

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร

Strategy Leadership of Small Primary Schools Administrators Under  
the Office of Mukdahan educational Service Area

ทัศนาศรี<sup>1</sup>, สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์<sup>2</sup>, ศุภกร ศรีเพชร<sup>3</sup>

Tassana Prasantree<sup>1</sup>, Samrit Tonsawan<sup>2</sup> and Supakorn Sornphet<sup>3</sup>

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อหาองค์ประกอบที่เหมาะสมและเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร จำแนกตาม เพศ วุฒิ การศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร จำนวน 118 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากตารางของเครซี่และมอร์แกน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม มี 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบและตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.99 และ 0.97 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าที่ความแปรปรวนทางเดียวและทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของเซฟเฟ

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบย่อย 65 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การดำเนินกลยุทธ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย 52 ตัวบ่งชี้ คือ วางแผนกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และควบคุมเชิงกลยุทธ์ และ 2) วัฒนธรรมองค์การ มี 3 องค์ประกอบย่อย 13 ตัวบ่งชี้ คือ ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน และเมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.11$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ( $\bar{x} = 4.13$ ) รองลงมา คือ ด้านการดำเนินกลยุทธ์ ( $\bar{x} = 4.13$ ) ตามลำดับ

คำสำคัญ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

<sup>1</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม

<sup>2</sup>ผู้อำนวยการโรงเรียน ดร. โรงเรียนบ้านตาลกุดยางเดี่ยวโนนสมบุรณ์ อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม

<sup>3</sup>อาจารย์ ดร. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม

## ABSTRACT

The purposes of this study were to: examine the appropriate components of strategic leadership and Compare of level the Strategic Leadership of small primary schools administrators under the Office of Mukdahan Educational Service Area by sex, educational background and work experience placements. The samples consisted of small primary schools administrators under the Office of Mukdahan Educational Service Area, 118 of which have come to define the size of the sample table of Krejcie & Morgan. The instrument used was a questionnaire created. The reliability of 0.99 and 0.97 using statistical data analysis, percentage, average, standard deviation. t-test, ANOVA test and differences in pairs with Scheffe method.

The findings of the study were as follows:

The Strategic Leadership of small primary schools administrators under the Office of Mukdahan Educational Service Area contains two main elements sixth element 65 indicates the main elements include 1) the implementation strategy with three elements Indicators 52 is strategic planning Strategy implementation And strategic and 2) A third elements 13 indicators are the culture, beliefs, values, norms, in comparison strategic leadership of school administrators small study. Primary Educational Service Area Office itself. And found that the overall strategic leadership of school administrators, students, small overall. At a high level ( $\bar{x} = 4.11$ ) when it was found that the mean maximum Cultural Organization ( $\bar{x} = 4.13$ ), followed by the implementation strategy ( $\bar{x} = 4.13$ ), respectively.

**Keywords :** Strategic Leadership, Small Primary Schools Administrators

### กุ่มิหลั้ง

รัฐธรรมนูแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับช่วคราว) พุทธศักราช 2557 พระราชบัญญัติการศึษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2554 มาตรา 6 มาตรา 7 และนโยบายที่รัฐบาลได้แถลงต่อ รัฐสภาอีตหลัการจัตเพื่อพัฒนาสังคมไทย ให้เป็นสังคม แห่งการเรียนรู้และเพื่อให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาส ความเท่าเทียมกันเินทางการศึษา พัฒนาตนเองได้อย่าง ต่อเนื่องตลอดชีวิต อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจ ฐานความรู้ที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ ฤตมการณั้สำคัญของการ จัตการศึษาชาติ คือ การจัตให้ม่การศึษาตลอดชีวิต และสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การศึษา ที่สร้างคุณภาพชีวิตและสังคมบูรณาการอย่างสมดุล ระหว่างปัญญาธรรม คุณธรรมและวัฒนธรรม เป็นการศึกษา ตลอดชีวิตเพื่อคนไทยทั้งปวง ทั้งยังมุ่งสร้างพื้นฐานที่ดีใน

วัยเด็กปลูกฝังการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ตั้งแต่วัยการศึกษา ขึ้นพื้นฐาน และพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อการทำงาน ที่มีคุณภาพ โดยให้สังคมทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัต การศึษาได้ตรงตามความต้องการของผู้เรียนและสามารถ ตรวจสอบได้อย่างม่ใจ

การศึษาเป็นกระบวนการของการพัฒนาชีวิตและ สังคมซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญเินการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน สามารถพึ่งตนเองพึ่งกันเอง และสามารถแข่งขันได้ในระดับ นานาชาติ (ราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 124 ตอน 47ก, 2550, หน้า 1) (ราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 116 ตอน 74ก, 2542, หน้า 6) สอดคล้องกับแนวคิดเินการพัฒนาสังคมให้อยู่เย็น เป็นสุขร่วมกันเินแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พุทธศักราช 2560-2564) ที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ประเทศไทยไว้ว่า ต้องมุ่งพัฒนาสังคม อยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน จำเป็นต้องม่การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่

เหมาะสม โดยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของโครงสร้างระบบต่างๆ ภายในประเทศให้มีศักยภาพแข่งขันได้ในกระแสโลกาภิวัตน์ และสร้างฐานความรู้ให้เป็นภูมิคุ้มกันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับอย่างรู้เท่าทันไม่มีการขัดแย้งเกิดขึ้นในสังคมซึ่งมีแนวคิดในการปฏิบัติ ดังนี้ 1) การศึกษาควรเริ่มจากการมุ่งสร้างและพัฒนาเด็กและเยาวชนให้เป็นคนดี คนเก่งและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขการพัฒนาให้เป็นคนดี เน้นการพัฒนาให้คิดดี พูดดี เขียนดี ทำดี การพัฒนาให้เป็นคนเก่งเน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และเนื้อหาในตนซึ่งหมายถึง สมรรถนะภายในของแต่ละคน การพัฒนาให้คนมีความกลมกลืน โดยเสริมสร้างให้เกิดความสำนึกในการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข 2) ระบบการศึกษาควรมุ่งให้ความตระหนักในการพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development) พอกับการพัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข มีความกลมกลืน นอกจากนี้การศึกษายังสามารถปลูกฝังให้เกิดการพัฒนาในด้านต่างๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาการด้านสิทธิมนุษยชน ซึ่งสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาด้านโครงสร้างด้านต่างๆ ของสังคมกับการพัฒนาด้านสิทธิมนุษยชน โดยถูกประมวลตามลักษณะโครงสร้างพื้นฐาน ดังนี้ (1) สิทธิมนุษยชนกับการพัฒนาตนเอง ได้แก่ การพัฒนา ด้านการสื่อสารให้เกิดการสื่อสารที่ดี การพัฒนาด้านอารมณ์ให้มีสติ ความสุขขุมลุ่มลึก (2) สิทธิมนุษยชนกับการพัฒนาครอบครัว ได้แก่ การพัฒนา การสื่อสารระหว่างสมาชิกในครอบครัว การพัฒนาด้านอารมณ์ ให้เกิดความมีสติในการดำเนินชีวิตร่วมกัน การพัฒนาบุคลิกลักษณะนิสัย เพื่อเติมเต็มความสุขในครอบครัว (3) สิทธิมนุษยชนกับการพัฒนาสังคมอย่างสร้างสรรค์ ได้แก่ การพัฒนาด้านเมตตาธรรมที่มีต่อกัน และการให้อภัยระหว่างคนในสังคม การพัฒนาความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ระหว่างคนในสังคม การพัฒนาให้มีจิตบริการ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (4) การพัฒนาสิทธิมนุษยชนและสันติภาพสากล ให้เป็นกระบวนการหนึ่งในการดำเนินชีวิต (สุทิน นพเกตุ, 2549, หน้า 18) สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2554, หน้า 2) ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีของโลกเป็นไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิด

การเปลี่ยนแปลงของสังคมในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ข้อมูลข่าวสารแพร่กระจายและเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายกว้างขวางและรวดเร็ว ประเทศไทยจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน ให้ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อสร้างศักยภาพของประเทศไทย ให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมอย่างมีศักดิ์ศรีและสงบสุขบนพื้นฐานแห่งความเป็นไทย ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ได้เน้นการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ทางเศรษฐกิจและสังคม มุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข เน้นระบบจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 1-2) สภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ซึ่งเป็นกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นปัจจัยภายนอกได้ส่งผลกระทบต่อสังคมไทยอย่างมากในขณะเดียวกัน มีปัจจัยภายในประเทศ ซึ่งประเทศไทยประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 กำหนดกฎหมายของชาติ คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พุทธศักราช 2545 โดยมีเจตนารมณ์ ต้องการให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนโดยมุ่งเน้นการปฏิรูปการศึกษา 5 เรื่อง คือ การปฏิรูปการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ปฏิรูปการสอนโดยใช้หลักการบูรณาการตามความเหมาะสม ปฏิรูปการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการจัดการเรียนรู้ การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาทุกปี และการประกันคุณภาพภายนอก ภายในทุกๆ ห้าปี (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นจุดรวมของการบริหารกับพลังของแหล่งข้อมูลข่าวสารที่หลากหลาย เพื่อกำหนดขึ้นเป็นนโยบายในการดำเนินงานที่ชัดเจนแม่นยำ ภาวะผู้นำนี้มีวิวัฒนาการมาจากการพัฒนาภาวะผู้นำในภาคธุรกิจ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์การ ที่มีขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ฉะนั้นการบริหารที่ดีจึงจำเป็นที่จะต้องมีความสำเร็จขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นับเป็นการสร้างโอกาสให้องค์การก้าวสู่

ความสำเร็จ เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สลับซับซ้อน องค์การจะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว หากผู้บริหารขาดองค์ความรู้และความชำนาญในการดำเนินกลยุทธ์และสร้างวัฒนธรรมองค์การ จะส่งผลให้องค์การไม่สามารถพัฒนาตนเองให้บรรลุเป้าหมายของได้ ผู้บริหารควรจะทำให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ และกระบวนการวางแผนอย่างมีรูปแบบ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จึงควรศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และใช้ในการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง (บรรจง จันทมาศ, 2542, หน้า 8-9)

จากสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กที่ผ่านมา พบว่า ส่วนใหญ่ประสบปัญหาใน 4 ด้าน ดังนี้ 1) ปัญหาด้านการบริหารจัดการ 2) การลดลงของประชากรทำให้โรงเรียนมีขนาดเล็กถึงเป็นจำนวนมาก 3) มีอัตราครูต่อนักเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน และ 4) มีค่าใช้จ่ายต่อนักเรียน 1 คน สูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่น นอกจากนี้ผู้บริหารยังขาดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กมีบริบทแตกต่างจากโรงเรียนขนาดอื่น ปัญหาด้านการเรียนการสอน พบว่า มีครูไม่ครบชั้น ครูสอนใหญ่ขาดทักษะ ครูสอนไม่เต็มเวลาเต็มความสามารถเนื่องจากมีภารกิจอื่น รวมทั้งมีนักเรียนจำนวนน้อย ในแต่ละชั้น ปัญหาด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน มีน้อย เนื่องจากมีการจัดสรรงบประมาณตามเกณฑ์ของนักเรียน ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีตัวแทนขององค์การชุมชนเข้าร่วม แต่ผู้ปกครองหรือตัวแทนมีฐานะยากจนจึงไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนได้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, หน้า 5-7) สุวิทย์ ยอดสละ (2554, หน้า 11-22) ได้เสนอวิธีแก้ปัญหามานการโรงเรียนขนาดเล็กแนวใหม่ ผู้นำต้องกล้าคิดนอกกรอบ เปลี่ยนแนวคิดใหม่ มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม มีเครือข่ายในการทำงาน จัดการเรียนรู้แบบบูรณาการร่วมกับชุมชนหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ เพราะมีครูไม่ครบชั้น หรืออาจจัดการเรียนการสอนเชื่อมโยงกับการศึกษานอกระบบและตาม

อัธยาศัย สามารถประสานสิบทิศร่วมกับบ้าน วัด โรงเรียน จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยใช้ชุมชนเป็นฐานขับเคลื่อนในการจัดการศึกษา เพื่อสร้างทางเลือกในการจัดการศึกษา แนวใหม่กล่าวโดยสรุปคือการสร้างจุดเด่น เน้นเครือข่าย ใช้ ICT มีแหล่งเรียนรู้ บูรณาการ ประสานสิบทิศ คิดนอกกรอบ รูปแบบในการแก้ปัญหาดังกล่าวสนับสนุนการมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน และบุคลากรที่ปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จในอาชีพ ควรศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้เพื่อปรับตัวให้อยู่รอดในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน การประยุกต์หลักแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารงานที่จะทำให้้องค์การสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไม่ได้เป็นประโยชน์ในทางธุรกิจเท่านั้น ในทางการศึกษาก็สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลที่ยั่งยืนได้เช่นกัน (จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ ขจรนันท์, 2546)

จากปัญหาที่กล่าวมาแล้วโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา Mukdahan มีสภาพปัญหาไม่แตกต่างจากโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่อื่นๆ ซึ่งยังไม่สามารถจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพดังโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ซึ่งมีปัจจัยในการบริหารแบบปกติ จากแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารจึงเป็นทางเลือกแนวใหม่ ในการนำมาพัฒนาการบริหารงาน ซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีคุณภาพทางการศึกษาตามที่คาดหวังได้ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเป็นผู้นำที่สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความยืดหยุ่น แปรวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์และเป้าหมายขององค์การได้ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่จะพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กให้อยู่รอดอย่างมีคุณภาพ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงในบริบททุกภาคส่วนที่รวดเร็ว ปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ

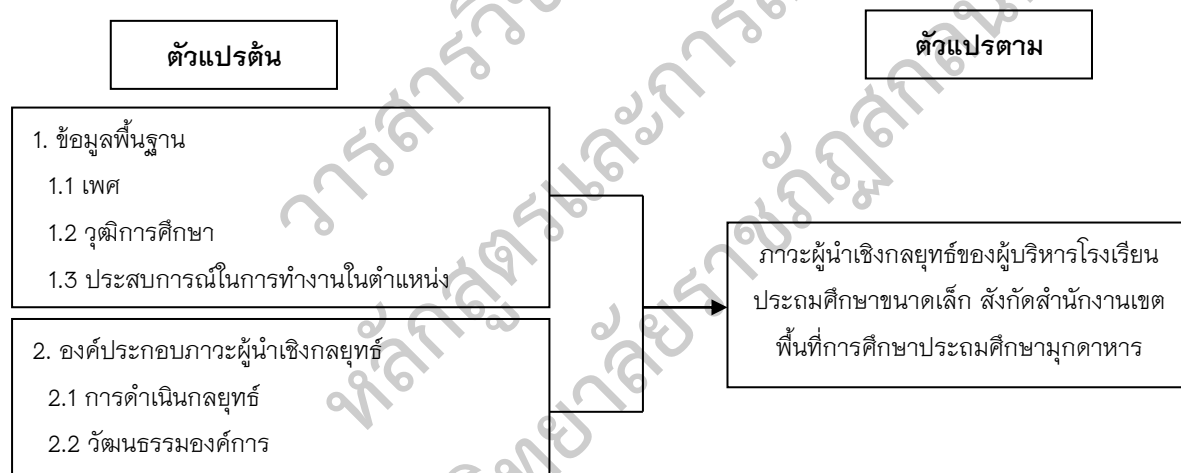
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กยังขาดองค์ประกอบ และรูปแบบที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อยกระดับ คุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก ซึ่งมีความขาดแคลนงบประมาณ ครูไม่ครบชั้น ผลการสอบ O-Net มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ ส่งผลให้มีจำนวน นักเรียนที่มาใช้บริการในโรงเรียนลดลงทุกปี ผู้ปกครอง และชุมชนเลือกที่จะส่งลูกหลานไปเรียนในโรงเรียนอื่นที่มี ความพร้อมในปัจจัยต่างๆ ที่ใช้ในการจัดการศึกษาที่ดีกว่า ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กเหมือนกับสถานประกอบการทาง ธุรกิจขนาดเล็กที่สามารถสร้างแบรนด์ และการบริการที่ ดีให้ประทับใจผู้มาใช้บริการ ได้รับการยอมรับจาก ผู้ปกครองและชุมชน และร่วมกันพัฒนาโรงเรียนให้ ก้าวหน้าต่อไป ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยได้ทำวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร เพื่อนำไปใช้เป็นทางเลือกในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กต่อไป

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อหาองค์ประกอบที่เหมาะสมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานใน ตำแหน่ง

### กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพประกอบ กรอบแนวคิดของการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** คือ ผู้บริหารและครู โรงเรียนขนาดเล็กปีการศึกษา 2559 รวมทั้งสิ้น 170 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 118 คน ซึ่งได้มาจาก สุ่มแบบง่าย โดยสอดคล้องกับตารางของเครจซี่ และ มอร์แกน

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร จากทฤษฎี เอกสาร ตำรา งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และระบบข้อมูลสืบค้น ทางอินเทอร์เน็ต รวมทั้งฐานข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

**ขั้นตอนที่ 2** นำข้อมูลจากการศึกษามาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อนำมาเป็นกรอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี โดยระดมแนวคิดของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และหน่วยงานการศึกษา จำนวน 5 คน

**ขั้นตอนที่ 3** ศึกษาความเหมาะสมและเป็นไปได้ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยทำหนังสือขอความร่วมมือและติดต่อขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รวมระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือน มกราคม-ธันวาคม 2559

#### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2. สร้างข้อคำถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของแต่ละตัวแปรตามกรอบแนวคิดของการวิจัย และสอดคล้อง ตัวบ่งชี้ รวมทั้งนิยามศัพท์

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้คณะกรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบให้คำแนะนำ และปรับปรุง แก้ไขให้เหมาะสม

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอให้ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) การใช้ภาษา (Wording) โครงสร้างและ รูปแบบของแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์ค่า IOC มากกว่า 0.50 ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.77-1.00

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ตาม ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบอีกครั้ง ก่อนจัดพิมพ์ เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

6. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในอำเภอเซกา อำเภอเมืองบึงกาฬ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง

**การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในวิเคราะห์ ข้อมูล** มีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล โดยโปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การกำหนดค่าคะแนนและเกณฑ์การแปล ความหมายค่าเฉลี่ย การกำหนดค่าคะแนนในการตอบ แบบสอบถาม ใช้แบบมาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 100)

3. การแปลผลคะแนน สำหรับการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อยืนยันองค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก

4. การดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นที่ยืนยัน องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก

#### **ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัย**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี จำนวน 2 องค์ประกอบ หลัก 6 องค์ประกอบย่อย 65 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การดำเนินกลยุทธ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย 52 ตัวบ่งชี้ คือ วางแผนกลยุทธ์นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ ควบคุมเชิงกลยุทธ์ และ 2) วัฒนธรรมองค์การ มี 3 องค์ประกอบย่อย 13 ตัวบ่งชี้ คือ ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน

1. ผลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 115 คน (ร้อยละ 91.32) ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 118 คน (ร้อยละ 85.95) และมีประสบการณ์ในการทำงาน 11-20 ปี จำนวน 86 คน (ร้อยละ 35.54)

2. ผลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.11$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คือ ด้านวัฒนธรรมองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.13$ ) รองลงมา คือ ด้านการดำเนินงานกลยุทธ์ ( $\bar{x} = 4.13$ ) ตามลำดับ

3. ผลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กขององค์ประกอบย่อย ด้านวางแผนกลยุทธ์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.09$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิม สู่ความคิดที่แปลกใหม่ ( $\bar{x} = 4.19$ ) รองลงมา คือ กำหนดวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ( $\bar{x} = 4.18$ ) และมีการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศและบริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูล ( $\bar{x} = 4.16$ ) ตามลำดับ

4. ผลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขององค์ประกอบย่อย ด้านนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.12$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการกำหนดความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 4.32$ ) รองลงมา คือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น ( $\bar{x} = 4.22$ ) และมีการแบ่งงานจัดกลุ่มงานต่างๆ ในองค์การ ( $\bar{x} = 4.20$ ) ตามลำดับ

5. ผลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กขององค์ประกอบย่อย ด้านควบคุมเชิงกลยุทธ์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.07$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่าตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการพิจารณาสภาพแวดล้อมและผลกระทบจากการใช้กลยุทธ์ภายในองค์การ ( $\bar{x} = 4.14$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหาร

สังเกตการณ์ปฏิบัติงานเป็นประจำด้วยตนเอง ( $\bar{x} = 4.10$ ) และมีการนำผลการปรับปรุงเป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป ( $\bar{x} = 4.10$ ) ตามลำดับ

6. ผลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก องค์ประกอบย่อยด้านความเชื่อ พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.21$ ) เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้ พบว่าตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความเชื่อว่าคุณค่าหรือผู้รับบริการสำคัญที่สุด ( $\bar{x} = 4.23$ ) รองลงมา คือ มีความเชื่อว่าคุณค่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{x} = 4.22$ ) และมีความเชื่อว่าการเรียนรู้สามารถเรียนได้ทั้งในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียนและศึกษาตามอัธยาศัย ( $\bar{x} = 4.22$ ) ตามลำดับ

7. ผลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กขององค์ประกอบย่อย ด้านค่านิยม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.09$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่าตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูมีความตั้งใจในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ( $\bar{x} = 4.15$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความชำนาญในงานสอนของตนเอง ( $\bar{x} = 4.13$ ) และผู้บริหารมีรูปแบบทางความคิดที่ใช้ ตัดสินประเมินค่า พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การฯ ว่าเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม ( $\bar{x} = 4.12$ ) ตามลำดับ

8. ผลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กขององค์ประกอบย่อย ด้านบรรทัดฐาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.09$ ) เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้ พบว่าตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การจนประสบความสำเร็จ ( $\bar{x} = 4.11$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีกฎหรือเกณฑ์หรือมาตรฐานพฤติกรรม ทางสังคมในองค์การ ( $\bar{x} = 4.10$ ) และผู้บริหารนำกฎหรือเกณฑ์มาใช้ในการปฏิบัติและตัดสินความผิดถูกของพฤติกรรมของคนในองค์การ ( $\bar{x} = 4.07$ )

## อภิปรายผล

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มุกดาหาร ได้ 2 องค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบย่อย 65 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การดำเนินกลยุทธ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย 52 ตัวบ่งชี้ คือ วางแผนกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และควบคุมเชิงกลยุทธ์ 2) วัฒนธรรมองค์การ มี 3 องค์ประกอบย่อย 13 ตัวบ่งชี้ คือ ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน สอดคล้องกับ เนตรพัฒนา ยาวีราช ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบผู้นำกลยุทธ์ว่าเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การสร้างกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การควบคุมกลยุทธ์ (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2549, หน้า 35-42) และสอดคล้องกับ ไสว พลพุทธา (2557) ได้วิจัย เรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) ควบคุมเชิงกลยุทธ์ (ไสว พลพุทธา (2557, หน้า 9) จากผลการวิจัยดังกล่าว จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านที่ 1 การดำเนินกลยุทธ์ มีความเหมาะสมเพียงพอ และถือเป็น เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กควรมีในภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เชาจรนนท์. (2546). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2549). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ 5*. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บรรจง จันทมาศ. (2542). *การบริหารคุณภาพ ISO 9002 ฉบับปรับปรุง พิมพ์ครั้งที่ 12*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2542). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 116 ตอนที่ 74ก.

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

จากข้อค้นพบที่ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มุกดาหาร ประกอบด้วย การดำเนินกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สามารถนำข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาภาวะผู้นำด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการศึกษาและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก หรือระดับการศึกษาอื่นๆ เช่น ระดับปฐมวัย ระดับมัธยมศึกษา หรือระดับวิทยาลัย
2. ควรทำวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กต่อไป



ราชกิจจานุเบกษา. (2550). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 124 ตอนที่ 47ก.

วารโร เฟ็งสวัสดิ์. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัย*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

สุวิทย์ ยอดสละ. (2554). *การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กแนวใหม่: ทางรอดหรือทางเลือก*. วิทยานิพนธ์ คศ.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุทิน นพเกตุ. (2549). *สิทธิมนุษยชนศึกษา*. นครปฐม: สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟิก.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *รายงานผลการสัมมนาการจัดอันดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทยโดย IMD*. เข้าถึงได้จาก [http://www.nesdb.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=3758](http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=3758).

ไสว พลพุทธา. (2557). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

วารสารวิชาการ  
หลักสูตรและการสอน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร