

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการวิจัยจะช่วยให้สามารถกำหนดลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวิธีการพัฒนาที่สอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุคปัจจุบัน

ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยขั้นตอนในการดำเนินการเป็น 2 ระยะ ได้แก่ การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยจึงกำหนดดังนี้

1. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารการศึกษขั้นพื้นฐาน ซึ่งคัดเลือกโดยเจาะจง จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้นำในด้านการบริหารการศึกษขั้นพื้นฐานซึ่งดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการด้านการพัฒนานุเคราะห์ การบริหารงานบุคคล สำนักนโยบายและแผน และการพัฒนาระบบราชการระดับกระทรวงหรือกรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษขั้นพื้นฐาน จำนวน 6 คน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้นำระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 6 คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา หรือคณาจารย์ที่สอนวิชาเอกบริหารการศึกษา หรือคณาจารย์ที่เขียนตำราเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนที่เปิดสอนสาขาบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา จำนวน 6 คน รวมจำนวนทั้งหมด 18 คน

2. การตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษาความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ศึกษาโดยใช้ประชากรจำนวน 176 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2 ประจำปีการศึกษา 2549 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยมี 3 ชุด ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจำนวน 5 องค์ประกอบได้แก่ การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ การมีความคิดเชิงปฏิบัติ และมีการกำหนดวิสัยทัศน์

2. แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเคลฟาย

รอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากรูปแบบจำลองของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ เห็นด้วย และไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมอย่างอิสระ

รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากข้อความที่ผู้ตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 เห็นด้วยร้อยละ 80 ขึ้นไป รวมกับข้อสรุปจากแบบสอบถามปลายเปิดที่ผู้ตอบเสนอแนะไว้ โดยสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด

รอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median: Mdn.) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: I.R.) ของกลุ่มแล้วนำมาแสดงไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 3 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา ประกอบกับความคิดเห็นของกลุ่ม โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบของตนเอง

3. แบบสอบถาม เพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของรูปแบบในการนำไปปฏิบัติจริงเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงมากที่สุด ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงมาก ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงปานกลาง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงน้อย และความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามโดยเทคนิคเคลฟาย ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 1 ดำเนินการ โดยการคำนวณหาค่าร้อยละของคำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยในแต่ละข้อความ แล้วคัดเลือกข้อความที่ผู้ตอบเห็นด้วยร้อยละ 80 ขึ้นไป และสังเคราะห์ผลจากแบบสอบถามแบบปลายเปิดที่มีความสอดคล้องกันร้อยละ 80 ขึ้นไป มาสร้างเป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2

1.2 การวิเคราะห์ที่ได้จากแบบสอบถามในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ดำเนินการโดย คำนวณค่ามัธยฐาน (Median: Mdn.) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: I.R.) และ

พิจารณาคัดเลือกข้อความที่มีคำขวัญตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา ในการวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 3 กำหนดเป็นรูปแบบที่เหมาะสม

2. การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของรูปแบบ พิจารณาจากผลการคำนวณค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสม เพื่อตัดสินใจว่า เป็นรูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้ผู้วิจัยได้รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีสาระสำคัญของลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวิธีการพัฒนารวม 71 ประการ แยกเป็นแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 มีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-Level Cognitive Activity) ประกอบด้วยคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวิธีการพัฒนา 15 ประการ คือ

- 1) มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด
- 2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิม สู่ความคิดที่แปลกใหม่แตกต่างไปจากความคิดเดิม ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน
- 3) เป็นคนใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่อคติ มองโลกในแง่ดี และรู้จักใช้วิธีประชาธิปไตยแก้ปัญหา ควรพัฒนาด้วยวิธีการกิจกรรมพัฒนาจิต
- 4) มีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเอง และวิชาชีพ เพื่อคุณภาพของการศึกษา ควรพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ
- 5) มีความคิดสังเคราะห์โดยสามารถรวบรวมส่วนประกอบย่อยอย่างผสมผสานกลมกลืนจนกลายเป็นสิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่ ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน
- 6) มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์นำมากำหนดทิศทางของสถานศึกษา ควรพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ
- 7) มีความคิดเชิงกลยุทธ์โดยสามารถหาวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ควรพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ
- 8) มีความรู้ความเข้าใจเชิงระบบ และวิเคราะห์ระบบต่าง ๆ นำสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาได้ ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด

9) มีวินัยในตนเอง ซื่อสัตย์ ยุติธรรม คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาศึกษา

10) มีความสามารถตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานที่ภาครัฐกำหนด ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน

11) มีความรอบรู้ในสถานการณ์ สามารถวิเคราะห์และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาสถานศึกษาได้ ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาศึกษา

12) มีการวางแผนพัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพ และการทำงานที่มีเป้าหมายอย่างเป็นระบบ ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน

13) มีการคิดพิจารณาทบทวนก่อนการตัดสินใจ และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด

14) มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยเสนอวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ควรพัฒนาด้วยวิธีการสนทนาวางกลม

15) มีความสามารถเชื่อมโยงความรู้จากประสบการณ์เดิมและใหม่เข้าด้วยกันได้ ควรพัฒนาด้วยวิธีการสนทนาวางกลม

องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ กำหนดกลยุทธ์ได้ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ประกอบด้วยคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวิธีการพัฒนา 15 ประการคือ

1) มีการรายงานผล แผนงานและโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลการพัฒนางาน และกำหนดแผนปฏิบัติการ ควรพัฒนาด้วยวิธีการกลุ่มทำงาน

