

**รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

เขตตรวจราชการที่ 11

**A MODEL OF STRATEGIC LEADERSHIP DEVELOPMENT IN SMALL PRIMARY
SCHOOLS ADMINISTRATOR UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION
COMMISSION EDUCATIONAL INSPECTION REGION ELEVEN**

สัมฤทธิ์ ตันสุวรรณค์^{1*} ปรีชา คัมภีรปกรณ² ธวัชชัย โพธิ์ใส³ และ วรกัญญาพิไล แกะระหัน⁴

¹ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

² รองศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

⁴ อาจารย์พิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

*Corresponding Author E-mail:sam_thon@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) หาคำประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 2) สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 3) ประเมินประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบ ระยะที่ 2 สร้างรูปแบบ และระยะที่ 3 สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบย่อย 65 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) ด้านการดำเนินกลยุทธ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ (1) การวางแผนกลยุทธ์ (2) นำกลไปปฏิบัติ (3) ควบคุมเชิงกลยุทธ์ และมีตัวบ่งชี้ 52 ตัวบ่งชี้ 2) ด้านวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ (1) ความเชื่อ (2) ค่านิยม 3) บรรทัดฐาน และมีตัวบ่งชี้ 13 ตัวบ่งชี้

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 ประกอบด้วย คือ หลักการของรูปแบบ ความมุ่งหมายของรูปแบบ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา การวัดและการประเมินผล

3. ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก



ABSTRACT

The purposes of this research were to: 1) examine the appropriate components of strategic leadership of administrators at small primary schools under the Office of the Basic Education Commission (OBEC) in the Educational Inspection Region 11; 2) construct and develop a model for developing administrators' strategic leadership for small primary schools administrators at small primary schools; and 3) investigate an appropriateness of a developed model for developing administrators' strategic leadership at small primary schools. The samples for a survey study concerning school administrators' strategic leadership were 242 school administrators from small primary schools under the OBEC in the Educational Inspection Region 11 in the academic year 2012. During the experimental period, the samples involved 20 administrators from small primary schools under the OBEC in the Educational Inspection Region 11. The tools for this research involved using a form of interview, and a questionnaire form for the first phase, a model assessment for the second phase, and a self-evaluation form for the third phrase. The quantitative analysis was done through computer software program, whereas qualitative data were analyzed using content analysis.

The findings were as follows:

1. The components of strategic leadership for small primary schools administrators at small primary schools under the OBEC in the Educational Inspection Region 11, consisted of two key components with six sub-components and 65 indicators as follows: 1) Strategic Operation comprising three sub-components with 52 indicators, namely (1) Strategic Planning, (2) Strategic Implementation, and (3) Strategic Control; 2) Organizational Culture comprising three sub-components with 13 indicators, namely (1) Beliefs, (2) Values, and (3) Norms.

2. The model for developing strategic leadership of administrators at small primary schools under the OBEC in the Educational Inspection Region 11 consisted of: principles, objectives, contents, development processes, and measurement and evaluation.

3. The efficiency index of a model of strategic leadership development in a small primary schools at administrators under the office of the basic education commission educational inspection region eleven revealed that after the model implementation, the mean scores of a model of strategic leadership development were higher than that of the pre-intervention stage at the .01 level of significance. Considering the results, it could be concluded that the development a model was efficient for strategic leadership development in a small primary school at administrators under the office of the basic education commission educational inspection region eleven.

Keywords : Strategic Leadership, Small Primary School

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 80(3) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 มาตรา 6 มาตรา 7 และนโยบายที่รัฐบาลได้แถลงต่อรัฐสภายึดหลักการจัดเพื่อพัฒนาสังคมไทย ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และเพื่อให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสความเท่าเทียมกันในทางการศึกษา พัฒนา

ตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจ ฐานความรู้ที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์สำคัญของการจัดการศึกษาชาติ คือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิต และสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างศักยภาพของประเทศไทย ให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมอย่างมีศักดิ์ศรี และสงบสุขบนพื้นฐานแห่งความเป็นไทยซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ได้เน้นการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ทางเศรษฐกิจและสังคม มุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข เน้นระบบจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นจุดรวมของการบริหารกับพลังของแหล่งข้อมูลข่าวสารที่หลากหลาย เพื่อกำหนดขึ้นเป็นนโยบายในการดำเนินงานที่ชัดเจนแม่นยำ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นี้มีวิวัฒนาการมาจากภาคธุรกิจ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์การ ที่มีขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ฉะนั้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดขึ้นในผู้บริหารซึ่งจะส่งผลให้มีความสำเร็จขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กจึงควรศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และใช้ในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง (บรรจง จันทมาศ, 2542)

จากสภาพปัญหาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในเขตตรวจราชการที่ 11 ที่ผ่านมามีพบว่า ส่วนใหญ่ประสบปัญหาใน 4 ด้านดังนี้ 1) ปัญหาด้านการบริหารจัดการ 2) การลดลงของประชากรทำให้โรงเรียนมีขนาดเล็กลงเป็นจำนวนมาก 3) มีอัตราครูต่อนักเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน 4) มีค่าใช้จ่ายต่อนักเรียน 1 คน สูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) สุวิทย์ ยอดสละ (2553) ได้เสนอรูปแบบในการแก้ปัญหาการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กแนวใหม่ผู้นำต้องกล้าคิดนอกกรอบ เปลี่ยนแนวคิดใหม่ มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม มีเครือข่ายในการทำงาน จัดการเรียนรู้แบบบูรณาการร่วมกับชุมชนหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ เพราะมีครูไม่ครบชั้น ใช้ ICT มีแหล่งเรียนรู้ บูรณาการ ประสานสิบทิศ คิดนอกกรอบ จากรูปแบบแก้ปัญหาดังกล่าวการมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เขตตรวจราชการที่ 11 และบุคลากรที่ปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จในอาชีพ ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้เพื่อปรับตัวให้อยู่รอดในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน การนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 ที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและประสบความสำเร็จ แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่เหมาะสม เพื่อที่จะสามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลที่ยั่งยืนได้ (จินตนา บุญงการ และณัฐพันธ์ ขจรนันท์, 2548)

จากปัญหาที่กล่าว ผู้วิจัย จึงสนใจที่จะศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อใช้เป็นรูปแบบในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อหาคำตอบประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11

2. เพื่อสร้างและพัฒนาารูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11

3. เพื่อประเมินประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วย

1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ใน 2 ด้านคือ 1) การดำเนินกลยุทธ์ 2) วัฒนธรรมองค์การ

1.2 รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มี 4 แบบคือ 1) การอบรม 2) การฝึกปฏิบัติจริง 3) ติดตามและประเมินผล 4) การศึกษาดูงาน

2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงสำรวจในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก ปีการศึกษา 2556 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 จำนวน 619 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนการวิจัยเชิงสำรวจ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 242 คน การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1970)

2.3 กลุ่มตัวอย่างในการทดลองรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 โดยมีเป้าหมายจำนวน 20 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ใช้การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ,uขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ 6 ขั้นตอน

ระยะที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ การพัฒนากภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาองค์ประกอบ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก Rogers (1973); Dess & Miller (1993); David (1998)รชชัย สันติวงษ์ (2546); รวิวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542) โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และใช้แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11

จำนวน 242 คน เพื่อตรวจสอบองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก

ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนาารูปแบบ

ขั้นตอนที่ 1 สร้างรูปแบบ สร้างรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้ข้อมูลในระยะที่ 1

ขั้นตอนที่ 2 ยืนยันรูปแบบ รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และจัดทำคู่มือ และเอกสารประกอบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงกลยุทธ์ทั้ง 2 ด้านจำนวน 2 เล่ม โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน หลังจากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงรูปแบบ

ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ

ขั้นตอนที่ 1 นำรูปแบบที่ได้ไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 20 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 1

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินประสิทธิผลใช้รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ได้จากการทดลองใช้ในครั้งนี้ แล้วนำมาเขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์และเผยแพร่

สรุปผลการวิจัย

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบย่อย และ 65 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) องค์ประกอบหลักด้านการดำเนินกลยุทธ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 3) การควบคุมกลยุทธ์ และมีตัวบ่งชี้ 52 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความเชื่อ 2) ค่านิยม 3) บรรทัดฐาน และมีตัวบ่งชี้ 13 ตัวบ่งชี้

2. รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 11 มีองค์ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) ความมุ่งหมาย 3) เนื้อหา 4) กระบวนการและ 5) การวัดผลและประเมินผล กระบวนการของรูปแบบมี 3 ระยะ ประกอบด้วย 1) ระยะอบรมปฏิบัติการ 2) ระยะปฏิบัติจริง 3) ระยะติดตามและประเมินผล

3. ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 ก่อนการทดลองใช้รูปแบบมีผลค่าเฉลี่ยของคะแนนการประเมินภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยรวมเท่ากับ 3.12 อยู่ในระดับปานกลาง และระยะติดตามผล มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.31 อยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งแสดงว่ารูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีประสิทธิผลสามารถพัฒนาก้าวหน้าเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 ให้สูงขึ้นได้

อภิปรายผล

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 ดังนี้

1.1 องค์ประกอบหลักด้านการดำเนินกลยุทธ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ 1) วางแผนกลยุทธ์ 2) ปฏิบัติตามกลยุทธ์ 3) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ และมีตัวบ่งชี้ 52 ตัวบ่งชี้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเนตรพัฒนา ยาวีราข (2549) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การสร้างกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การควบคุมกลยุทธ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของไสว พลพุดา (2557) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การติดตามและการประเมินกลยุทธ์ การที่ผลการศึกษาเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการดำเนินกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบขั้นพื้นฐานที่สำคัญในภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 1.2 องค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความเชื่อ 2) ค่านิยม 3) บรรทัดฐาน และมีตัวบ่งชี้ 13 ตัวบ่งชี้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ ดร.ฤทัย ทรัพย์ ดอกคำ (สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2557) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) วางแผนกลยุทธ์ 2) ปฏิบัติตามกลยุทธ์ 3) วัฒนธรรมองค์การ 4) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของพิลาตลักษณ์ อุวรรณ (2552) พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน มี 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ 2) ความสามารถรวบรวมข้อมูลมากำหนดกลยุทธ์ 3) การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ 4) การคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลง 5) การพยากรณ์ และการกำหนดอนาคตได้ 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง การที่ผลการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีวัฒนธรรมองค์การ เป็นองค์ประกอบหลักอาจเป็นเพราะว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จะเห็นได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 มีความเหมาะสมและสามารถนำไปเป็นรูปแบบในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ รวมถึงพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าไปในทิศทางเดียวกันอีกด้วย

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 มีองค์ประกอบหลักๆ ดังต่อไปนี้ 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) การวัดผลประเมินผล โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 2 วัน สรรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ต้องการพัฒนา และประเมินพฤติกรรม 2 ด้าน ของตนเอง จัดกิจกรรมพัฒนา กระบวนการฝึกอบรมในห้องใช้เวลา 2 วัน

ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติจริงหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ กิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 รายสัปดาห์ รวม 3 สัปดาห์ สัปดาห์ละ 3 ครั้งๆ ละ 3 ชั่วโมง รวม 27 ชั่วโมง

ระยะที่ 3 การติดตามและประเมินผล เป็นการติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก หลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ 2 สัปดาห์ โดยทำแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากผลการวิจัยดังกล่าว ยืนยันได้ว่ารูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้นมานี้ เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 เนื่องจากผู้วิจัยได้นำรูปแบบมาทดลองใช้ ตามกระบวนการพัฒนารูปแบบพบว่ามีความเหมาะสมของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ไปในทิศทางที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประสิทธิ์ เชื้อวศรี (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่องการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไว้ 8 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการพื้นฐานของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงและการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย 8) การประเมินผล และการติดตามผล และฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553) ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโรงเรียนซึ่งมีรูปแบบของกระบวนการพัฒนา 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะที่ 2 ระยะปฏิบัติการ และระยะที่ 3 ระยะติดตามผล

3. ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 มีดังนี้

3.1 ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวม = 4.31

3.2 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 พบว่า

ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ ประเมินก่อนการอบรมพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.12

ระยะที่ 2 การปฏิบัติจริง ในระหว่างการทดลองใช้ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 จำนวน 3 สัปดาห์

ระยะที่ 3 ติดตามและประเมินผล พบว่ามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยรวมและรายองค์ประกอบพบว่า หลังการทดลองรูปแบบสูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

การวิจัยปรากฏผลดังกล่าวอาจเป็นเพราะว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 และรูปแบบ มีกระบวนการพัฒนาที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การและการวิจัยเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ รวมถึงผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้นำความรู้จากการฝึกปฏิบัติ ไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดเป้าหมายชัดเจน ส่งผลให้การประเมินหลังการทดลองมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 มีผลทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้พัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของตนเองเป็นอย่างดี

โดยสอดคล้องกับแสงรุณีย์ มีพร(2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาคู่มือการจัดการความรู้เพื่อการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษามีการดำเนินการวิจัยและพัฒนา 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะแรก คือ การร่างคู่มือโดยการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย ระยะที่ 2 คือ การตรวจสอบและปรับปรุงคู่มือ โดยผู้เชี่ยวชาญ และระยะที่ 3 คือ การทดลองใช้คู่มือในภาคสนาม ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการพัฒนาคู่มือ ได้คู่มือการจัดการความรู้เพื่อการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 3 ชุด 2) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคะแนนก่อน และหลังการจัดการความรู้เพื่อการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนทดสอบ หลังการจัดการความรู้เพื่อการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาสูงกว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนทดสอบก่อนการจัดการความรู้เพื่อการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสุรินทร์ ภูสิงห์ (2552)

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารทุกคนต้องตระหนัก เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการในโรงเรียน และการตัดสินใจในการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี การอบรมเชิงปฏิบัติ การฝึกปฏิบัติจริง เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนได้วิเคราะห์ อภิปราย เสนอความคิดเห็น พร้อมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีการสรุปประเด็นสำคัญและนำเสนอรายงานผลของการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละครั้ง ส่งผลให้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสูงขึ้นในทุกด้าน เห็นได้จากพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน หลังสิ้นสุดระยะปฏิบัติการมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าระยะก่อนปฏิบัติ ซึ่งการที่ผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสูงขึ้นเช่นนี้ แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ได้ผ่านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำได้ตระหนัก เห็นคุณค่าและประโยชน์ของการพัฒนาตนเอง รวมถึงนำทักษะและความรู้ที่ได้รับไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากข้อค้นพบที่ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 ประกอบด้วย การดำเนินกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สามารถนำข้อมูลพื้นฐานที่ได้นี้ไปใช้เป็นรูปแบบในการพัฒนาตนเอง ให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 จากผลการวิจัยที่ปรากฏ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำไปใช้ได้ทั้งการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มเล็ก กลุ่มใหญ่ หรือเป็นรายองค์ประกอบตามความจำเป็น

1.3 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) ความมุ่งหมาย 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล มีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการพัฒนภาวะผู้นำภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้มีการใช้รูปแบบการพัฒนานี้ เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในวงกว้างมากยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

2.2 ควรศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน ระดับปฐมวัย ระดับมัธยมศึกษา หรือระดับวิทยาลัย

2.3 ควรทำวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2546). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ:ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2549). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ.เซ็นทรัลเอดิเคชันเพรส.
- บรรจง จันทมาศ. (2542). *การบริหารคุณภาพ ISO 9002. ฉบับปรับปรุง*. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ:ส เอเซียเพรส.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2544). *การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิลาสลักษณ์ อุมะวรรณ. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม*. วิทยานิพนธ์.มหาบัณฑิต.นครพนม. มหาวิทยาลัยนครพนม.
- ไสว พลพุทธา. (2557). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์.ค.ศ.สกลนคร.มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุวิทย์ ยอดสละ. (2553). *การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กแนวใหม่:ทางรอดหรือทางเลือก*. วิทยานิพนธ์ ก.ศด. มหาสารคาม.มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- สุรินทร์ ภูสิงห์. (2552). *การพัฒนาแบบแผนการจัดการศึกษาโดยบูรณาการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี*. วิทยานิพนธ์ ก.ศด. มหาสารคาม.มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545*. กรุงเทพฯ:ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- แสงรุณีย์ มีพร. (2552). *การวิจัยและพัฒนาคู่มือการจัดการความรู้เพื่อการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.



ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อ

ประสิทธิภาพโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ ค.ด.สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

David.(1998). David,H. Holt (1993). **Management: principle and practice**. Prentice-hall. Inc.

Dess,G.G. & Miller,A. (1993). **Strategic Management**. Singapore: Mcgraw-hill.

DuBrin, A. J. (1995). Leadership: **Research Findings, practice, and skills**. Boston: Houghton.

Krejcie Robert V. and Daryle W. Morgan. (30:3:Autum 1970) **Determining Sample size for research:**

Activities Junur of education and Physical Management.

Rogers, E. M. 1973. **Community Strategy for Rapidly Planning**. New York: The Free Press.