

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

Developing a Program to Strengthen Strategic Leadership of Secondary School Administrators Under the Secondary Educational Service Area Office Mahasarakham

ณัฐวัฒน์ เทศบุตร¹, สุวัฒน์ จุลสุวรรณ²
Nattawat Tesaputr¹, Suwat Julsuwan²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และ 2) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี การวิจัยประกอบด้วย 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 314 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) และระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม อยู่ในระดับน้อย ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรียงจากมากไปหาน้อยคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังและสร้างโอกาสแห่งอนาคต ความสามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ การคิดเชิงปฏิกิริยา และความคิดความเข้าใจระดับสูง ตามลำดับ และ 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 5 โมดูล (Module) ได้แก่ Module 1: ความคิดความเข้าใจระดับสูง Module 2: ความสามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนด

¹ นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

² อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

¹ Master of Education Degree Program Student, Educational Administration and Development, Mahasarakham University

² Lecturer of Educational Administration and Development Program, Faculty of Education, Mahasarakham University



กลยุทธ์ Module 3: ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต Module 4: การคิดเชิงปฏิบัติ และ Module 5: การกำหนดวิสัยทัศน์ 4) กิจกรรมและวิธีการพัฒนา ประกอบด้วยการสร้างความตระหนัก การพัฒนาความรู้ความเข้าใจ การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และ 5) การประเมินผล และผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: โปรแกรม ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

Abstract

This research aimed: 1) to explore existing situations, desirable situations, and needs to develop the strategic leadership of secondary school administrators under the secondary educational service area office mahasarakham; and 2) to develop the program to strengthen strategic leadership of secondary school administrators under the secondary educational service area office mahasarakham. Mixed methods research was employed. The research divided into two phases: The 1st phase was exploring the existing situations, desirable situations, and needs to develop the strategic leadership of secondary school administrators. Data were collected from 314 samples of secondary school administrators and teachers under the secondary educational service area office mahasarakham through stratified random sampling technique; and the 2nd phase was developing a program to strengthen strategic leadership of secondary school administrators. The program was evaluated to find propriety and feasibility by 5 experts. The research instruments were existing and desirable situations questionnaire, interview form, and the program evaluation form. Statistics used in analyzing data were mean, standard deviation, and modified priority needs index.

The research results were: 1) The existing situations of strategic leadership of secondary school administrators were at a low level, while the desirable situations were at a high level. Priority needs to develop from high to low were creating a vision, anticipating and creating a future, gathering multiple inputs to formulate strategy, revolutionary thinking, and high order of thinking and understanding respectively; and 2) The program to strengthen strategic leadership of secondary school administrators under the secondary educational service area office mahasarakham comprising 1) Rationale; 2) Objective; 3) content consists of 5 modules; Module 1 high order of thinking and understanding, Module 2 gathering multiple inputs to formulate strategy, Module 3 revolutionary thinking, Module 4 anticipating and creating a future, and Module 5 creating a vision; 4) methods and activities of development consists of creating awareness, develop understanding and knowledge, and on the job learning development; and 5) assessment. The program evaluation to find propriety and feasibility was at the highest level.

Keywords: program, strategic leadership, secondary school administrator



บทนำ

โลกยุคปัจจุบันเต็มไปด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) เกิดการเปลี่ยนแปลงสูงและเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ปัญหาที่เกิดขึ้นมีความซับซ้อนและมีความเชื่อมโยงกัน การแก้ปัญหาหนึ่งอาจกระตุ้นให้เกิดอีกปัญหาหนึ่ง จึงจำเป็นต้องร่วมกันแก้ปัญหาอย่างประสานสัมพันธ์ มีการบูรณาการความคิดที่หลากหลาย เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงการแก้ปัญหา (Giles, 2017) นอกจากนี้ ยังเกิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruptive Change) อย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ได้แก่ 1) พัฒนาการของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 2) คนรุ่นใหม่ที่มีมุมมองที่หลากหลายและแตกต่างจากมุมมองเดิม 3) กลุ่มธุรกิจใหม่ขนาดเล็ก (Start-up) ที่มีรูปแบบการทำงานและแนวคิดที่แตกต่างในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และ 4) ความรวดเร็วและความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร นอกจากนี้ยังมีสถานการณ์แพร่ระบาดของ Covid-19 ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของมนุษย์และการใช้ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ซึ่งบริบทของสังคมโลกดังกล่าวนับเป็นปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญซึ่งกระทบองค์กร