2) มีการคิดประยุกต์นำความรู้และข้อมูลของชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ควรพัฒนาด้วยวิธีการกลุ่มทำงาน

3) มีการคิดแผนงาน โครงการใหม่ ๆ และให้คำปรึกษาแนะนำงานกับบุคลากรในสถานศึกษา ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด

4) มีการแสวงหาข้อมูล ข่าวสาร ความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนข้อมูล ควรพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้แบบออนไลน์

5) เป็นนักวางแผนที่ดี ใช้เทคโนโลยีและบูรณาการเทคนิควิธีต่าง ๆ กำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ควรพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ

6) มีการบริหารงานที่เน้นป้องกัน ป้อน กระบวนการทำงาน และผลผลิต ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน

7) มีการทำงานที่มีเป้าหมาย และมีความสุขในการทำงาน ควรพัฒนาด้วยวิธีการกิจกรรม

พัฒนาจิต

8) สามารถระดมทรัพยากรสนับสนุนจากภาคเอกชนหรือชุมชนโดยไม่รบกวนงบประมาณจากทางราชการ ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน

9) มีมาตรฐานในการทำงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษา และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ควรพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ

10) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรพัฒนาด้วยวิธีเทคนิค เอ ไอ ซี

11) มีการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศ และบริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูล ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน

12) มีความสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อผลิตและบริการของสถานศึกษา ควรพัฒนาด้วยวิธีกลุ่มทำงาน

13) วางแผนการปฏิบัติงานได้ทุกรูปแบบเพื่อให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ ควรพัฒนาด้วยวิธีกรณีศึกษา

14) เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยกระตุ้นให้บุคลากรมีวัฒนธรรมในการคิดเชิงกลยุทธ์ ยึดหยุ่นในการปรับตัวและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ควรพัฒนาด้วยวิธีกลุ่มทำงาน

15) มีการจัดระบบการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม และเน้นการกระจายอำนาจ ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน

องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ประกอบด้วยคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวิธีการพัฒนา 12 ประการคือ

1) มีความสามารถเชิงรุก โดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง ควรพัฒนาด้วยวิธีเกมการบริหาร

2) เป็นนักวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และคิดเชิงรุก (Proactive) ได้ ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด

3) สามารถประสานปัจจัยต่าง ๆ โดยใช้หลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ควรพัฒนาด้วยวิธีกรณีศึกษา

4) แสวงหาโอกาสและประสบการณ์ตลอดเวลาโดยมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงและรู้เท่าทันนวัตกรรมและเทคโนโลยี ควรพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ

5) สามารถวางแผน คาดการณ์อนาคตของสถานศึกษา และสามารถปฏิบัติได้สำเร็จตามเป้าหมาย ควรพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ

6) มีความสามารถสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาสเล็งเห็นโอกาสในขณะนั้นและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงานของสถานศึกษา ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษา

7) รู้จักมองความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวได้อย่างชัดเจน ควรพัฒนาด้วยวิธีการสนทนาวงกลม

8) มีการสนองความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียนได้ดีกว่าสถานศึกษาอื่น ๆ และมีการพัฒนาเพิ่มบริการเสริมจากปกติอยู่เสมอ ควรพัฒนาด้วยวิธีการสนทนาวงกลม

9) พัฒนาระบบการของสถานศึกษาให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการจัดการความรู้ที่ดี ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน

10) มีความสามารถในการจัดการให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) และการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน

11) นำผลการดำเนินงานที่ผ่านมาวิเคราะห์หาข้อบกพร่อง เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขและพัฒนาที่มุ่งสู่อนาคต ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน

12) สามารถคาดการณ์แนวโน้มอนาคต และกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้ ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน

องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) ประกอบด้วย คุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวิธีการพัฒนา 15 ประการคือ

1) ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน

2) มีความคิดเชิงบูรณาการ สามารถเชื่อมโยงหน่วยย่อย ๆ ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันกับเรื่องหลักได้ ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด

3) คิดนอกกรอบเพื่อหาเทคนิควิธีการที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน

4) มีความคิดในเชิงรุก และสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มในการทำงานและการแก้ปัญหา ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด

5) มีความสามารถเทียบเคียงผลผลิตกับสถานศึกษาที่เป็นเลิศ และนำมาพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน

6) มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนาผลผลิตหรือบริการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษา

7) มีความคิดแบบองค์รวมคือผสมผสานการคิดเชิงมนทัศน์และการคิดเชิง

บูรณาการ ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน

8) มีความเข้าใจหลักการพัฒนาสถานศึกษาแบบยั่งยืน ควรพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ

9) มีความคิดสร้างสรรค์ผลผลิตและบริการในแนวดิ่ง (Vertical) และแนวนอน (Horizontal) โดยมีเป้าหมายการเพิ่มผลผลิต และการให้บริการที่สูงขึ้น ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน

10) มีความสามารถในการคิดเชิงกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อสถานศึกษา ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด

11) มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ทันสมัยและการให้บริการที่เน้นคุณภาพ ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน

12) คิดหาวิธีการใหม่ ๆ มาให้บริการในสถานศึกษา เพื่อลดระยะเวลาและลดต้นทุน ควรพัฒนาด้วยวิธีการสัมมนา

13) มีการวางแผนเชิงนโยบายร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่บริการใกล้เคียง หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด

14) มีการเข้าถึงผู้ปกครองและนักเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเพื่อเสนอแนวคิดใหม่และขยายเขตพื้นที่บริการเพิ่มขึ้น ควรพัฒนาด้วยวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

15) มีความคิดทางบวก (Positive Thinking) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นอยู่เสมอ ควรพัฒนาด้วยวิธีการแสดงบทบาทสมมติ

องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ประกอบด้วยคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวิธีการพัฒนา 14 ประการคือ

1) กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบ และกว้างไกล ควรพัฒนาด้วยวิธีการนิเทศศึกษา

2) กำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน มีเป้าหมายเพื่อคืนกำไรสู่สังคม ควรพัฒนาด้วยวิธีการนิเทศศึกษา

3) มีการกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ควรพัฒนาด้วยวิธีการกลุ่มทำงาน

4) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ผลผลิตหลัก เป้าประสงค์ แผนงานและโครงการของสถานศึกษา ที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน ควรพัฒนาด้วยวิธีการทำ SWOT Analysis

5) กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน และเป้าหมายกลยุทธ์ภาครัฐ ควรพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ

6) มีการทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน ควรพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ

7) ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมวิเคราะห์และสังเคราะห์วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ควรพัฒนาด้วยวิธีกลุ่มทำงาน

8) มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ ควรพัฒนาด้วยวิธีกลุ่มทำงาน

9) กำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งให้การศึกษาเกิดสันติภาพแก่ชาวโลก สังคม และชุมชน ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด

10) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน

11) มุ่งให้ผลผลิตต่าง ๆ เกิดขึ้นตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เพื่อผ่านเกณฑ์การประเมินภายนอก ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน

12) มีการนำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการประจำปี ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน

13) เน้นการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการทำงานเป็นทีมและวิสัยทัศน์ต้องมีจุดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา ควรพัฒนาด้วยวิธีการสอนงาน

14) มีการประชุมเพื่อนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติ ควรพัฒนาด้วยวิธีการแสดงบทบาทสมมติ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้รับการเลือกจากผู้เชี่ยวชาญ สรุปโดยรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ ที่ได้รับการเลือกมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการระดมความคิด ส่วนวิธีการพัฒนาที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะเพิ่มเติมคือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และฝึกการทำ SWOT Analysis

การอภิปรายผล

จากการวิจัยที่ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่ามาอภิปรายดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้านคือ การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High - Level Cognitive Activity) มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ (Anticipating and Creating a Future) การมีความคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary

Thinking) และมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ซึ่งรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ โดยรวมจากผลการวิจัยจะเป็นเรื่องของสมรรถนะ (Competency) ที่รวมถึงทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะ (Trait) ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำงานของสถานศึกษาจนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น ดังแนวคิดของปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549, หน้า 12-13) ได้ให้ความหมายของเรื่องดังกล่าวไว้ดังนี้

ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นจากจิตใจและร่างกาย ซึ่งความสามารถนี้จะรวมไปถึงการคิดเชิงระบบ (Analytical Thinking) ที่จะต้องคำนึงถึงความเป็นเหตุเป็นผล

ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูลที่อยู่ในตัวบุคคลซึ่งจำเป็นต้องงานหน้าที่ที่รับผิดชอบเช่น ความรู้ทางการบริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต้องรู้กระบวนการ เทคนิคหรือวิธีการบริหารงาน ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหาร เป็นต้น

คุณลักษณะ (Trait) เป็นลักษณะที่มักจะแสดงออกเพื่อโต้ตอบสถานการณ์หนึ่ง ๆ เช่น การทำงานของผู้บริหารบางท่านจะชอบความรวดเร็ว คิดเร็ว ทำไว ในการปฏิบัติงาน แต่บางท่านจะค่อยๆ คิดช้าแต่รอบคอบ อันเนื่องมาจากปฏิกิริยาตอบสนองต่อปัญหาหรือสถานการณ์ของแต่ละคน

เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบแต่ละด้านจะมีรายละเอียดลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังนี้

1.1 องค์ประกอบที่ 1 มีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-Level Cognitive Activity) ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทุกข้อนั้น ให้ความสำคัญเห็นด้วยมากหรือเป็นไปได้มาก รวม 15 ประการ แต่ที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญ 3 อันดับแรกคือ 1) มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ 2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิม สู่อความคิดที่แปลกใหม่แตกต่างไปจากเดิม 3) เป็นคนใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่อคติ มองโลกในแง่ดี และรู้จักใช้วิธีประชาธิปไตยแก้ปัญหา ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543, หน้า 59) ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิด การพัฒนาประเทศที่เป็นไปอย่างยากลำบากตั้งแต่อดีตมานั้น มีรากปัญหาสำคัญมาจากการที่สังคมไทยขาด “นักคิด” และขาดประชาชนที่ “คิดเป็น” จากการที่คิดไม่เป็นนี้ ไม่เพียงเป็นอุปสรรคขัดขวางการปรับตัวสู่อนาคตเท่านั้น แต่ยังทำให้การตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ เป็นไปอย่างไม่ถูกต้อง ผู้นำต้องพัฒนาตนเองให้มีความแข็งแกร่งทางวิธีคิด และต้องจัดกิจกรรมช่วยให้คนอื่นคิดเป็นด้วยเช่นกัน โดยนักคิดนั้นจะต้องสามารถคิดตัดสินใจเลือกสิ่งที่ดีให้กับตนเองหรือเลือกอย่างสมเหตุสมผลได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ

สุวิทย์ มูลคำ (2549, หน้า 24) ที่กล่าวว่าอุปนิสัยที่เป็นคุณสมบัติที่เอื้อต่อการคิดค้นนักคิด นักจิตวิทยาและนักการศึกษาเห็นพ้องต้องกันคือความเป็นคนใจกว้าง เป็นธรรม ซื่อสัตย์ และมี วินัย ถ้าผู้นำเชิงกลยุทธ์มีทักษะการคิดจะมีประโยชน์ต่อสถานศึกษาคือช่วยให้รู้ข้อเท็จจริง ไม่ด่วนสรุปสิ่งใดง่าย ๆ ช่วยในการพิจารณาสาระสำคัญอื่น ๆ ช่วยพัฒนาความเป็นคนช่างสังเกต ช่วยให้ เราหาเหตุผลที่สมเหตุสมผล และช่วยประมาณการความน่าจะเป็น ซึ่งการสร้างแนวคิดเชิงกลยุทธ์ นั้นต้องอาศัยทักษะผู้นำในด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น สามารถคิดในเชิงมโนทัศน์ (Conceptually) ในการซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุมีผล มี วิธีการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) อันหมายถึง ความสามารถในการบริหารงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548, หน้า 53) ในขณะที่ผลการศึกษาค้นคว้าได้ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ใน องค์ประกอบที่ 1 ของผู้บริหารสถานศึกษานั้นพื้นฐาน พบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญในการนำไป ปฏิบัติในระดับมากรวม 15 ประการเช่นกัน แต่ค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) มีการ ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และวิชาชีพ เพื่อคุณภาพของการศึกษา 2) เป็นผู้มีวินัยในตนเอง ซื่อสัตย์ ยุติธรรม คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) 3) เป็นคนใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่อคติ มองโลกในแง่ดี และ รู้จักใช้วิธีประชาธิปไตยในการแก้ปัญหา ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548, หน้า 49) ที่กล่าวว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์จะเป็นผู้นำที่มุ่งเน้น การปฏิรูปหรือเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) คือ ผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง มากกว่าการอยู่ร่วมกับที่ โดยเป็นผู้นำที่กระตุ้นบุคลากรให้ทำงานโดยกำหนดให้มีการกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น และมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เป็นผู้จุดประกายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา คล้อยตามและสนใจต่อประโยชน์ของสถานศึกษา ตลอดจนเป็นบุคคลซึ่งมีความสามารถที่มี อิทธิพลเหนือผู้ตามในด้านความคิดที่มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมของสถานศึกษา ตลอดจนการส่งเสริมนวัตกรรมในด้านผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี นอกจากนี้ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ดังแนวคิดของ สุพานี สุธงษ์วานิช (2546, หน้า 47) ที่กล่าวว่าการรับผิดชอบต่อสังคม จะเป็นข้อผูกพันของ สถานศึกษาที่มีต่อสังคม ซึ่งเป็นความสมัครใจ (Voluntary) ของสถานศึกษาเอง อันเนื่องมาจาก ผู้นำเชิงกลยุทธ์และสถานศึกษามีจิตสำนึกที่ต้องการให้ผู้สำเร็จการศึกษากลายเป็นประชากรที่ดีของ สังคม (Good Corporate Citizenship) เพื่อช่วยสร้างคุณภาพชีวิตของคนในสังคมให้ดียิ่งขึ้น ความ รับผิดชอบต่อสังคมนี้จะเลื่อนจากความรับผิดชอบต่อตามวิถีปฏิบัติของสถานศึกษาไปสู่ความ รับผิดชอบต่อตามกฎหมาย และตามหลักจริยธรรมจนถึงเต็มใจรับผิดชอบต่อโดยสมัครใจ ส่วนอีก 2

ประเด็นที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะ (Trait) นั้นสอดคล้องกับแนวคิดของเฮนดี้ (2543, หน้า 17) ที่กล่าวว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่แท้จริงคือผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และเป็นผู้ที่มีศักดิ์ศรีต่อภารกิจ ที่ตัวเองได้กระทำอยู่ โดยจะเป็นคนที่มีความยุติธรรม มีความเปิดใจ และไว้วางใจได้ ผู้นำอาจจะ ประสบความสำเร็จได้โดยปราศจากคุณสมบัติดังกล่าว แต่จะเป็นเพียงระยะสั้นเท่านั้น ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระยะยาวจะขาดเรื่องรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น มองโลกในแง่ดี มีวิธีการทำงานแบบประชาธิปไตย อีกทั้งต้องมีความเป็นมนุษย์อย่างสูง ดังแนวความคิดของสังคมไทยจากพุทธพจน์ที่ แสดงความเป็นภาวะผู้นำว่า ความเป็นกัลยาณมิตรนี้แหละคือ ลักษณะสำคัญที่เด่นของความเป็น ผู้นำเชิงกลยุทธ์คือต้องมีความตั้งใจทำเพื่อประโยชน์แก่หมู่ชน ญาติมิตร เพื่อนร่วมชุมชน เพื่อนร่วมชาติ เพื่อนร่วมสังคม หรือแก่องค์กรนั้น ๆ (พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), 2540, หน้า 5) ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความ เข้าใจในระดับสูง โดยมีทักษะความสามารถทางการคิด มีความรู้ และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการ บริหารสถานศึกษาดังที่กล่าวมา

1.2 องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ได้ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญต่อลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทุกข้อนั้น อยู่ในระดับเห็นด้วยมากหรือเป็นไปได้มาก รวม 15 ประการ แต่ที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญ 3 อันดับแรกคือ 1) มีการรายงานผล แผนงานและ โครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลการพัฒนา และกำหนดแผนปฏิบัติการ 2) มีการคิดประยุกต์นำ ความรู้และข้อมูลของชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และ 3) มีการคิดแผนงาน โครงการใหม่ ๆ และให้คำปรึกษาแนะนำงานกับบุคลากรในสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์มี หน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์ และรับผิดชอบการนำไปปฏิบัติตลอดจนการควบคุมกล ยุทธ์ ซึ่งจะนำผลการประเมินไปใช้ในการจัดการกลยุทธ์ จำเป็นจะต้องรับรู้ข้อมูลในการควบคุมกล ยุทธ์ ระบบข้อมูลสำหรับการจัดการกลยุทธ์นี้อาจเป็นระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์หรือไม่ก็ได้ เนื่องจากระบบข้อมูลสำหรับการจัดการกลยุทธ์จะช่วยฝ่ายบริหารระดับสูงในการตัดสินใจในด้านกล ยุทธ์ การวางแผนงานและโครงการ ลักษณะข้อมูลที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาต้อง สามารถควบคุมและวัดผลได้ อีกทั้งลักษณะของข้อมูลที่ดีต้องตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548, หน้า 163-164) และสอดคล้องกับแนวคิดของสุพานี สฤษฏ์วานิช (2546, หน้า 18) ที่ว่าหัวใจสำคัญที่จะทำให้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ประสบ ความสำเร็จนั้น ต้องอยู่บนรากฐานของข้อมูลข้อเท็จจริง (Fact-Based) และมีการวิเคราะห์ข้อมูล ต่าง ๆ เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องเหมาะสม เพียงพอ และ ให้ความสำคัญกับข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ โดยต้องติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน วิเคราะห์และใช้ข้อมูล

เหล่านี้เพื่อการคาดการณ์หรือพยากรณ์ เพื่อใช้ประโยชน์จากข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ในการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสม ในขณะที่ผู้บริหารสถานชั้นพื้นฐานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่ 2 ถึงความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติรวม 15 ประการเช่นกัน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) มีการทำงานที่มีเป้าหมาย และมีความสุขในการทำงาน 2) มีการคิดแผนงาน โครงการใหม่ ๆ และให้คำปรึกษา แนะนำงานบุคลากรในสถานศึกษา และ 3) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 57) ที่ว่าสได้ผลการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารต้องมุ่งหวังในผลสำเร็จ 2 ประการคู่กันตลอดเวลา คือ “ความสำเร็จ” กับ “อำนาจ” โดยที่ส่วนผสมอาจแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ ประสบการณ์ และความนึกคิดของผู้บริหารแต่ละคนที่มีอยู่ ความสำเร็จก็คือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเป้าหมายที่วางไว้จะเป็นการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ทั้งทิศทางในด้านวิสัยทัศน์ในมุมกว้างและยุทธวิธีต่าง ๆ (Dess & Miller, 1993, p. 320) สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ว่าเป็นชุดของการตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้สถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ได้ โดยมีลักษณะการบริหารที่มีส่วนร่วมของบุคคลในสถานศึกษา มีการวางแผนเรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ และแผนงานงานหลักต่าง ๆ ที่เป็นแนวทางและเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับองค์ประกอบนี้ อาจเปรียบได้กับผู้ที่มีความสามารถสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ในทางปฏิบัติผู้นำเชิงกลยุทธ์จะปรึกษารื้อกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ คุณสมบัติที่ควรระมัดระวังคือ การพยายามใช้ความคิดแบบคตินิยมหรือเพิ่มขึ้นทีละน้อย (Incrementally) ซึ่งเป็นแนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่ผ่านมาเป็นหลักในการดำเนินการ ทำให้ขาดการพิจารณาถึงข้อมูล ณ เวลาปัจจุบันซึ่งอาจแตกต่างจากอดีตอย่างมากมาย (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548, หน้า 53) ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงควรบริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูลช่วยในการตัดสินใจ

1.3 องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ (Anticipating and Creating a Future) ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทุกข้อนั้น ให้ความสำคัญเห็นด้วยมากหรือเป็นไปได้น้อยมาก รวม 12 ประการ แต่ที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญ 3 อันดับแรก คือ 1) มีความสามารถเชิงรุก โดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคีคลายไปเอง 2) เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และคิดเชิงรุก (Proactive) ได้

3) สามารถประสานปัจจัยต่าง ๆ โดยใช้หลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) สอดคล้องกับแนวคิดของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 107) ที่กล่าวว่าผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางวิธีการคิดและการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง ความสามารถเชิงรุกหรือการคิดเชิงรุก (Proactive) เป็นสิ่งที่สำคัญต่อผู้นำเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นการเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 119) อันจะส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องกับแนวคิดของอดุลย์ จาตุรงคกุล (2547, หน้า 9) ว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ต้องเริ่มต้นจากการเลือกภารกิจและเป้าหมายหลัก ทำการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อระบุถึงโอกาสและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมในการดำเนินการภายในสถานศึกษาเพื่อระบุความแข็งแกร่ง (จุดเด่น) และความอ่อนแอ (จุดด้อย) เลือกใช้กลยุทธ์ที่จะสร้างให้สถานศึกษาแข็งแกร่งและแก้ไขจุดอ่อนของสถานศึกษา รวมถึงการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีจากภายนอก และสุดท้ายนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ นอกจากนี้ผลการศึกษายังประกอบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของดูบริน (DuBrin, 1998, p. 335 อ้างถึงใน รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 ก, หน้า 208) ที่กล่าวถึงผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคตว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคตจากคำกล่าวที่ว่า “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่ง แสวงหาความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและหลีกเลี่ยงความล้มเหลว” ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตเพื่อคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง ตลอดจนคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต ซึ่งการประสานปัจจัยต่าง ๆ โดยใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) เป็นเทคนิควิธีการที่ช่วยส่งเสริมทักษะต่าง ๆ สำหรับสถานศึกษาได้อย่างหนึ่ง เนื่องจากการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นนวัตกรรมรูปแบบใหม่ชนิดหนึ่งที่จะช่วยให้สถานศึกษาเกิดคุณภาพโดยเร็วควรให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม โดยมีการวางแผน และเปลี่ยนแปลงทัศนคติทำให้เกิดการประกันคุณภาพทั้งระบบในสถานศึกษา (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548, หน้า 24) ในขณะที่ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงขององค์ประกอบนี้อยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นกัน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และคิดเชิงรุก (Proactive) ได้ 2) แสวงหาโอกาสและประสบการณ์ตลอดเวลาโดยมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง รู้เท่าทันนวัตกรรมและเทคโนโลยี และ 3) มีความสามารถวางแผน คาดการณ์อนาคตของสถานศึกษา และปฏิบัติได้สำเร็จตามเป้าหมาย ในประเด็นแรกนั้นสอดคล้องกับความ

คิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ส่วนประเด็นที่ 2 นั้นสอดคล้องกับแนวคิดที่กล่าวว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญ แนวทางที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) โดยเน้นไปที่การปรับปรุงคุณภาพ และความสามารถในการให้บริการ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2548, หน้า 207) อีกทั้งพัฒนาและนำเทคโนโลยีมาใช้ให้สอดคล้องกับสถานศึกษายุคใหม่ที่ต้องสามารถเรียนรู้ สื่อสารและแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารที่สดใหม่ในขอบเขตระดับโลกได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้สถานศึกษาและบุคลากรสามารถนำเอาข้อมูลข่าวสารไปใช้ในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ มีความยืดหยุ่นคล่องตัว สามารถปรับตัวสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2548, หน้า 24) ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีการวางแผน และคาดการณ์อนาคตของสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของสวีย์ มุลคา (2549, หน้า 71) ที่ว่าคนเราอยู่เพื่ออนาคตจึงจำเป็นต้องคิดเตรียมการหรือคาดการณ์ล่วงหน้า ช่วยให้ตัดสินใจในวันนี้ได้ดีเพื่ออนาคตที่ดีกว่า ช่วยให้มีความมองที่กว้างไกล และช่วยให้สามารถคิดเชื่อมโยงกับเหตุการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะมีประโยชน์ต่อผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถจับกระแสของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในโลกได้ สามารถวิเคราะห์คาดการณ์โอกาสของการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ เพื่อเราจะได้เป็นฝ่ายรุกมากกว่าฝ่ายรับ สามารถปรับตัวเตรียมพร้อมรับสถานการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม หลีกเลี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นได้ และลดความเสี่ยงในบางเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงควรมีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตของสถานศึกษา

1.4 องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking)

ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทุกข้อนั้น อยู่ในระดับเห็นด้วยมากหรือเป็นไปได้น่ามาก รวม 15 ประการ แต่ที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญ 3 อันดับแรกคือ 1) ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา 2) มีความคิดเชิงบูรณาการ สามารถเชื่อมโยงหน่วยย่อย ๆ ทั้งหลายที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันกับเรื่องหลักได้ และ 3) คิดนอกกรอบเพื่อหาเทคนิควิธีการที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของซัลลิส (Sallis, 2002, p. 66 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2546, หน้า 135) ที่กล่าวว่าทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในฐานะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) โดยตรง เพื่อให้ชุมชนเป็นแหล่งที่จะป้อนสารสนเทศด้านต่าง ๆ แก่สถานศึกษา ย่อมจะสามารถสร้างความรู้สึกร่วมกันหรือมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) ร่วมกันของสมาชิกในชุมชนได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรดำเนินการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา พร้อมทั้งมีความคิดเชิงบูรณาการที่มีลักษณะของการเชื่อมโยง การรวมกัน การประสาน การผนวก และการเติมเต็ม โดยใช้กระบวนการคิดหลายกรอบความคิดเดิมเพิ่มขยาย

กรอบความคิดใหม่ เชื่อมโยงให้กรอบคิด และจัดความคิดให้เป็นระบบ ส่วนการคิดนอกกรอบ นั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีคุณสมบัติเป็นนักคิดที่รู้จักคิดอย่างมีเหตุผล ตั้งใจค้นหาความจริง กระตือรือร้นใฝ่รู้ใฝ่เรียน สนใจสิ่งรอบด้าน เปิดใจรับความคิดใหม่ มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณลักษณะ ความเป็นผู้นำ กล้าหาญ กล้าเผชิญความจริง และมีความคิดที่หลากหลายและยืดหยุ่น (สุวิทย์ มูลคำ, 2549, หน้า 44) ในขณะที่ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ในการนำองค์ประกอบเหล่านี้ไปปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นกัน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) เป็นผู้ที่มีความคิดในเชิงรุก และสร้างแรงบันดาลใจให้กับเพื่อนร่วมงาน เกิดความคิดริเริ่มในการทำงานและการแก้ปัญหา 2) มีความเข้าใจหลักการพัฒนาสถานศึกษาแบบยั่งยืน และ 3) มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ทันสมัยและมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเบส (Bass, 1985, p. 67) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ เช่น การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อกลุ่ม และใช้คำพูดที่ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถดำเนินการเชิงรุกสร้างแรงบันดาลใจให้กับกลุ่ม ได้แก่ เน้นการปฏิบัติ (Action Orientation) โดยกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้ทดลองโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน เพื่อแสดงความสามารถและความรับผิดชอบ เมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง กำหนดนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของสถานศึกษา สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน และใช้ระบบบันทึกสั้น ๆ แทนที่รายงานหรือบันทึกแบบยาว เน้นการสร้างเชื่อมั่น (Confidence Building) ในตัวผู้นำ ทีมงาน ตลอดจนการเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และเน้นการสร้างเชื่อมั่นที่เป็นจุดมุ่งหมายของอุดมการณ์ (Inspiring Belief in "Cause") อีกทั้งมีความเข้าใจหลักการพัฒนาสถานศึกษาแบบยั่งยืน แนวคิดนี้สอดคล้องกับธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์ (2543, หน้า 126) ที่กล่าวว่า การพัฒนาสถานศึกษาให้ยั่งยืนนั้น ต้องเป็นการพัฒนาแบบองค์รวม เป็นพลวัตที่มีแรงขับเคลื่อนด้วยตนเองซึ่งจะเกิดขึ้นได้เมื่อทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาภายใต้โอกาสที่อำนวย ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การวางแผน และการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ แทนที่จะอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเป็นของทุกคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการพัฒนาสถานศึกษา และการพัฒนาสถานศึกษานั้นต้องมุ่งประโยชน์สุขและความเสมอภาคของคนทุกคนร่วมกัน แทนที่จะเป็นการพัฒนาที่เอื้อประโยชน์ให้แก่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรืออภิสิทธิ์ชนเท่านั้น ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ทันสมัยและการให้บริการที่เน้นคุณภาพ โดยคำนึงถึงคุณลักษณะที่สำคัญ

สองประการคือ การแสวงหาความท้าทาย และความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม ที่สามารถมีผลกระทบต่อการตัดสินใจและรูปแบบการบริหารของผู้นำ ตลอดจนต่อวิธีที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยที่เป็นแรงกดดันเชิงกลยุทธ์ (Strategic Forces) กล่าวคือประการแรก ผู้นำเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องมีความเข้าใจ และสามารถตีความหมายสภาวะแวดล้อมของสถานศึกษาได้ ประการที่สองในฐานะที่เป็นผู้ตัดสินใจหลักของสถานศึกษา จำเป็นต้องมีความสามารถในการเลือกกำหนดกลยุทธ์ให้สถานศึกษาได้เหมาะสม ประการที่สาม ผู้นำเชิงกลยุทธ์คือบุคคลสำคัญที่มีบทบาทการเป็นผู้ทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดสามารถลงสู่ปฏิบัติได้ ด้วยการใช้พฤติกรรมการบริหารที่สร้างและกระตุ้นให้มีการปรับปรุงวัฒนธรรม โครงสร้าง และคัดเลือกจัดวางผู้นำฝ่าย กลุ่มงาน และระดับต่าง ๆ ใหม่ให้เหมาะสมทั่วทั้งสถานศึกษา (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 421) ดังนั้น การมีความคิดเชิงปฏิวัตินี้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องใช้ทักษะการคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Re-Inventing the Future) หลายสถานศึกษาไม่ประสบผลสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริการได้ (ริงสเร็ค ประเสริฐศรี, 2544 ข, หน้า 208)

1.5 องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ผลการวิจัย พบว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทุกข้อนั้น ให้ความสำคัญเห็นด้วยมากหรือเป็นไปได้มาก รวม 14 ประการ แต่ที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญ 3 อันดับแรกคือ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบ 2) กำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน มีเป้าหมายเพื่อคืนกำไรสู่สังคม และ 3) มีการกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับแนวคิดของบรูซ ซีริมาฮาซาค (2548, หน้า 31-32) ที่กล่าวว่าวิสัยทัศน์คือการมองภาพตลอดแนวของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอยู่ในวิสัยที่เป็นไปได้ไม่ใช่เรื่องเพ้อฝัน และการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีลักษณะ ดังนี้ มุ่งสู่อนาคตหรือไม่ (Future Oriented) มีลักษณะเป็นอุดมคติ (Utopian) เพื่อชีวิต เพื่อสถานศึกษาหรือสังคมที่ดีกว่า เหมาะสมกับลักษณะของสถานศึกษา ประวัติความเป็นมา วัฒนธรรม และค่านิยมของสถานศึกษา มีส่วนกำหนดมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ สะท้อนถึงอุดมคติอันสูงส่ง (Reflects High Ideals) ช่วยชี้แนะเป้าหมายและทิศทาง (Classifies Purposes) มีส่วนสร้างแรงบันดาลใจ ปลุกเร้าความผูกพันให้อยากปฏิบัติตาม (Inspires Enthusiasm) สะท้อนถึงเอกลักษณ์ หรือสมรรถนะที่แตกต่างของสถานศึกษาว่ายืนหยัดเพื่อสิ่งใด (Unique) และสร้างความรู้สึกระทะเยอทะยานแก่สมาชิกได้หรือไม่ (Ambitious) เมื่อมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไปได้สักระยะหนึ่งควรมีการติดตามและประเมินวิสัยทัศน์นั้นว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ หากเกิดปัญหาวิสัยทัศน์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็สามารถปรับวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ส่วนวีเลน และฮันเกอร์ (Wheelen & Hunger, 2002,

pp. 226-227) เสนอให้มีการทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติตามพร้อมทั้งหาทางปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงของการดำเนินงาน ในขณะที่ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อความเป็นไปได้ในการนำลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในองค์ประกอบนี้ไปปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นกัน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน และเป้าหมายกลยุทธ์ภาครัฐ 2) มีการทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน และ 3) กำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย ผลผลิตหลัก เป้าประสงค์ แผนงาน และโครงการของสถานศึกษาที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน ซึ่งคันทิงแฮมและคอร์โดโร (Cunningham & Cordeiro, 2003, p. 123) เห็นว่าผู้บริหารต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาไปในทิศทางที่ควรจะเป็นต่อชุมชน ต่อชาติ มีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยผ่านกระบวนการจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุม โดยใช้ทรัพยากรในการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2548, หน้า 8-21) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 79) ที่ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องมีการวางแผนเรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ และแผนงานหลักต่าง ๆ ทุกประการ นามาคิดวิเคราะห์ในทางกลยุทธ์ทั้งหมดโดยนำมากำหนดเป็นพันธกิจ เป้าประสงค์ แผนงานและโครงการเพื่อนำสู่ปฏิบัติ ซึ่งหลักการสำคัญของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์คือท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process) หมายถึงเป็นผู้กล้าบุกเบิก มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมนวัตกรรม และสนับสนุนบุคคลที่มีความคิดดี มีความกระตือรือร้น (Be Enthusiasti) หมายถึง การกระตุ้นบุคคลอื่น โดยใช้ความกระตือรือร้นส่วนตัวเพื่อเข้าร่วมด้านวิสัยทัศน์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2548, หน้า 53) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงต้องรู้จักกำหนดวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และมีการทบทวนประเมินผลวิสัยทัศน์ เพราะวิสัยทัศน์เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาให้เกิดความเจริญก้าวหน้า

2. วิธีการพัฒนาลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 องค์ประกอบ รวม 71 ประการ นั้น ผลการวิจัย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้เลือกวิธีการพัฒนาสูงสุดอันดับแรก คือ การศึกษาดูงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของจงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2544, หน้า 146-147) ที่กล่าวว่า ข้อดีของการศึกษาดูงานนั้น เป็นการจัดให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ทำให้ผู้เข้าอบรมกระตือรือร้น ตื่นตาตื่นใจ มีความสนใจต่อเนื่อง ย่นเวลาการเรียนรู้ เกิดทักษะมีการประยุกต์ใช้ เกิดการเข้าใจแจ่มแจ้ง การได้ดูงานจากของจริงมีผลต่อการเรียนรู้ยิ่งกว่าบทเรียนสืบททหรือคำพูดพันคำ แต่ก็มีข้อควรพิจารณา คือ วิทยากรจะต้องมีความรู้ และมีความสามารถในการสรุป เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความคิดรอบอบอด รวมทั้งการเสนอแนะประเด็นต่าง ๆ ใช้เวลา และมีค่าใช้จ่าย

โดยเฉพาะกรณีเดินทางไกล และสอดคล้องกับแนวคิดของสมคิด บางโม (2545, หน้า 92) ที่กล่าวถึงข้อดีของการศึกษาดูงานว่า เป็นการเพิ่มความรู้ความเข้าใจได้เห็นการปฏิบัติจริง สร้างความสนใจและกระตือรือร้นสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการอบรม แต่มีข้อจำกัดคือ ต้องใช้เวลาและเสียค่าใช้จ่ายมาก ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยเฉพาะเจ้าของสถานที่ที่จะไปศึกษา ส่วนวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะเพิ่มเติม คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีข้อดีคือสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกว่าตนมีคุณค่า และไม่เบียดเบียนต่อการฝึกอบรม (สมคิด บางโม, 2545, หน้า 93) ส่วนการฝึกทำ SWOT Analysis นั้นสอดคล้องกับแนวคิดของ กรมสามัญศึกษา (กรมสามัญศึกษา, 2540, หน้า 41) ที่กล่าวถึงการทำ SWOT Analysis ว่าเป็นการวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษาจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่แสดงถึงโอกาสกับอุปสรรค ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่แสดงถึงจุดแข็ง และจุดอ่อน อันเป็นกระบวนการมีส่วนร่วมและรวบรวมข้อมูลที่เชื่อถือได้เพื่อดูสภาพการที่แท้จริงของสถานศึกษาและชุมชนรวมถึงสภาพแวดล้อม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ประกอบด้วยลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวิธีการพัฒนา ดังนั้นควรนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ในการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยกำหนดเป็นนโยบาย แผนงาน และโครงการในการพัฒนาผู้บริหารแต่ละระดับ ซึ่งจะประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเน้นการนำผลการศึกษาไปใช้ในระดับสถานศึกษาโดยตรง จึงมีแนวทางการนำไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษา ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรนำผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลสำรวจ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวิธีการพัฒนาปรับพฤติกรรมของตนเอง ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้างาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างจริงจัง โดยไม่ต้องรอการสนับสนุนส่งเสริมหรือสั่งการจากกระทรวงศึกษาธิการ

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีแผนงานการติดตามการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยประเมินตนเอง ประเมินผลจากผู้ร่วมงาน และประเมินผลจากการปฏิบัติงานในสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้าง พัฒนาและปรับปรุงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่นำผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปใช้ควรมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา การประเมินสภาพของสถานศึกษา การจัดวางทิศทาง วางกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งแต่ละขั้นตอนผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ งานจึงจะเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการติดตามผลการวิจัยในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในสถานศึกษา โดยการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาพฤติกรรมและนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติที่ยั่งยืนเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา

3.2 ควรมีการศึกษาผลการทดลองภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาเปรียบเทียบกับวงการธุรกิจ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในระบบราชการที่ทันสมัย และได้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า

3.3 ควรมีการส่งเสริมให้มีการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เนื่องจากสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำของประเทศไทยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

3.4 ควรศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา