. มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ(คิดภาพรวมที่เป็นระบบที่สัมพันธ์กัน)
4. สามารถประมวลผลจากข้อมูลได้อย่างมีเหตุผล	4. สามารถคิดภาพรวมที่เป็นระบบที่สัมพันธ์กันในการพัฒนาองค์การ และวางแผนการพัฒนาตามความคิดนั้น	4. ประมวลผลจากข้อมูลได้อย่างมีเหตุผล ชาญฉลาด ถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว
5. เข้าใจสถานการณ์ที่ซับซ้อนและสามารถสื่อสารสถานการณ์นั้นให้เข้าใจได้ง่าย	5. ใช้เหตุผลในการคิดแก้ปัญหาได้อย่างชาญฉลาด ถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว	
	6. สามารถคิดรวบยอดและสร้างกรอบความคิดได้อย่างชัดเจน และถ่ายทอดให้ผู้อื่นเห็นภาพตามได้	

จากตาราง 23 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง พบว่า

1. มีความสามารถในการคิดเชิงมีโนทัศน์ (มีความคิดรวบยอด)
2. สามารถคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อแยกแยะอย่างมีวิจารณ์ญาณ
3. มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ (คิดภาพรวมที่เป็นระบบที่สัมพันธ์กัน)
4. ประมวลผลจากข้อมูลได้อย่างมีเหตุผล ชาญฉลาด ถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว

ตาราง 24 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน 2. กำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความทันสมัยในยุคปัจจุบันและตอบสนองการพัฒนาในอนาคต 3. คิดล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อการบริหารองค์กร 4. ดำเนินการจัดทำแผนเผชิญเหตุและเตรียมความพร้อมสำหรับเหตุการณ์ในอนาคต 5. บูรณาการเทคนิคและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในกระบวนการพัฒนาองค์กรให้ตอบสนองกับความต้องการในอนาคต	1. คาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้าหรือในอนาคตได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ โดยการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียดถี่ถ้วน 2. เตรียมตัวรับมือหรือสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและสามารถแก้ไขได้อย่างทัน่วงที 3. มองเห็นช่องทางและโอกาสที่จะดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ให้ถึงจุดหมายได้อย่างถูกต้อง 4. ทราบและตระหนักถึงแนวโน้มของสถานการณ์ในอนาคตจากบทเรียนในอดีต 5. แสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนให้บุคลากรในองค์กรทราบเพื่อเป็นแนวทางการทำงานที่รวดเร็ว 6. กำหนดพันธกิจและดำเนินการลงมือปฏิบัติงานก่อนผู้อื่นเสมอ 7. มีแผนการเตรียมรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดที่อาจก่อผลเสียต่อองค์กร	1. กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการทำงานให้ถึงเป้าหมายอย่างถูกต้องและรวดเร็ว 2. ดำเนินการจัดทำแผนเผชิญเหตุและเตรียมตัวรับมือกับสถานการณ์ที่อาจก่อผลเสียต่อองค์กรในอนาคตและสามารถแก้ไขได้อย่างทัน่วงที 3. ทราบและตระหนักถึงแนวโน้มของสถานการณ์ในอนาคตแล้วสามารถบูรณาการเทคนิคและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อพัฒนาองค์กรให้ตอบสนองกับความต้องการในอนาคต

จากตาราง 24 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการร่าง
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พบว่า

1. กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานให้ถึง
เป้าหมายอย่างถูกต้องและรวดเร็ว
2. ดำเนินการจัดทำแผนเผชิญเหตุและเตรียมตัวรับมือกับสถานการณ์ที่อาจก่อผลเสีย
ต่อองค์กรในอนาคตและสามารถแก้ไขได้อย่างทันท่วงที
3. ทราบและตระหนักถึงแนวโน้มของสถานการณ์ในอนาคตแล้วสามารถบูรณาการ
เทคนิคและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อพัฒนาองค์กรให้ตอบสนองกับความต้องการในอนาคต

ผู้วิจัยนำผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และผลจากการศึกษา
โรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดีเลิศ Best Practices จัดทำร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

จากการวิเคราะห์สังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีของ ไท คำลั่น (2551) ; สุวัฒน์
จุลสุวรรณ (2554) ; สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ; เชษฐา คำคลอง (2557) ; Dubrin (2004) ;
Barrattand และคณะ (2013) แล้วนำมาสร้างข้อสรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย
1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล และผู้วิจัย
นำผลจากการวิจัยในระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิง
กลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
การวิเคราะห์การประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 และการศึกษา Best Practices
เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่มีแนวปฏิบัติที่ดี มาเป็นข้อมูลประกอบการร่าง
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยมีรายละเอียด ของโปรแกรมดังนี้

1. หลักการ

ในกระบวนการบริหารและหลักการบริหาร ภาวะผู้นำนั้นถือว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารในการที่จะนำพากลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในที่สุด ซึ่งการใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น นักวิชาการได้พยายามทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลแก่กลุ่มและองค์การมาหลายทศวรรษ โดยประวัติศาสตร์การศึกษาภาวะผู้นำเริ่มปรากฏตั้งแต่ก่อนหน้านั้นจนถึงทศวรรษที่ 1990 แนวคิดภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรกเป็นประเด็นของคุณลักษณะ ซึ่งเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวบุคคลมาตั้งแต่กำเนิดแต่ในช่วงทศวรรษที่ 1990 แนวทางการศึกษาได้หันไปให้ความสนใจกับ ปฏิบัติของผู้นำประสิทธิผลขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่ผู้นำกระทำแนวคิดนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่สามารถเรียนรู้ได้ แต่แนวคิดนี้จะเลยการให้ความสนใจต่อปัจจัยด้านสถานการณ์ ในยุคต่อมาจึงเกิดแนวคิดเชิงสถานการณ์ที่มองว่าประสิทธิผลของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ กลุ่มแนวคิดนี้ปรากฏแนวคิดออกมาเป็นจำนวนมากแต่ผลการศึกษาและค้นพบที่แตกต่างกันในแต่ละโมเดล นั้นแสดงถึงความไม่คงเส้นคงวาทิศทางการศึกษาภาวะผู้นำจึงเริ่มหันเหไปสู่การใช้อำนาจและอิทธิพลจน นำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Den Hartog and Koopman, 2001)

อนึ่ง ผู้บริหารต้องมีการเปลี่ยนแปลงและมีกลยุทธ์ในการบริหารรวมทั้งต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาในเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิราพร ตีบุญมี, 2556) สอดคล้องกับ ปรีดา รำมะนา (2557) ได้กล่าวว่า เนื่องจากปัจจุบันการศึกษาไทย มีการปรับเปลี่ยนนโยบายด้านการศึกษาตลอดเวลา อีกทั้งโรงเรียนในขนาดต่าง ๆ ก็ได้มีการแข่งขันกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนแต่ละแห่ง เพื่อจูงใจให้ผู้เรียนเข้ามาศึกษาในสถานศึกษาของตนเองมากขึ้น ดังนั้นเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปผู้บริหารโรงเรียน ทั้งผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสามารถปรับตัวและเรียนรู้การพัฒนาตนเอง ทั้งด้านความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถนำสิ่งที่ได้จากการพัฒนาตนเองมาสร้างกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพเหมาะสมแก่การเรียนรู้ของผู้เรียนในปัจจุบันและสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียนที่กำลังจะจบการศึกษาระดับประถมศึกษา และต้องการที่จะศึกษาต่อในชั้นที่สูงขึ้นไป ดังนั้นผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องมีรูปแบบความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปและมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบของผู้นำ ที่นำความสำเร็จริ้วก้าวนำมาสู่องค์กร ผู้นำวงการหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จ ล้วนมีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญคือ เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์กว้างไกลและนำ

วิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2550) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถ หรือมีสมรรถนะในการเป็นผู้นำประกอบด้วย ความสามารถในการคิด เพื่อวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ ความสามารถในการสร้างและพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการประเมินและพัฒนากลยุทธ์ (ประยงค์ เนาวบุตร, 2557)

การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ได้ผลดีนั้นจำเป็นต้องมีการเสริมพลังให้ผู้บริหารมีโอกาสฝึกและใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำได้อย่างเต็มศักยภาพ ต้องมีการอบรมและพัฒนาแบบเข้มข้นภายในระยะเวลาที่เพียงพอ เพื่อสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้เป็นนักบริหาร การศึกษามีอาชีพ (รุ่ง แก้วแดง, 2549) สอดคล้องกับ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ที่ได้กล่าวว่า ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะช่วยเพิ่มความได้เปรียบแข่งขันขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการฝึกอบรมและพัฒนาจะทำให้บุคลากร มีความสามารถสูงขึ้น และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้ดีขึ้น รวมทั้งสามารถสร้างผลผลิตให้แก่องค์กรมากขึ้น และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการเป็นอย่างดี ดังนั้นองค์กรในปัจจุบันจึงเข้าใจดีว่าการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า (อุดมชัย ชัยจุฑาภักดิ์, 2558) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและขยายโอกาส เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าว ต้องบริหารงานที่ทำการสอนนักเรียนในหลายระดับชั้น ดังนั้น ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของตนเอง เพื่อให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ มีหลักการมีความรู้ความสามารถมีลักษณะและทักษะการทำงานที่จำเป็น เพื่อการพัฒนาและพัฒนาคณะรวมทั้งการพัฒนาคณะให้ดียิ่งขึ้นในอนาคต สามารถวางแผนปฏิบัติงานไว้วางหน้า มีวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ และสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่คาดหวังไว้

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเพื่อก้าวสู่การเป็นนักบริหารที่สามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารจึงต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างคุณลักษณะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ฝึกทักษะการปฏิบัติที่จะสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพในฐานะผู้นำองค์กร

อย่างไรก็ตาม การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ยังไม่มีหลักสูตรหรือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสม เพราะส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์มากกว่าเน้นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง อีกทั้งยังไม่เห็นความสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดแก่ผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง

ด้วยเหตุผลดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้ยึดหลัก 70 : 20 : 10 ซึ่งใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 54 ชั่วโมงหรือ 9 วัน ซึ่งมีกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาก่อความรู้และทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถเรียนรู้และปฏิบัติตามเนื้อหาในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยผู้วิจัยได้จัดทำโปรแกรมประกอบด้วย โมดูล 1 การเป็นผู้นำการจูงใจ โมดูล 2 การคิดเชิงปฏิกิริยา โมดูล 3 ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ โมดูล 4 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ โมดูล 5 มีความคิดความเข้าใจในระดับสูงและโมดูล 6 การกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งเนื้อหาของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะสอดแทรกและครอบคลุมอยู่ในแต่ละโมดูล และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

3. เนื้อหา

เนื้อหาการอบรม มุ่งเน้นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ครบทั้ง 6 โมดูล คือ ด้านการเป็นผู้นำการจูงใจ ด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา ด้านความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ด้านมีความคิดความเข้าใจในระดับสูงและด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

โมดูล 1 การเป็นผู้นำการจูงใจ เนื้อหาในโมดูลนี้ แสดงถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารจะต้องสามารถสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้กลวิธีที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงวิสัยทัศน์และความคาดหวังของตนต่อองค์การ มีการโน้มน้าวจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อกลยุทธ์โดยการใช้คำพูดสัญลักษณ์การกระทำและการให้รางวัล ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างเงื่อนไขที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมุ่งมั่นและแรงบันดาลใจในการพัฒนาองค์การ มีการเสริมแรง จูงใจและสร้างกลยุทธ์ใหม่เพื่อพัฒนาบุคลากรและสร้างค่านิยมที่พึงประสงค์ในองค์การและที่สำคัญต้องใช้หลักคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่การบริหารองค์การเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหารเอง มีเนื้อหาโดยรวมดังนี้

การเป็นผู้นำการจูงใจ

1. ความหมายการจูงใจ
2. รูปแบบการจูงใจ

3. กลวิธีในการจูงใจ

โมดูล 2 การคิดเชิงปฏิบัติ เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นความสามารถในการคิดโดยต้องเป็นการคิดนอกกรอบเพื่อส่งเสริมการสร้างและพัฒนาวัตกรรมสำหรับองค์กร ใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน มีการบูรณาการโดยใช้เทคนิควิธีการในการสร้างองค์ สามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสโดยต้องมีความกล้าเปลี่ยนแปลงและชอบท้าทายสถานการณ์ที่สามารถคาดหวังความสำเร็จได้ เนื้อหาสาระจึงมุ่งให้สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ด้วยความแตกต่างและมั่นใจ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

การคิดเชิงปฏิบัติ

1. ความหมายของการคิดเชิงปฏิบัติ
2. รูปแบบการคิดเชิงปฏิบัติ
3. ผู้บริหารกับการตัดสินใจ

โมดูล 3 ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ เนื้อหาในโมดูลนี้แสดงถึงหลักการวิธีการหรือการปฏิบัติที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำมาใช้สะท้อนแนวคิดที่เน้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถประเมินหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษาแล้วนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้และสามารถดำเนินการติดตามตรวจสอบและประเมินผลกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นปัจจุบัน มีเนื้อหาโดยรวมดังนี้

ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์

1. ความหมายของกลยุทธ์
2. การจัดการกลยุทธ์
 - 2.1 การกำหนดกลยุทธ์
 - 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 - 2.3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

โมดูล 4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานภายในองค์กรโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย การกำหนดวัฒนธรรมหรือสร้างค่านิยมขององค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก การพัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมที่ดีงามและก่อให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กร การบริหารอย่างมีส่วนร่วม มีการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรเกิดความศรัทธาต่อองค์กร กระตุ้นและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมขับเคลื่อนองค์กรไปด้วยกัน เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

1. ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

2. รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

3. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ

โมดูล 5 มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง เนื้อหาในโมดูลนี้ เน้นให้ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ คิดเชิงระบบและเชิงมนทัศน์ สามารถประมวลผลจากข้อมูลได้อย่างมีเหตุผลและคลี่คลายสถานการณ์ที่ซับซ้อนเพื่อการสื่อสารที่สามารถเข้าใจได้ง่าย เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

การคิดระดับสูง

1. ความหมายความคิดความเข้าใจระดับสูง
2. รูปแบบการคิดระดับสูง
3. การพัฒนาตนเองให้สามารถคิดได้ในระดับสูง

โมดูล 6 การกำหนดวิสัยทัศน์ เนื้อหาในโมดูลนี้เน้นให้ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อตอบสนองการพัฒนาในอนาคต โดยสามารถบูรณาการเทคนิคและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในกระบวนการพัฒนาองค์การนำมาใช้ในการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

การกำหนดวิสัยทัศน์

1. ความหมายของวิสัยทัศน์
2. การกำหนดวิสัยทัศน์
4. กิจกรรมการพัฒนา

กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรมมีขั้นตอนการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 โดยยึดกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 54 ชั่วโมงหรือ 9 วันคิดเป็นจำนวนชั่วโมงคือ 36 : 12 : 6 มีขั้นตอนดังนี้ 1) ร้อยละ 70 คือการฝึกปฏิบัติในสถานศึกษาของตนเอง จำนวน 36 ชั่วโมง 2) ร้อยละ 20 คือการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นหรือศึกษาดูงาน จำนวน 12 ชั่วโมง 3) ร้อยละ 10 คือการเรียนรู้โดยการฝึกอบรมและใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน 6 ชั่วโมง ดังแสดงในตาราง 25

ตาราง 25 วิธีการพัฒนาผู้บริหารเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

รูปแบบการพัฒนา	กิจกรรม
ส่วนที่ 1 การพัฒนา (6 ชั่วโมง)	1. การลงทะเลเบียน ชี้แจงความเข้าใจ และทดสอบความรู้ก่อนการพัฒนา 2. การอบรม (บูรณาการในแต่ละโมดูล) 3. การศึกษาด้วยตนเอง (บูรณาการในแต่ละโมดูล) <ul style="list-style-type: none"> - โมดูล 1 : การเป็นผู้นำการจูงใจ - โมดูล 2 : การคิดเชิงปฏิบัติ - โมดูล 3 : ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ - โมดูล 4 : การสร้างวัฒนธรรมองค์การ - โมดูล 5 : มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง - โมดูล 6 : การกำหนดวิสัยทัศน์
ส่วนที่ 2 การบูรณาการในการปฏิบัติงาน (36 ชั่วโมง)	1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (บูรณาการในการปฏิบัติงาน 2 สัปดาห์)
ส่วนที่ 3 การเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น (12 ชั่วโมง)	1. การเรียนรู้ร่วมกันโดยการใช้กระบวนการ PLC ร่วมกับผู้บริหาร โรงเรียนภายในกลุ่มเครือข่ายการศึกษา วันละ 1-2 ชั่วโมง ใน 2 สัปดาห์/จากวิทยากร
ส่วนที่ 4 หลังการพัฒนา (ไม่นับชั่วโมง)	1. สรุปผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 2. ทดสอบความรู้หลังการพัฒนา
ระยะเวลารวม 54 ชั่วโมง	

5. การวัดและประเมินผล

- 5.1 ประเมินตนเองก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
- 5.2 ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
- 5.3 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง
- 5.4 ประเมินซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
- 5.5 การประเมินการรายงานอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

การตรวจสอบยืนยันร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยการสัมภาษณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ยืนยันรูปแบบการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่เหมาะสมในการที่จะนำไปพัฒนาผู้บริหารต่อไป ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบยืนยัน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมมีจำนวน 5 คน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. นายสุชาติ พุทธธา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ
 2. ดร.วีระศักดิ์ ปัตตالاโพธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนานาชาติการพิเศษ โรงเรียนบ้านเม็กดำ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
 3. นายปิยวัฒน์ บุญบรรจง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนานาชาติการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลพยัคฆภูมิพิสัย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
 4. นางสุมนา เนื่องไชยยศ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนานาชาติการพิเศษ โรงเรียนชุมชนบ้านโพธิ์สองห้องวิทยา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
 5. นายจักรกฤษณ์ อนุฤทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนานาชาติการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลวาปีปทุม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
- ซึ่งได้ขอเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏดังตาราง 26



ตาราง 26 บันทึกประเด็นสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ
เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 2

กิจกรรมการพัฒนา	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะ
หลักการ	หลักการ มีความชัดเจน (คงไว้)	คงไว้
วัตถุประสงค์	วัตถุประสงค์ มีความชัดเจน และครอบคลุม (คงไว้)	คงไว้
เนื้อหา <ul style="list-style-type: none"> - โมดูล 1 : การเป็นผู้นำการจูงใจ - โมดูล 2 : การคิดเชิงปฏิกิริยา - โมดูล 3 : ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ - โมดูล 4 : การสร้างวัฒนธรรมองค์การ - โมดูล 5 : มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง - โมดูล 6 : การกำหนดวิสัยทัศน์ 	เนื้อหา มีความสมบูรณ์ดี สอดคล้องกับการสังเคราะห์ แนวทางการพัฒนา ประกอบการร่างโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 2	คงไว้
วิธีการพัฒนา <ol style="list-style-type: none"> 1. การฝึกอบรม 2. การเรียนรู้ด้วยตนเอง 3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 4. กระบวนการ PLC 	วิธีการพัฒนาชัดเจนและ เหมาะสมกับเนื้อหา	คงไว้
การวัดและประเมินผล <ol style="list-style-type: none"> 1. การประเมินความรู้ความเข้าใจก่อน-หลัง การพัฒนา 2. การประเมินทักษะการจัดการเรียนรู้ 3. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนา 	เกณฑ์การวัดและประเมินผลมี ความชัดเจน สอดคล้องกับ เนื้อหาและวิธีการพัฒนา	คงไว้

นำ (ร่าง) โปรแกรมมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จนได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1. หลักการ

ในกระบวนการบริหารและหลักการบริหาร ภาวะผู้นำนั้นถือว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารในการที่จะนำพากลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในที่สุด ซึ่งการใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น นักวิชาการได้พยายามทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลแก่กลุ่มและองค์การมาหลายทศวรรษ โดยประวัติศาสตร์การศึกษาภาวะผู้นำเริ่มปรากฏตั้งแต่ก่อนหน้านั้นจนถึงทศวรรษที่ 1990 แนวคิดภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรกเป็นประเด็นของคุณลักษณะ ซึ่งเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวบุคคลมาตั้งแต่กำเนิดแต่ในช่วงทศวรรษที่ 1990 แนวทางการศึกษาได้หันไปให้ความสนใจกับ ปฏิบัติของผู้นำประสิทธิผลขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่ผู้นำกระทำแนวคิดนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่สามารถเรียนรู้ได้ แต่แนวคิดนี้ละเลยการให้ความสนใจต่อปัจจัยด้านสถานการณ์ ในยุคต่อมาจึงเกิดแนวคิดเชิงสถานการณ์ที่มองว่าประสิทธิผลของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ กลุ่มแนวคิดนี้ปรากฏแนวคิดออกมาเป็นจำนวนมากแต่ผลการศึกษาและค้นพบที่แตกต่างกันในแต่ละโมเดล นั้นแสดงถึงความไม่คงเส้นคงวาทิศทางการศึกษา ภาวะผู้นำจึงเริ่มหันเหไปสู่การใช้อำนาจและอิทธิพลจน นำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

(Den Hartog and Koopman, 2001)

อนึ่ง ผู้บริหารต้องมีการเปลี่ยนแปลงและมีกลยุทธ์ในการบริหารรวมทั้งต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาในเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิราพร ดิบุญมี, 2556) สอดคล้องกับ ปรีดา รำมะนา (2557) ได้กล่าวว่า เนื่องจากปัจจุบันการศึกษาไทย มีการปรับเปลี่ยนนโยบายด้านการศึกษาตลอดเวลา อีกทั้งโรงเรียนในขนาดต่าง ๆ ก็ได้มีการแข่งขันกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนแต่ละแห่ง เพื่อจูงใจให้ผู้เรียนเข้ามาศึกษาในสถานศึกษาของตนเองมากขึ้น ดังนั้นเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปผู้บริหารโรงเรียน ทั้งผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสามารถปรับตัวและเรียนรู้การพัฒนาตนเอง ทั้งด้านความรู้ ทักษะและ

คุณลักษณะที่จำเป็นด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพสามารถนำสิ่งที่ได้จากการพัฒนาตนเองมาสร้างกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ เหมาะสมแก่การเรียนรู้ของผู้เรียนในปัจจุบันและสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียนที่กำลังจะจบการศึกษาระดับประถมศึกษา และต้องการที่จะศึกษาต่อในชั้นที่สูงขึ้นไป ดังนั้นผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องมีรูปแบบความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปและมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบของผู้นำ ที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำวงการหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จ ล้วนมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญคือ เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2550) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถ หรือมีสมรรถนะในการเป็นผู้นำประกอบด้วย ความสามารถในการคิดเพื่อวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ ความสามารถในการสร้างและพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการประเมินและพัฒนางานกลยุทธ์ (ประยงค์ เนาวบุตร, 2557)

การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ได้ผลดีนั้นจำเป็นต้องมีการเสริมพลังให้ผู้บริหารมีโอกาสฝึกและใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำได้อย่างเต็มศักยภาพ ต้องมีการอบรมและพัฒนาแบบเข้มข้นภายในระยะเวลาที่เพียงพอ เพื่อสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้เป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ (รุ่ง แก้วแดง, 2549) สอดคล้องกับ สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ (2548) ที่ได้กล่าวว่า ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะช่วยเพิ่มความได้เปรียบแข่งขันขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการฝึกอบรมและพัฒนาจะทำให้บุคลากร มีความสามารถสูงขึ้น และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้ดีขึ้น รวมทั้งสามารถสร้างผลผลิตให้แก่องค์กรมากขึ้น และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการเป็นอย่างดี ดังนั้นองค์กรในปัจจุบันจึงเข้าใจดีว่าการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า (อุดมชัย ชัยจุฑาภักดิ์, 2558) กล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและขยายโอกาส เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าว ต้องบริหารงานที่ทำการสอนนักเรียนในหลายระดับชั้น ดังนั้น ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของตนเอง เพื่อให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ มีหลักการมีความรู้ความสามารถมีลักษณะและทักษะการทำงานที่จำเป็น เพื่อการพัฒนาและพัฒนาคณะรวมถึงการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นในอนาคต สามารถวางแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า มีวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ และสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่คาดหวังไว้

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเพื่อก้าวสู่การเป็นนักบริหารที่สามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารจึงต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างคุณลักษณะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ฝึกทักษะการปฏิบัติที่จะสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพในฐานะผู้นำองค์กร

อย่างไรก็ตาม การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ยังไม่มีหลักสูตรหรือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสม เพราะส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์มากกว่าเน้นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง อีกทั้งยังไม่เห็นความสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ให้เกิดแก่ผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง

ด้วยเหตุผลดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้ยึดหลัก 70 : 20 : 10 ซึ่งใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 54 ชั่วโมงหรือ 9 วัน ซึ่งมีกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาก่อความรู้และทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถเรียนรู้และปฏิบัติตามเนื้อหาในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยผู้วิจัยได้จัดทำโปรแกรมประกอบด้วย โมดูล 1 การเป็นผู้นำการจูงใจ โมดูล 2 การคิดเชิงปฏิกิริยา โมดูล 3 ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ โมดูล 4 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ โมดูล 5 มีความคิดความเข้าใจในระดับสูงและโมดูล 6 การกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งเนื้อหาของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะสอดแทรกและครอบคลุมอยู่ในแต่ละโมดูล และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

3. เนื้อหา

เนื้อหาการอบรม มุ่งเน้นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ครบทั้ง 6 โมดูล คือ ด้านเป็นผู้นำในการจูงใจ ด้านคิดเชิงปฏิกิริยา ด้านมีความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ ด้านเห็นคุณค่า วัฒนธรรมองค์การ ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูงและด้านการสร้างวิสัยทัศน์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

โมดูล 1 การเป็นผู้นำการจูงใจ เนื้อหาในโมดูลนี้ แสดงถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารจะต้องสามารถสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้กลวิธีที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงวิสัยทัศน์และความคาดหวังของตนต่อองค์การ มีการโน้มน้าวจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อกลยุทธ์โดยการใช้อำนาจสัญลักษณ์การกระทำและการให้รางวัล ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างเงื่อนไขที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมุ่งมั่นและแรงบันดาลใจใน

การพัฒนาองค์การ มีการเสริมแรง จูงใจและสร้างกลยุทธ์ใหม่เพื่อพัฒนาบุคลากรและสร้างค่านิยมที่พึงประสงค์ในองค์การและที่สำคัญต้องใช้หลักคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่การบริหารองค์การเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหารเอง มีเนื้อหาโดยรวมนดังนี้

การเป็นผู้นำการจูงใจ

1. ความหมายการจูงใจ
2. กลวิธีในการจูงใจ

โมดูล 2 การคิดเชิงปฏิกิริยา เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นความสามารถในการคิดโดยต้องเป็นการคิดนอกกรอบเพื่อส่งเสริมการสร้างและพัฒนาวัตกรรมสำหรับองค์การ ใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน มีการบูรณาการโดยการใช้เทคนิควิธีการในการสร้างองค์สามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสโดยต้องมีความกล้าเปลี่ยนแปลงและชอบท้าทายสถานการณ์ที่สามารถคาดหวังความสำเร็จได้ เนื้อหาสาระจึงมุ่งให้สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ด้วยความแตกต่างและมั่นใจ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

การคิดเชิงปฏิกิริยา

1. ความหมายของการคิดเชิงปฏิกิริยา
2. รูปแบบการคิดเชิงปฏิกิริยา
3. ผู้บริหารกับการตัดสินใจ

โมดูล 3 ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ เนื้อหาในโมดูลนี้แสดงถึงหลักการวิธีการหรือการปฏิบัติที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำมาใช้สะท้อนแนวคิดที่เน้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถประเมินหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษาแล้วนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้และสามารถดำเนินการติดตามตรวจสอบและประเมินผลกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นปัจจุบัน มีเนื้อหาโดยรวมนดังนี้

ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์

1. ความหมายของกลยุทธ์
2. การจัดการกลยุทธ์
 - 2.1 การกำหนดกลยุทธ์
 - 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 - 2.3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

โมดูล 4 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานภายในองค์กรโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย การกำหนดวัฒนธรรมหรือสร้างค่านิยมขององค์การให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก การพัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมที่ดีงามและก่อให้เกิด

ความสำเร็จต่อองค์กร การบริหารอย่างมีส่วนร่วม มีการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรเกิดความศรัทธาต่อองค์กร กระตุ้นและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมขับเคลื่อนองค์กรไปด้วยกัน เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

1. ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร
2. รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร
3. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

โมดูล 5 มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง เนื้อหาในโมดูลนี้ เน้นให้ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ คิดเชิงระบบและเชิงมนทัศน์ สามารถประมวลผลจากข้อมูลได้อย่างมีเหตุผลและคลี่คลายสถานการณ์ที่ซับซ้อนเพื่อการสื่อสารที่สามารถเข้าใจได้ง่าย เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง

1. ความหมายความคิดความเข้าใจระดับสูง
2. รูปแบบการคิดระดับสูง

โมดูล 6 การกำหนดวิสัยทัศน์ เนื้อหาในโมดูลนี้เน้นให้ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อตอบสนองการพัฒนาในอนาคต โดยสามารถบูรณาการเทคนิคและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในกระบวนการพัฒนาองค์กรนำมาใช้ในการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

การกำหนดวิสัยทัศน์

1. ความหมายของวิสัยทัศน์
2. การกำหนดวิสัยทัศน์

4. กิจกรรมการพัฒนา

กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรมมีขั้นตอนการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยยึดกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 54 ชั่วโมง หรือ 9 วัน คิดเป็นจำนวนชั่วโมง คือ 38 : 11 : 5 มีขั้นตอนดังนี้ 1) ร้อยละ 70 คือการฝึกปฏิบัติในสถานศึกษาของตนเอง จำนวน 36 ชั่วโมง 2) ร้อยละ 20 คือการเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือศึกษาดูงาน จำนวน 12 ชั่วโมง 3) ร้อยละ 10 คือการเรียนรู้โดยการฝึกอบรมและใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน 6 ชั่วโมง

5. การวัดและประเมินผล

- 5.1 ประเมินตนเองก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
- 5.2 ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด

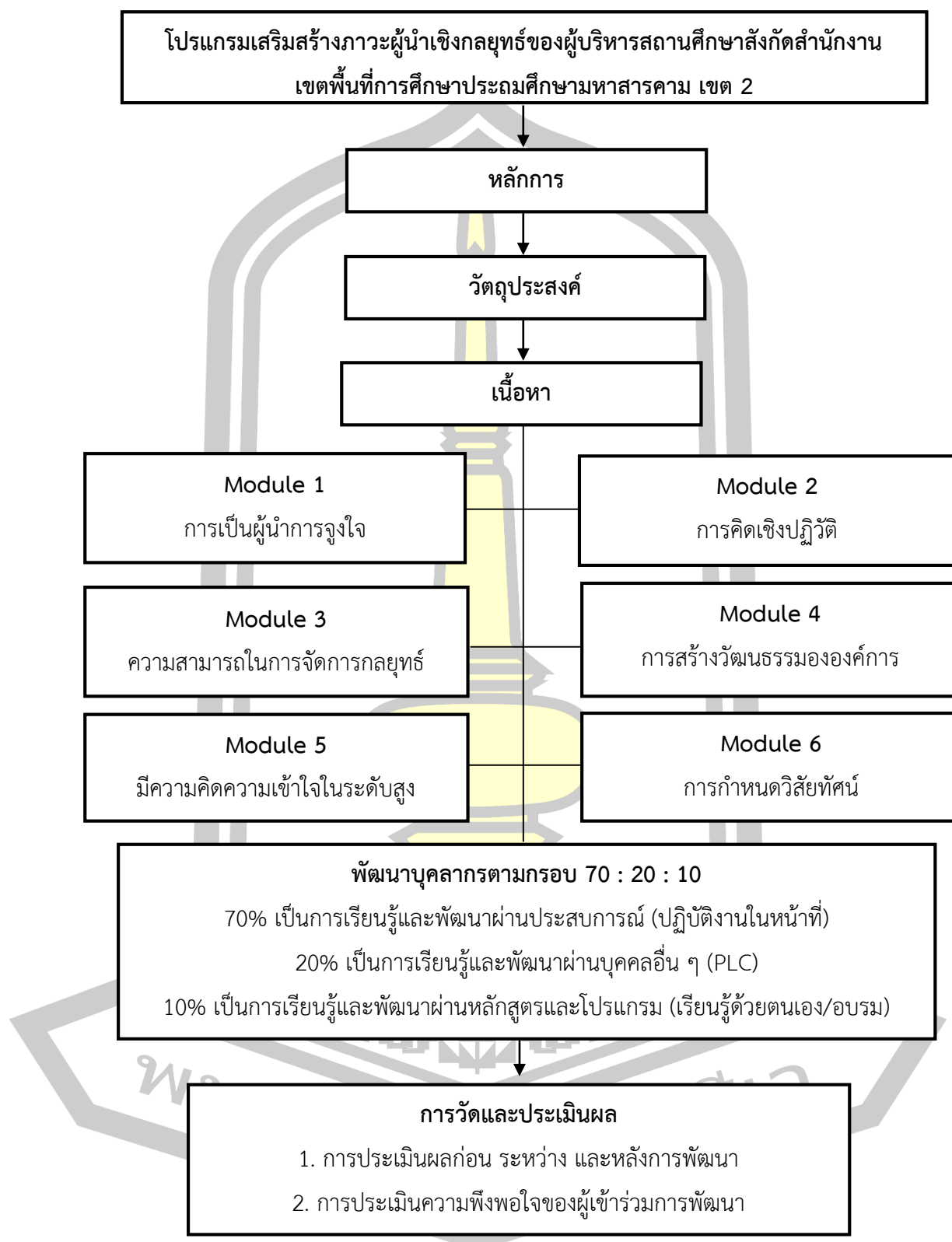
5.3 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง

5.4 ประเมินซักถามและการให้ข้อคิดเห็น

5.5 การประเมินการรายงานอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ผู้วิจัยสรุปรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ดังภาพประกอบ 4





ภาพประกอบ 4 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ
เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ดังตาราง 27

ตาราง 27 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล
1. หลักการ						
1.1 ความชัดเจนของหลักการ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
1.2 ความสำคัญของหลักการ	4.20	0.84	มาก	4.40	0.55	มาก
1.3 การนำไปใช้	4.40	0.55	มาก	4.20	0.84	มาก
2. วัตถุประสงค์						
2.1 ความครอบคลุมองค์ประกอบของภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์	4.20	0.84	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
3. เนื้อหา						
3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ โปรแกรม	3.60	0.89	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
3.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับ องค์ประกอบ	4.20	0.84	มาก	4.20	0.84	มาก
3.3 เนื้อหากับระยะเวลา	4.40	0.55	มาก	4.40	0.89	มาก
3.4 Module 1 การเป็นผู้นำการจูงใจ	4.20	0.84	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
3.5 Module 2 การคิดเชิงปฎิวัติ	4.20	0.84	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
3.6 Module 3 ความสามารถในการจัดการ กลยุทธ์	4.20	0.84	มาก	3.80	0.84	มากที่สุด
3.7 Module 4 การสร้างวัฒนธรรม องค์การ	4.00	0.71	มาก	4.20	0.84	มาก

ตาราง 27 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล
3.8 Module 5 มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง	4.20	0.84	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
3.9 Module 6 การกำหนดวิสัยทัศน์	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.89	มากที่สุด
4. กิจกรรมการพัฒนา						
4.1 การอบรม	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
4.2 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ	4.20	0.84	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
4.3 การเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.20	0.84	มาก	4.40	0.55	มาก
4.4 การใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC)	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.89	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล						
5.1 การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา	4.20	0.84	มาก	4.60	0.89	มากที่สุด
5.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
โดยรวม	4.27	0.22	มาก	4.51	0.14	มากที่สุด

จากตาราง 27 ชี้ให้เห็นว่าโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 และ 4.51 ตามลำดับ

พูน ปลูก ทัต ชีเว

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูล มาสรุปผล อภิปรายผลและมีข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

สรุปผล

จากการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า สภาพปัจจุบันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา

รายด้านเรียงลำดับ คะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำการจูงใจ ด้านความคิด ความเข้าใจในระดับสูง ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถ ในการจัดการกลยุทธ์ และด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับ คะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำการจูงใจ ความสามารถด้านการจัดการกลยุทธ์ เห็นคุณค่าวัฒนธรรมองค์การ ด้านความสามารถในการจัดการ กลยุทธ์ ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา ตามลำดับ

ลำดับความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เมื่อพิจารณา รายด้านเรียงลำดับ ความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำการจูงใจ ด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา ด้านความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ และด้านมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง ตามลำดับ

2. พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

จากการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนา 5) การวัดผลและ ประเมินผล และเนื้อหาของโปรแกรมแบ่งออกเป็น โมดูล 6 โมดูล ประกอบด้วย โมดูล 1 การเป็นผู้นำ การจูงใจ โมดูล 2 การคิดเชิงปฏิกิริยา โมดูล 3 ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ โมดูล 4 การสร้าง วัฒนธรรมองค์การ โมดูล 5 มีความคิดความเข้าใจในระดับสูงและโมดูล 6 การกำหนดวิสัยทัศน์ และผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมในการนำไปใช้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ อยู่ในระดับมาก และมากที่สุด

พูน ปณ ทิโต ชิว

อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีข้อค้นพบที่น่าสนใจและสามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการเป็นผู้นำการจูงใจ ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ และด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา ตามลำดับ ด้วยผลของการศึกษาวิจัยออกมาเช่นนี้แสดงให้เห็นว่าอาจเกิดจากภาวะปัจจัยหลายด้านที่มีผลส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ การจัดการอบรม พัฒนาผู้บริหารก่อนแต่งตั้ง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจหลักการครองตน ครองคน ครองงาน มีวิสัยทัศน์กล้าตัดสินใจ ฝึกการคิดในระดับสูง สามารถจัดการกลยุทธ์ได้ตามขั้นตอนที่วางไว้ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาดูงานที่ กลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จัดขึ้น เพื่อเพิ่มประสบการณ์การบริหารเชิงกลยุทธ์แก่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่าน นอกจากนั้นการปฏิบัติงานในสถานศึกษาก็เป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งมีความท้าทายความสามารถและเป็นบทพิสูจน์ของการเป็นนักบริหารเชิงกลยุทธ์ให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่าน เพราะนโยบายการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งทำให้สถานศึกษาต้องพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาทุกปีการศึกษา และเป็นแรงขับให้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกแห่ง ต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ตลอดเวลา ส่งผลให้สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ จรุงรัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ (2561) ที่ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชา ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า องค์ประกอบโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิเชิต โกพล (2559) ที่ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน

ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.2 ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้านมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง และด้านการเป็นผู้นำการจูงใจ และด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา ตามลำดับ ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานด้านการบริหารสถานศึกษา เพราะสถานการณ์การพัฒนาการศึกษาในปัจจุบัน ต้องอาศัยปัจจัยหลายด้านในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ต้องยกระดับปัจจัยในหลาย ๆ ด้านเพื่อการพัฒนาเริ่มตั้งแต่ บุคลากร สื่อ กระบวนการจัดการเรียนการสอน บริบทและสถานที่ รวมถึงตัวของผู้บริหารเอง ที่จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาให้สามารถเป็นผู้นำพาและผู้ชี้ช่องทางการพัฒนาด้านอื่น ๆ ลักษณะทางสังคมวัฒนธรรม ความเป็นอยู่กันนับว่ามีผลต่อการขับเคลื่อนการศึกษาในยุคปัจจุบันเป็นอย่างมาก สื่อมัลติมีเดีย ลักษณะการเมืองการปกครอง การประกอบอาชีพ ล้วนเปลี่ยนไป ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเร่งหาหนทางในการพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถนำพาองค์กรเดินทางไปพร้อม ๆ หรือให้เร็วกว่าปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวไว้ ดังเช่น วิเชียร วงศ์คำจันทร์ (2557) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนก็คือ ผู้บริหาร โดยผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบได้ว่าเป็นหัวเรือสำคัญ ที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปสู่กระแสการปฏิรูปได้อย่างสง่างาม และมีศักดิ์ศรี ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของบริบทที่มีความหลากหลายนั้น น่าจะเปรียบได้กับ “ผู้บริหารมืออาชีพ” จึงจะเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และ วิราพร ดิบุญมี (2556) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีการเปลี่ยนแปลงและมีกลยุทธ์ในการบริหาร รวมทั้งต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาในเชิงกลยุทธ์โดยผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพิศา ชัชวพันธ์ (2559) ที่ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

1.3 ผลการศึกษาลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณา เรียงลำดับความต้องการจำเป็น

จากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเป็นผู้นำการจูงใจ การคิดเชิงปฏิกิริยา ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง ตามลำดับ นั้นแสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับอุดมชัย ชัยจุฑาภักดิ์ (2558) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและขยายโอกาส เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าว ต้องบริหารงานที่ทำการสอนนักเรียนในหลายระดับชั้น ดังนั้น ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของตนเอง เพื่อให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ มีหลักการมีความรู้ความสามารถมีลักษณะและทักษะการทำงานที่จำเป็น เพื่อการพัฒนาและพัฒนาคณะรวมทั้งการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นในอนาคต สามารถวางแผน ปฏิบัติงานไว้วางหน้า มีวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ และสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่คาดหวังไว้

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า มีผลการประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ตามลำดับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 และ 4.51 ตามลำดับ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเพื่อสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา และปรับปรุงโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย

- 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา ประกอบด้วย 6 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 การเป็นผู้นำการจูงใจ โมดูล 2 การคิดเชิงปฏิกิริยา โมดูล 3 ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ โมดูล 4 การสร้างวัฒนธรรม องค์กร โมดูล 5 มีความคิดความเข้าใจในระดับสูงและ โมดูล 6 การกำหนดวิสัยทัศน์ 4) กิจกรรม การพัฒนา ประกอบด้วย การฝึกอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การประเมิน ความเข้าใจก่อน-หลังการพัฒนา การประเมินระหว่างการพัฒนา การประเมินความพึงพอใจของ ผู้เข้าร่วมพัฒนา และ 5) การวัดผลและประเมินผล โดย สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมี จุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพประกอบด้วยจุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหา สารระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ เชษฐา คำคล้อง (2557) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามี 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลทำให้เกิดการขยายขีดความสามารถในการเรียนรู้ทุกระดับ ทำให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ส่งผลถึงศักยภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กร โดยหลังจากผู้วิจัย ได้ทำการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 แล้ว พบว่ามีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 การประเมินผลความก้าวหน้าและการพัฒนาหลังจากการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ควรพิจารณาบริบทหรือปัจจัยด้านอื่นของสถานศึกษานั้น ๆ ด้วย เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่มีความถูกต้องและแม่นยำมากที่สุด

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ควรจัดให้มีการอบรม พัฒนา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แก่ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอย่างต่อเนื่อง และมีการประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเป็นระยะ

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างความตระหนักกับตนเองในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ก่อนใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 และควรศึกษาการใช้จริงจัง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สูงสุด

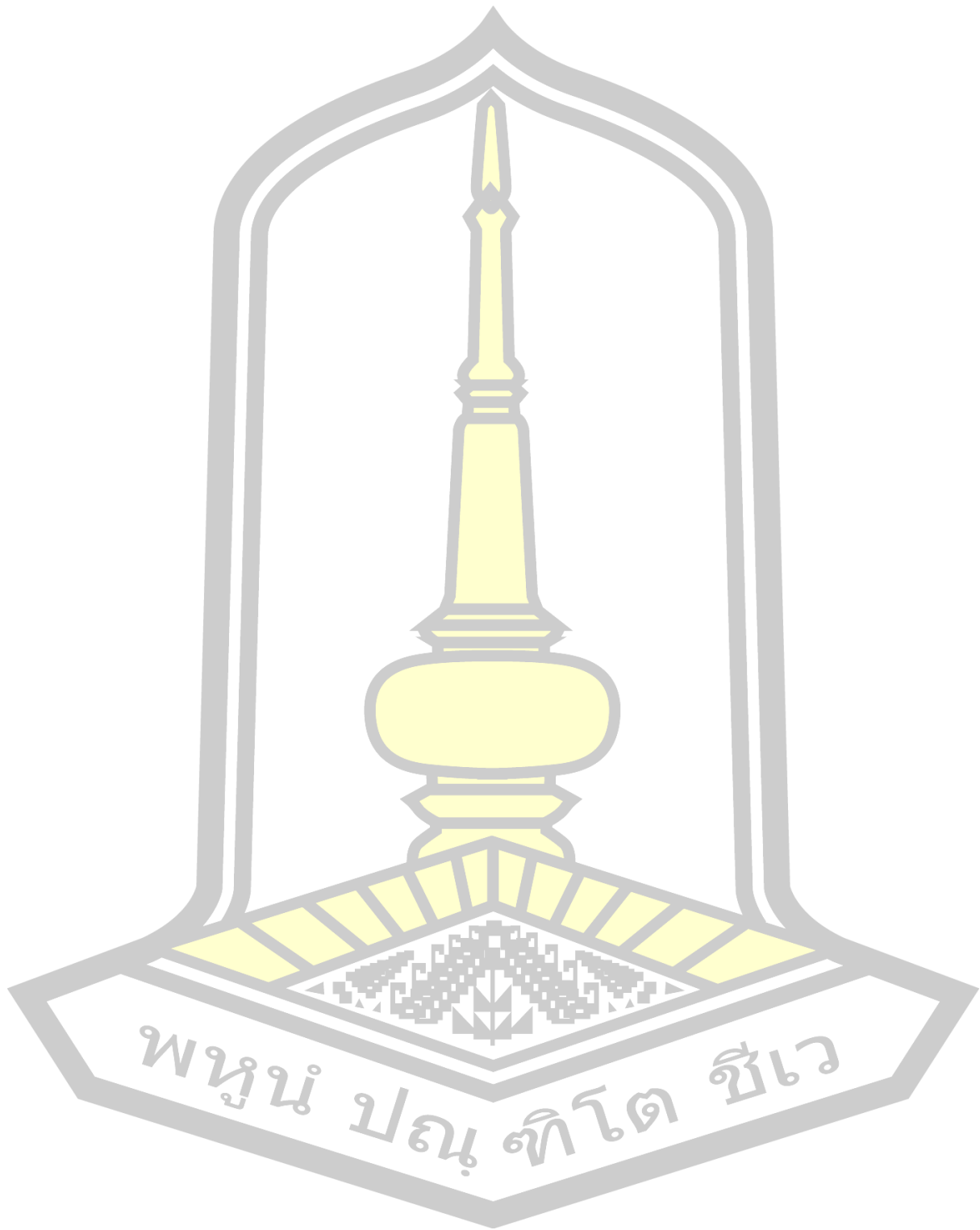
1.4 ควรนำรูปแบบการพัฒนาแบบอื่น ๆ มาผสมผสานและบูรณาการในการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และอาจได้ผลลัพธ์ที่มีความแตกต่าง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 2.1 ควรมีการวิจัยต่อเนื่องเพื่อค้นหาตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมและหลากหลายมากขึ้น เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ตรงจุดและได้ประสิทธิภาพ
- 2.2 ควรมีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้กับบุคลากรตำแหน่งอื่นในสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้นำกลุ่ม
- 2.3 ควรดำเนินการศึกษา วิจัยและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยการใช้รูปแบบการพัฒนาอื่นที่หลากหลายมากขึ้น



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราษฎ์. (2546). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. ขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กนกอร สมปราษฎ์. (2548). *องค์การและการพัฒนาองค์การ*. ขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กรมวิชาการ. (2543). *แนวทางการบริหารโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ*. กรุงเทพฯ : การศาสนา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. นครปฐม : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนพัฒนาการศึกษาของ สป. ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564)*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- กัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนา อินเตอร์ พรินท์.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2547). *การคิดวิเคราะห์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ชัคเชสมิเดีย.
- จงกลณี ชุตินาเทวินทร. (2544). *การฝึกอบรมเชิงพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรรยารัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ. (2561). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จันทรานี สงวนนาม. (2545). *ทฤษฎีแนวปฏิบัติการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : บิ๊ก พอยท์.
- จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรินทร์. (2548). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2542). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ชนินทร์ ชุมทพันธุ์รักษ์. (2544). *นโยบายและการบริหารเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ชัยพัชร เลิศรักษ์ทวีกุล. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. [ออนไลน์]. ได้จาก :

http://www.deonetraing.com/view_leader_talk.php?id=31&PHPSESSID=99b574195c04f0ef23a7cccb308239cf. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 10 พฤษภาคม 2563].

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

ชูชัย สมितिไกร. (2548). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เซวงศักดิ์ พลฤกษ์เทศ. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เชษฐา คำคลอง. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ณัฐวุฒิ ภารพบ. (2553). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ.

ตัญญูฉัตรลักษณ์ พวงนิล. (2555). *โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น.

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

ไท คำล้าน. (2551). *การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ธงชัย สันติวงศ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง.

ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบและการพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว. (2555). *บทบาทของผู้นำ ภาวะผู้นำมีบทบาท*. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยภูมิปัญญา.

นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : ธรรมดาเพรส.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2549). *ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์ Leadership and strategic leaders*. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : เซนทรัล เอ็กเพรส.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2550). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์*. กรุงเทพฯ : ยูแอนด์ไอ อินเตอร์ มีเดีย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญมี ก่อบุญ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ประยงค์ เนาวบุตร. (2557). *เอกสารประกอบการสอนการจัดการกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการศึกษา*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประยูร ศรีประสาน. (2542). *รายงานการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของคณะกรรมการการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษา*. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปริญญา มีสุข. (2552). *ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรีดา รำมะนา. (2553). *รูปแบบการระดมทุนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พัชรา มั่งชม. (2540). *นโยบายธุรกิจ การบริหารเชิงกลยุทธ์*. พิษณุโลก : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- พิชิต โกพล. (2559). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พิบูล ทิปะपाल. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์(Strategic Management)*. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์
- พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 6(2), 10.
- รัชณี กัลยาวิชัย และอัจฉรา ธารอุไรกุล. (2545). *การวิเคราะห์และออกแบบระบบคอมพิวเตอร์สมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : การศึกษา.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีการวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่ง แก้วแดง. (2549). *2549 ก้าวสู่สังคมแห่งการเรียนรู้: รายงานการปฏิบัติงาน 9 เดือน 9 หน่วยงานในปี 2548*. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วัชรพงษ์ สำราญรัมย์. (2561). *ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา*. นครราชสีมา : องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2546). *การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟิกส์
- วิเชียร วงศ์คำจันทร์. (2557). *ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในยุคปฏิรูปการศึกษา*. [ออนไลน์].
ได้จาก: <http://school.obec.go.th/bankudchiangmeevicakan7.htm> [สืบค้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2563].
- วิเชียร วิทยอดม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิทยากร เชียงกูล. (2550). *สภาวะการศึกษาไทยปี 2549/2550 การแก้ปัญหาและการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบของครุธรรม*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- วิราพร ดิบุญมี. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น*. *วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา*, 8(3), 58-69, กรกฎาคม-กันยายน.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์

- ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ. (2553). *การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2542). *องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์ (ปรับปรุงใหม่)*. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. (2548). *การติดต่อสื่อสารขององค์กร*. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2544.
- สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง. (2554). *การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพ เอกสารคำสอน รายวิชา 402401 Training for Professional Development*. ชลบุรี : ภาควิชา การอาชีวศึกษาและพัฒนาสังคม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมาน รังสิโยภักษ์. (2552). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ..
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำใ้บริการในองค์กร : แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย (Servant Leadership in Organization : Concept, Principle, Theory and Research)*. ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และกิตต์กาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). *ผู้นำและภาวะผู้นำ*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://kit.kvc.ac.th/2012TechMJR/LeaderAndLeadership.pdf>. [สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2563].
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2. (2563). *แผนปฏิบัติการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2*. มหาสารคาม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). *แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)*. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่ สมบูรณ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ : วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น.
- สุธรรม ธรรมทัตตานนท์. (2554). *หลักการทฤษฎีและนวัตกรรมการบริหารการศึกษา*. มหาสารคาม : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุพานี สฤกษ์วานิช. (2547). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 7.

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุมิตรา พงศธร. (2550). *สรุปเรื่องของหลักสูตร*. *สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย*, 79, 15-23, กุมภาพันธ์-เมษายน.

สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2543). ผู้บริหารกับการสร้างคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ. *วารสารวิชาการ*, 3(6), 70-74.

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

สุวิทย์ มูลคำ. (2549). *ครบเครื่องเรื่องความคิด*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์

สุวิทย์ ยอดสละ. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

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

อาริยา จำนงค์ยา. (2557). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา เอกชน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อุดม สิงห์โตทอง. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

อุดมชัย ชัยจุฑาภัค. (2558). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลที่รองรับการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30*. *วารสารวิชาการและวิจัย (มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ)*, 4(2), 57-65.

อุ๋นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบ โรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.

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

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th ed. London : Kogan Page.
- Avolio, B.J. (2011). *Full Range Leadership Development*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). *Introduction : Elements of Program Development, Developing Effective Student Services Program*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Barratt, C. and others. (2013). *How to Develop a Training Program on the Job*. January, 2013. [online]. Available from : <http://www.wikihow.com/Develop-a-Training-Program-on-the-Job>. [accessed 16 December 2020].
- Bass, B. (1999). *Two decades of research and development in transformational leadership*. *European journal of work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. and Avolio, B. (1994). *Introduction. Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousands Oaks, CA : Sage Publications.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York : Free Press.
- Bateman, T.S. and Snell, S.A. (2002). *Management Competing in the New Era*. 5th ed. New York : McGraw-Hill.
- Bennis, W. (1999). *The Leadership Advantage*. *Leader to Leader*, 12, 18-23.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders : The Strategies for Taking Charge*. New York : Harper & Row.
- Block, P. (1993). *Stewardship : Choosing service over Self-Interest*. San Francisco : Berrett-Koehler.
- Boal, K.B. and Hooijberg, R. (2001). *Strategic Leadership Research: Moving on*. *The Leadership Quarterly*, 11, 515-549.
- Bothwell, L. (1983). *The Art of Leadership : Skill Build Techniques that Product Results*. New York : Prentice-Hall.
- Brubaker, R. (2005). *The "diaspora" diaspora*. *Ethn. Racial Stud*, 28(1), 1-19.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York : Harper and Row

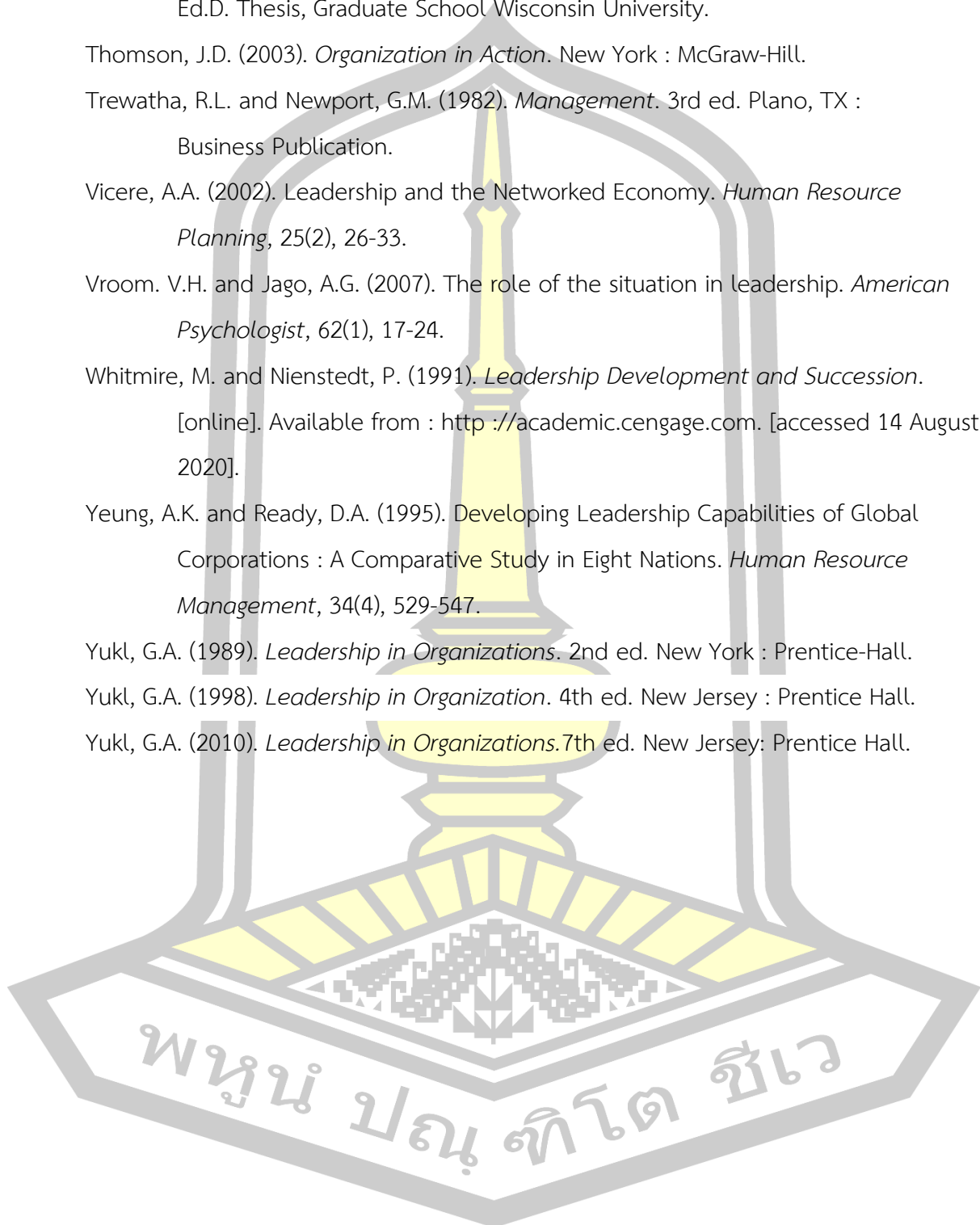
- Charney, C. and Conway, K. (2005). *The Trainer's Tool Kit*. 2nd ed. New York : American Management Association.
- Daft, R.L. (1999). *Leadership : Theory and Practice*. Florida : The Dryden Press.
- Daft, R.L. (2005). *The leadership experience*. 3rd ed. Mason, OH : Thomson South-Western.
- Davies, B. and Ellison, L. (2003). *The New Strategic Direction and Development of the School*. London : Routledge.
- Day, D.V. (2000). Leadership Development: A Review in Context. *Leadership Quarterly*, 11, 581-613.
- Den Hartog, D.N. and Koopman, P.L. (2001). *Leadership in organization handbook of industrial, work, and organizational psychology: Volume 2 organizational psychology*. London : Sage.
- Dess, G.G. and Miller, A. (1993). *Strategic Management*. New York : McGraw-Hill.
- Donald, B. (1998). *Investigation of a leadership development program: An empirical investigation of a leadership development program*. Ed.D. Thesis, The George Washington University.
- Douglas, T. (1978). *Basic group work*. Cambridge: University Press.
- Dubrin, A.J. (1998). *Management and Organization*. 2nd ed. Ohio, Cincinnati : South-Western.
- Dubrin, A.J. (2004). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. 5th ed. Boston, MA : Houghton Mifflin.
- Dubrin, A.J. (2007). *Leadership Research Findings, Practice, and Skills*. 5th ed. Boston : Houghton Mifflin Company,
- DuBrin, A.J. (2010). *Principles of Leadership*. 6th ed. Canada : South-Western Cengage Learning.
- Fidler, B. (2002). *Strategic Management for School Development : Leading Your School's Improvement Strategy*. London : Pual Chapman Publishing.
- Giammatteo, M.C. (1981). *Forces on Leadership*. Reston, VA : National Association of Secondary School Principal
- Giber, D., Carter, L. and Goldsmith, M. (2000). *Linkage Inc.'s Best Practices in Leadership Development Handbook*. San Francisco, CA : Jossey-Bass Pfeiffer.

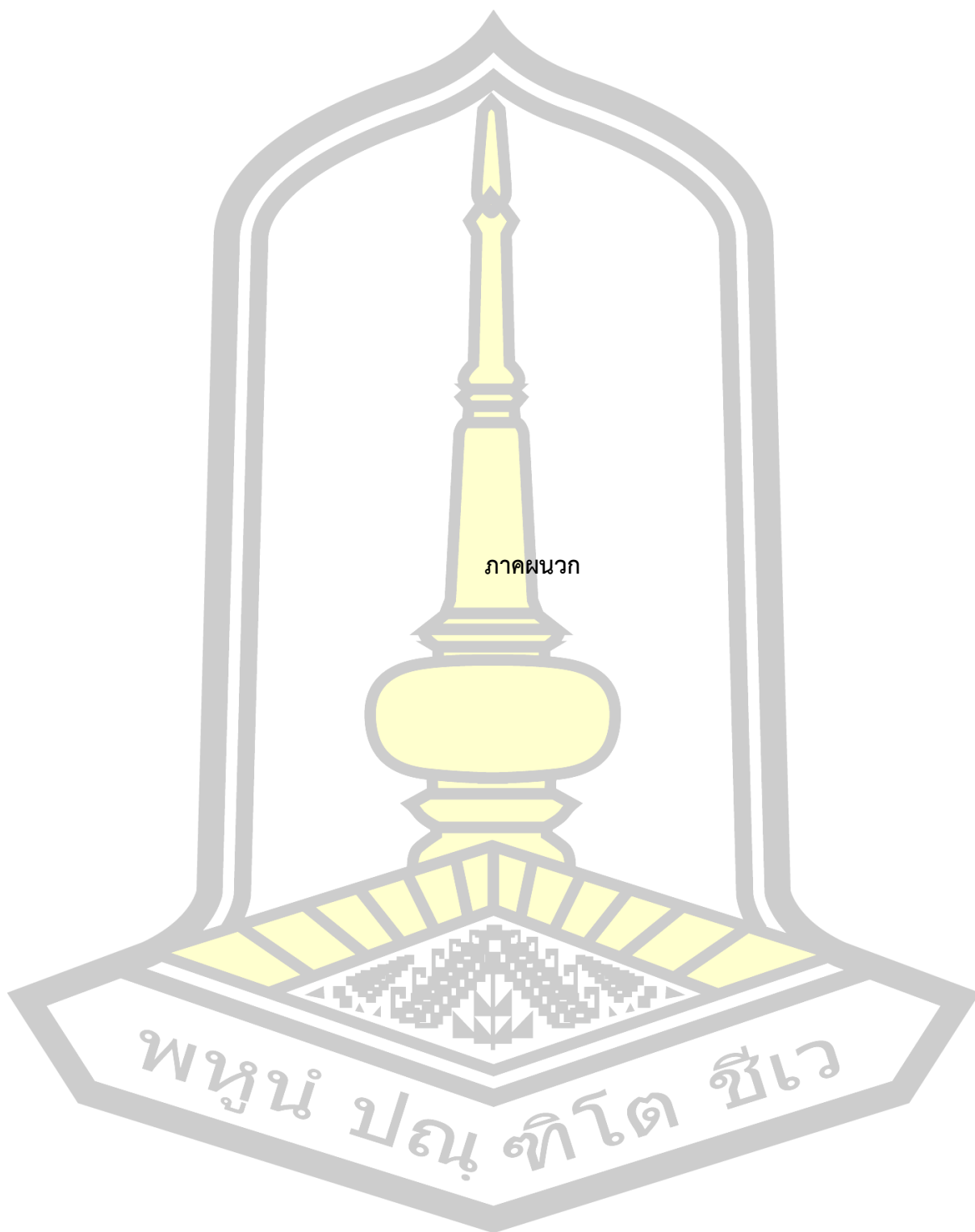
- Gill, R. (2006). *Theory and practice of leadership of leadership roger gill*. Chennai : C & M Digital (P).
- Gill, T. (2007). *No fear: Growing up in a risk averse society*. Lisbon : Calouste Gulbenkian Foundation.
- Gordon, J.R. (1990). *Management and Organization*. Boston : Allyn and Bacon.
- Groundwater-Smith. (2000). *Evidence Based Practice-Towards Whole School Improvement*. Australian : Association for Research in Education Sydney.
- Hargreaves, D.H. (1999). The Knowledge-Creating School. *British Journal of Educational Studies*, 47, 122-144.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1982). *Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources*. n.p. : n.p.
- Hitt, M.A., Ireland. D.R. and Hoskisson, R.E. (2007). *Strategic Management Competitiveness and Globalization*. 7th ed. Thomson South-Western : The University of West Alabama.
- Ireland, R.D. and Hitt, M.A. (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competiveness in the 21st Century : the Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.
- Ireland, R.D. and Micheal, A.H. (2005). Achieving and maintaining competitiveness in the 21th century : The role of Strategic Leadership. *The Journal of Academy of Management Executive*, 19(4), 63-77.
- King, M.I. (1989). Extraordinary Lead Ordinary in Education : Transformational Leadership as Predictors of Effectiveness, Satisfaction and Organizational Climate in K-12 and Higher Education. *Dissertation Abstracts International*, 9(11), 2329-A.
- Koontz, H. and Wehrich, H. (1988). *Management*. New York : McGraw-Hill.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1995). *The Leadership Challenge*. 2nd ed. San Francisco : Jossey Bass.
- Lawson, K. (2008). *Leadership Development Basics*. Nashville, TN : ASTD Press.
- Likert, R. (1967). *The human organization : Its management and value*. New York : McGraw-Hill.

- Locke, E.A. and others. (1991). *The Essence of Leadership : The Four Keys to Leading Successfully*. New York : Lexington Books.
- Maghroori, R. and Rolland, C. (1997). *The Appreciative Inquiry Summit: A Practitioner's Guide for Leading Large-Group Chang*. San Francisco : Berrett-koehhier.
- Marriner, A.T. (1993). *Transformational leadership in nursing*. St. Louis : Mosby.
- Maxwell, J.C. (2011). *The Five Levels of Leadership–Proven steps to Maximize your Potential*. New York : Centre Street.
- McCauley, C.D. and others. (1998). *The Center for Creative Leadership : Handbook of Leadership Development*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- McCauley, C.D., VanVelsor, E. and Ruderman, M.N. (2010). Introduction: Our View of Leadership Development. In E. Van Velsor, C.D. McCauley, & M.N. Ruderman (Ed.), *Handbook of Leadership Development* (1-26). San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Megginson, L.C. (1972). *Personnel: A behavioral approach to administration*. Illinois : Irwin.
- Michael Fullan. (2006). *Turnaround leadership “The Jossey-Bass education series”*. University of Michigan : Jossey-bass
- Moorhead, G. and Griffin, R.W. (1995). *Organizational behavior*. 4th ed. Boston : Houghton Mifflin.
- Nahavandi, A. and Malekzadeh, A.R. (1993). *Organizational behavior : the person organization*. New York : Prentice-Hall.
- Nonthanathorn, P. (2002). *Strategic leadership and organizational effectiveness : a study of the Mass Rapid Transit Authority of Thailand*. Ph.D. Thesis, National Institute of Development Administration.
- Phipps, K.A. and Burbach, M.E. (2010). Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11, 137-154.
- Quong, T. and Walker, A. (2010). Seven Principles of Strategic Leadership. *International Studies in Educational Administration*, 38(1), 22-34.

- Rogers, E.M. (1973). *Community Strategy for Rapidly Planning*. New York : The Free Press.
- Ronning, R., Espedal, B. and Jordahl, A. (2010). *An Exploration of Two Perspectives on Global Leadership and the Potential Consequences for Global Leadership Development*. Institute for Research in Economics and Business Administration, The project is financed by The Research Council of Norway.
- Rose, M. (1997). A survey of violence toward nursing staff in one large Irish accident and emergency department. *Journal of Emergency Nursing*, 23(3), 214-219.
- Rowley, J. (2003). Profiling and understanding student information behavior : methodologies and meaning Jennifer Rowley. *Research in Learning Technology*, 11(1), 265.
- Santosh Kumar. (2013). *The 70:20:10 L&D Model for Developing a High-Performing Workforce*. [Online]. Available from:<http://learnnovators.com/702010-ld-model-developing-high-performingworkforce/>. [accessed March 14, 2020]
- Sapience Group. (2005). *Leadership Development*. [online]. Available from : <http://www.SapienceGroup.net>. [accessed 14 March 2020]
- Schermerhorn, J.R. (2012). *Management*. 12th ed. New Jersey : John Wiley and Sons.
- Scott, J. (1990). *A Matter of Record, Documentary Sources in Social Research*. Cambridge : Polity Press.
- Silva, E. and Rider, R. (2013). *Leadership Development Program*. [online]. Available from: <http://www.unconsciouspotential.com.au/leadership-development-program.html> 2012. [accessed 20 March 2020].
- Smith, S.C. and Piele, P.K. (2006). *School Leadership: Handbook for Excellence in Student Learning*. 4th ed. California : Corwin press.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York : The Free Press
- Swansburg, R.C. and Swansburg, R.J. (2002). *Introduction to management & leadership for nurse managers*. 3rd ed. Sudbury : Jones & Bartlett.
- The Banff Centre. (2011). *Leadership Development Program*. [online]. Available from : <http://www.banffcentre.ca/leadership/program/framework.asp>. [accessed 20 March 2020].

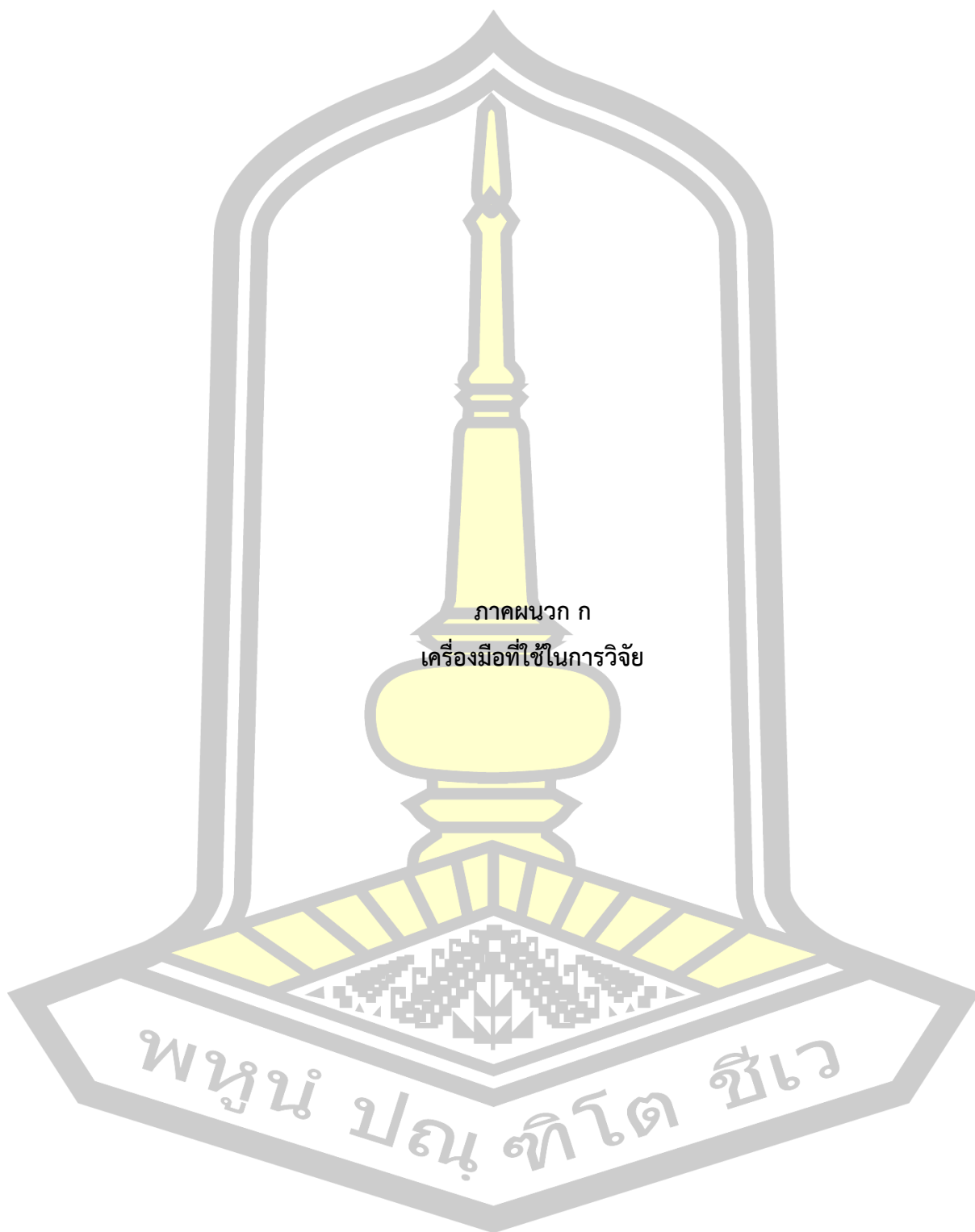
- Thompson, H. (2005). *The public school superintendent and servant leadership*. Ed.D. Thesis, Graduate School Wisconsin University.
- Thomson, J.D. (2003). *Organization in Action*. New York : McGraw-Hill.
- Trewatha, R.L. and Newport, G.M. (1982). *Management*. 3rd ed. Plano, TX : Business Publication.
- Vicere, A.A. (2002). Leadership and the Networked Economy. *Human Resource Planning*, 25(2), 26-33.
- Vroom. V.H. and Jago, A.G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24.
- Whitmire, M. and Nienstedt, P. (1991). *Leadership Development and Succession*. [online]. Available from : <http://academic.cengage.com>. [accessed 14 August 2020].
- Yeung, A.K. and Ready, D.A. (1995). Developing Leadership Capabilities of Global Corporations : A Comparative Study in Eight Nations. *Human Resource Management*, 34(4), 529-547.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in Organizations*. 2nd ed. New York : Prentice-Hall.
- Yukl, G.A. (1998). *Leadership in Organization*. 4th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Yukl, G.A. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall.





ภาคผนวก

พหุมนุ ปณ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์

ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สำหรับการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำเพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

2. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพ และข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบ

แบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

3. ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ ตามความคิดเห็นของท่านตามความเป็นจริง

4. ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อเพื่อประโยชน์ในการนำข้อมูลไปใช้ไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ต่อไป

5. ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของท่านจะถือเป็นความลับ และจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งจะไม่ทำให้เกิดความเสียหาย และมีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นายกีภักดิ์ ชื่นใจ

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
 สำหรับการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพของท่าน

1. สถานภาพ

ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

2. ประสบการณ์การทำงาน

1-5 ปี

6-10 ปี

11-15 ปี

16 ปี ขึ้นไป

3. ขนาดของโรงเรียน (ตามเกณฑ์ สพฐ.)

ขนาดเล็ก มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน

ขนาดกลาง มีนักเรียน 121 – 600 คน

ขนาดใหญ่ มีนักเรียน 601 – 1500 คน

ขนาดใหญ่พิเศษ มีนักเรียน 1,501 คน ขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
 คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า

2. โปรดใช้ดุลพินิจของท่านพิจารณาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ด้าน

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
 เขต 2 ตามทัศนะของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น โดยมีเกณฑ์การพิจารณา
 ดังนี้

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ร.ก.	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.3	มีความคิดเชิงบูรณาการเพื่อหาเทคนิคและวิธีการ ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่										
3.4	ใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งระบบ										
3.5	กล้าเปลี่ยนแปลงและชอบท้าทายสถานการณ์ที่ สามารถคาดหวังความสำเร็จ										
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ											
4.1	ส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย										
4.2	สร้างขวัญกำลังใจและความศรัทธาให้เกิดกับ บุคลากรทุกคน										
4.3	กระตุ้นและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดง ความคิดเห็นและร่วมขับเคลื่อนองค์การ										
4.4	พัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมที่มีผลที่ก่อให้เกิด ความสำเร็จขององค์การ										
4.5	กำหนดหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและค่านิยม ขององค์การให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ภายนอก										
5. มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง											
5.1	มีความสามารถในการคิดเชิงมนทัศน์										
5.2	สามารถคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อแยกแยะ องค์ประกอบและสรุปผลเพื่อนำไปกำหนด แผนปฏิบัติการ										
5.3	มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ										
5.4	สามารถประมวลผลจากข้อมูลได้อย่างมีเหตุผล										
5.5	เข้าใจสถานการณ์ที่ซับซ้อนและสามารถสื่อสาร สถานการณ์นั้นให้เข้าใจได้ง่าย										

ร.ที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6. การเป็นผู้นำการจูงใจ											
6.1	สื่อสารโดยใช้กลวิธีที่หลากหลายเพื่อให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและ ความคาดหวังของตน										
6.2	สร้างเงื่อนไขที่ทำให้บุคคลอื่นมีแรงบันดาลใจและ ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์การ										
6.3	เสริมแรงจูงใจและสร้างกลยุทธ์ใหม่เพื่อพัฒนา บุคลากรและค่านิยมในองค์การ										
6.4	ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ บริหารองค์การ										
6.5	เป็นผู้ริเริ่มกระบวนการปฏิบัติและมีความมุ่งมั่นใน การพัฒนา										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

สำหรับการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 ฉบับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2
2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นประโยชน์ใช้ในการวิจัยเท่านั้น
ไม่มีผลกระทบหรือเกิด ความเสียหายต่อหน่วยงานหรือบุคคลที่ให้สัมภาษณ์แต่อย่างใด
จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ความ ร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยหวังว่า
จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

นายกวีภัทร ชื่นใจ

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ทัโต ชเว

ผู้สัมภาษณ์ นายกวีภัทร ชื่นใจ

สถานที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เริ่มเวลา.....น. ถึง.....น.

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล.....

วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขา.....

ตำแหน่งปัจจุบัน.....

สถานที่ทำงาน.....

ประสบการณ์ในการทำงาน.....

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2

1. บทบาทของผู้นำในการบริหารสถานศึกษา ในด้าน การคิดเชิงปฏิบัติ มีวิธีดำเนินการอย่างไรภายในองค์กร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. คุณลักษณะของผู้นำในการบริหารสถานศึกษา ในด้านความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ มีวิธีการปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

.....

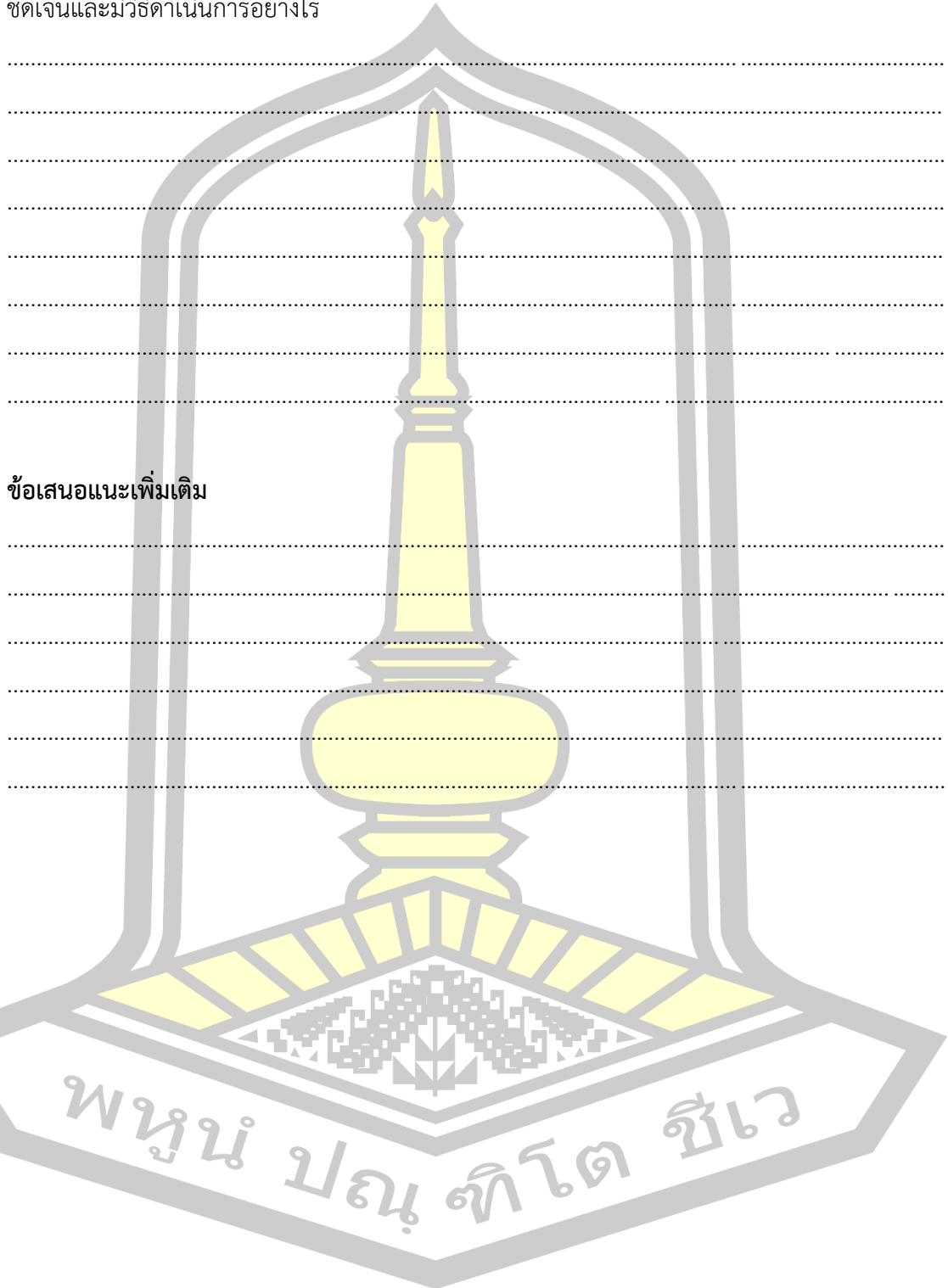
.....

.....

.....

.....

6. ทักษะของภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา ในด้านการเป็นผู้นำการจูงใจ สามารถแสดงให้เห็นชัดเจนและมีวิธีดำเนินการอย่างไร



แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

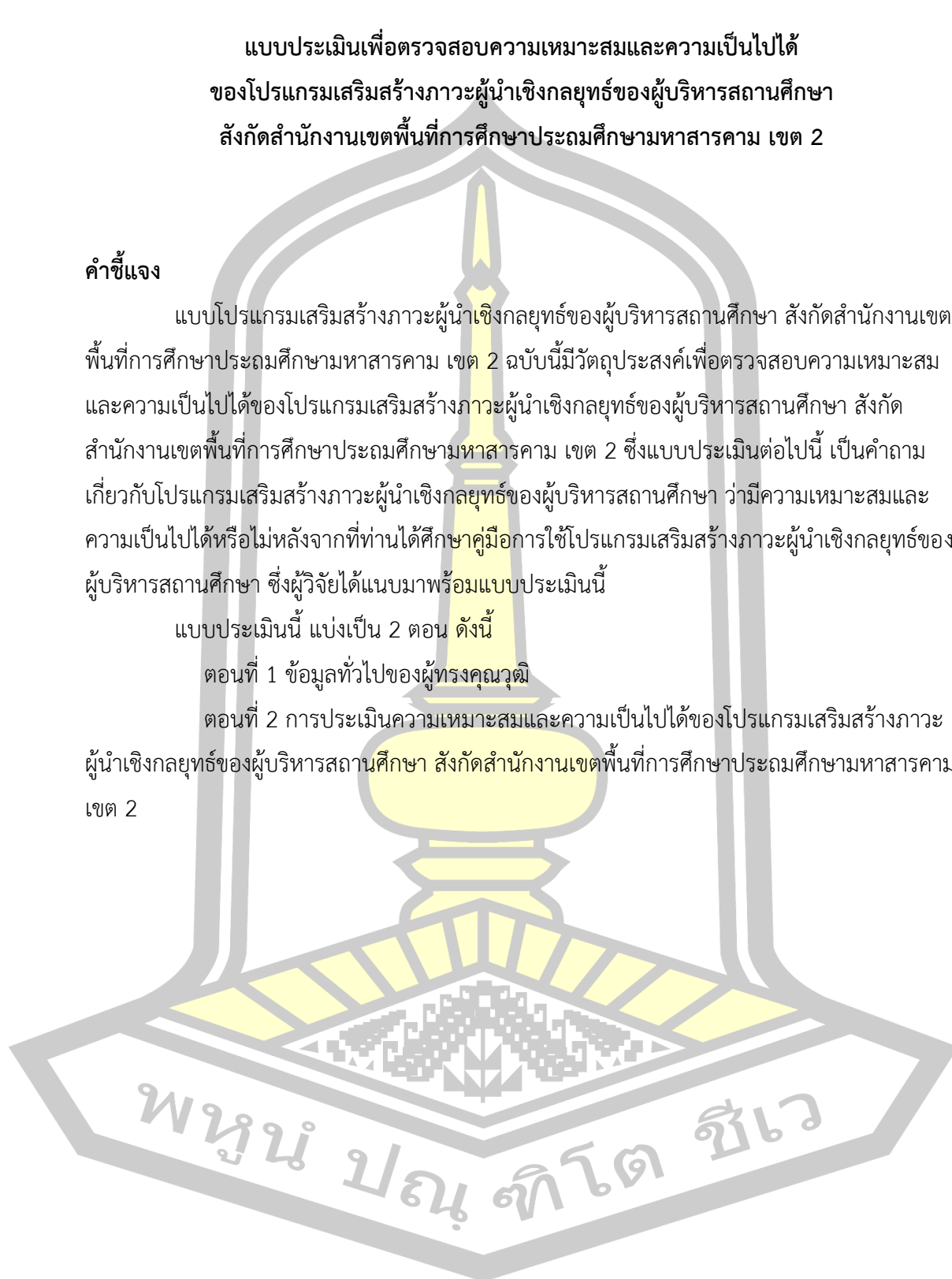
คำชี้แจง

แบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งแบบประเมินต่อไปนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือไม่หลังจากที่ท่านได้ศึกษาคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้แนบมาพร้อมแบบประเมินนี้

แบบประเมินนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2



ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ- สกุล
2. ตำแหน่งปัจจุบัน
3. สังกัดหน่วยงาน.....
4. วุฒิการศึกษาสูงสุดสาขา.....
5. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

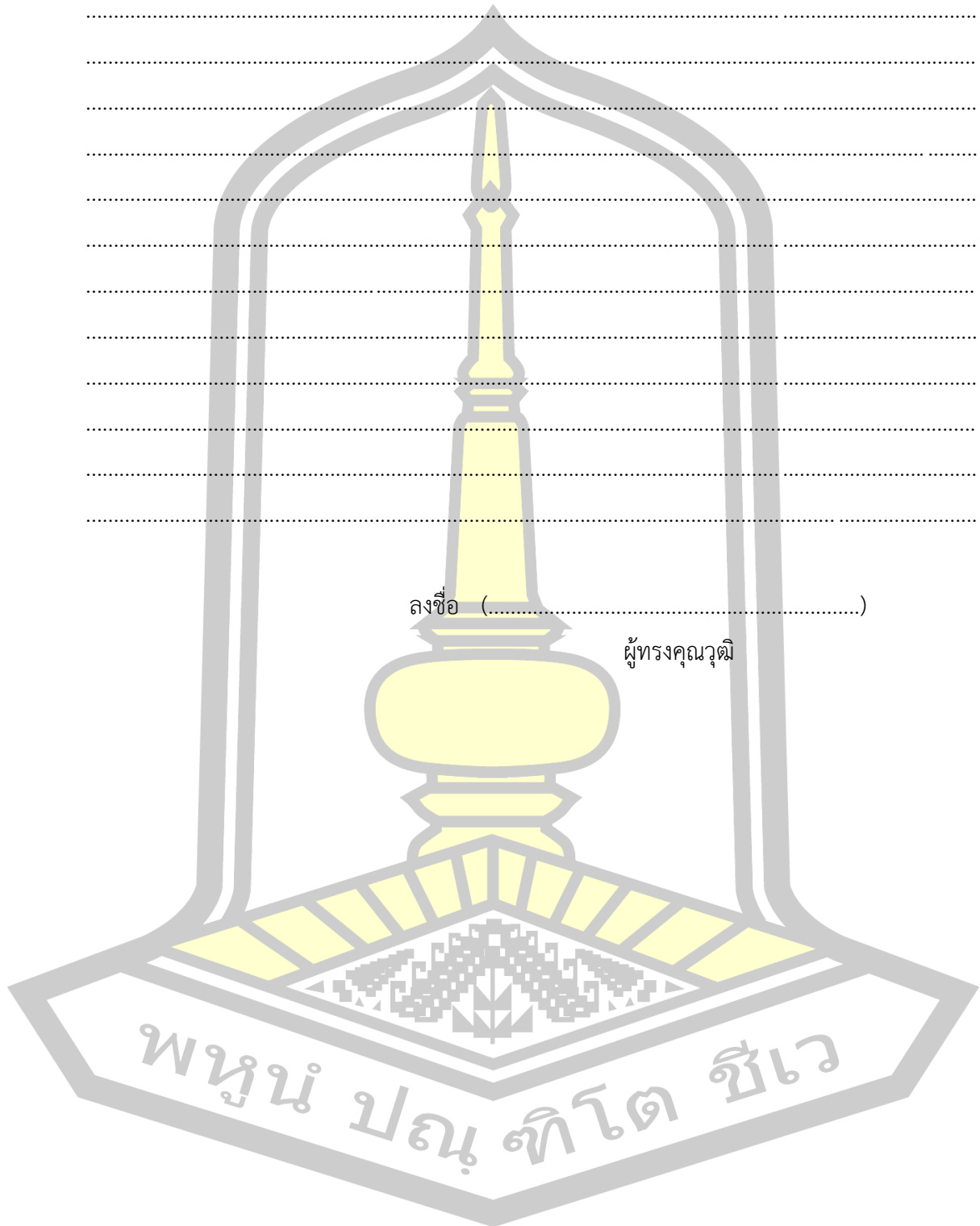
ตอนที่ 2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพียงใด
2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นแต่ละข้อคำถาม โดยข้อความแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้
 - 5 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ มากที่สุด
 - 4 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ มาก
 - 3 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ปานกลาง
 - 2 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ น้อย
 - 1 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ น้อยที่สุด
3. หากท่านเห็นว่าควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมประการใด กรุณาเขียนข้อมูลลงในข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม





ภาคผนวก ข
คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

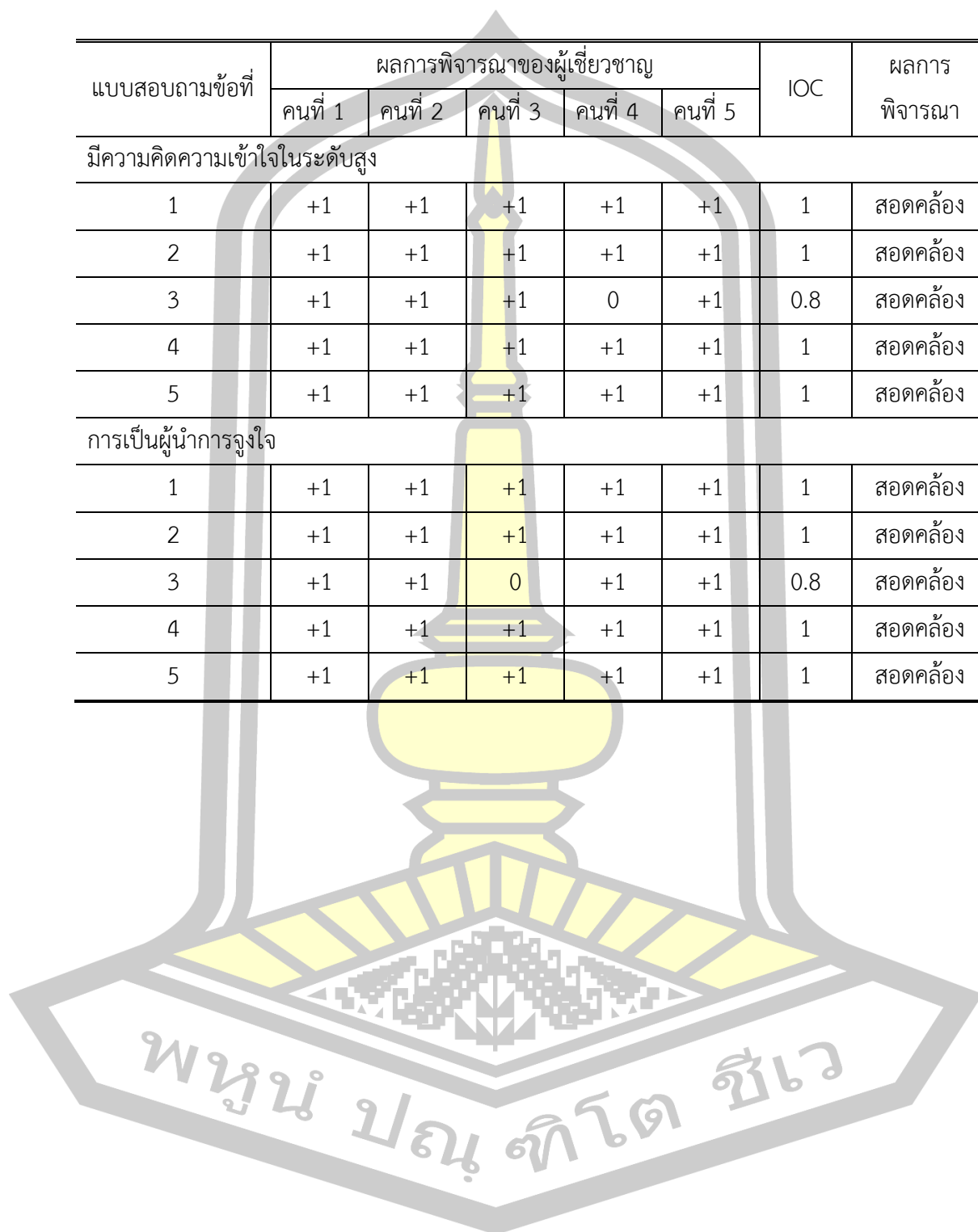
พหุ ประจักษ์ ชัยเว

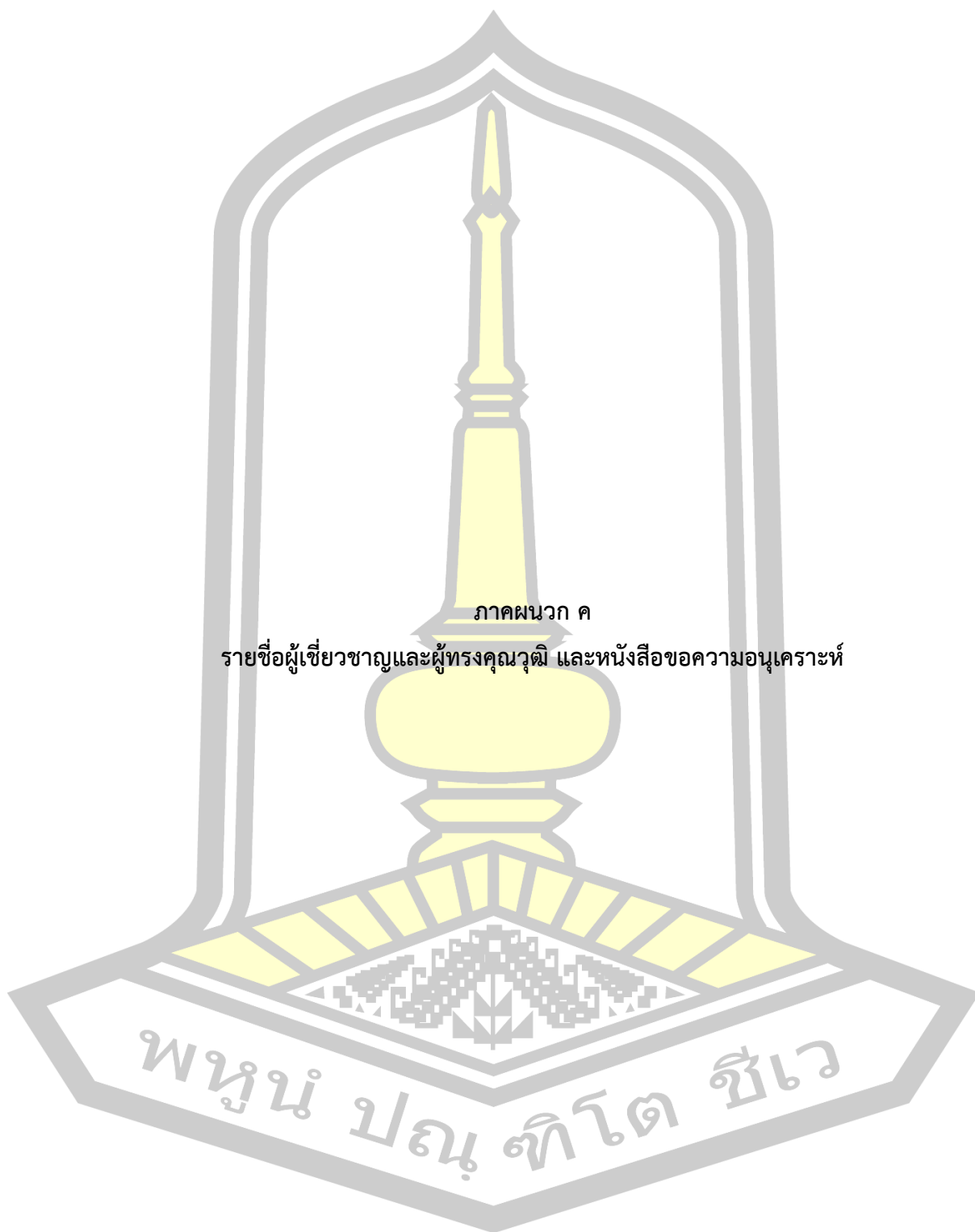
ตาราง 28 ผลการประเมินความสอดคล้อง (IOC) แบบสอบถามสภาพปัจจุบันสภาพพึงประสงค์

แบบสอบถามข้อที่	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
การกำหนดวิสัยทัศน์							
1	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
3	+1	0	+1	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์							
1	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	0	+1	0.8	สอดคล้อง
การคิดเชิงปฎิวัติ							
1	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
การสร้างวัฒนธรรมองค์การ							
1	0	+1	+1	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
2	+1	0	+1	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ตาราง 28 (ต่อ)

แบบสอบถามข้อที่	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง							
1	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	0	+1	0.8	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
การเป็นผู้นำการจูงใจ							
1	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
3	+1	+1	0	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง





ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ และหนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุ ประทีป ชัยเว

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน 5 คนดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ วุฒิการศึกษา ศษ.ด.การบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
2. นายไพฑูรย์ ชาวโพธิ์ วุฒิการศึกษา ศษ.ม.การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
3. ดร.ไพฑูล พรหมมากุล วุฒิการศึกษา ป.ร.ด. วิจัยและประเมินผลการศึกษา
ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนนาคนุ่นประชาสรรค์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
4. ดร.กรนันทน์ วรรณทวี กศม. ป.ร.ด. วิจัยและประเมินผลการศึกษา ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญการวิจัยและ
ประเมินผลการศึกษา
5. นายสรารุณี จันทรสุมบัติ กศม. การวิจัยการศึกษา ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
ผู้เชี่ยวชาญการวิจัยและประเมินผล

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบยืนยันโปรแกรม จำนวน 5 คนดังนี้

1. นายสุชาติ พุทธิลา ตำแหน่งผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา
2. ดร. วีรศักดิ์ ปัตตลาโพธิ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านเม็กดำ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
3. นางสุนนา เนื่องไชยศ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนชุมชนบ้านโพธิ์สองห้องวิทยา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
4. นายจักรกฤษ อนุฤทธิ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนอนุบาลวาปีปทุม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
5. นายปิยวัฒน์ บุญบรรจง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนอนุบาลพยัคฆภูมิพิสัย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว05 วันที่ 5 มกราคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ

ด้วย นายกวีภัทร ชื่นใจ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





ที่ อว 0605.5(2)/ว05

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 มกราคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.ไพฑูล พรหมมากุล

ด้วย นายกวีภัทร ชื่นใจ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0887333927



ที่ อว 0605.5(2)/ว05

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 มกราคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.กรนันทน์ วรรณทวี

ด้วย นายกวีภัทร ชื่นใจ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0887333927



ที่ อว 0605.5(2)/ว05

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 มกราคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายไพฑูรย์ ชาวโพธิ์

ด้วย นายกวีภัทร ชื่นใจ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โดมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิติน 0887333927



ที่ อว 0605.5(2)/ว05

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 มกราคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายสรวิทย์ จันทร์สมบัติ

ด้วย นายกวีภัทร ชื่นใจ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0887333927



ที่ อว 0605.5(2)/ว1257

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายสุชาติ พุทธลา

ด้วย นายกวีภัทร ชื่นใจ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0887333927



ที่ อว 0605.5(2)/ว1257

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางสุนนา เนื่องไชยยศ

ด้วย นายกวีภัทร ชื่นใจ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0887333927



ที่ อว 0605.5(2)/ว1257

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายจักรกฤษณ์ อนุฤทธิ์

ด้วย นายกวีภัทร ชื่นใจ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0887333927



ที่ อว 0605.5(2)/ว1257

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.วีระศักดิ์ ปิตตลาโพธิ์

ด้วย นายกวีภัทร ชื่นใจ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0887333927



ที่ อว 0605.5(2)/ว1257

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายปิยวัฒน์ บุญบรรจง

ด้วย นายกวีภัทร ชื่นใจ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

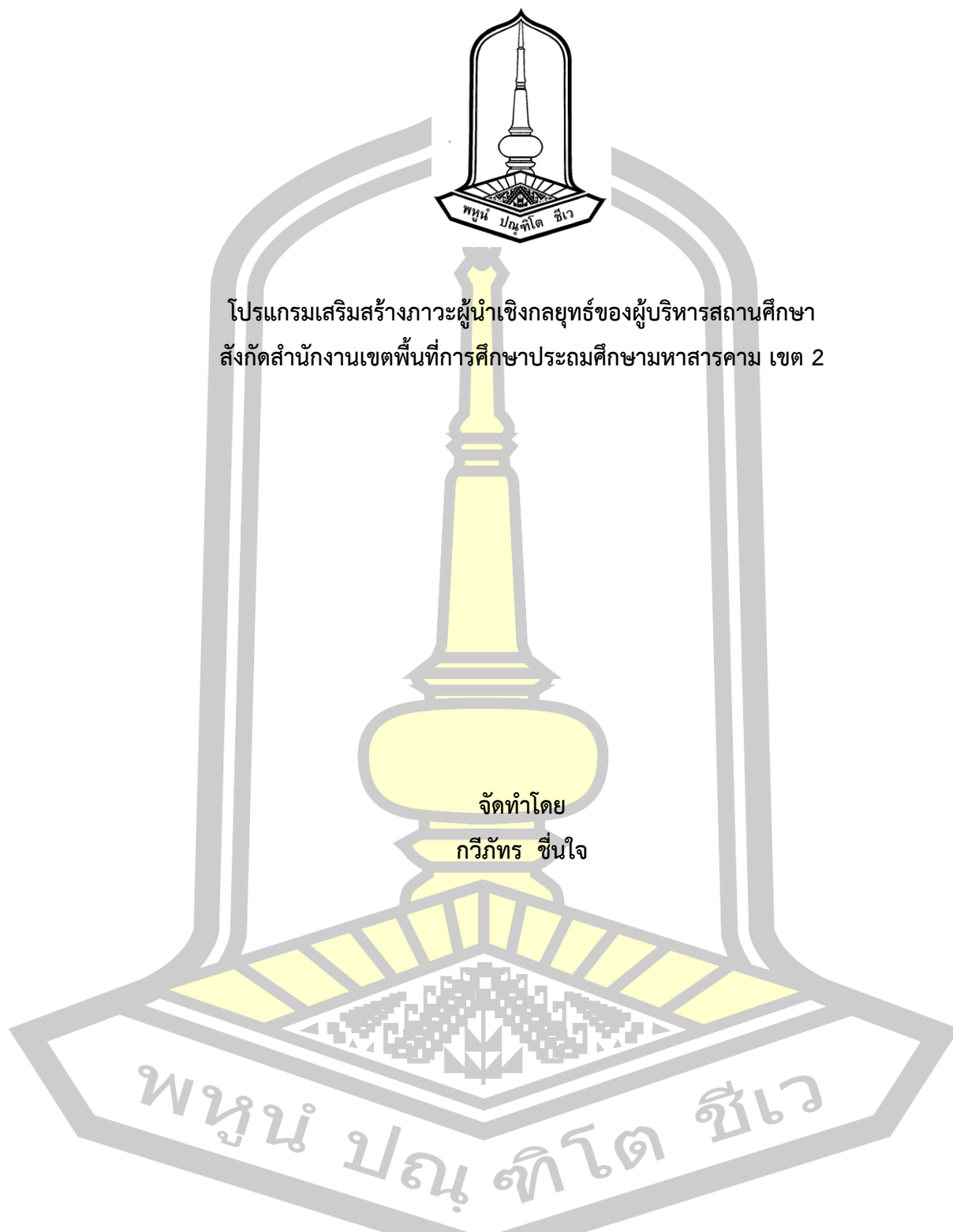
งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0887333927



ภาคผนวก ง

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

พหุณํ ปณฺ ทิโต ชีเว



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

จัดทำโดย
กวีภัทร ชื่นใจ

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้อธิบายถึงขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กระบวนการพัฒนาตามโปรแกรม และบทบาทของผู้บริหารในการดำเนินการตามขั้นตอนไว้อย่างละเอียด ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าโปรแกรมนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรที่เป็นผู้นำองค์กรทางการศึกษาหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความประสงค์จะพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ผู้บริหารและผู้นำองค์กรได้มีโอกาสพัฒนาตัวเองไปสู่ความเป็นนักบริหารที่มีความสามารถในการบริหารองค์กรของตน สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้นำในการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ให้ประสบผลสำเร็จด้วยดีมา ณ โอกาสนี้

กวีภัทร ชื่นใจ



สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
หลักการ.....	3
วัตถุประสงค์	4
เนื้อหา	4
กิจกรรมการพัฒนา	6
การวัดและประเมินผล	6
คำแนะนำการใช้โปรแกรม	8
การดำเนินการพัฒนา	8
กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา	9
ระยะเวลาที่ใช้	9
สื่อและแหล่งเรียนรู้	9
การวัดและประเมินผลการพัฒนา	9
เงื่อนไขของผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาที่มีสิทธิ์ผ่านการพัฒนาตามโปรแกรมฯ	10
ส่วนที่ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2	12
Module 1 การเป็นผู้นำการจูงใจ	12
Module 2 การคิดเชิงปฎิวัติ	23
Module 3 ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์	29
Module 4 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ	39
Module 5 มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง	47
Module 6 การกำหนดวิสัยทัศน์	54
เอกสารอ้างอิง	60

ส่วนที่ 1

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมในยุคปัจจุบัน มุ่งไปสู่ยุคข่าวสารไร้พรมแดน ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีบทบาทในสังคม มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้ทุกประเทศต้องมีการวางแผนทางด้านการศึกษา เศรษฐกิจ การเมืองและการปกครอง เพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต ดังแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ตลอดจนสภาพปัญหาจากการจัดการและพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในระยะที่ผ่านมา ซึ่งพบว่ายังมีปัญหาคือจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาทั้งทางด้านการส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชน ด้านคุณภาพการศึกษาโดยเฉพาะระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่ยังอยู่ในระดับต่ำ ตลอดจนสภาพการบริหารและจัดการศึกษา ที่ยังต้องปฏิรูปเพิ่มเติมในด้านประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

การปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบัน ทำให้ทุกฝ่ายต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พุทธศักราช 2560-2564) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (พุทธศักราช 2542) มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยมุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสุขและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) การปฏิรูปการศึกษาเปรียบเทียบกับสถานะการศึกษาไทย พบว่าคุณภาพการศึกษาเฉลี่ยทั้งประเทศเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศพัฒนาอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นการประเมินความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และประยุกต์ใช้ และผลสัมฤทธิ์ระดับชาติยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำ (วิทยากร เชียงกูล, 2550) การบริหารและการพัฒนาคนในทุกระดับถือเป็นหน้าที่หลักขององค์กรหรือหน่วยงานที่ต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการขับเคลื่อนนโยบายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลให้ผู้ร่วมงานนำไปปฏิบัติงานในองค์กร ทำให้การจัดการศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ได้ผลดีนั้นจำเป็นต้องมีการเสริมพลังให้ผู้บริหารมีโอกาสฝึกและใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำได้อย่างเต็มศักยภาพ ต้องมีการอบรมและพัฒนาแบบเข้มข้นภายในระยะเวลาที่เพียงพอ เพื่อสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้เป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ (รุ่ง แก้วแดง, 2549) สอดคล้องกับ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ที่ได้กล่าวว่า ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะช่วยเพิ่มความได้เปรียบแข่งขันของ

องค์การ ทั้งนี้เนื่องจากการฝึกอบรมและพัฒนาจะทำให้บุคลากร มีความสามารถสูงขึ้น และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้ดีขึ้น รวมทั้งสามารถสร้างผลผลิตให้แก่องค์กรมากขึ้น และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการเป็นอย่างดี ดังนั้นองค์การในปัจจุบันจึงเข้าใจดีว่าการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า (อุดมชัย ชัยจุฑาภักดิ์, 2558) กล่าวว่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและขยายโอกาส เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าว ต้องบริหารงานที่ทำการสอนนักเรียนในหลายระดับชั้น ดังนั้นผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของตนเอง เพื่อให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ มีหลักการมีความรู้ความสามารถมีลักษณะและทักษะการทำงานที่จำเป็น เพื่อการพัฒนางานและพัฒนาคนรวมถึงการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นในอนาคต สามารถวางแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า มีวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ และสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่คาดหวังไว้

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นแนวคิดที่สามารถนำไปใช้พัฒนาสถานศึกษาและเสริมสร้างศักยภาพการทำงาน ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 โดยจะสามารถเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดเพื่อนำไปใช้ในการบริหารให้มีคุณภาพตามมาตรฐานได้ สามารถเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นและกำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยมีการคิดล่วงหน้า และมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ (สุรินทร์ ภูสิงห์, 2558) ดังผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านยืนยันว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน อีกทั้งหลักสูตรการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ยังมีเนื้อหาและกิจกรรมไม่ครอบคลุมตามแนวคิดของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และสามารถบริหารงานในสถานศึกษาทุกด้านให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

พูน ปรณ ทัต ชีเว

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

หลักการ



ในกระบวนการบริหารและหลักการบริหาร ภาวะผู้นำนั้นถือว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารในการที่จะนำพากลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในที่สุด ซึ่งการใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น นักวิชาการได้พยายามทำการศึกษเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลแก่กลุ่มและองค์การมาหลายทศวรรษ โดยประวัติศาสตร์การศึกษาภาวะผู้นำเริ่มปรากฏตั้งแต่ก่อนหน้านั้นจนถึงทศวรรษที่ 1990 แนวคิดภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรกเป็นประเด็นของคุณลักษณะ ซึ่งเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวบุคคลมาตั้งแต่กำเนิดแต่ในช่วงทศวรรษที่ 1990 แนวทางการศึกษาได้หันไปให้ความสนใจกับ ปฏิบัติของผู้นำประสิทธิผลขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่ผู้นำกระทำแนวคิดนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่สามารถเรียนรู้ได้ แต่แนวคิดนี้ละเลยการให้ความสนใจต่อปัจจัยด้านสถานการณ์ ในยุคต่อมาจึงเกิดแนวคิดเชิงสถานการณ์ที่มองว่าประสิทธิผลของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ กลุ่มแนวคิดนี้ปรากฏแนวคิดออกมาเป็นจำนวนมากแต่ผลการศึกษาและค้นพบที่แตกต่างกันในแต่ละโมเดล นั้นแสดงถึงความไม่คงเส้นคงวาทิศทางการศึกษา ภาวะผู้นำจึงเริ่มหันเหไปสู่การใช้อำนาจและอิทธิพลจน นำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Den Hartog and Koopman, 2001)

อนึ่ง ผู้บริหารต้องมีการเปลี่ยนแปลงและมีกลยุทธ์ในการบริหารรวมทั้งต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาในเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิราพร ดีบุญมี, 2556) สอดคล้องกับปรีดา รำมะนา (2557) ได้กล่าวว่าเนื่องจากปัจจุบันการศึกษาไทย มีการปรับเปลี่ยนนโยบายด้านการศึกษาตลอดเวลา อีกทั้งโรงเรียนในขนาดต่าง ๆ ก็ได้มีการแข่งขันกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนแต่ละแห่ง เพื่อจูงใจให้ผู้เรียนเข้ามาศึกษาในสถานศึกษาของตนเองมากขึ้น ดังนั้นเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปผู้บริหารโรงเรียน ทั้งผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสามารถปรับตัวและเรียนรู้การพัฒนาตนเอง ทั้งด้านความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถนำสิ่งที่ได้จากการพัฒนาตนเองมาสร้างกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ เหมาะสมแก่การเรียนรู้ของผู้เรียนในปัจจุบันและสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียนที่กำลังจะจบการศึกษาระดับประถมศึกษา

และต้องการที่จะศึกษาต่อในขั้นที่สูงขึ้นไป ดังนั้นผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องมีรูปแบบความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปและมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบของผู้นำ ที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำวงการหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จ ล้วนมีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญคือ เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2550) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถ หรือมีสมรรถนะในการเป็นผู้นำประกอบด้วย ความสามารถในการคิดเพื่อวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ ความสามารถในการสร้างและพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการประเมินและพัฒนากลยุทธ์ (ประยงค์ เนาวบุตร, 2557)

การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ได้ผลดีนั้นจำเป็นต้องมีการเสริมพลังให้ผู้บริหารมีโอกาสฝึกและใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำได้อย่างเต็มศักยภาพ ต้องมีการอบรมและพัฒนาแบบเข้มข้นภายในระยะเวลาที่เพียงพอ เพื่อสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้เป็นนักบริหารการศึกษา มืออาชีพ (รุ่ง แก้วแดง, 2549) สอดคล้องกับ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ที่ได้กล่าวว่า ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะช่วยเพิ่มความได้เปรียบแข่งขันขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการฝึกอบรมและพัฒนาจะทำให้บุคลากร มีความสามารถสูงขึ้น และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้ดีขึ้น รวมทั้งสามารถสร้างผลผลิตให้แก่องค์กรมากขึ้น และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการเป็นอย่างดี ดังนั้นองค์กรในปัจจุบันจึงเข้าใจดีว่า การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า (อุดมชัย ชัยจุฑาภักดิ์, 2558) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและขยายโอกาส เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าว ต้องบริหารงานที่ทำการสอนนักเรียนในหลายระดับชั้น ดังนั้นผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของตนเอง เพื่อให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ มีหลักการมีความรู้ความสามารถมีลักษณะและทักษะการทำงานที่จำเป็น เพื่อการพัฒนางานและพัฒนาคณากรวมถึงการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นในอนาคต สามารถวางแผนปฏิบัติงานไว้วงหน้า วิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ และสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่คาดหวังไว้

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเพื่อก้าวสู่การเป็นนักบริหารที่สามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารจึงต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างคุณลักษณะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ฝึกทักษะการปฏิบัติที่จะสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพในฐานะผู้นำองค์กร

อย่างไรก็ตาม การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 ยังไม่มีหลักสูตรหรือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสม เพราะส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การพัฒนาการบริหาร

เชิงกลยุทธ์มากกว่าเน้นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง อีกทั้งยังไม่เห็นความสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ให้เกิดแก่ผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง

ด้วยเหตุผลดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้ยึดหลัก 70 : 20 : 10 ซึ่งใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 54 ชั่วโมงหรือ 9 วัน ซึ่งมีกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาก่อเกิดความรู้และทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถเรียนรู้และปฏิบัติตามเนื้อหาในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยผู้วิจัยได้จัดทำโปรแกรมประกอบด้วย โมดูล 1 การเป็นผู้นำการจูงใจ โมดูล 2 การคิดเชิงปฏิกิริยา โมดูล 3 ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ โมดูล 4 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ โมดูล 5 มีความคิดความเข้าใจในระดับสูงและโมดูล 6 การกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งเนื้อหาของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะสอดแทรกและครอบคลุมอยู่ในแต่ละโมดูล และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

วัตถุประสงค์

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำนวน 6 องค์ประกอบประกอบด้วย

1. การเป็นผู้นำการจูงใจ
2. การคิดเชิงปฏิกิริยา
3. ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ
5. มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง
6. การกำหนดวิสัยทัศน์

เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 แบ่งออกเป็น 6 โมดูล ได้แก่

โมดูล 1 : การเป็นผู้นำการจูงใจ

เนื้อหาในโมดูลมุ่งพัฒนาความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้กลวิธีที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงวิสัยทัศน์และความคาดหวังของตนต่อองค์กร มีการโน้มน้าวจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อกลยุทธ์โดยการใช้คำพูดสัญลักษณ์การกระทำและการให้รางวัล ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างเงื่อนไขที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมุ่งมั่นและแรงบันดาลใจในการพัฒนาองค์กร มีการเสริมแรง จูงใจและสร้างกลยุทธ์ใหม่เพื่อพัฒนาบุคลากรและสร้างค่านิยมที่พึงประสงค์ในองค์กรและที่สำคัญต้องใช้หลักคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่การบริหารองค์กรเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหารเอง

1. ความหมายการจูงใจ
2. กลวิธีการจูงใจ
3. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

โมดูล 2 : การคิดเชิงปฏิวัติ

เนื้อหาในโมดูลมุ่งพัฒนาความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการคิด โดยเน้นพัฒนาและการคิดนอกกรอบเพื่อส่งเสริมการสร้างและพัฒนาองค์กร ใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน มีการบูรณาการโดยใช้เทคนิควิธีการในการสร้างองค์ความรู้ สามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส โดยต้องมีความกล้าเปลี่ยนแปลงและชอบท้าทายสถานการณ์ที่สามารถคาดหวังความสำเร็จได้ เนื้อหาสาระจึงมุ่งให้สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ด้วยความแตกต่างและมั่นใจ

1. ความหมายการคิดเชิงปฏิวัติ
2. รูปแบบการคิดเชิงปฏิวัติ
3. ผู้บริหารกับการตัดสินใจ

โมดูล 3 : ความสามารถด้านการจัดการกลยุทธ์

เนื้อหาในโมดูลมุ่งพัฒนาความสามารถ วิธีการหรือการปฏิบัติที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำมาใช้สะท้อนแนวคิดที่เน้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถประเมินหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษาแล้วนำข้อมูลมาใช้ในการ

กำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้และสามารถดำเนินการติดตามตรวจสอบและประเมินผลกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นปัจจุบัน

1. ความหมายของกลยุทธ์
2. การจัดการกลยุทธ์
 - 2.1 การกำหนดกลยุทธ์
 - 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 - 2.3 การประเมินผลกลยุทธ์

โมดูล 4 : การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

เนื้อหาในโมดูลมุ่งพัฒนาความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการการปฏิบัติงานภายในองค์กรโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย การกำหนดวัฒนธรรมหรือสร้างค่านิยมขององค์การให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก การพัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมที่ดีงามและก่อให้เกิดความสำเร็จต่อองค์การ การบริหารอย่างมีส่วนร่วม มีการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึกดีต่อองค์กร กระตุ้นและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมขับเคลื่อนองค์การไปด้วยกัน

1. ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
2. รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ
2. การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ

โมดูล 5 : มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง

เนื้อหาในโมดูลมุ่งพัฒนาความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ คิดเชิงระบบและเชิงมีโนทัศน์ สามารถประมวลผลจากข้อมูลได้อย่างมีเหตุผลและคลี่คลายสถานการณ์ที่ซับซ้อนเพื่อการสื่อสารที่สามารถเข้าใจได้ง่าย

1. ความหมายความคิดความเข้าใจระดับสูง
2. รูปแบบการคิดระดับสูง
3. การพัฒนาการคิด

โมดูล 6 : การสร้างวิสัยทัศน์

เนื้อหาในโมดูลมุ่งพัฒนาความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อตอบสนองการพัฒนาในอนาคต โดยสามารถบูรณาการเทคนิคและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในกระบวนการพัฒนาองค์การนำมาใช้ในการพัฒนา

1. ความหมายของวิสัยทัศน์
2. หลักการกำหนดวิสัยทัศน์

กิจกรรมการพัฒนา

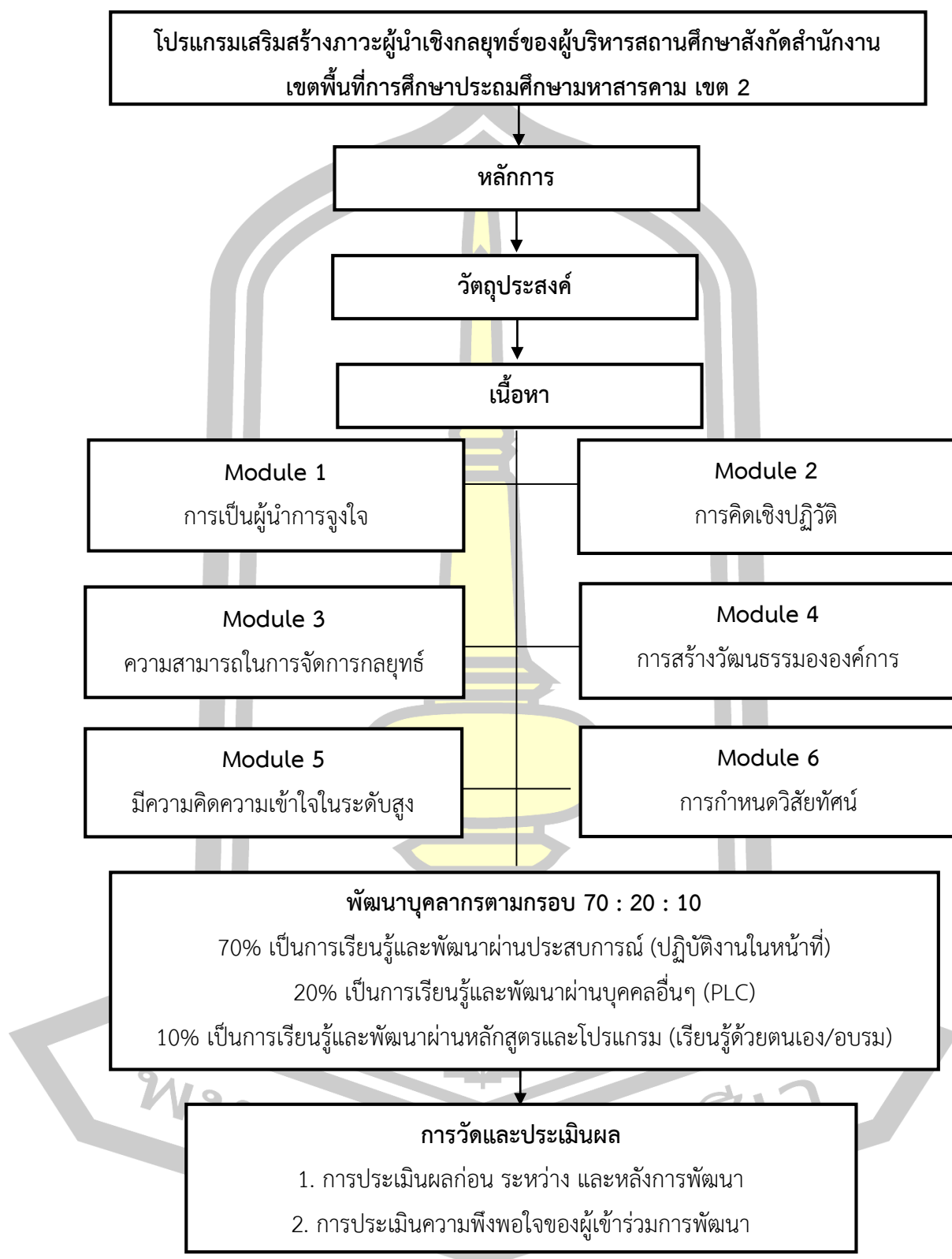
วิธีการพัฒนาใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง วิธีการที่จะนำมาใช้ในการดำเนิน ได้แก่

1. การฝึกอบรม
2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ
3. การเรียนรู้ด้วยตนเอง
4. การใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC)

การวัดและประเมินผล

1. การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา
2. การประเมินระหว่างการพัฒนา
3. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนา





ภาพประกอบ 1 แผนผังโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

คำแนะนำการใช้โปรแกรม

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้ดำเนินการควรดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้นำการมุ่งใจ การคิดเชิงปฏิบัติ ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง การกำหนดวิสัยทัศน์ และเอกสารประกอบการพัฒนาอย่างละเอียด
2. จัดเตรียม ประสานงานวิทยากรและร่วมวางแผนเพื่อกำหนดวัน เวลาการพัฒนา
3. จัดเตรียมประสานงานการพัฒนาตาม โมดูล 1-6 ที่กำหนดไว้ในโปรแกรม
4. ดำเนินการตามแผนการพัฒนา
5. ประเมินผลการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา

แต่ละขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการพัฒนา เมื่อศึกษารายละเอียดโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมเรียบร้อยแล้วให้ ดำเนินการดังนี้

1. คัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการพัฒนาโดยกำหนดเกณฑ์พิจารณา ดังนี้
 - 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมพัฒนาสามารถเข้าร่วมโครงการได้ตลอดระยะเวลาในการพัฒนา
 - 1.2 ผู้บริหารหรือผู้อำนวยการการศึกษาสามารถเข้าร่วมโครงการพัฒนาได้
2. ประชาสัมพันธ์โปรแกรมการพัฒนา โดยมีวิธีการดังนี้
 - 2.1 ส่งหนังสือราชการแจ้งโรงเรียนในสังกัดทราบและคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการพัฒนา
 - 2.2 ประชาสัมพันธ์ทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1. ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนา วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของผู้เข้ารับการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากร และเอกสารที่ใช้ประกอบการพัฒนา (30 นาที)

2. ทดสอบด้านความรู้ ความเข้าใจ ก่อนการพัฒนา (30 นาที)

3. ดำเนินการพัฒนาตามเนื้อหา โมดูล 1-6 (54 ชั่วโมง)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลหลังการพัฒนา

1. สรุปรูปการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา (30 นาที)

2. ทดสอบด้านความรู้ ความเข้าใจ หลังการพัฒนา (30 นาที)

3. พิธีปิดการพัฒนา มอบเกียรติบัตร

4. นิเทศติดตามผลการบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ใช้กิจกรรมในการพัฒนา คือ การฝึกอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC)

ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

การเข้ารับการพัฒนา จำนวน 54 ชั่วโมง (9 วัน)

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการบรรยาย
2. ใบความรู้/ใบกิจกรรม/แบบบันทึกการปฏิบัติงาน
3. วีดิทัศน์
4. สื่อประสมในการบรรยาย (Power Point)
5. คอมพิวเตอร์/โปรเจ็คเตอร์/เครื่องฉายภาพสามมิติ

การวัดและประเมินผลการพัฒนา

ในการวัดและประเมินผลการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ใช้วิธีวัดและประเมินผลดังนี้

1. การสังเกตการปฏิบัติกิจกรรม
2. การประเมินการร่วมอภิปราย การแสดงความคิดเห็น
3. การเข้าร่วมกิจกรรม
4. การประเมินผลงานและตรวจผลงาน
5. การนิเทศ

เงื่อนไขของผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีสิทธิ์ผ่านการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีเงื่อนไขในการวัดและประเมินผลการพัฒนาตามโปรแกรม ดังนี้

1. มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมกิจกรรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาการพัฒนา
2. ต้องเข้ารับการประเมินในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำการจูงใจ การคิดเชิงปฏิบัติ ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง การกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องผ่านการประเมิน ใน 3 ด้าน ดังนี้
 - ด้านที่ 1 ด้านความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ของคะแนนเต็ม
 - ด้านที่ 2 ด้านความสามารถในการบริหารโดยใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยประเมินความสามารถในด้านทักษะการบริหารสถานศึกษา ใช้แบบประเมินความสามารถด้วยการประเมินชิ้นงาน/ภาระงาน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาต้องผ่านเกณฑ์การประเมินในระดับดีขึ้นไป
 - ด้านที่ 3 ความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

เขต 2 โดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อโปรแกรมฯ โดยประเมินด้านพื้นฐานความรู้เดิม
เนื้อหาในโปรแกรม กระบวนการอบรมพัฒนา ระยะเวลา และประโยชน์ที่ได้รับ

ตารางการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 แสดงดังนี้

วันที่	08.30 – 09.00	09.00- 10.00	10.00 – 11.00	11.00 – 12.00	13.00 – 14.00	14.00 – 15.00	15.00 – 16.00	16.00 – 17.00
1	ปฐมนิเทศ Pretest	รับการอบรมภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา - การเป็นผู้นำการจูงใจ - การคิดเชิงปฏิบัติ - ความสามารถในการจัดการ กลยุทธ์จากวิทยากร			รับการอบรมภาวะผู้นำเชิงกล ยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา - การสร้างวัฒนธรรมองค์การ - มีความคิดความเข้าใจใน ระดับสูง - การกำหนดวิสัยทัศน์จาก วิทยากร			

วันที่	08.30 – 09.00	09.00- 10.00	10.00 – 11.00	11.00 – 12.00	13.00 – 14.00	14.00 – 15.00	15.00 – 16.00	16.00 – 17.00
2-8	บูรณาการโดย การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (ณ สถานศึกษาของตนเอง)				บูรณาการโดย การ เรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากการ ปฏิบัติ (ณ สถานศึกษาของ ตนเอง)			PLC
9	นำเสนอผลการพัฒนาตามโปรแกรม				แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชักถาม แสดงข้อคิดเห็น กับวิทยากร และผู้เข้าร่วมอบรมอื่น			Post test พิธีปิด

ส่วนที่ 2

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

โมดูล 1 : การเป็นผู้จัดการจูงใจ (6 ชั่วโมง)

หลักการ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องสามารถสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้กลวิธีที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงวิสัยทัศน์และความคาดหวังของตน ต่อบุคลากร มีการโน้มน้าว จูงใจ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมุ่งมั่นและเกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนาองค์กร ที่สำคัญต้องใช้หลักคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่การบริหารองค์กรเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหารเอง

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการเป็นผู้จัดการจูงใจ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรของตนเอง อันจะส่งเสริมให้เกิดความรัก ความสามัคคีในองค์กร ส่งผลต่อแนวทางและกระบวนการจัดการเรียนการสอน และเพิ่มคุณภาพทางการจัดการศึกษาให้องค์กรสืบไป

เนื้อหา

1. ความหมายการจูงใจ
2. กลวิธีการจูงใจ
3. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

กิจกรรมการพัฒนา

วิธีการพัฒนา ได้แก่ การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาด้วยตนเอง โดยมีการจัดกิจกรรม

ดังนี้

1. ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม
2. ศึกษาเนื้อหาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์
3. ศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากใบความรู้
4. สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้
5. ทำใบงาน/กิจกรรมที่กำหนด
6. แสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่สนใจ
7. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตร
8. ทำแบบทดสอบหลังการอบรม

การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการอภิปราย/การร่วมกิจกรรม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. ทดสอบความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา
4. การนิเทศ



ใบความรู้ที่ 1

การเป็นผู้นำการจูงใจ

ความหมายการจูงใจ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและแสดงแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ ไว้ดังนี้

Bass and Avolio (1994) ได้สรุปความหมาย การเป็นผู้นำในการจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมการสื่อสารของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความคาดหวังของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

Boal และ Hooijberg (2001) กล่าวว่าการพัฒนาโรงเรียนไปสู่ขั้นต่อไป โดย กระบวนการเชิงกลยุทธ์ต้องขึ้นอยู่กับค่านิยมและความเชื่อที่เป็นจุดมุ่งหมายของการปรับปรุงชีวิต ของเด็กและบุคลากรที่ทำงานในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรมี ความรักและศรัทธาในค่านิยมที่เป็นจุดมุ่งหมายขององค์กร

Brubaker (2005) ที่ให้ความเห็นว่าผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่น่าเชื่อถือ สร้างเงื่อนไขที่ทำให้ ผู้อื่นมีแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ดีกว่า โดยการสร้างแรงจูงใจและความเชื่อของ องค์กรจะประสบความสำเร็จนั้นเฉพาะกรณีที่ผู้นำปฏิบัติตามกรอบจริยธรรม

Brubaker (2005) ได้สรุปส่วนประกอบโครงสร้างวัฒนธรรมด้านจริยธรรม และการผลักดันค่านิยม ผู้บริหารที่จะสามารถผลักดันค่านิยมองค์กรและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ควรมีคุณลักษณะและทักษะ ดังนี้ 1) มีความซื่อสัตย์ หมายถึง ว่าเพื่อนร่วมงานสามารถเชื่อสิ่งที่คุณ พูดเป็นความจริง 2) มีความมั่นคง หมายถึง ว่าคำพูดและการกระทำ สอดคล้องกัน 3) รักษาสัญญา หมายถึง ความสามารถในการทำตามสัญญาในสิ่งที่คุณเห็นด้วย 4) มี ความจงรักภักดี หมายถึง กับองค์กรที่คุณทำงานและคนที่คุณทำงานด้วย 5) มีความเป็นธรรม หมายถึง คุณความคาดหวังจาก พนักงานทุกคนเหมือนกัน 6) มีความกังวลสำหรับผู้อื่น หมายถึง ในการทำงาน และชีวิตส่วนตัวของ พวกเขา 7) เคารพผู้อื่น หมายถึง เคารพในความแตกต่างและความหลากหลาย ของแต่ละบุคคล 8) ปฏิบัติตามกฎหมาย หมายถึง การดำเนินงานตามความรับผิดชอบและกำกับดูแล ภายในกรอบงาน 9) แสวงหาความเป็นเลิศ หมายถึง มุ่งมั่นสำหรับความสำเร็จในระดับสูงโดยบุคลากร และนักเรียน ทุกคน 10) มีความรับผิดชอบส่วนบุคคล หมายถึง มีความรับผิดชอบยอมรับความผิดพลาด และการ แบ่งปันความสำเร็จ โดยการกำหนดกลยุทธ์และการปลูกฝังภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์วัตถุประสงค์ สำคัญ ทางศีลธรรม คือ ปัจจัยที่กำหนดของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

Quong และ Walker (2010) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำที่สามารถจูงใจ หมายถึง ผู้นำ ที่นำพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานเดินไปตามทิศทางของสำหรับโรงเรียน โดยผู้นำ

เชิงกลยุทธ์มองหาวิธีการใหม่ สำหรับจิตใจผู้อื่นอยู่เสมอ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเข้าใจวิธีการทำงานกับเพื่อนร่วมงานและชุมชน เพื่อแสดงความเป็นผู้นำและโน้มน้าวสำหรับการปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมใหม่ สามารถเสริมสร้าง ดุดขับและนำความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ไปปฏิบัติ แต่ไม่ได้ละเลยสิ่งที่โรงเรียนมีในปัจจุบันหรือละเลยการปฏิบัติที่จำเป็นสำหรับโรงเรียน ช่วยให้เกิดการตอบสนองความต้องการการเรียนรู้ที่ดี ขึ้นของนักเรียนและชุมชน

สรุปได้ว่า การเป็นผู้นำในการจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมการสื่อสารของผู้นำกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่น ๆ ที่มีผลทำให้ผู้อื่นมีแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นที่จะทำตามเพื่อสิ่งที่ดีกว่าและสามารถ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยในการสามารถจูงใจนั้น ขึ้นอยู่กับค่านิยมและความเชื่อที่เป็นจุดมุ่งหมายของการปรับปรุงชีวิต การจูงใจควรมีการกำหนดทิศทางใหม่สำหรับองค์กร สร้างและส่งเสริมกลยุทธ์ในเชิงบวกและนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก การจูงใจและโน้มน้าวจึงจะประสบความสำเร็จได้มากขึ้น

ความสำคัญของการจูงใจ

พฤติกรรมส่วนใหญ่มักจะมีแนวทางมุ่งไปยังเป้าหมายที่สัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสนองความต้องการพื้นฐานทางกายให้สมดังความต้องการนั้น ๆ เช่น มนุษย์มีความต้องการทางร่างกาย ทำให้ต้อง กินนอน ขับถ่าย ฯลฯ อยู่ตลอดเวลา และคนเราจะมีวิธีการในการที่หาวิธีสนองความต้องการเหล่านั้นการศึกษาเรื่องของการจูงใจ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้เราได้เข้าใจถึงพฤติกรรมและวิธีการในการสร้างหนทางเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ National Catholic Commission on Migration (2019) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจไว้ดังนี้ 1) การจูงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคล 2) การจูงใจช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานของบุคคล 3) การจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล 4) การจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้บุคคล

กระบวนการจูงใจ

กระบวนการจูงใจมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการ (Needs) คือ ภาวะการณ์ขาดบางสิ่งบางอย่างของอินทรีย์ อาจจะเป็นการขาดทางด้านร่างกายขาดทางด้านจิตใจก็ได้

2. แรงขับ (Drive) เมื่อมนุษย์มีความขาดบางสิ่งบางอย่างตามข้อ 1 ที่กล่าวแล้วก็จะเกิดภาวะตึงเครียดขึ้นภายในร่างกาย ภาวะตึงเครียดนี้จะกลายเป็นแรงขับหรือตัวกำหนดทิศทาง (Action Oriented) เพื่อไปสู่เป้าหมายอันจะเป็นการลดภาวะความตึงเครียดนั้น

3. สิ่งล่อใจ (Incentive) หรือเป้าหมาย (Goal) จะเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นตัวล่อให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวังหรือที่ต้องการ ซึ่งอาจจะมีได้หลายระดับตั้งแต่สิ่งล่อใจในเรื่องพื้นฐานคือปัจจัย 4 ไปจนถึงความต้องการทางใจในด้านต่าง

ประเภทของการจูงใจ

นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในกานทำ การเรียนรู้ หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนสนใจเล่าเรียนด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะถูกบิดามารดาบังคับ หรือเพราะมีสิ่งล่อใจใด ๆ การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

(1) ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน อันจะทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความพอใจ

(2) เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะช่วยให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น เด็กนักเรียนรักครูผู้สอน และพอใจวิธีการสอนทำให้เด็กมีความสนใจ และตั้งใจเรียนเป็นพิเศษ

(3) ความสนใจพิเศษ (Special interest) การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้นๆ มากกว่าปกติ

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคล ที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคลแรงจูงใจเหล่านี้ได้แก่

(1) เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใดๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงาน มีเป้าหมายที่จะได้รับบรรจุเข้าทำงาน จึงจะพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

(2) ความรู้เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับ ความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

(3) บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพจะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ครู อาจารย์ ก็ต้องมีบุคลิกภาพทางวิชาการที่น่าเชื่อถือ นักปกครอง ผู้จัดการ และต้องมีบุคลิกภาพของผู้นำที่ดี เป็นต้น

(4) เครื่องล่อใจอื่นๆ มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากทำ หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำการที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประหวัด การแข่งขัน หรือการทดสอบก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

ทฤษฎีการจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจมีความสำคัญมี 8 ทฤษฎี

1. ทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการแรงขับและเครื่องล่อ (The Need Drive Incentive Theory)

ทฤษฎีนี้มีหลักการว่า ความต้องการของบุคคลจะเป็นแรงขับให้บุคคล แสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในเครื่องล่อที่มีอยู่ เช่น เมื่อบุคคลต้องการอาหารเกิดความหิว ก็จะดิ้นรนให้ได้อาหารมาบำบัดความต้องการของบุคคล เมื่อบุคคลอิ่มแล้วความต้องการก็หมดไป เพราะร่างกายกลับคืนสู่สภาวะสมดุลแล้ว

2. ทฤษฎีสื่อสิ่งเร้า (Cue Stimulus Theory)

สื่อสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ปริญาเป็นสื่อสิ่งเร้าให้นักเรียนที่ สำเร็จมัธยมปลายดิ้นรนให้ได้ปริญา เป็นต้น

3. ทฤษฎีการเร้าอารมณ์ (Affective Arousal Theory)

บุคคลจะแสดงพฤติกรรมความต้องการได้ถ้ามีการเร้าอารมณ์เกิดขึ้น เช่น หัวหน้าชมว่าลูกน้องทำงานดี ทำงานเก่ง ทำให้ลูกน้องขยัน มีความสุขในการทำงานมากขึ้น

4. ทฤษฎีแห่งการเรียนรู้ (Cognitive Theory)

บุคคลจะแสดงพฤติกรรมได้ถ้าประสงค์จะรู้ หรืออยากจะทำอะไร โดยการ คาดคะเนเหตุการณ์ไว้ล่วงหน้า เช่น การถามปัญหาที่อยากรู้กับบุคคลที่มีความรู้ ซึ่งคาดว่าจะได้รู้ได้ เข้าใจมากขึ้น

1. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) มีความเชื่อว่า พฤติกรรมเกิดจากการเรียนรู้โดยการเลียนแบบโดยเฉพาะเมื่อตัวแบบ (Models) แสดงพฤติกรรมแล้ว ได้รับรางวัลเขาจะทำตามและยึดเอาบุคคลที่กระทำพฤติกรรมเป็นตัวแบบ ตัวแบบจึงเป็นแรงใจให้เขา ทำพฤติกรรมต่าง ๆ

2. ทฤษฎีทางการรู้การเข้าใจ (Cognitive Theory) ทฤษฎีในแนวนี้ใช้

กระบวนการคิดเป็นหลักในการอธิบายพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก ขึ้นอยู่กับการคิดตีความหมายของเหตุการณ์ เช่น เมื่อมีคนเดินชนเรา เราอาจจะตีความหมายได้หลายอย่าง เช่น เขาอาจไม่ได้ตั้งใจ เขาอาจเมา เขาอาจใจลอย เขาอาจถูกผลัก หรือสะดุด การคิดตีความหมายการกระทำของเขามีสผลต่อการกระทำของเรา ทฤษฎีในกลุ่มนี้มี 3 ทฤษฎี ได้แก่

(1) ทฤษฎีการยกสาเหตุ (Attribution Theory) พฤติกรรมของบุคคลมาจากสาเหตุหนึ่งจากสาเหตุพื้นฐาน 2 ชนิด คือ สาเหตุภายใน เช่น บุคลิกภาพหรือความพยายามของเขา สาเหตุภายนอก เช่น สถานการณ์ทางสังคม การกระทำของคนอื่นหรือโชค เช่น เพื่อนทำงานพิเศษได้เงินก้อนใหญ่ อาจเป็นเพราะความสามารถของเพื่อน (สาเหตุภายใน) หรือเศรษฐกิจดี เจอคนใจดีได้เงินทิปมาก (สาเหตุภายนอก)

(2) ทฤษฎีความสอดคล้องทางการรู้การเข้าใจ (Cognitive-Consistency Theory) เมื่อบุคคลเกิดความเข้าใจที่ขัดแย้งกันเขาจะเกิดความไม่สบายใจ และเมื่อเกิดความขัดแย้งทางการรู้การเข้าใจ บุคคลจะต้องเปลี่ยนความคิดของเขาหรือการกระทำของเขาเพื่อพยายามทำให้เกิดความสอดคล้องขึ้น

(3) ทฤษฎีการคาดหวัง (Expectancy Theory) บุคคลมีความคิดเกี่ยวกับผลที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำของเขาและเขาจะเลือกที่จะกระทำตามคุณค่าของผลที่เกิดขึ้นและความน่าจะเป็นไปได้ที่จะทำได้สำเร็จ

5. ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic Theory)

ทฤษฎีจิตวิเคราะห์มีหลักการว่า การแสดงพฤติกรรมของบุคคลเป็นการสนองพฤติกรรมของบุคคลเป็นการสนองความต้องการที่เก็บกดไว้ในจิตสำนึก เช่น พ่อแม่ชอบดูค่าเขียนดีลูก เพราะเก็บกดจากการถูกกระทำกับตนเองมาก่อนจากพ่อแม่เช่นกัน

6. ทฤษฎีสัญชาตญาณ

มีความเชื่อว่าสัญชาตญาณเป็นแรงจูงใจผลักดันให้มนุษย์ทำพฤติกรรม สัญชาตญาณคือ แบบอย่างของพฤติกรรมที่ไม่ได้เกิดจากการเรียนรู้

7. ทฤษฎีแรงขับ

ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับแรงขับทางชีว (Biological Drives) เช่น ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ ทำให้เกิดความเครียด ความเครียดที่เกิดขึ้นภายในเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ การทำให้ความเครียดลดลงนี้เรียกว่า การเสริมแรง (Reinforcement)

8. ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Need)

อับราแฮม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ตามลำดับชั้นออกเป็น 5 ชั้น คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or Safety Needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิต และหน้าที่การทำงาน

3. ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance Needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) หรือความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

จากทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ สามารถแบ่งความต้องการออกเป็น 2 ระดับ คือ

1. ความต้องการในระดับต่ำ (Lower Order Needs) ประกอบด้วย ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ

2. ความต้องการในระดับสูง (Higher Order Needs) ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องและความต้องการความสำเร็จในชีวิต

การจูงใจในการทำงาน

การจูงใจ เป็นหลักการทางจิตวิทยาที่ใช้ในการบริหารบุคคลหรือองค์การบริหารงาน โดยทั่วไป ทั้งในภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และเอกชน วัตถุประสงค์ของการจูงใจให้คนทำงาน คือ ความต้องการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานหรือการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น และสิ่งหนึ่งที่จะยอมรับทั่วไปว่าสามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้ก็คือ การจูงใจ ดังนั้นผู้บริหารทุกคนจึงพยายามใช้เทคนิคการจูงใจเพื่อกระตุ้นให้พนักงานในบริษัทของตน ทำงานอย่างเต็มความสามารถ

ชนิดของสิ่งจูงใจ

การวางระบบการจูงใจที่ดีเป็นสิ่งที่ยาก วิธีการที่จะจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เราอาจแบ่งวิธีการจูงใจออกเป็น 2 ระบบ คือ

1. แรงจูงใจทางบวก (Positive Motivation)

แรงจูงใจทางบวกเป็นวิธีการจูงใจโดยการใช้รางวัล หรือการส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การจัดสภาพการทำงานให้ดี การยกย่องชมเชย เป็นต้น

2. แรงจูงใจทางลบ (Negative Motivation)

แรงจูงใจทางลบเป็นการจูงใจโดยการใช้วิธีการขู่บังคับหรือการลงโทษ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตามโดยอาศัยความเกรงกลัวเป็นพื้นฐาน เช่น การโยกย้าย การลดอัตราค่าจ้าง เงินเดือน การลงโทษทางวินัย

ประเภทของการจูงใจในองค์การ

สิ่งจูงใจ หมายถึง วัตถุประสงค์หรือภาวะใด ๆ ที่สามารถเร้าให้เกิดการจูงใจได้ดี องค์การหรือธุรกิจใด ๆ จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ก็ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน การที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันกับเรานั้นก็ต้องอาศัยสิ่งจูงใจ เราอาจแบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. เครื่องมือจูงใจในทางกระตุ้น/เครื่องมือจูงใจทางบวก

1.1 สิ่งจูงใจที่เป็น (Financial Incentive) เป็นวิธีที่ใช้มานานและยังคงเป็นวิธีที่จะใช้ต่อไปได้อีกนาน เพราะเป็นวิธีที่มีลักษณะที่มองเห็นได้ง่ายและชัดเจน สามารถนำไปใช้ค่อนข้าง

ได้ผลดีสิ่งจูงใจที่เป็นเงินมีผลในการจูงใจทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้นในกรณีที่สามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ สิ่งจูงใจที่เป็นเงินโดยทั่วไป ดังนี้

(1) อัตราค่าจ้างและเงินเดือน เป็นวิธีการที่ได้ผลและใช้กันอย่างแพร่หลายที่สุด จากการศึกษาเกี่ยวกับการเข้าออกจากงานของคนส่วนมากมีสาเหตุมาจากความไม่พอใจอัตราค่าจ้าง เงินเดือนที่ตนได้รับ ได้มีผู้คิดวิธีการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนเพื่อให้เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานไว้หลายวิธี เช่น

(ก) การจ้างตามผลงาน เป็นการยั่วยุให้คนขยันทำงาน ทำมากได้มาก ถือว่าเป็นวิธีที่ยุติธรรม

(ข) การจ่ายตามกำหนดเวลา คือจ่ายไปตามเวลาที่ได้ใช้หมดไปในการปฏิบัติงาน

(ค) จ่ายตามอาวุโสของงาน วิธีนี้มีผลดีในแง่ที่ทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร แต่ควรคำนึงถึงคนรุ่นใหม่ที่มีฝีมือในการทำงานด้วย

(ง) จ่ายตามขีดแห่งความต้องการ วิธีนี้มีข้อจำกัดและยุ่งยาก เพราะความต้องการของแต่ละคนไม่เหมือนกัน



ใบกิจกรรมที่ 1
การเป็นผู้นำการจูงใจ

1. บอกความหมายและความสำคัญของการเป็นผู้นำการจูงใจ ตามความเห็นของท่าน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. องค์ประกอบของกระบวนการจูงใจ มีสิ่งใดบ้าง จงอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ทฤษฎีการจูงใจ ที่ท่านคิดว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารเพื่อเป็นผู้นำในการจูงใจคือ
ทฤษฎีใดบ้าง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้อย่างไร จงอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พจนานุกรมศัพท์จิตวิทยา

ใบกิจกรรมที่ 2
 การเป็นผู้นำการจูงใจ
 (เรียนรู้จากการปฏิบัติ)

1. โปรดอธิบายการบริหารที่ท่านใช้วิธีการจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ณ องค์การของท่าน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านจะใช้หลักการจูงใจแบบใดในการจูงใจผู้ปกครองให้มีความเชื่อถือในสถานศึกษาและเชื่อมั่นในการบริหารงานของท่าน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีวิธีการใดเพื่อถ่ายทอดแนวทางการจูงใจที่ท่านมี ลงสู่บุคลากรในสถานศึกษาของท่าน เพื่อให้เกิดการใช้กระบวนการจูงใจอย่างทั่วถึง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พจนานุกรมศัพท์โต ชิว

ใบกิจกรรมที่ 3
 การเป็นผู้นำการจุดใจ
 (กระบวนการ PLC)

1. ท่านคิดว่า หลักการจุดใจที่ท่านได้นำมาใช้เพื่อการพัฒนาสถานศึกษาของท่านในปัจจุบัน มีข้อดีและข้อด้อยอย่างไรบ้าง โปรดอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. แนวทางการจุดใจแบบใด ที่ท่านคิดว่าจะนำมาใช้กับสถานศึกษาของท่านในอนาคต

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พวงมณี ปณฺ ทิโต สีเว

โมดูล 2 : การคิดเชิงปฏิบัติ (6 ชั่วโมง)

หลักการ

ความสามารถในการคิดโดยต้องเป็นการคิดนอกกรอบเพื่อส่งเสริมการสร้างและพัฒนาวัตกรรมสำหรับองค์กร ใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน มีการบูรณาการโดยใช้เทคนิควิธีการในการสร้างองค์ สามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสโดยต้องมีความกล้าเปลี่ยนแปลงและชอบท้าทายสถานการณ์ที่สามารถคาดหวังความสำเร็จได้ เนื้อหาสาระจึงมุ่งให้สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ด้วยความแตกต่างและมั่นใจ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในการคิดเชิงปฏิบัติ เพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ให้องค์กร

เนื้อหา

การคิดเชิงปฏิบัติ

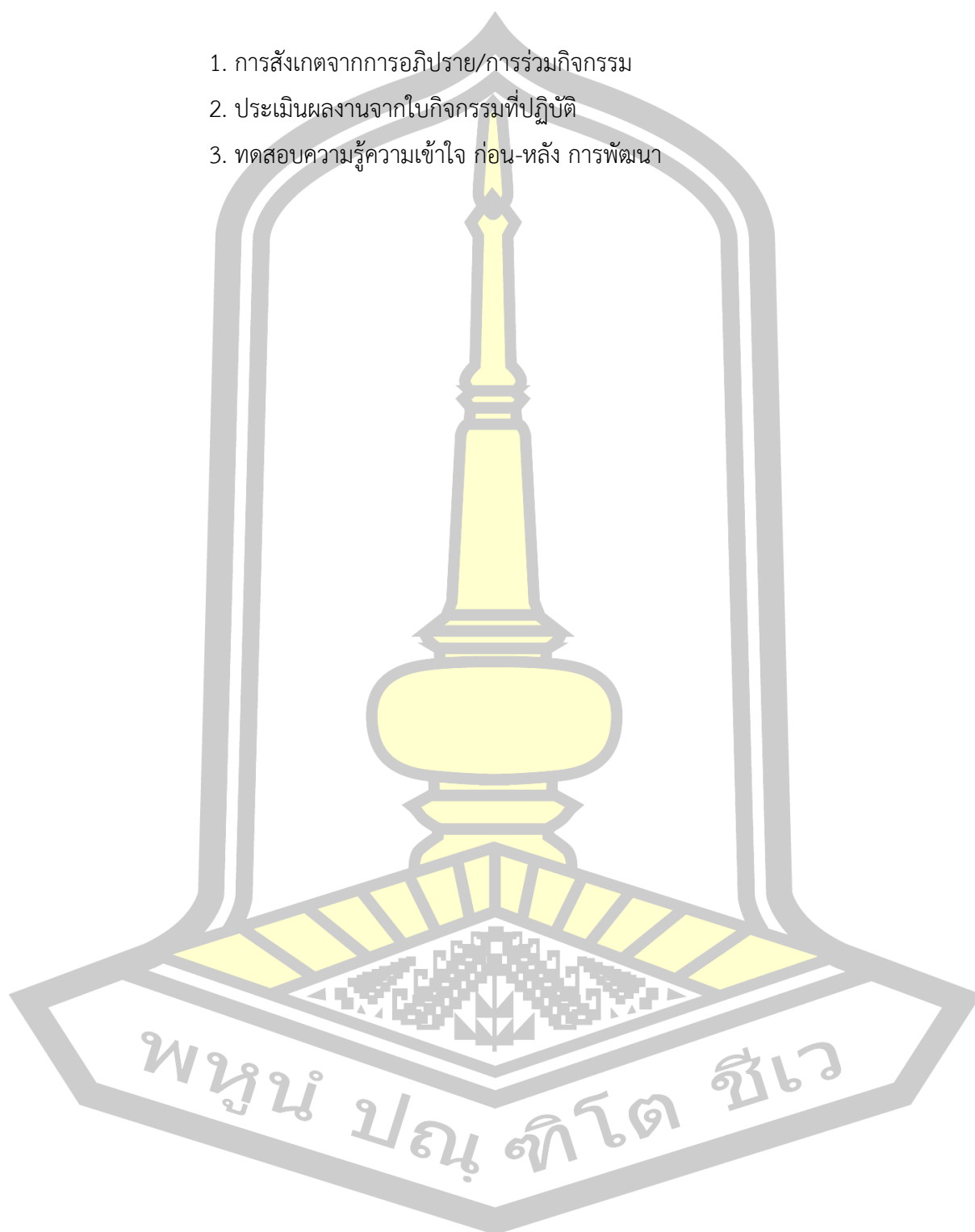
1. ความหมายของการคิดเชิงปฏิบัติ
2. รูปแบบการคิดเชิงปฏิบัติ
3. ผู้บริหารกับการตัดสินใจ

กิจกรรมการพัฒนา

วิธีการพัฒนา ได้แก่ การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาด้วยตนเอง โดยมีการจัดกิจกรรม ดังนี้ 1) ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม 2) ศึกษาเนื้อหาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ 3) ศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากใบความรู้ 4) สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้ 5) ทำใบงาน/กิจกรรมที่กำหนด 6) แสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่สนใจ 7) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตร 8) ทำแบบทดสอบหลังการอบรม

การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการอภิปราย/การร่วมกิจกรรม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. ทดสอบความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา



ใบความรู้ที่ 1 การคิดเชิงปฏิบัติ

ความหมายการคิดเชิงปฏิบัติ

วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ เป็นวิธีที่ผู้นำที่มีความสามารถทางการคิด ปรับเปลี่ยนโดยฉับพลัน เพื่อให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด แก่ องค์การ มีผู้แสดงแนวคิดได้หลายท่านดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) สรุปไว้ว่า วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ คือ เป็นความสามารถในการบริหารงานที่ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องนึกถึง สิ่งต่อไปนี่คือ ต้องคำนึงถึงความเกี่ยวข้องกันและความมีอิสระต่อกัน การวิเคราะห์และการเก็บ รวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำความเข้าใจ การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มี หลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็ยังมี ความแตกต่างในเรื่องของ ตัวงานและทักษะสำหรับงานนั้น ๆ

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2555) กล่าวว่าวิธีการคิดเชิงปฏิบัติ คือการใช้ความคิด สร้างสรรค์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบโดยไม่กลัวความเสี่ยง ชอบท้าทายสถานการณ์ มักเป็นบุคคลที่มีความคิดนอกกรอบ คิดเชิงรุก เชิงบูรณาการแบบองค์รวม มุ่งเน้นกระบวนการ ของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนาที่ยั่งยืน กระบวนการ PDCA นำมาปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษา โดยการ ดำเนินกิจกรรมจะส่งเสริมและคำนึงถึงศาสนาประเพณีวัฒนธรรมสถานศึกษา โดยการดำเนินกิจกรรม จะส่งเสริมและคำนึงถึงศาสนาประเพณีวัฒนธรรมชุมชนด้วย

Yukl (2000) กล่าวว่าผู้นำที่สามารถพลิกผันวิกฤติการณ์ให้เป็นโอกาส จนประสบความสำเร็จนั้นจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ผู้นำจะเป็นผู้ที่แสวงหาโอกาสทำงานที่ท้าทาย ซึ่งจะก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงริเริ่มสิ่งใหม่และเจริญก้าวหน้าโดยมีความเชื่อในความสามารถ ของมนุษย์ที่ปรับตัว เรียนรู้ผู้นำไม่เพียงมีความสนใจเหตุการณ์ในอนาคตเท่านั้นแต่ยังมีความรัก ความภาคภูมิใจความเอื้อ ออาทรความเป็นกันเอง มีเมตตากรุณากับผู้ร่วมงานดุจดั่งสมาชิกครอบครัว ผู้นำจะไม่ใช้การบังคับหรือ ควบคุม แต่จะให้การส่งเสริม สนับสนุนความไว้วางใจ ผู้นำไม่ใช่บุคคลที่มีบุคลิกที่น่านับถือ หรือเป็น บุคคลที่มีตำแหน่งสูงเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้ที่มีพลังกระตือรือร้น มุ่งมั่น เชื่อถือได้ ทุกคนสามารถเป็น ผู้นำได้จากการเรียนรู้และฝึกฝนตนเอง และเนื่องจากพฤติกรรมผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจ กระตุ้นให้เกิดอิทธิพลเหนือผู้ตาม

DuBrin (2004) กล่าวว่าวิธีการคิดเชิงปฏิบัติเป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อการ เปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ และกลยุทธ์ใดก็ตาม หากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่า กลยุทธ์หลายองค์การที่

ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง
 ชั้น วิธีการคิดเชิงปฏิบัติมีความคิดเชิงบูรณาการ สามารถเชื่อมโยง เรื่องที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้า
 ด้วยกันได้มีความสามารถเทียบเคียงผลผลิตกับสถานศึกษา ที่เป็นเลิศและกำหนดแนวคิดเชิงบูรณา
 การมาพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้นมีความสามารถคิด แบบองค์รวมกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและ
 เป้าหมายได้ชัดเจน มีความสามารถคิดแบบองค์รวม อย่างสร้างสรรค์เพื่อหาเทคนิคและวิธีการที่แปลก
 ใหม่มีความสามารถคิดเชิงกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการพัฒนาสถานศึกษา มีการ
 ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ทันสมัย เพื่อปรับแนวคิดเชิงกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ
 และมีความคิดนอกกรอบเพื่อหาเทคนิควิธีการ ที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาหรือ
 พัฒนางาน

สรุปได้ว่า คิดเชิงปฏิบัติ หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถทางการคิด ปรับเปลี่ยน
 โดยฉับพลัน เพื่อให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์
 สูงสุดแก่องค์การ



ใบกิจกรรมที่ 1
การคิดเชิงปฏิกิริยา

1. การคิดเชิงปฏิกิริยา หมายความว่าอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. รูปแบบการคิดประเภทใดบ้าง ที่เข้าข่ายเป็นความคิดเชิงปฏิกิริยา จงอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่า การตัดสินใจมีความสำคัญกับผู้บริหารสถานศึกษาอย่างไร จงอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

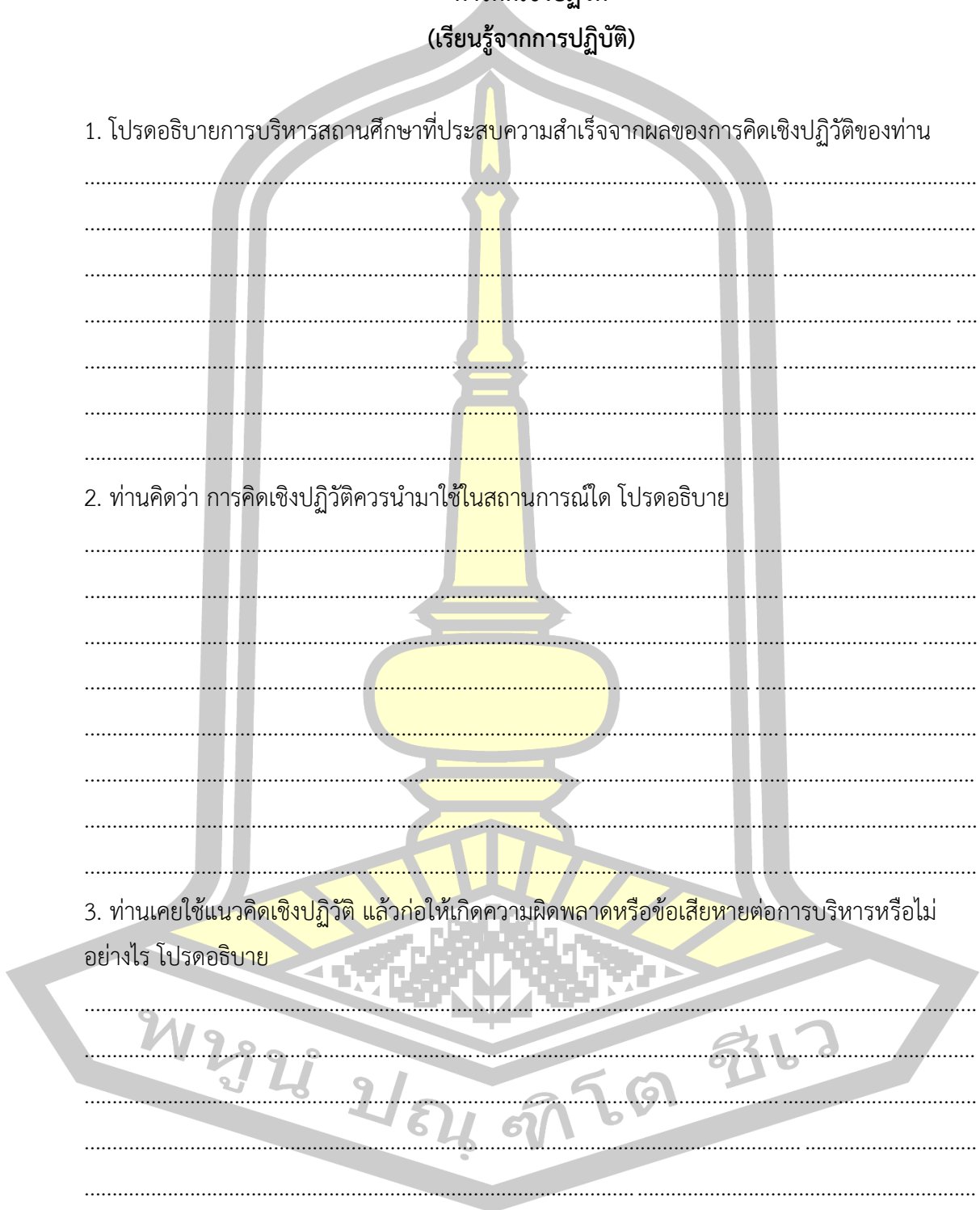
พจนานุกรมศัพท์โต ชีเว

ใบกิจกรรมที่ 2
การคิดเชิงปฏิบัติ
(เรียนรู้จากการปฏิบัติ)

1. โปรดอธิบายการบริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจากผลของการคิดเชิงปฏิบัติของท่าน

2. ท่านคิดว่า การคิดเชิงปฏิบัติควรนำมาใช้ในสถานการณ์ใด โปรดอธิบาย

3. ท่านเคยใช้แนวคิดเชิงปฏิบัติ แล้วก่อให้เกิดความผิดพลาดหรือข้อเสียหายต่อการบริหารหรือไม่
อย่างไร โปรดอธิบาย



ใบกิจกรรมที่ 3
การคิดเชิงปฏิบัติ
(กระบวนการ PLC)

1. ท่านคิดว่า หลักการคิดเชิงปฏิบัติที่ท่านได้นำมาใช้เพื่อการพัฒนาสถานศึกษาของท่านในปัจจุบัน มี ข้อดีและข้อด้อยอย่างไรบ้าง โปรดอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. แนวทางการคิดเชิงปฏิบัติรูปแบบใด ที่ท่านคิดว่าจะนำมาใช้กับสถานศึกษาของท่านในอนาคต

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พจนานุกรม ศัพท์ โศก สำนวน

โมดูล 3 : ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ (6 ชั่วโมง)

หลักการ

หลักการวิธีการหรือการปฏิบัติที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำมาใช้สะท้อนแนวคิดที่เน้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถประเมินหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษาแล้วนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ และสามารถดำเนินการติดตามตรวจสอบและประเมินผลกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นปัจจุบัน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของตนเองในด้านการจัดการกลยุทธ์ของสถานศึกษา

เนื้อหา

ความสามารถด้านการจัดการกลยุทธ์

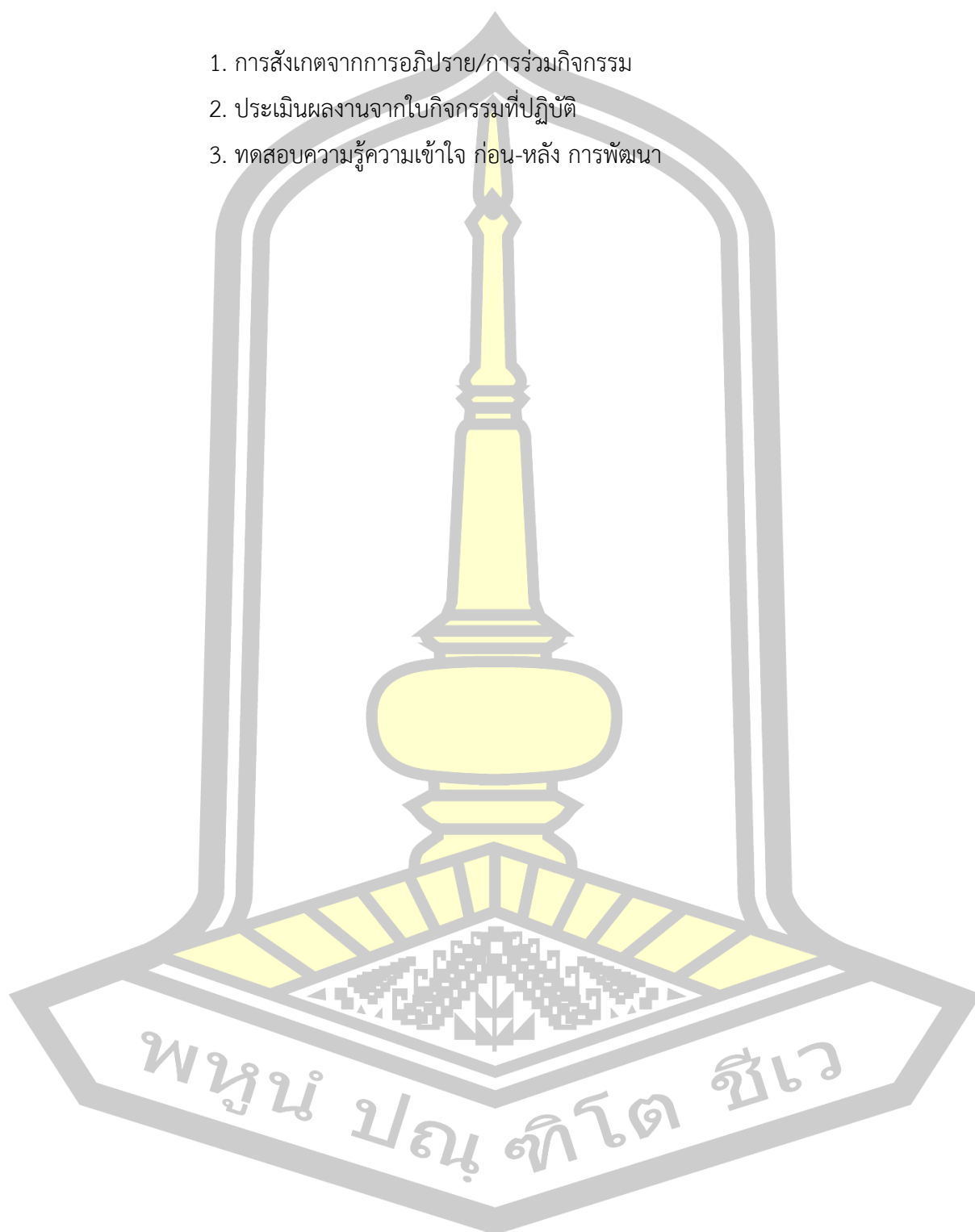
1. ความหมายของกลยุทธ์
2. การจัดการกลยุทธ์
 - 2.1 การกำหนดกลยุทธ์
 - 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 - 2.3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

กิจกรรมการพัฒนา

วิธีการพัฒนา ได้แก่ การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาด้วยตนเอง โดยมีการจัดกิจกรรม ดังนี้ 1) ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม 2) ศึกษาเนื้อหาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ 3) ศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากใบความรู้ 4) สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้ 5) ทำใบงาน/กิจกรรมที่กำหนด 6) แสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่สนใจ 7) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตร 8) ทำแบบทดสอบหลังการอบรม

การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการอภิปราย/การร่วมกิจกรรม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. ทดสอบความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา



ใบความรู้ที่ 1

ความสามารถในด้านการจัดการกลยุทธ์

ความหมายของการจัดการกลยุทธ์

นักวิชาการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการจัดการกลยุทธ์ไว้หลายท่านดังนี้

Quong และ Walker (2010) ได้ให้ความหมายว่า การนำปัจจัยนำเข้าเพื่อกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถรวบรวมและตรวจสอบข้อมูล ปัจจัยหรือหลักฐานเชิงประจักษ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะทำให้การตัดสินใจที่เหมาะสมเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงานและมีการนำข้อมูลนั้นไปใช้ ดำเนินการวิจัยเพื่อปรับปรุงวิธีการดำเนินการ โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้อง

- 1) ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ และมาตรฐานในการตรวจสอบติดตามและวิเคราะห์ความคืบหน้ามากำหนดกลยุทธ์ที่จำเป็น
- 2) นำการวิจัยมาใช้ในการพัฒนางานต่าง ๆ เพื่อสร้างความคิดสร้างสรรค์วิธีการ ตอบสนองและมีประสิทธิภาพในการเรียนรู้และการเรียนการสอน ผ่านการประชุมเครือข่าย และการเรียนรู้ระดับมืออาชีพสำหรับวิธีการที่จะให้เกิดการปรับปรุงโรงเรียน
- 3) ใช้ปัจจัยนำเข้า มาใช้ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีการดำเนินการแก้ไขและกำกับติดตาม
- 4) การปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรวบรวมพยานหลักฐานที่มีประสิทธิผลและมีความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์
- 5) มีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมืออาชีพ เพื่อรักษาความรู้ ในปัจจุบัน แนวโน้มของการศึกษาและนำไปใช้วิจัยในโรงเรียน
- 6) ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานตระหนักและ มีส่วนร่วมในการวิจัยและการรวบรวมหลักฐาน

Hargreaves (1999) ได้ให้ความเห็นว่า การปฏิบัติตามข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าเป็นเรื่องที่สำคัญ สำหรับการพิจารณาตัดสินใจ เมื่อต้องการที่จะพัฒนาโรงเรียนและพัฒนาครูครุมาจากฐานความรู้ และได้เสนอว่าโรงเรียนควรจะเป็น องค์กรแห่งความรู้ โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์ อาจสร้างความรู้ใหม่ ๆ ผ่านงานวิจัยของตนเองในสิ่งที่โรงเรียนดำเนินการ มีการวิเคราะห์การปฏิบัติของ ตัวเองเพื่อหาวิธีที่จะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีขึ้น เกิดความสำเร็จและมีความคุ้มค่า

Groundwater-Smith (2000) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ทราบ ถึงความสำคัญของการพิจารณาความมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ ด้านการเปลี่ยนแปลง และดำเนินการ บนพื้นฐานของหลักฐานและนำงานวิจัยไปปฏิบัติ

Davies และ Ellison (2003) ได้ให้ความหมาย การปฏิบัติตามหลักฐาน ว่าหมายถึง ผู้นำเชิงกลยุทธ์รวบรวมและตรวจสอบข้อมูลผลการเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะทำให้ การตัดสินใจที่เหมาะสมเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียน เกี่ยวกับการตรวจสอบหลักฐานของ การเรียน เพื่อให้แน่ใจว่าผู้เรียนทุกคนได้ปรับปรุงผลการเรียนให้ดีขึ้น การปฏิบัติตามหลักฐานเป็นการใช้ เหตุผล

ของข้อมูลในการตัดสินใจในโรงเรียน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการได้รับข้อมูลเชิงกลยุทธ์จากสภาพสังคม เทคโนโลยีการศึกษา เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมทางการเมือง โดยการวิเคราะห์ แคลความและ บูรณาการ ข้อมูลเป็นข้อมูลสารสนเทศที่มีประโยชน์และการสำรวจของตัวเลือกที่พึงพอใจ เช่น การ เจาะลึกลงไปถึง หลักฐานของผลลัพธ์ต่าง ๆ (ยกตัวอย่าง เช่น ผลของนักเรียน) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มี การตัดสินใจขึ้นอยู่กับหลักฐานของปัจจัยนำเข้าโดยดูจากข้อมูลที่รวบรวมจากความเป็นจริงของ กระบวนการเรียนการสอน และการเรียนรู้ อะไรคือสิ่งที่ครูทำและหลักฐานอะไรจะเป็นการกำหนดกล ยุทธ์ที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์มีการตรวจสอบเพื่อหาแหล่งที่มา ความคิดในค้นพบ เพื่อวิจัยหาวิธีการที่จะประสบ ความสำเร็จเพื่อให้มีผลการเรียนที่ดีขึ้น

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ ที่ให้ ความสำคัญกับการวางแผนและการดำเนินงาน เพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเป็น รูปธรรม และมีประสิทธิภาพจะเห็นว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความ ล้มเหลวของกลยุทธ์ และองค์การ (จินตนา บุญบังการ และ ญัญญพันธ์ เขจรนันท์ (2549) โดยได้ สังเคราะห์จากเอกสารและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายละเอียดต่อไปนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) และสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ได้สรุปการนำ กลยุทธ์ ไปปฏิบัติ ที่สอดคล้องกันดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 1) การกำหนดเป้าหมายการ ดำเนินงาน 2) การวางแผนปฏิบัติงาน 3) การสนับสนุนกลยุทธ์โครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ

กนกอร สมปราษฎ์ (2548) ได้สรุปว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) คือ การปฏิบัติตามแผนและระบบการควบคุม ซึ่งถือว่าเป็นขั้นที่ผู้บริหารจะต้อง สร้างการประสานงานภายใต้กลยุทธ์ซึ่งจะประสบความสำเร็จโดยการประยุกต์ใช้ 4 หน้าที่ ในกระบวนการบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) สรุปว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้แปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เชิงกลยุทธ์ และรับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างหน่วยงาน ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์การไปสู่ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

รวีวรรณ กลิ่นหอม (2550) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนาารูปแบบการวัดและเครื่องมือวัด ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนสายสามัญได้สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้ ผู้ที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องเข้าใจรอบความคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร ระบบการจูงใจ และโครงสร้างองค์กร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550) สรุปไว้ว่า การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์เพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติซึ่งเป็นสิ่งที่ยากที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์และเป็นงานที่มีขั้นตอนที่สลับซับซ้อน การปฏิบัติเกี่ยวข้องกับเครื่องมือหลายชนิดหรือส่วนขององค์การหลายส่วนที่ปรับกลยุทธ์ในการปฏิบัติเข้าหากัน รวมถึงการเป็นผู้นำที่เข้มแข็งเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เซวรงค์ดี พลฤกษ์เทเวศ (2553) ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การตัดสินใจ และการลงมือดำเนินการปฏิบัติของผู้บริหาร ซึ่งเป็นการกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการที่เป็นพื้นฐานขององค์การ หรือหน้าที่ของการบริหารจัดการได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การนำไปปฏิบัติ 4) การควบคุมและการปฏิบัติการ

ศิริชัย กาญจนวาสิ และคณะ (2553) ได้สรุปว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นเป็นการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation the strategy) เริ่มต้นจากการแปลงยุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน องค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา 2) การสำรวจสภาพปัจจุบันของหน่วยงานหรือการวินิจฉัยองค์การระดับหน่วยงาน (Unit Diagnosis) 3) การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับหน่วยงานและการกำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน 4) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงาน (Unit Performance Evaluation) เมื่อผู้บริหารได้ทำการวิเคราะห์สถานการณ์ของสถานศึกษา พร้อมทั้งมีคุณลักษณะที่เหมาะสมในการบริหารงาน ทั้งในด้านการบริหารจัดการที่ดี และมีความสามารถในการนำองค์การแล้วนั้นความพร้อมเหล่านี้จะนำไปสู่การวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมถึงแม้ว่าการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนสุดท้าย แต่เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารเชิงกลยุทธ์เมื่อองค์การได้กำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ และจัดทำกลยุทธ์แล้ว จะต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผน จัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

ณัฐวุฒิ ภารพบ (2554) ได้ศึกษาวิจัย การพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้ ได้ข้อสรุปการปฏิบัติ ตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ ซึ่งเป็นทางเลือกของหน่วยงานในระยะยาว มาสู่ขั้นตอนการปฏิบัติโดยละเอียดซึ่งมีความสำคัญต่อการบรรลุผลของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังหมายถึง การแปลงภารกิจของหน่วยงานเป็นการกระทำ โดยจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเกี่ยวพันกันให้ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้หมายความว่ารวมถึง การผสมผสานกิจกรรม และ ทางเลือกในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่กลยุทธ์และนโยบาย ได้นำไปสู่การปฏิบัติ โดยการพัฒนาแผนงาน งบประมาณ และระเบียบวิธีการทำงาน

ตัวสัญลักษณ์ พวงนิล (2555) ได้สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงาน อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการวางแผนอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และ 2) การวางแผนปฏิบัติการ (Operational Planning)

การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ในขณะที่มีการปฏิบัติงานนั้นซึ่งถือเป็นการควบคุมตามช่วงเวลาขณะนั้น (Real Time control) การควบคุมในขณะที่ปฏิบัติงาน เช่น การควบคุมกระบวนการผลิตหรือการให้บริการตามระบบมาตรฐาน คุณภาพ ผู้บริหารจะควบคุมการปฏิบัติงานผ่านสายการบังคับบัญชา เพื่อติดตามสภาพการทำงานว่า มีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานหรือไม่หากพบปัญหาจะได้ดำเนินการแก้ไขได้ทันที่

พัชรา มั่งชม (2540) สรุปไว้ว่า การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจเรื่องผลลัพธ์ของนโยบายหรือสิ่งที่เกิดขึ้นอาจจะบรรลุสำเร็จ หรือไม่ก็ตาม ขั้นตอนคือการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการตรวจสอบดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้น หลังจากที่มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์แล้ว ซึ่งการประเมินผล และการควบคุมกลยุทธ์ อาจมีวัตถุประสงค์ของแต่ละธุรกิจที่ต่างกันออกไป

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) ได้สรุปองค์ประกอบการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ดังนี้ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ประกอบไปด้วย 1) การตรวจสอบผลการดำเนินงาน 2) การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ

ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์ (2544) สรุปว่า การประเมินผลการควบคุมกลยุทธ์ เป็นการติดตามประสิทธิผล และควบคุมเพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติ เป็นไปตามแบบที่ได้กำหนดไว้หรือไม่เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงและมั่นใจว่า การปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์

จินดา จันดี และคณะ (2544) ได้ทำการศึกษาวิจัย บทบาทการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พบว่า การควบคุมและประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ จัดการเชิงกลยุทธ์ คือเมื่อองค์กรได้นำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติแล้ว จะต้องกำหนดวิธีการควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติงานตรวจสอบ ตลอดจนประเมินผล เพื่อตรวจสอบว่า กลยุทธ์ที่นำไปใช้นั้น บรรลุผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงไร ประสบปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546) สรุปว่า การควบคุมเชิงกลยุทธ์ โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กรประกอบไปด้วย 1) การติดตามผลการปฏิบัติงาน และ 2) การประเมินผล

สุพานี สฤษณภูวานิช (2547) สรุปไว้ว่า การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงาน ตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

จินตนา บุญบงการ และ ณีฎฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2548) สรุปว่า การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่ เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินการอยู่ เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง

เชวงศักดิ์ พลฤกษ์เทศ (2553) สรุปไว้ว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ตามกลยุทธ์ขององค์กรโดยครอบคลุม องค์ประกอบดังนี้ 1) การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง 2) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดและ 3) การแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน

สรุปได้ว่า ความสามารถด้านการจัดการกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถที่แสดงถึงการใช้หลักการ วิธีการ หรือการปฏิบัติที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำมาใช้สะท้อนแนวคิดที่เน้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถประเมินหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา และภายนอกสถานศึกษาแล้วนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้และสามารถดำเนินการติดตามตรวจสอบและประเมินผลกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นปัจจุบัน

การจัดการกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์การได้ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์การในอนาคต โดยการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่า กลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด ผลจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมาก ๆ ต่อจุดมุ่งหมายปลายทางในอนาคต การประมวลผลข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ส่วนประกอบ โดยเฉพาะการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกจะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์การโดยรวม ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลักที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการโดยมีบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ดังนี้คือ

1. กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก
2. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน
4. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น
5. กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ใน

การงานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้นถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความยากลำบากมากกว่าการจัดทำกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้เป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์ในระดับองค์การที่อยู่ในแผนกลยุทธ์ ไปสู่การประยุกต์ในระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติโดยการกำหนดเป็นโครงการแผนปฏิบัติการและงบประมาณเพื่อรองรับไว้ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความเป็นผู้นำการจูงใจผู้ปฏิบัติงานและความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งจะเกี่ยวพันกับทักษะทางการบริหารหลายอย่างเพราะกลยุทธ์ใหม่ที่ได้นำ ไม่ได้หมายความว่าผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดจะเชื่อฟังและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงานกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณหรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรมโครงสร้างหรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ (อนิวัช แก้วจางค์ 2551; ฌ์ฐ์พันธ์ เชนนนท์. 2552)

1. การจัดสรรทรัพยากรเป็นขั้นตอนของการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุกลยุทธ์ โดยการจัดสรรทรัพยากรต้องคำนึงถึง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะกระทบกับการใช้ทรัพยากรและการบริหารทรัพยากร
2. การปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากรโครงสร้างองค์การ อาจจำแนกได้หลายแบบ เช่น โครงสร้างองค์การตามหน้าที่ โครงสร้างองค์การตามผลิตภัณฑ์โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ ซึ่งการปรับโครงสร้างองค์การให้เป็นแบบนี้ นั้นจะต้องพิจารณาความเป็นไปได้และความคุ้มค่า
3. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะใช้ในการบรรลุสู่แผนและทิศทางขององค์การโดยต้องคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ เช่น ระบบข้อมูลข่าวสารระบบบริหารบุคคล
4. การกระจายกลยุทธ์ หากองค์การมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่าได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจะทำมาอย่างดีผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรม ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์การ โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อยกำหนดเป็นเป้าหมายประจำปีจากนั้นจะแตกไป

เป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่มแต่ละโครงการเพื่อให้ทราบว่าเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อนเพื่อที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ

การประเมินและควบคุมกลยุทธ์

การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ คือกระบวนการซึ่งผู้บริหารได้ติดตามกิจกรรมและ ผู้ปฏิบัติงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินว่ากิจกรรมนั้น ๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของ ผู้ปฏิบัติงานในองค์การการประเมินและควบคุม กลยุทธ์จะเป็นกลไกที่สำคัญที่เป็นเสมือนตัวกลางที่จะ เชื่อมโยงองค์การและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เข้าด้วยกันเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบวิธีการขององค์การในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติถือว่ามีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ตั้งไว้โดยจะมีการวัดทั้งในเชิง ปริมาณและเชิงคุณภาพมีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน

1. เพื่อติดตามว่ามีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้หรือไม่
2. เพื่อประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ที่วางไว้และประเมินความสอดคล้องกับ

โครงการขององค์การ

3. เพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่สำคัญและสัมพันธ์กับกิจกรรม
4. เพื่อทราบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นบรรลุตามที่กำหนดไว้หรือไม่มีความแตกต่างไป

จากแผนเดิมมากนักน้อยเพียงใด

5. เพื่อให้สามารถจัดรางวัลหรือผลตอบแทนให้เหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงานที่สามารถ

ปฏิบัติได้ตามแผนกลยุทธ์นั้นได้อย่างเหมาะสม

กระบวนการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

1. กำหนดวัตถุประสงค์และสิ่งที่ต้องการควบคุม
2. กำหนดเกณฑ์และมาตรฐานการประเมิน
3. การวัดผลการปฏิบัติงาน
4. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
5. การปรับปรุงแก้ไข

ใบกิจกรรมที่ 1

ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์

1. ความหมายและความสำคัญของการจัดการกลยุทธ์เป็นอย่างไร จงอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. กระบวนการหรือขั้นตอนในการจัดการกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย มีอะไรบ้าง จงอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พจนานุกรมศัพท์โตชีวะ

ใบกิจกรรมที่ 2

ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์

(เรียนรู้จากการปฏิบัติ)

1. โปรดอธิบายการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาท่าน ว่ามีปัจจัยหรือขั้นตอนอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า สถานศึกษาของท่านสามารถนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จหรือไม่ และมีอุปสรรคใดบ้าง โปรดอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. สถานศึกษาของท่านมีการประเมินกลยุทธ์หรือไม่ และมีวิธีการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

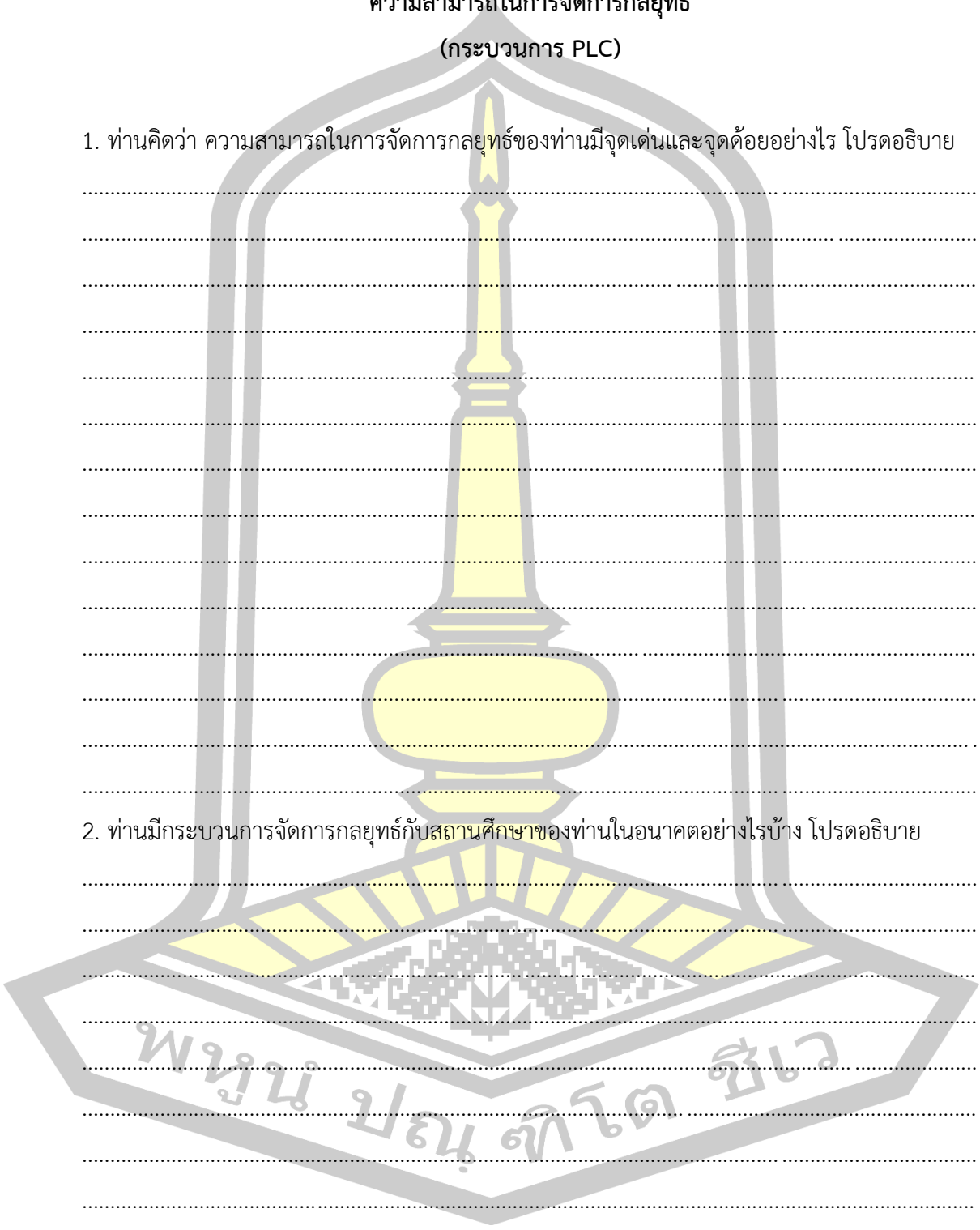
.....

.....

พจนานุกรมศัพท์โต ชีเว

ใบกิจกรรมที่ 3
ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์
(กระบวนการ PLC)

1. ท่านคิดว่า ความสามารถในการจัดการกลยุทธ์ของท่านมีจุดเด่นและจุดด้อยอย่างไร โปรดอธิบาย



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีกระบวนการจัดการกลยุทธ์กับสถานศึกษาของท่านในอนาคตอย่างไรบ้าง โปรดอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พวงมณี ปณฺ ทิปโต สีโว

โมดูล 4 : การสร้างวัฒนธรรมองค์การ (6 ชั่วโมง)

หลักการ

การกำหนดวัฒนธรรมหรือสร้างค่านิยมขององค์การให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก การพัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมที่ดีงามและก่อให้เกิดความสำเร็จต่อองค์การ การบริหารอย่างมีส่วนร่วม มีการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรเกิดความศรัทธาต่อองค์กร กระตุ้นและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมขับเคลื่อนองค์การไปด้วยกัน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของตนเองในด้านการกำหนดวัฒนธรรมหรือสร้างค่านิยมขององค์การ กระตุ้นและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมขับเคลื่อนองค์การไปด้วยกัน

เนื้อหา

1. ศึกษาคู่มือการวัดและ ประเมินผล รวมถึงมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดการเรียนรู้ และ จุดประสงค์การเรียนรู้
2. ออกแบบและพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผลได้สอดคล้องกับผลการเรียนรู้ เนื้อหาและกิจกรรม
3. ใช้วิธีและเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลายมีการวัดและ ประเมินครอบคลุมถึงด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย
4. วัดและประเมินผลตามสภาพจริง
5. เปิดโอกาสให้เพื่อนครู ผู้ปกครองหรือผู้เรียนมีส่วนร่วมในการประเมินผู้เรียนอย่างเหมาะสม
6. ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาตนเองต่อไป

กิจกรรมการพัฒนา

วิธีการพัฒนา ได้แก่ การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาด้วยตนเอง โดยมีการจัดกิจกรรม ดังนี้ 1) ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม 2) ศึกษาเนื้อหาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ 3) ศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากใบความรู้ 4) สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้ 5) ทำใบงาน/กิจกรรมที่กำหนด 6) แสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่สนใจ 7) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตร 8) ทำแบบทดสอบหลังการอบรม

การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการอภิปราย/การร่วมกิจกรรม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. ทดสอบความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา



ใบความรู้ที่ 1

การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

ความหมายและความสำคัญของการเห็นคุณค่าวัฒนธรรมองค์การ

การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ เป็นอีกหลักการหนึ่งที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรต้องมี และตระหนักในการนำไปใช้ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบย่อยข้อนี้ จากนักการศึกษาเพื่อเป็นข้อ ยืนยันในความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

ชัยพัชร์ เลิศรักษ์ทวีกุล (2553) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเก่ง ทั้งงานและเก่งทั้งคน ต้องมองให้ออกว่าองค์กรจะเดินไปในทิศทางไหน ด้วย วิธีการอะไรจะสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกคนในองค์กรได้อย่างไร สร้างขวัญกำลังใจ ความศรัทธาของ ลูกน้อง ที่สำคัญจะต้องเป็นผู้นำต้องเป็นคนดีมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้ องค์กรมีความ เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

Ireland and Hitt (1999) นักวิจัยด้านยุทธศาสตร์แสดงความเห็นเกี่ยวกับการให้ ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องดำเนิน กิจกรรมที่เป็นการส่งเสริม วัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์กร ด้วยการกระตุ้น และเปิด โอกาสแก่ทุกคน ให้ใช้พลังและร่วมขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ผู้นำที่มีความเข้าใจจะสามารถพัฒนาและ อารงรักษา วัฒนธรรมขององค์กรไว้ได้ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กร ที่อยู่ภายใต้บริบทความสลับซับซ้อนของเศรษฐกิจใหม่

Hitt, Ireland และ Hoskisson (2009) กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เห็น ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นผู้ที่คอยสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล (Sustaining an effective organizational culture) มีความสามารถในการกำหนด เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การและค่านิยม ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถ เลือกรับวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของ สมาชิก

สรุปได้ว่า เห็นคุณค่าวัฒนธรรมกับองค์การ (Organization Emphasizing) หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุน อารงไว้ซึ่งวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผล หรือการพัฒนา เปลี่ยนแปลงและสร้าง ค่านิยมใหม่ที่เป็นการกระตุ้น เสริมแรง ผลักดัน ให้องค์กรเกิดการพัฒนา มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

ในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก องค์กร วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงผิดแผกแตกต่างกัน ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ ระหว่าง ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม กลยุทธ์ของ องค์กร และบริบทแวดล้อม ภายนอก ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น โดยสามารถแบ่งวัฒนธรรม องค์กรได้ 4 แบบ คือ

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว
2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ
3. วัฒนธรรมแบบเครือข่าย
4. วัฒนธรรมแบบราชการ

โดยองค์การหนึ่งๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่ง แบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มี ความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียว เท่านั้น

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว

วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขึ้นขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานของ องค์กรจึงได้ ได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็น สำคัญผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความ เปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้น พนักงานให้กล้าเสี่ยงกล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ ที่ริเริ่ม สร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการ ตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถ ตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ รวดเร็ว

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ

วัฒนธรรมแบบนี้ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็น ผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้นผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่ง ของตลาด (market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มใน ภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและ ต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว แต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ จึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขัน แข็งกรู ความสามารถ ริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มี

วัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำเร็จการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วม ร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้ พร้อมทั้งจะรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่นดังนั้นองค์กรจึงมี บรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงาน คล้ายอยู่ในครอบครัว เดียวกันผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิด ความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

4. วัฒนธรรมแบบราชการ

เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการ จะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิด จากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาและการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

1. การกำหนดลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการขึ้นมา อาจมีการกำหนดจากวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร สะท้อนให้สมาชิกได้ทราบว่า องค์กรของตนจะต้องมีลักษณะอย่างไร จึงจะทำได้สำเร็จเดินทางไปถึงเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2. ทำการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมที่จะทำให้เกิดขึ้นกับวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ เมื่อได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรเรียบร้อยแล้ว ทำการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมที่ต้องการดูว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการนั้นมีในองค์กรของเรา ณ ปัจจุบันนี้หรือไม่เพื่อที่จะได้รับแก้ไขและทำการประเมินว่าภารกิจในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีมากน้อยเพียงใด

3. กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนิยมทำกันใน 2 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปจากวัฒนธรรมที่เปลี่ยนได้ง่ายไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยุ่งยาก หรืออาจจะเป็นการสร้างกระแสวัฒนธรรมใหม่กลบกระแสวัฒนธรรมเก่า การเปลี่ยนแปลงจะแทรกซึมอยู่ในทุกกิจกรรม และการเปลี่ยนแปลงแบบผ่าตัดเป็นการเปลี่ยนแปลงทันทีทันใดเพราะทุกคนทราบว่าตัวเองจะอยู่ได้หรือไม่ภายใต้วัฒนธรรมองค์กร

ใบกิจกรรมที่ 1
การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

1. ท่านมีความเห็นว่า คุณค่าวัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างไร
จงอธิบาย

2. บอกรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่ท่านรู้จักมาเป็นข้อๆ และอธิบายผลดี ผลเสียของวัฒนธรรม
องค์กรแต่ละรูปแบบมาพอสังเขป

3. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ท่านมีวิธีการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรอย่างไรบ้าง จง
อธิบาย

พจนานุกรมศัพท์โต ชิว

ใบกิจกรรมที่ 2
การสร้างวัฒนธรรมองค์การ
(เรียนรู้จากการปฏิบัติ)

1. ท่านคิดว่า วัฒนธรรมในองค์การของท่านในปัจจุบันเป็นอย่างไร โปรดอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีส่วนร่วมหรือออกแบบวัฒนธรรมในองค์การท่านอย่างไรบ้าง โปรดอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ภายในองค์การท่าน มีวัฒนธรรมใดที่เป็นวัฒนธรรมเก่าที่ควรสืบทอด และวัฒนธรรมใดเป็นวัฒนธรรมใหม่ โปรดอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พจนานุกรมศัพท์โต ชิว

ใบกิจกรรมที่ 3
การสร้างวัฒนธรรมองค์กร
(กระบวนการ PLC)

1. ท่านคิดว่า วัฒนธรรมในองค์กรของท่านมีจุดเด่นและจุดด้อยอย่างไร โปรดอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีนโยบายในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในอนาคตอย่างไรบ้าง โปรดอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พจนานุกรมศัพท์โต ซิว

โมดูล 5 : มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (6 ชั่วโมง)

หลักการ

การเน้นให้ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ คิดเชิงระบบและเชิงมนทัศน์ สามารถประมวลผลจากข้อมูลได้อย่างมีเหตุผลและคลี่คลายสถานการณ์ที่ซับซ้อนเพื่อการสื่อสารที่สามารถเข้าใจได้ง่าย เพื่อเป็นผู้นำในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ คิดเชิงระบบและเชิงมนทัศน์ สามารถประมวลผลจากข้อมูลได้อย่างมีเหตุผล

เนื้อหา

การคิดระดับสูง

1. ความหมายความคิดความเข้าใจระดับสูง
2. รูปแบบการคิดระดับสูง

กิจกรรมการพัฒนา

วิธีการพัฒนา ได้แก่ การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาด้วยตนเอง โดยมีการจัดกิจกรรม ดังนี้ 1) ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม 2) ศึกษาเนื้อหาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ 3) ศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากใบความรู้ 4) สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้ 5) ทำใบงาน/กิจกรรมที่กำหนด 6) แสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่สนใจ 7) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตร 8) ทำแบบทดสอบหลังการอบรม

การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการอภิปราย/การร่วมกิจกรรม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. ทดสอบความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา

ใบความรู้ที่ 1

มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง

ความหมายและความสำคัญของมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง

มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง เป็นอีกหลักการหนึ่งที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรต้องมีและตระหนักในการนำไปใช้ นักการศึกษาได้ให้ความหมายของมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง ดังนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) ได้สรุป องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (High level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นใน ระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมีโนภาพ (Conceptually) ในการซึมซับและการ รับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุป ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวล ข้อมูลต่าง ๆ และ ผลที่เข้าใจตามมา องค์การที่มีปฏิกริยากับสภาพแวดล้อมนี้ เรียกว่า การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้ข้อสรุปว่า การมีกิจกรรมที่ใช้มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง ประกอบด้วย 1) การมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ 2) มีความสามารถคิดสังเคราะห์การทำงานได้ 3) มีความสามารถคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการทำงานได้

ตวัณท์ลักษณ์ พวงนิล (2555) ได้สรุปมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง หมายถึง ความคิดความเข้าใจที่ใช้ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของ ปัจจัยต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุมีผล และสามารถสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ และเข้าใจผลที่ตามมา สำหรับองค์การที่มีปฏิกริยากับสภาพแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วย 1) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) 2) การคิดเชิงมีโนทัศน์ (Conceptual Thinking) และ 3) การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) จากการศึกษา กระบวนการคิดในระดับสูง

สรุปได้ว่า การคิดความเข้าใจในระดับสูง หมายถึง ความคิดความเข้าใจอย่างมีเหตุมีผล สามารถประมวลผลและสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปวางแผนการปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างมี

รูปแบบการคิดขั้นสูง

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) หมายถึง การคิดถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่มองภาพรวมอย่าง เป็นระบบ มีส่วนประกอบย่อย ๆ โดยอาศัยการคิดในรูปแบบโดย ทางตรงและโดยทางอ้อม

ทฤษฎีระบบ ให้แนวคิดที่แต่ละสิ่งย่ออยู่ในเอกภพ (The Universe) สิ่งเล็ก/ใหญ่เพียงใดล้วนเป็นหนึ่งหน่วยระบบมีวงจรของการทำงาน มีปัจจัยนำเข้า (ปัจจัยการผลิต) กระบวนการ มี ผลผลิตนำไปสู่ผลลัพธ์อย่าง เป็นระบบ ผลผลิตรวมย่อมเกิดจากการประสานงานกันหลาย ๆ ระบบ แต่ละหน่วย มีระบบการทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน ผลผลิตจะไหลจาก หน่วยการผลิต (กระบวนการ) หนึ่งไปสู่อีกหน่วยการผลิต หรือกระบวนการ หนึ่งอย่างครบวงจร ไม่มีที่สิ้นสุด แต่ละสิ่งในเอกภพมีความเป็นระบบตามมิติต่าง ๆ กัน ในเวลาเดียวกันการคิดเชิงระบบจึงเป็นการคิดที่มีความเข้าใจเชื่อมโยง มีความเชื่อในทฤษฎีระบบเป็นพื้นฐาน คนปกติมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบในสรรพสิ่งที่อยู่ในโลกที่สอดคล้องกับทฤษฎีระบบอยู่แล้ว เพียงแต่ความสามารถใน การทำได้ดีในระดับที่แตกต่างกัน

โดยสรุปการคิดเชิงระบบหมายถึง เป็นการคิดในภาพรวมที่เป็นระบบ และมีส่วนประกอบย่อย ๆ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ เป็นการคิดอย่างมีเหตุมีผล เน้นการแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาดเพื่อให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว

การคิดเชิงระบบกับการพัฒนาองค์กร

1. ยอมรับตนเองและเปลี่ยนใจตนเองให้ได้ว่าตนคือส่วนประกอบที่สำคัญที่เชื่อมโยงกับสิ่งต่าง ๆ
2. ฝึกการมองภาพรวมแทนสิ่งเล็ก ๆ แล้วค่อยมองย่อยกลับ
3. เข้าใจธรรมชาติของระบบ และทุกสรรพสิ่งในโลกล้วนเป็นระบบสัมพันธ์กัน
4. มองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้อต่อระบบ
5. มองเห็นวัฏจักรของเหตุปัจจัย (Circles of Causality) และการส่งผลย้อนกลับ
6. เปิดอิสระในเรื่องการคิด ไม่ตีกรอบ ครอบงำความคิดคนอื่น
7. ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคนเกิดแรงร่วมในการสร้างความสัมพันธ์
8. ฝึกการแก้ปัญหาที่เป็นสาเหตุแท้ โดยแก้ที่อาการ ที่ทำให้ เกิดปัญหา
9. ยึดหลักการเรียนรู้ในองค์กรเป็นส่วนประกอบ คือ การเป็นนายตนเอง ปลูกความเชื่อฝังใจแต่อดีต สร้างความใฝ่ฝันถึงอนาคตร่วมกัน (Shared Vision) และฝึกการเรียนรู้ของทีม

การคิดเชิงสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการคิดที่ตีองค์ประกอบต่าง ๆ มาหลอมรวมหรือถักทอภายใต้โครงร่างใหม่อย่าง เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การคิดเชิงสังเคราะห์ เป็นมิติการคิดที่ต้องออกแรงทั้งในด้านการค้นคว้ารวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะคิด ซึ่งอาจจะมีจำนวนมากและกระจัดกระจายอยู่ตามที่ต่าง ๆ ทั่วไป เมื่อได้

ข้อมูลเหล่านั้นมาแล้วจะต้องออกแรงดึงแนวคิดจากส่วนประกอบเหล่านั้น คัดเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เกิดขึ้นและไม่เพียงการดึงแนวคิดจากแหล่งต่าง ๆ มากองรวมกันเท่านั้น แต่ยังต้องนำมาเข้าเตาเผาหลอมรวมแนวคิดเหล่านั้นหรือถักทอความคิดต่าง ๆ ให้อยู่ภายใต้ตัวแบบโครงสร้างเดียวกันซึ่งได้กำหนดขึ้น เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่ต้องการด้วย

การคิดเชิงสังเคราะห์จะเกิดขึ้นเมื่อ

1. เราจำเป็นต้องหาทางเลือกใหม่ อันเนื่องมาจากสิ่งที่ปฏิบัติเดิมนั้นใช้ไม่ได้ผล ไร้ประสิทธิภาพเนื่องจากบริบทแวดล้อมเปลี่ยนไป หรือพบอุปสรรคที่ไม่คาดคิด จำเป็นต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม
2. เราต้องการทำสิ่งใหม่ที่ยังไม่เคยทำมาก่อนแต่สิ่งนั้นได้มีคนอื่นๆ ทำหรือกล่าวถึงไว้แล้ว
3. เราต้องการหาข้อสรุปที่กระจัดกระจายเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เราต้องใช้การคิดเชิงสังเคราะห์เมื่อต้องการหาข้อสรุปของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเรื่องนั้นกระจายอยู่ตามที่ต่างๆ อย่างไม่มีการจัดระเบียบ

การคิดเชิงสังเคราะห์ที่นี้อาจจัดประเภทในเบื้องต้นได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1. การคิดสังเคราะห์เชิงวิพากษ์เป็นการวิพากษ์เรื่องราวต่าง ๆ หรือประเด็นต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปบางประการที่เหมาะสม สามารถนำมาใช้ในสิ่งที่เราต้องการต่อไปและตอบวัตถุประสงค์ที่เราตั้งไว้
2. การคิดสังเคราะห์เชิงสร้างสรรค์ เป็นการนำแนวความคิดต่าง ๆ หรือประเด็นต่าง ๆ ที่ได้รับมาจัดรูปความสัมพันธ์เชื่อมโยงอย่างสมเหตุสมผล กลายเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนหรือมีความใหม่สำหรับเราเหมาะสมแก่การนำมาใช้งานบางอย่างตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

อย่างไรก็ตามการคิดเชิงสังเคราะห์จะใช้แง่มุมทั้งการวิพากษ์และสร้างสรรค์ไปด้วยกัน ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เนื่องจากขณะเราทำการสังเคราะห์ประเด็นหรือสิ่งๆ หนึ่ง เราจะต้องทำการวิพากษ์ถึงความเหมาะสม ข้อดีข้อเสีย จุดเด่นจุดด้อย ฯลฯ จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากการวิพากษ์มาพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่ต่อไป

การคิดเชิงสังเคราะห์จะช่วยให้เราสามารถจัดระบบระเบียบข้อมูลที่กระจัดกระจายในความคิดของเราได้อย่างเหมาะสม ทำให้ย่นระยะเวลาในการคิด ความคิดของเราก็จะมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นไม่คลุมเครืออีกทั้งยังสามารถช่วยให้เราได้สิ่งใหม่ ๆ และนำมาใช้บริบทชีวิตจริงได้ เกิดความรอบคอบในแนวทางปฏิบัติเนื่องจากการคิดสังเคราะห์ที่มีข้อมูลอย่างครบถ้วนรอบด้าน ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการคิดจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้น้อย อันจะทำให้เราสามารถสร้างสรรค์สิ่งที่มีประโยชน์ทั้งต่อสังคมและตัวของเราได้อย่างเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การคิดเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ การขยายขอบเขตความคิดออกไปจาก กรอบความคิดเดิมที่มีอยู่สู่ความคิดใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อ ค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม เป็นความคิดที่ หลากหลาย คิดได้กว้างไกล หลายแง่หลายมุม เน้นทั้งปริมาณและคุณภาพ องค์ประกอบของความคิด สร้างสรรค์ ได้แก่ ความคิดนั้นต้องเป็นสิ่งใหม่ไม่เคยมีมาก่อน (New Original) ใช้การได้ (Workable) และมี ความเหมาะสม (Appropriate) การคิดเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นการคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมไปสู่สิ่ง ใหม่ที่ดีกว่า ซึ่งจะได้ผลลัพธ์ที่ต่างไปโดยสิ้นเชิงหรือที่เรียกว่า "นวัตกรรม" (Innovation)

ความคิดสร้างสรรค์และการค้นหาวิธีการแก้ปัญหาเป็นกิจกรรมที่ปฏิสัมพันธ์กัน ความพยายามแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ด้วยการใช้เหตุผล(ตรรกะ)หนึ่งเชื่อมโยงไปยังอีกเหตุผลหนึ่ง เป็นขั้นตอนขึ้นไปเรื่อย ๆ เพื่อให้บรรลุการแก้ปัญหา เรียกว่าวิธีการนี้ว่า “ความคิดแนวตั้ง” (vertical thinking) ซึ่งเป็นการใช้งานสมองซีกซ้ายเป็นหลัก Dr.Edward de Bono นักจิตวิทยา และนักวิจัยทางการแพทย์แห่งมหาวิทยาลัย เคมบริดจ์ ได้เสนอการใช้ความคิดสร้างสรรค์ด้วยแนวคิดที่เรียกว่า”ความคิดข้างเคียง” (lateral thinking) ซึ่งแตกต่างจากวิธีการเดิม ๆจากการใช้ความคิดในแนวตั้ง แต่ใช้จินตนาการวาดภาพแบบนอกรอบ ซึ่งเป็นการใช้งานสมองซีกขวา



ใบกิจกรรมที่ 1
 มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง

1. ความหมายของความคิดความเข้าใจในระดับสูงเป็นอย่างไร จงอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. บอกรูปแบบการคิดที่ท่านคิดว่า เป็นการคิดระดับสูง และเพราะอะไรถึงคิดเช่นนั้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านสามารถนำความคิดความเข้าใจในระดับสูง ไปใช้ในการพัฒนาองค์การอย่างไร จงอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พจนานุกรมศัพท์โต ชิว

ใบกิจกรรมที่ 2
 มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง
 (เรียนรู้จากการปฏิบัติ)

1. จงอธิบายถึงการมีความคิดและเข้าใจในระดับสูงที่ท่านใช้ในการบริหาร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. การมีความคิดความเข้าใจในระดับสูงแบบใด ที่เป็นจุดเด่นของท่าน โปรดอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

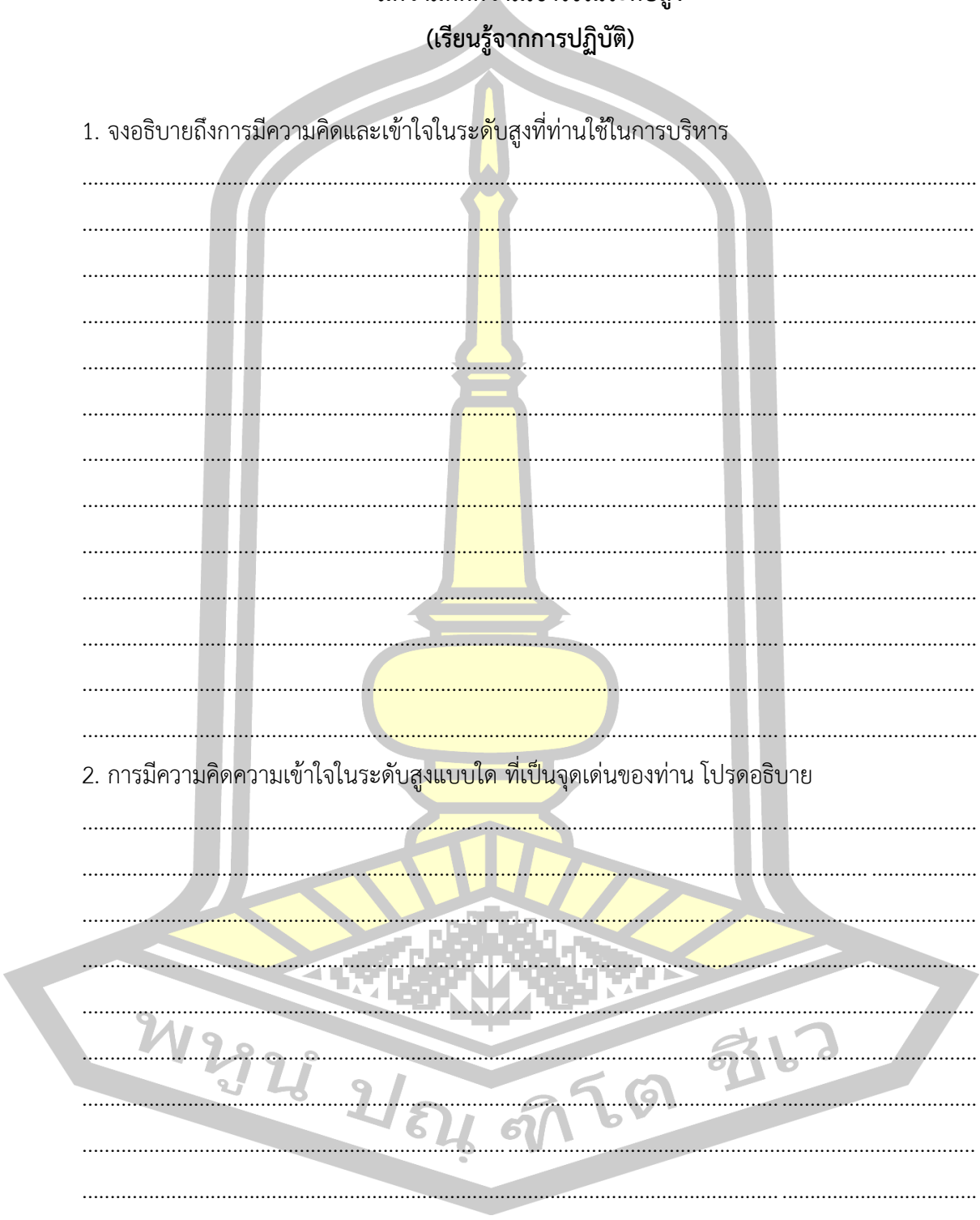
.....

.....

.....

.....

.....



พูน ปณ ภิโต ชเว

โมดูล 6 : การกำหนดวิสัยทัศน์ (6 ชั่วโมง)

หลักการและความสำคัญ

ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อตอบสนองการพัฒนาในอนาคต โดยสามารถบูรณาการเทคนิคและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในกระบวนการพัฒนาองค์การนำมาใช้ในการพัฒนา

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อตอบสนองการพัฒนาในอนาคต โดยสามารถบูรณาการเทคนิคและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในกระบวนการพัฒนาองค์การนำมาใช้ในการพัฒนา

เนื้อหา

การกำหนดวิสัยทัศน์

1. ความหมายของวิสัยทัศน์
2. การกำหนดวิสัยทัศน์

วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา ได้แก่ การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาด้วยตนเอง โดยมีการจัดกิจกรรม ดังนี้ 1) ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม 2) ศึกษาเนื้อหาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ 3) ศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากใบความรู้ 4) สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้ 5) ทำใบงาน/กิจกรรมที่กำหนด 6) แสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่สนใจ 7) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตร 8) ทำแบบทดสอบหลังการอบรม

การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการอภิปราย/การร่วมกิจกรรม
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. ทดสอบความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา

ใบความรู้ที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์

ความหมายและความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์

การสร้างวิสัยทัศน์เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการมองภาพอนาคตขององค์กร และกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่ชัดเจนเชื่อมโยงกับพันธกิจ เป้าหมาย แผนงานโครงการของสถานศึกษาที่นำสู่การปฏิบัติ มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์คิดสังเคราะห์วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา การทบทวนและปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน เน้นการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามทิศทางที่กำหนด

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) สรุปว่า การกำหนดวิสัยทัศน์กว้างไกล ชัดเจน เป็นรูปธรรม เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต กระตุ้นสมาชิกให้มีความรู้สึกสนใจ มุ่งมั่น ปฏิบัติตาม ด้วยความเต็มใจลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ที่สอดคล้อง เหมาะสม กับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และค่านิยมของสถานศึกษาผู้บริหารและ ครูมีส่วนร่วมในการคิดและให้การสนับสนุน สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทาง ทิศทาง ในอนาคตที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2555) สรุปว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ คือ ความพร้อม ความท้าทาย การสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งที่พึงปรารถนา ที่มองเห็นได้รับรู้เข้าใจร่วมกัน ได้เหมือนกัน และมีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน คุ่มค่า ทั้งทาง ด้านปริมาณ และทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ โดยผู้บริหารจะมีการติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ถ้าผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์ไม่มีวิสัยทัศน์แคบ ก็อาจทำให้สถานศึกษาไม่พัฒนาหรือไม่สามารถดำรงอยู่ได้

Yukl (2000) สรุปว่า วิสัยทัศน์จะช่วยสร้างความผูกพันและร้อยรัดพลังของสมาชิกเพื่อการบรรลุเป้าหมายผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้กับองค์กร และเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นสภาพที่เป็นจริง มองเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเป้าหมายที่ต้องการให้เกิด คืออะไรจะต้องทำอะไร และทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น วิสัยทัศน์ที่แจ่มแจ้งชัดเจนนั้น มาจากการเข้าใจองค์กรอย่างถ่องแท้และลึกซึ้ง

DuBrin (2004) สรุปว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง สภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็นไปในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุดในยี่สิบปีข้างหน้า บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไปในการกำหนดวิสัยทัศน์มีการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกแล้วนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ อย่างเป็นรูปธรรม

เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการศึกษาวิเคราะห์ นโยบายระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีการประชุม ชี้แจง ให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติชี้แจงให้บุคลากรทุกฝ่าย มองเห็น ความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ มีการตรวจสอบ ทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน และส่งเสริมให้บุคลากรทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย เน้นการทำงานเป็นทีม

สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการมองภาพอนาคตขององค์กรและกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่ชัดเจนเชื่อมโยงกับพันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน โครงการของสถานศึกษา ที่นำไปสู่การปฏิบัติมีการตรวจสอบความเป็นไปได้โดยให้บุคลากร มีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา การทบทวนและปฏิบัติตามลำดับ ขั้นตอนเน้นการกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามทิศทางที่กำหนด เพื่อที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีความท้าทายต่อความสำเร็จในอนาคต



ใบกิจกรรมที่ 2
 การกำหนดวิสัยทัศน์
 (เรียนรู้จากการปฏิบัติ)

1. สถานศึกษาท่านมีวิธีการกำหนดวิสัยทัศน์หรือไม่ อย่างไร จงอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ในการกำหนดวิสัยทัศน์ในสถานศึกษาท่าน มีปัญหาและอุปสรรคหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่า ปัจจัยที่ต้องนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ในสถานศึกษาของท่าน มีอะไรบ้าง โปรดอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พจนานุกรมศัพท์โต ชีว

เอกสารอ้างอิง

- กิดานันท์ มลิทอง. (2548). *เทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อการศึกษา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉันท ชาติทอง. (2552). การจัดการชั้นเรียนห้องเรียนแห่งความสุข. นครปฐม : เพชรเกษมการพิมพ์.
- ถนอมพร เลหาจรัสแสง. (2547). *คอมพิวเตอร์ช่วยสอน*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาโสตศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบและการพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.
- พจนา ทรัพย์สมาน. (2550). *การจัดการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนแสวงหาและค้นพบความรู้ด้วยตนเอง*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2547). *เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา*. นนทบุรี.
- วิราพร พงศ์อาจารย์. (2542). ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย. พิษณุโลก : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- วีณา นนทพันธ์วาทย์. (2551). *การบริหารจัดการชั้นเรียน*. เอกสารประกอบการอบรมครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- สมนึก ภัททิยธนี. (2558). การวัดผลการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 10. กทมสินธุ์ : ประสานการพิมพ์
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). *แนวทางการจัดการเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545. กรุงเทพฯ : พริกหวาน กราฟฟิค.
- เอกวิทย์ แก้วประดิษฐ์. (2545). *เทคโนโลยีการศึกษา : หลักการและแนวคิดสู่ปฏิบัติ*. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ.

พูน ปรณ ทิโต ชีเว

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายกวีภัทร ชื่นใจ
วันเกิด	วันที่ 9 พฤษภาคม พ.ศ. 2522
สถานที่เกิด	เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 55 หมู่ที่ 1 ตำบลพระธาตุ อำเภอนาดูน จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44180
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนนาดูนประชาสรรค์ อำเภอนาดูน จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44180
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2535 ประถมศึกษา โรงเรียนบ้านสอ จังหวัดสุรินทร์ พ.ศ. 2538 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนสุรวิทยาคาร จังหวัดสุรินทร์ พ.ศ. 2541 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสุรวิทยาคาร จังหวัดสุรินทร์ พ.ศ. 2545 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาภาษาอังกฤษ สถาบันราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2564 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูนุ่ ปณุ่ ทิโต ชีเว