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบองค์กรทุกระดับทุกประเภท รวมทั้งองค์การทางการศึกษาซึ่งจัดเป็นองค์กรทางสังคมประเภทหนึ่ง จะต้องมีการปรับตัวและพัฒนากลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำองค์กรจะต้องแสดงบทบาทการนำที่ชัดเจน สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากบุคลากรในองค์กร เพื่อร่วมกันกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีพลัง สามารถสร้างการแข่งขันและการเติบโตขององค์กร สามารถวิเคราะห์

ข้อมูลที่มีความแตกต่างและซับซ้อน มีมุมมองและวิสัยทัศน์ในระดับสังคมโลกที่เชื่อมต่อและโยงใยกันด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องมีความพร้อมที่จะใช้กระบวนการทำงานแบบใหม่ สามารถสร้างแรงจูงใจให้ทีมงาน และสามารถใช้กระบวนการทำงานแบบส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากรภายในและเครือข่ายการทำงานภายนอกให้มากยิ่งขึ้น จึงนับได้ว่าผู้นำเป็นเงื่อนไขและปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการขับเคลื่อนเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพราะองค์การจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำนั้น สาเหตุหนึ่งมาจากผู้นำองค์กรมีภาวะผู้นำมากน้อยเพียงใด ในอันที่จะโน้มน้าวใจให้บุคลากรร่วมกันทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังที่ Ivancevich and Matterson (2008) ชี้ถึงความสำคัญของผู้นำว่า ผู้นำมีความสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่เหมาะสม ก้าวสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ มีความรอบรู้หลักการบริหารจัดการที่ดี รู้หลักการจัดการใช้ทรัพยากรในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวคือ มีภาวะผู้นำในการใช้คน สร้างบรรยากาศในองค์กร สร้างความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้นำองค์กรจึงต้องปรับกรอบความคิด (Mindset) และทัศนคติในการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะ และความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี ดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกที่มุ่งบรรลุเป้าหมายเชิงอนาคตที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (ชานินทร์ เอื้ออภิธร, 2560)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำองค์กรรูปแบบหนึ่งที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การนำองค์กรในศตวรรษที่ 21 ให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันได้ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับโลก (Local, National and Global Competitiveness) โดยผู้นำต้องมีความคิดความเข้าใจระดับสูง ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ สร้างความคาดหวังและโอกาส



แห่งอนาคต มีความคิดเชิงปฏิกิริยาหรือคิดนอกกรอบ ตลอดจนการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่อนาคต (Dubrin, 2010) สอดคล้องกับ Betty (2005) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่จะช่วยให้ผู้นำมองเห็นภาพรวมขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างชัดเจน การดำเนินการเชิงกลยุทธ์จะมีความลึกซึ้งในการวิเคราะห์ปัญหาในระดับที่ส่งผลต่ออนาคตขององค์กร นั่นคือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการกำหนดและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรตามที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ในทำนองเดียวกัน Maria (2011) ชี้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยให้สมาชิกเข้าใจวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และทิศทางที่แน่นอนขององค์กรไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและความสับสนในการทำงาน และ กล้าคัดค้าน จิตต์สงวน, ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2557) ชี้ถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาว่าต้องมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไป และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นรูปแบบของการผู้นำที่นำความสำเร็จก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น

โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นองค์กรทางสังคม มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน เพื่อสร้างเยาวชนของชาติที่มีคุณภาพ มีทักษะที่สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21 และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในยุคปัจจุบัน ยุคข่าวสารไร้พรมแดน ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีบทบาทในสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องมีกรวางแผนทางการศึกษา เศรษฐกิจ การเมืองและการปกครอง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต แต่สภาพการจัดการและพัฒนาการศึกษา พบว่ายังมีปัญหาที่จำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนา ทั้ง

ด้านการส่งเสริมโอกาสทางการศึกษา ด้านขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยังอยู่ในระดับต่ำ ตลอดจนการบริหารและจัดการศึกษาที่ยังต้องปฏิรูปเพิ่มเติมให้เกิดประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) สภาพการณ์ข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าการขับเคลื่อนภารกิจของสถานศึกษาอย่างขาดประสิทธิภาพ ขาดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ในทำนองเดียวกัน โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม มีสภาพปัญหาคุณภาพการศึกษาที่ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐาน กอปรกับสภาวะปัจจุบันเกิดการแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมทั้งการศึกษา สถานศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี อย่างไรก็ตามสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดมหาสารคาม คงจะไม่สนองตอบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการแก้ไขปัญหาคคุณภาพการศึกษาที่ผ่าน ๆ มา จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำจะต้องแสดงบทบาทการนำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นหัวใจหัวต่อสำคัญของนักเรียนที่จะเข้าสู่การศึกษาในระดับอุดมศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาวและสามารถแข่งขันได้

จากความสำคัญและปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยซึ่งมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในองค์กรภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งการบริหารจะเน้นการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือการขับเคลื่อนองค์กรและบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำเน้นการนำเชิงกล



ยุทธ์เป็นสำคัญ ซึ่งหากหน่วยงานทางการศึกษาซึ่งมีบทบาทเสมือนผู้ประกอบการ (Entrepreneur) โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ย่อมช่วยให้การศึกษาได้รับการพัฒนาสู่คุณภาพที่มุ่งบรรลุและสามารถปรับตัวภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่สภาพการณ์ที่เป็นอยู่ยังขาดเครื่องเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และจากการศึกษาลักษณะของนวัตกรรมที่เหมาะสมที่จะใช้ในการพัฒนามีหลายรูปแบบ แต่รูปแบบของการใช้โปรแกรมที่ถูกต้องแบบมาเป็นกรณีเฉพาะจะให้ประสิทธิผลสูง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจทำการวิจัยเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ แต่ละระยะมีขั้นตอนการดำเนินการ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างหรือกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการ

วิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.2 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากการสังเคราะห์มาใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.3 นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ ไปวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 1,752 คน จำแนกเป็นผู้บริหารจำนวน 35 คน และครู จำนวน 1,717 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางที่ Krejcie and Morgan (1970)



ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 314 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 18 คน และครู จำนวน 296 คน และสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน

3. เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Type) มีค่าความเชื่อมั่นค่าถามสภาพปัจจุบัน .95 และค่าถามสภาพที่พึงประสงค์ .97

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยการวิเคราะห์หาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index) (สุวิมล ว่องวาณิช, 2559)

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความโดดเด่น (Outstanding) จำนวน 3 คน โดยการสัมภาษณ์

1.2 นำผลการศึกษาวีธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี และจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ มาใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.3 ประเมินความเหมาะสม (Propriety) และความเป็นไปได้ (Feasibility) ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จำนวน 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 5 คน

3. เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป และตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์

3.2 แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม



แบบมาตราส่วนประมาณค่าตามแบบของ Likert (Likert Type Rating Scale)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี โดยการศึกษาและทำความเข้าใจนัยแห่งความหมายของคำให้สัมภาษณ์ เพื่อสร้างข้อสรุปเป็นความเรียง และสนับสนุนด้วยข้อมูลจากการสัมภาษณ์

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.1 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวม อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ความคิดความเข้าใจระดับสูง ความสามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ การคิดเชิงปฏิบัติ และอยู่ในระดับน้อย 2 ด้าน ได้แก่ ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต และการกำหนดวิสัยทัศน์ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

1.2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวัง และการสร้างโอกาสแห่งอนาคต ความสามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ การคิดเชิงปฏิบัติ และความคิดความเข้าใจระดับสูง ตามลำดับ

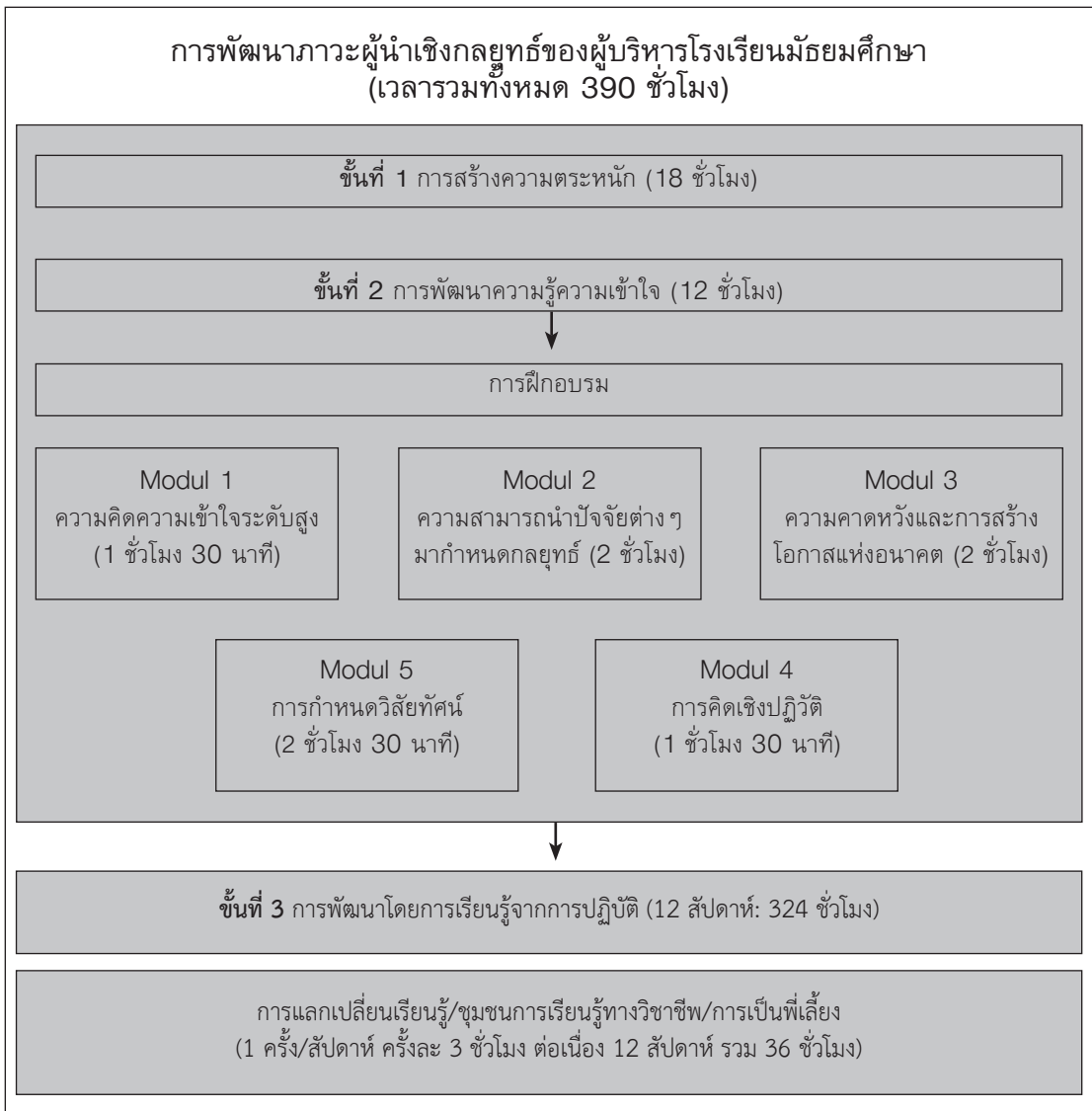
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งผ่านการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม: เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีภาวะผู้นำเชิงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงขึ้น 3) เนื้อหาสาระ: ประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนรู้ (Module) ได้แก่ Module 1 ความคิดความเข้าใจระดับสูง Module 2 ความสามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ Module 3 ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต Module 4 การคิดเชิงปฏิบัติ และ Module 5 การกำหนดวิสัยทัศน์ 4) วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา: ดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1: การสร้างความตระหนัก โดยการบอกเล่าประสบการณ์ความสำเร็จในการนำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ผู้บริหารมีความโดดเด่นในการนำเชิงกลยุทธ์ ขั้นที่ 2: การพัฒนาความรู้ความเข้าใจ โดยการศึกษาด้วยตนเอง (Self-learning) และการฝึกอบรม (Training) แต่ละ Module ใช้เวลาในการฝึกอบรมลดหลั่นกันไปตามลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ดังนี้ Module 1 ใช้เวลา 2 ชั่วโมง 30 นาที Module 2 ใช้เวลา 2 ชั่วโมง Module 3 ใช้เวลา 2 ชั่วโมง Module 4 ใช้เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที และ Module 5 ใช้เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที ขั้นที่ 3: การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (On the Job Learning)



ควบคู่ไปกับการประชุม (Meeting) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Sharing Experiences) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) และการมีพี่เลี้ยง (Mentoring) 5) การประเมินผล: ประกอบด้วย การประเมินก่อนระหว่าง และหลังการพัฒนา โดยการสอบ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสะท้อนจากเพื่อนผู้บริหารที่เข้าร่วมโครงการและจากพี่เลี้ยง และการ

ประเมินจากบุคลากรในสถานศึกษาของผู้บริหารที่เข้าร่วมพัฒนา

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน แสดงโดยแผนภาพ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 แสดงวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม



อภิปรายผล

ผลการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม โดยรวม อยู่ในระดับน้อย ซึ่งถือว่าเป็นระดับที่ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างเร่งด่วน การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีกระบวนการเข้าสู่ตำแหน่ง โดยให้ความสำคัญกับการประเมินความรู้ความสามารถและความพร้อมในการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารตามภารกิจของสถานศึกษา กฎหมายระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง และเมื่อผ่านกระบวนการคัดเลือกแล้ว แม้จะมีการสัมภาษณ์ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง แต่ก็เน้นความพร้อมในการปฏิบัติงานหน้าที่ข้อกำหนด ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ไม่ได้เน้นไปที่การพัฒนาภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์การนำองค์การ นอกจากนี้การรับรู้ของครูซึ่งเป็นให้ข้อมูลเป็นส่วนใหญ่ มีการรับรู้เกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา อยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำ ยังไม่ประสบผลสำเร็จในการนำเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น เมื่อพิจารณาผลการวิจัยเป็นรายด้านก็พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ความคิดความเข้าใจระดับสูง ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ การคิดเชิงปฏิบัติ และอยู่ในระดับน้อย 2 ด้าน ได้แก่ ความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต และการกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งก็ถือได้ว่าทุก ๆ ด้านยังอยู่ในระดับที่ต้องเร่งพัฒนา โดยเฉพาะด้านการกำหนด

วิสัยทัศน์ และความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การนำองค์การทุกประเภท รวมทั้งองค์การทางการศึกษาหรือสถานศึกษา จำเป็นต้องมีทิศทางที่ชัดเจน ความคาดหวังและเป้าหมายระยะยาวมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ มองเห็นโอกาสที่สามารถแข่งขันได้ ตลอดจนสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในด้านคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งในปัจจุบันยังต่ำกว่ามาตรฐานดังที่ ตะวัน ลือกระแสนร์ (2556) ระบุว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดภาพอนาคตขององค์การที่ต้องการจะไปให้ถึง ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนและจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ด้วย โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนดเพื่อให้เป็นที่ยึดถือร่วมกันและเป็นทิศทางในการดำเนินงานร่วมกัน ทำนองเดียวกันกับ อีร์ศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาที่มองเห็นได้ รับรู้ เข้าใจร่วมกันได้เหมือนกัน และมีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน คุ่มค่า ทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ โดยผู้บริหารจะมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ถ้าผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์ มีวิสัยทัศน์แคบ ก็อาจทำให้สถานศึกษาไม่พัฒนาหรือไม่สามารถดำรงอยู่ได้

ผลการวิจัยยังพบว่าสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ยังมีความแตกต่างระหว่างระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่คาดหวังให้ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีกับสภาพภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีอยู่จริง การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามหาสารคาม ทั้งที่ดำเนินการโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสำนักงานคณะกรรมการ



การศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ยังด้อยประสิทธิภาพและไม่ตรงเป้าหมาย ขาดการมุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และการที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นครูซึ่งมีการรับรู้เกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ในภาพรวมอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานกลางของชาติ มีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต ในอันที่จะกำหนดเป้าหมายที่มุ่งบรรลุให้ชัดเจน และกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายคุณภาพที่สูงขึ้น ดังที่ Ireland and Hitt (1999) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้นจะต้อง 1) สามารถให้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จูงใจที่ได้จากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ 2) ตระหนักให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และดำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์กรให้ได้ เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทั้งทรัพยากรและขีดความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีอัตลักษณ์สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน 3) มุ่งเน้นกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) ดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์กรด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน 5) ยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรม ด้วยการแสดงถึงความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม ยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติให้ปฏิบัติงานบนหลักของความมีจริยธรรม และ 6) สามารถสร้างความมีประสิทธิผล และความมีคุณภาพขององค์กร ระหว่างการควบคุมที่เน้นในความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นและมุ่งผลระยะยาว ทำนองเดียวกันกับ พัทธน์ นันทนธรรณ (2561) ชี้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการคิดกำหนดวิสัยทัศน์และยังต้อง

เชื่อมโยงให้เข้ากับการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ต้องรังสรรค์วิสัยทัศน์ที่ทรงอำนาจเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

2. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังและสร้างโอกาสแห่งอนาคต ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ การคิดเชิงปฏิกิริยา และความคิดความเข้าใจระดับสูง ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าด้านที่มีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับแรกมีความสอดคล้องกับสภาพที่พึงประสงค์ ได้แก่ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเป็นเป้าหมายสำคัญที่สถานศึกษามุ่งบรรลุในระยะยาวที่สะท้อนความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ส่วนองค์ประกอบด้านอื่น ๆ ที่มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ลดหลั่นลงไปเป็นองค์ประกอบที่สนับสนุนในการกำหนดวิสัยทัศน์และการสร้างกลยุทธ์เพื่อดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ กล่าวคือ วิสัยทัศน์จะช่วยสร้างความผูกพันและร้อยรัดพลังของสมาชิกเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรได้เหมาะสมกับบริบทและสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์จึงเป็นเป้าหมายอนาคตที่สามารถเกิดขึ้นได้จริง มีความชัดเจน สิ่งที่ต้องการให้เกิดคืออะไร จะต้องทำอะไร และทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น วิสัยทัศน์ที่แจ่มแจ้งชัดเจนนั้นมาจากการเข้าใจองค์การอย่างถ่องแท้และลึกซึ้ง แต่ในปัจจุบันเป้าหมายที่มุ่งบรรลุในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ยังไม่บรรลุเป้าหมาย แสดงว่ากลยุทธ์การขับเคลื่อนสถานศึกษาที่มุ่งสู่วิสัยทัศน์จำเป็นต้องทบทวน และเป็นบทบาทสำคัญของผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ดังที่ รังสรรค์ ประเสริฐศรี



(2551) ซึ่งว่า การกำหนดวิสัยทัศน์จะต้องกว้างไกลชัดเจนเป็นรูปธรรม เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต กระตุ้นสมาชิกให้มีความรู้สึกสนใจ มุ่งมั่น ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีประกอบด้วย วิสัยทัศน์ที่สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และค่านิยมของสถานศึกษา ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการคิดและให้การสนับสนุน สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทาง ทิศทางในอนาคตที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย และ Dubrin (2004) ระบุว่า การกำหนดวิสัยทัศน์จะสะท้อนภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นไปในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ว เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้อำนาจ และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป ในการกำหนดวิสัยทัศน์มีการศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้วนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ให้นุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ นุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการศึกษาวิเคราะห์นโยบายระดับต่างๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีการประชุมชี้แจง ให้นุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ ชี้แจงให้นุคลากรทุกฝ่าย มองเห็นความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ มีการตรวจสอบ ทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนและส่งเสริมให้นุคลากรทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายเน้นการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ Dubrin (2004) ได้ชี้ถึงการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จาก

คำกล่าวที่ว่า การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่ง เป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของสังคม การมีความคาดหวัง และการสร้างโอกาสสำหรับอนาคตนั้น เป็นความสามารถวางแผนงานและกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างมีหลักการและเป็นระบบ มีความสามารถทำงานเชิงรุก โดยการออกแบบการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนเป็นรูปธรรมชัดเจน มีความสามารถคิดเชิงรุกสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาส และไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา มีความสามารถคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและคิดเชิงรุกกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้ สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไข ปัญหาเพื่อพัฒนาสถานศึกษา มีทักษะและไหวพริบการคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ และเป็นนักวางแผนกลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนมีวิธีการคือ ขั้นที่ 1: การสร้างความตระหนัก โดยการบอกเล่าประสบการณ์ความสำเร็จในการนำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ผู้บริหารมีความโดดเด่นในการนำเชิงกลยุทธ์ ขั้นที่ 2: การพัฒนาความรู้ความเข้าใจ โดยการศึกษาด้วยตนเอง (Self-learning) และการฝึกอบรม (Training) แต่ละ Module ใช้เวลาในการฝึกอบรมลดหลั่นกันไปตามลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ดังนี้ Module 1 ใช้เวลา 2 ชั่วโมง 30



นาที่ Module 2 ใช้เวลา 2 ชั่วโมง Module 3 ใช้เวลา 2 ชั่วโมง Module 4 ใช้เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที และ Module 5 ใช้เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที

ขั้นที่ 3: การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (On the Job Learning) ควบคู่ไปกับการประชุม (Meeting) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Sharing Experiences) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) และการมีพี่เลี้ยง (Mentoring) และ 5) การประเมินผล มีการประเมินก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา โดยการสอบ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสะท้อนจากเพื่อนผู้บริหารที่เข้าร่วมโครงการ และจากพี่เลี้ยง และการประเมินจากบุคลากรในสถานศึกษาของผู้บริหารที่เข้าร่วมพัฒนา และผลการประเมินโปรแกรม พบว่า ทั้งด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้ยึดกระบวนการพัฒนาโปรแกรม ตลอดจนหลักการ กระบวนการ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ กล่าวคือ การพัฒนาภาวะผู้นำได้ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการเรียนรู้และพัฒนาควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษาของผู้บริหาร รองลงมาเป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ของคนอื่น และการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังที่ Rabin (2013) ได้เสนอหลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70-20-10 ซึ่งเป็นแนวคิดพัฒนาขึ้นโดย Center for Creative Leadership โดยแบ่งหลักการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็น แบบเป็นทางการ ร้อยละ 10 และแบบไม่เป็นทางการ ร้อยละ 90 โดยในส่วนของการพัฒนาแบบไม่เป็นทางการ แนะนำให้ร้อยละ 70 ของการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และลงมือปฏิบัติในงานจริง และร้อยละ 20 ของการเรียนรู้

เป็นการเรียนรู้ที่ได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนจากผู้อื่น เช่น การได้รับการโค้ชโดยหัวหน้าของตนเอง ส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเป็นทางการ อีกร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้ในห้องเรียน เรียนทางไกลผ่าน e-learning หรือการเรียนรู้ผ่านวิทยากร สอดคล้องกับ Lombardo & Eching (1996) ได้กล่าวอ้างถึงผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารอาวุโสได้ระบุถึงการพัฒนาประสบการณ์ที่สำคัญของตนมาจากแหล่งที่สำคัญ ได้แก่ ร้อยละ 70 มาจากความท้าทายจากงานที่ปฏิบัติ ร้อยละ 20 มาจากบุคคลอื่น และร้อยละ 10 มาจากการเข้ารับการฝึกอบรมและการเข้าศึกษารายวิชาอย่างเป็นทางการ ทำนองเดียวกันกับ Reinhold, Patterson, and Hegel (2015) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 3x3x3 โดยชี้ว่าบุคคลและองค์กรได้เผชิญความท้าทายกับความพยายามที่จะประยุกต์ใช้และบูรณาการการเรียนรู้และการพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำในการทำงาน ความท้าทายเหล่านั้น ได้แก่ 1) การอบรมอย่างเป็นทางการซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ ซึ่งไม่ได้รับประกันว่า แนวคิด หลักการปฏิบัติหรือแนวทางการแก้ปัญหาจะเป็นที่เข้าใจอย่างถ่องแท้ และถูกนำมาประยุกต์ใช้หลังสิ้นสุดโครงการ การเรียนรู้ใหม่ๆ ก็ถูกลืมอย่างง่ายดาย หากปราศจากการประยุกต์ใช้ เขาได้เน้นย้ำว่า ภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำมักจะขึ้นอยู่กับบุคคลที่มีส่วนร่วมในบริบทการทำงาน การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ Soft skills ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นต้องมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ แนวคิดและแนวทางในบริบทแวดล้อมของผู้เข้าอบรม ทักษะดังกล่าวจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจ ตัดสินใจ และภาวะของจิตใจ และนอกเหนือจากนี้คือ ความปรารถนาและการตั้งใจที่จะปฏิบัติสิ่งที่ได้เรียนรู้ ซึ่งผิดกับ Hard Skills ที่สามารถประยุกต์ใช้ในสิ่งแวดล้อมในขณะที่การฝึกอบรมได้โดยง่าย เช่น การฝึกทักษะคอมพิวเตอร์หรือทักษะด้าน



เทคนิคต่างๆ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบของโปรแกรม 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 และผลการวิจัยของ จรูญรัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ (2561) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพบว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ใช้วิธีการฝึกอบรมโดยการบรรยาย กรณีศึกษา การประชุมแบบระดมสมอง และหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 หน่วยการเรียนรู้ระยะเวลาการฝึกอบรม 19 ชั่วโมง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 ผลการวิจัยชี้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม อยู่ในระดับน้อย ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรต้องพิจารณาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาของตน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรให้ความสำคัญและดำเนินการพัฒนา

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในช่องทางต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต

1.2 ผลการวิจัยชี้ว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ มีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาลำดับที่ 1 และลำดับที่ 2 ได้แก่ ความคาดหวังและสร้างโอกาสแห่งอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ 2 ด้านนี้อยู่ในระดับต่ำ ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่สืบบทบาทหน้าที่พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ควรให้น้ำหนักและความสำคัญกับ 2 ด้านนี้เป็นเบื้องต้น

1.3 ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ควรนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

2.1 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม อยู่ในระดับน้อย ดังนั้นจึงควรทำวิจัยปฏิบัติการเพื่อมุ่งพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

2.2 ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา



สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาส แห่งอนาคต และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ อยู่ใน ระดับน้อย ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ มาก ดังนั้นจึงควรทำการวิจัยและพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีความจำเพาะเจาะจงใน ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสแห่งอนาคต และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

2.3 ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการ

จำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้ บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ด้านการ กำหนดวิสัยทัศน์ มีลำดับความสำคัญของความ ต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับที่ 1 ดังนั้น จึงควรพิจารณาทำการวิจัยและพัฒนา หรือการ วิจัยปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเฉพาะด้านการ กำหนดวิสัยทัศน์

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน, ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และไพฑูรย์ ลินลาวัฒน์. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์น เอเชีย*, 4(1), 201-211.
- จรรยารัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ (2561). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปริญญาตรี สาขาวิชาการบริหารและ พัฒนาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ตะวัน ลือกระแสร. (2556). ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ. *วารสาร มนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์*, 6(3), กันยายน- ธันวาคม.
- ธานินทร์ เอื้ออภิธร. (2560). *มนุษย์จะสร้างทักษะการเรียนรู้ใหม่เพื่อรับมือความเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างไร*. แหล่งสืบค้น <https://thestandard.co/author/thanin/> สืบค้นเมื่อ 18 สิงหาคม 2564.
- ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว. (2557). *ภาวะผู้นำ*. แหล่งสืบค้น: <http://baanjomyut.com>. สืบค้นเมื่อ 19 สิงหาคม 2564.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2561). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์: การแปลงวิสัยทัศน์สู่ความเป็นจริง*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคมแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปริญญาตรี สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2559). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- Betty, A. (2005). Lesson in Strategic Leadership for Service. *Nurse Leader*, 3(5), 25-35.
- Dubrin, J.A. (2004). *Leadership: Research Finding: Practice and Skills*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Dubrin, J.A. (2010). *The Principles of Leadership*. 6th ed. Toronto: Houghton Mifflin Company.
- Giles, S. (2017). *How VUCA is Reshaping the Business Environment, and What it Means for Innovation*. Retrieved from: <https://www.forbes.com>, 20 May 2021.
- Ireland, R.D. & Hitt, M.A. (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the Twenty-first Century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 13(1), 43-47.
- Ivancevich, J.M., and Matterson, T.M. (2008). *Organization Behavior and Management*. 6th ed. Houston: McGraw-Hill.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lombardo, M.M., and Eichinger, R.W. (1996). *Career-architect Development Planner*. Minneapolis, MN: Lominger
- Maria E.M. (2011). *Leadership theory and educational outcomes: The case of distributed and transformational leadership*. Retrieved from: <http://www.icsei.net/icsei2011/Full%20Papers/0125.pdf>, 20 August 2021.
- Rabin, R. (2013). *Blended Learning for Leadership: The CCL Approach*. Retrieved December 31, 2014, from <http://www.ccl.org/Leadership/pdf/research/BlendedLearningLeadership.pdf>
- Reinhold, D., Patterson, T., and Hegel, P. (2015). *Make Learning Stick: Best Practices to Get the Most Out of Leadership Development*. Retrieved from Center for Creative Leadership website: <http://media.ccl.org/wp-content/uploads/2015/02/MakeLearningStick.pdf>.