

# รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

## A MODEL FOR DEVELOPING STRATEGIC LEADERSHIP FOR THE SMALL SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE OFFICE OF EDUCATION REGION 11\*

นพมาศ วรผาบ, ธวัชชัย ไพไธล, ศิกานต์ เพียรธัญญากรณ์  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
Noppamart Woraphab, Thawatchai Phailai, Sikarn Pienthunyakorn  
The Doctor of Education Sakon Nakhon Rajabhat University, Thailand  
E-mail: Noppamart2515@hotmail.com

\*\*\*\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 2) สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และ 3) ตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) มีวิธีการดำเนินการวิจัย 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 จำนวน 517 คน ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลอง คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 30 คน

ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การคิดเชิงปฎิวัติ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์การ และ 5) การประเมินสรุปรงาน
2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล กระบวนการพัฒนา 4 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การศึกษาด้วยตนเอง ระยะที่ 2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติจริง และระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตาม
3. ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีความ

\* วันที่รับบทความ: 28 สิงหาคม 2564; วันที่แก้ไขบทความ: 23 ตุลาคม 2564; วันที่ตีพิมพ์: 26 ธันวาคม 2565

เหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ ) และผู้ที่เข้ารับการพัฒนามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพิ่มขึ้น โดยมีค่าความต่างโดยรวมเพิ่มขึ้น 1.70 หรือคิดเป็นดัชนีความก้าวหน้า 56.48

**คำสำคัญ :** รูปแบบการพัฒนา ; ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

## Abstract

The purposes of this research were to: 1) examine components of strategic leadership for the small school administrators in the Office of Education Region 11, 2) construct and develop a model for developing strategic leadership for the small school administrators in the Office of Education Region 11, and 3) validate the effectiveness of the developed model. This Research was conducted by using Research and Development, consisting of three Phases: Phase I was based on an investigation of components of strategic leadership for the small school administrators include document analysis, In-depth interviewing 517 experts. Phase II was related to constructing and developing a model for developing strategic leadership for the small school administrators, and Phase III concerned model implementation and conclusion. The survey was administered to the samples of 30 administrators small school.

The results were as follows:

1. The components of strategic leadership for the small school administrators comprised five components 1) Revolutionary thinking 2) Strategic planning 3) Strategic implementation 4) Organizational culture and 5) Performance Appraisal

2. The developed model comprised: principles, objectives, contents, development process, and measurement and evaluation, The development process was divided into four phases: 1) self study, 2) professional learning community (PLC), 3) practicing in actual settings, and 4) Supervision monitoring and evaluation.

3. The effectiveness of strategic leadership for the small school revealed that the model was appropriate at the highest level in overall ( $\bar{X} = 4.78$ ). After the model implementation, the participating administrators reported their improvement of strategic leadership for the small school administrators in the Office of Education Region 11 at the percentage of 1.70 and showed the percentage progress of 56.48.

**Keywords:** Model Developing; Strategic Leadership

## บทนำ

การศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาคนซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งกว่าทรัพยากรใด ๆ คุณภาพของคนเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศ

แต่คนจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา ซึ่งนโยบายการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับประเทศ กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาเป็นองค์กรที่สำคัญที่สุดในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ สถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียน ซึ่งผู้นำสูงสุดในสถานศึกษาก็คือผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ สู่การปฏิบัติและสู่ความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมได้ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการ ปรับเปลี่ยนลักษณะภาวะผู้นำให้มีความสอดคล้องเหมาะสม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พระอาทิตย์ ทองบุราณ, 2555) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่มีความสำคัญในยุคปฏิรูปการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นภาวะผู้นำประเภทหนึ่งที่น่าความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ต้องปรับเปลี่ยนทิศทาง วิถีดคิด และการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาโรงเรียนประถมศึกษานานาชาติ ปัญหาที่ทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ประสบเกี่ยวกับสถานศึกษานานาชาติ คือการที่โรงเรียนขนาดเล็กที่มีอยู่จำนวนมากนั้น ไม่สามารถสะท้อนถึงคุณภาพ และประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาได้ จะเห็นได้ว่าโรงเรียนขนาดเล็กนั้น ส่วนใหญ่มีความยากลำบากในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพค่อนข้างมาก ด้วยเพราะงบประมาณที่มีจำกัด ทำให้ไม่อาจจัดสรรสื่อวัสดุอุปกรณ์ในการส่งเสริมการศึกษาได้อย่างเหมาะสม อันจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาในระยะยาว โดยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติชั้น ป.6 ของโรงเรียนขนาดเล็กนั้น ภาพรวมอยู่ในระดับต่ำกว่าโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมินโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. รอบที่ 3 ซึ่งพบว่าโรงเรียนที่ไม่ผ่านการประเมินส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเฉพาะมาตรฐานด้านผู้เรียน

จากปัญหาที่กล่าวมาแล้วโรงเรียนประถมศึกษานานาชาติสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ก็มีสภาพปัญหาไม่แตกต่างจากโรงเรียนประถมศึกษานานาชาติอื่น ๆ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ยังไม่สามารถจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพจนเกิดประสิทธิผล ดังนั้นการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กแนวใหม่ ผู้นำต้องกล้าคิดนอกกรอบ เปลี่ยนแนวคิดใหม่ มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม มีเครือข่ายในการทำงาน จัดการเรียนรู้แบบบูรณาการร่วมกับชุมชนหรือภูมิปัญญาในท้องถิ่น อาจต้องใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้เพราะมีครูไม่ครบชั้น หรืออาจจัดการการเรียนการสอนที่เชื่อมโยงกับการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย สามารถประสานสืบทอดร่วมกับบ้าน วัด โรงเรียน จัดกระบวนการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐานในการขับเคลื่อนในการจัดการศึกษา เพื่อสร้างทางเลือกในการบริหารจัดการศึกษาแนวใหม่

จากความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น และจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยเห็นความสำคัญของปัญหาโรงเรียนประถมศึกษานานาชาติ และผู้ที่จะทำให้การบริหารงานของโรงเรียนประถมศึกษานานาชาติเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนา ปรับปรุงโรงเรียน เป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษานานาชาติจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงและมีกลยุทธ์ในการบริหาร รวมทั้งต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษา ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพราะภาวะ

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือการเป็นผู้นำที่สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความยืดหยุ่น แปรวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเพื่อให้อยู่รอดอย่างมีคุณภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำมาใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปสร้างและพัฒนาให้เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กส่งผลให้การบริหารและการจัดการในโรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลง ก้าวไปข้างหน้าอย่างมีทิศทาง มีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพ สามารถยกระดับคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กตามความคาดหวัง ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11
2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11
3. เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ในครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R & D) โดยผู้วิจัยนำเสนอและแบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ (Phase) 7 ขั้นตอน ดังนี้

**ระยะที่ 1** ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาเชิงสำรวจ

**ระยะที่ 2** สร้างและพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 4 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบยืนยันความเหมาะสม และความถูกต้องของรูปแบบ เนื้อหาของเอกสารประกอบการพัฒนาอีกครั้งหนึ่ง โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน

**ระยะที่ 3** การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 6 ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ขั้นตอนที่ 7 สรุปประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในขั้นตอนการวิจัยเชิงสำรวจ คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ปีการศึกษา 2564 ซึ่งแบ่งเป็น สังกัดศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร 278 คน สังกัดศึกษาธิการจังหวัดนครพนม 259 คน และสังกัดศึกษาธิการจังหวัดมุกดาหาร จำนวน 143 คน รวมทั้งสิ้น 680 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ปีการศึกษา 2564 สังกัดศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร จำนวน 221 คน สังกัดศึกษาธิการจังหวัดนครพนม จำนวน 191คน และสังกัดศึกษาธิการจังหวัดมุกดาหาร จำนวน 105 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 517 คน ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางของ Yamane (1973, p. 1088)

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11เป็นผู้บริหารในโรงเรียนประถม ศึกษาขนาดเล็ก สังกัดศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร จำนวน 30 คน จาก 30 โรงเรียน ซึ่งได้มาโดยความสมัครใจของผู้เข้าร่วมทดลอง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างตายตัว แบบสอบถาม และแบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการจากสำนักงานโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ขอความอนุเคราะห์ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามและหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับกลับคืนมา แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

## ผลการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 พบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มี 5 องค์ประกอบ 77 ตัวบ่งชี้

1.1 การคิดเชิงปฏิบัติ มี 21 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย 2) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้วนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย 3) ผู้บริหารมีความสามารถคิดแบบองค์รวม ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย 4) ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหาโอกาสอยู่เสมอ 5) ผู้บริหารนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงริเริ่มสิ่งใหม่ 6) ผู้บริหารสามารถพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส 7) ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ 8) ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงเรื่องที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันได้ 9) ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ทันสมัย 10) ผู้บริหารมีวิธีการที่แปลกใหม่มาใช้ในการพัฒนางาน 11) ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางาน 12) ผู้บริหารนำกระบวนการ PDCA มาปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษา 13) ผู้บริหารมีความรัก ความเอื้ออาทร ความเป็นกันเอง มีเมตตา กรุณากับผู้ร่วมงาน ดุจดั่งสมาชิกครอบครัว 14) ผู้บริหารให้การส่งเสริมสนับสนุน ให้ความไว้วางใจผู้ร่วมงาน 15) เมื่อพบปัญหาจะแก้ปัญหาให้ได้ผลระยะยาวด้วยวิธีการวิจัย 16) ผู้บริหารมีการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคนตามหลักการมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ในสถานศึกษา 17) ผู้บริหารใช้ความคิดสร้างสรรค์กระตุ้นการทำงานของผู้ร่วมงาน 18) ผู้บริหารสร้างความมุ่งมั่นให้ครูเห็น 19) ผู้บริหารเป็นผู้ที่คิดบวก 20) คาดหวังให้สูงกว่าเป้าหมาย ตั้งเป้าให้สูงไว้ 21) สร้างพลังใจและแรงบันดาลใจให้บุคลากร

1.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มี 17 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) มีการศึกษาสภาพองค์การในเบื้องต้น 2) มีการสำรวจสภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอกขององค์การ 3) มีการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนภายในองค์การ 4) มีการวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค ภายนอกองค์การ 5) กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบ และกว้างไกล 6) กำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน 7) กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 8) มีการนำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการประจำปี 9) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน กว้างไกล 10) มีการวางแผนการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม 11) มีวิธีการหรือแผนที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนด 12) มีการวางแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นขั้นตอน 13) ให้ความเสมอภาคที่เท่าเทียมกันของบุคลากร 14) สามารถนำพาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ตามวิสัยทัศน์ 15) มีการนำปัจจัยนำเข้ามา กำหนดกลยุทธ์ 16) มีการนำข้อมูลและความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ของสถานศึกษามาจัดทำกลยุทธ์ และ 17) มีการประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับสถานศึกษามากที่สุด

1.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มี 19 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) มีการสำรวจสภาพแวดล้อม 2) มีการพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต 3) มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน 4) มีการกำหนดความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร 5) มีการทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง 6) ผู้บริหารมีศิลปะในการสั่งการ และ

ส่งเสริมให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน 7) ผู้บริหารรู้จักหลักและวิธีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนด้านความคิด กำลังกายให้กับสถานศึกษาอย่างเต็มที่ 8) ผู้บริหารสามารถจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี 9) ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ดี 10) มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ 11) มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ 12) มีการจัดกลุ่มงานเป็น หน่วยงานต่างๆ 13) มีการจัดสรรทรัพยากร 14) มีการจัดระบบการทำงานที่ช่วยให้คนทำงานร่วมกันอย่างประสบความสำเร็จ 15) มีการประสานงานที่ดี 16) มีการแบ่งงานกันตามความถนัด 17) มีการติดตามและวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติ 18) มีการพิจารณาว่าการปฏิบัติงานนั้นช่วยให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ และ 19) มีการใช้เทคนิคการควบคุมเพื่อช่วยให้เข้าใจว่ากลยุทธ์มีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง

1.4 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ มี 11 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารให้ความสำคัญเอาใจใส่ต่อบุคลากร 2) ผู้บริหารมีรูปแบบทางความคิดมาใช้ตัดสินประเมินค่า พฤติกรรมของบุคลากร ว่าเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม 3) ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อบุคลากรเท่าเทียมกัน 4) ผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรในโรงเรียนเป็นเพื่อนร่วมงาน 5) ผู้บริหารเชื่อว่า ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน มีความสำคัญที่สุด 6) ผู้บริหารเชื่อว่าการทำงานหลายอย่างเป็นสิ่งที่ดีกว่าการทำงานที่เชี่ยวชาญเพียงอย่างเดียว 7) ผู้บริหารใช้บรรทัดฐานในการปฏิบัติและตัดสินความผิดถูกของบุคลากร 8) ผู้บริหารใช้บรรทัดฐานในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของสถานศึกษา 9) ผู้บริหารรับรู้ ประวัติ ของสถานศึกษา 10) ผู้บริหารรับรู้ อุดมการณ์ของสถานศึกษา 11) ผู้บริหารรับรู้ ประวัติความเป็นมาของคำขวัญของสถานศึกษา

1.5 การประเมินสรุปรายงานมี 9 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารมีการประเมินผลงานเพื่อให้ทราบว่ากลยุทธ์ที่ปฏิบัติไปทำให้สถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ ภายใต้พันธกิจเพียงใด 2) ผู้บริหารมีการกำหนดภาระงาน หรือหัวข้อเรื่องที่ต้องการควบคุมและการประเมินให้ชัดเจน 3) ผู้บริหารมีการรายงานผลในรูปสถิติ ในรูปวาจา และมีการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร 4) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด 5) ผู้บริหารมีการแก้ไขในสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้การปฏิบัติที่เหมาะสม 6) ผู้บริหารมีการพิจารณาผลกระทบจากสภาพแวดล้อมและทิศทางการกลยุทธ์ภายใน 7) ผู้บริหารมีการนำผลการปรับปรุงมาเป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป 8) ผู้บริหารมีการนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด 9) ผู้บริหารมีการนำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีองค์ประกอบของรูปแบบ ดังนี้

2.1 หลักการของรูปแบบ ได้แก่ แนวคิดที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยยึดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 2) เป็นรูปแบบที่ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้และหลักการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการกระทำ เป็นการเรียนรู้ในการสร้างความคิดรวบยอด การพัฒนาความเข้าใจและความสามารถต่าง ๆ ด้วยตนเอง และการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาจริง 3) เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการและวิธีการที่หลากหลาย ประกอบด้วย การศึกษาด้วยตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) การปฏิบัติจริง และการนิเทศ ติดตาม และ 4) เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยมีหลักการสำคัญประกอบด้วย การใช้ประสบการณ์ของผู้เข้ารับการพัฒนาตนเอง การเรียนรู้ด้วยการกระทำจนทำให้เกิดความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตนเอง การปฏิสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการพัฒนาตนเอง ทำให้เกิดการขยายตัวของเครือข่ายความรู้อย่างกว้างขวาง และการสื่อสารด้วยการพูดหรือการเขียน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)

2.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ได้แก่ เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 2) เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 3) เพื่อพัฒนาทักษะในการใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในการปฏิบัติภารกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.3 เนื้อหาของรูปแบบ ได้แก่ องค์ความรู้ในเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 5 เล่ม ประกอบด้วย 1) การคิดเชิงปฏิบัติ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร 5) การประเมินผลงาน

2.4 กระบวนการพัฒนา ได้แก่ ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) 3) การปฏิบัติจริง และ 4) การนิเทศ ติดตาม

2.5 การวัดและประเมินผล ได้แก่ วิธีการวัดเพื่อประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในกระบวนการพัฒนาและตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบ

3. ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตรวจสอบได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ ) เมื่อพิจารณาตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ คือ การวัดและประเมินผล ( $\bar{X} = 5.00$ ) เนื้อหาของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.80$ ) กระบวนการของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.80$ ) คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ( $\bar{X} = 4.80$ ) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.70$ ) และ หลักการของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.60$ )

3.2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ระหว่างก่อนการทดลองใช้รูปแบบและหลังการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า ค่าเฉลี่ยผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ระยะหลังการทดลองใช้รูปแบบ ( $\bar{X} = 4.71$ ) สูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบ ( $\bar{X} = 3.01$ ) และมีความแตกต่างเพิ่มขึ้น 1.70 ซึ่งหมายความว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ร่วมวิจัยมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ก่อนเข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบอยู่ในระดับน้อย หลังจากที่ได้เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด มีความแตกต่างเพิ่มขึ้น 1.70 หรือคิดเป็นดัชนีความก้าวหน้า 56.48

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 อภิปรายผลเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 พบว่ามีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้คือ 1) การคิดเชิงปฏิบัติ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร 5) การประเมินสรุปรงาน ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับเนตรพัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เริ่มต้นจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มองการณ์ไกล ในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาวข้างหน้า เช่น 5-10 ปี และวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เช่นเดียวกับ เชวงศักดิ์ พลุฑษเทเวศ (2553, หน้า 55) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการของอิทธิพลที่ผู้นำมีต่อบุคคลอื่น ให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการเพื่อบรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ครอบคลุมทั้งเป้าหมายและวิธีการ โดยการกำหนดทิศทางองค์กร การวางแผนหรือการสร้างทางเลือก การนำไปปฏิบัติ และการควบคุมหรือการประเมิน ซึ่ง Matthew Lynch (2012, p.122) กล่าวว่า บทบาทภาวะผู้นำที่เราได้เห็นนั้นเป็นบทบาทที่ใช้เป็นกระบวนการและรูปแบบเป็นความหวังให้ผู้นำสร้างความเข้าใจอย่างถูกต้องในสถานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการสร้างกระแสเพื่อการปฏิรูปการศึกษา

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรวัฒน์ ดวงใจ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้นมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการ 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทร โสภาคะยัง (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา และกระบวนการพัฒนา สอดคล้องกับชวนะ ทวีอุทิศ (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล ดำเนินการเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ 2 วัน ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน โดยศึกษาดูงานสถานศึกษามัธยมศึกษาดีเด่น 1 โรงเรียน ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติจริง ดำเนินการสัปดาห์ละ 3 ครั้ง โดยใช้คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จำนวน 5 ชุด ประกอบการฝึกปฏิบัติจริง ปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอดคล้องกับ ธนวัฒน์ ภิรมย์ไกรภักดิ์ (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ และ 5) การวัดและประเมินผล การดำเนินการในชั้นกระบวนการของรูปแบบ แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะที่ 2 ระยะปฏิบัติการ ประกอบด้วย การอบรมแบบเข้มและการประชุมเชิงปฏิบัติการ และศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่น ระยะที่ 3 ระยะติดตามผล สอดคล้องกับ วัฒนา สุวรรณไตรย์ และประยูร บุญใช้ (2560 หน้า 93 – 96) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบกิจกรรมพัฒนาจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (หลักสูตร 5 ปี) พบว่ารูปแบบ กิจกรรมพัฒนาจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (หลักสูตร 5 ปี) ประกอบด้วย หลักการของ รูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ กระบวนการของรูปแบบ การวัดประเมินผล

3. ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 สรุปได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ ) เมื่อพิจารณาตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ คือ การวัดและประเมินผล ( $\bar{X} = 5.00$ ) เนื้อหาของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.80$ ) กระบวนการของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.80$ ) คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ( $\bar{X} = 4.80$ ) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.70$ ) และ หลักการของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.60$ )

3.2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ระหว่างก่อนการทดลองใช้รูปแบบและหลังการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า ค่าเฉลี่ยผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ระยะหลังการทดลองใช้รูปแบบ ( $\bar{X} = 4.71$ ) สูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบ ( $\bar{X} = 3.01$ ) และมีความแตกต่างเพิ่มขึ้น 1.70 ซึ่งหมายความว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ร่วมวิจัยมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ก่อนเข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบอยู่ในระดับน้อย หลังจากที่ได้เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด มีความแตกต่างเพิ่มขึ้น 1.70 หรือคิดเป็นดัชนีความก้าวหน้า 56.48

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 และ รูปแบบมีกระบวนการพัฒนาที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฐิติมา ไชยมหา (2556, บทคัดย่อ) ศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ ) โดยมีร้อยละความก้าวหน้าโดยรวม 92.86 สอดคล้องกับ รัชฎาพร พิมพิชัย (2556, หน้า 201) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า หลังจากทดลองใช้รูปแบบจะมีดัชนีความก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนเพิ่มขึ้นร้อยละ 94.94 สอดคล้องกับกษมน มังคละศิริ (2557, บทคัดย่อ) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูเพื่อประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา พบว่าหลังปฏิบัติการพัฒนากิจกรรมภาวะผู้นำครูค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดครูมีภาวะผู้นำครูเพิ่มขึ้นคิดเป็น ร้อยละ 63.64 และสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า

207) ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า หลังจากทดลองใช้รูปแบบจะมีดัชนีความก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาเพิ่มขึ้นร้อยละ 79

## สรุป

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่เข้าร่วมการพัฒนาเพิ่มสูงขึ้น โดยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่เข้าร่วมการพัฒนา มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของตนเอง มีการปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของตนเอง และนำทักษะที่ได้จากการเข้ารับการพัฒนาไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดประสิทธิผล แสดงว่าการใช้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีผลทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยขอเสนอแนะปฏิบัติ ดังนี้

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ประกอบด้วย 1) การคิดเชิงปฏิวัติ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์การ 5) การประเมินสรุปรงาน ซึ่งสามารถนำข้อมูลที่ได้นี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่เข้าร่วมการพัฒนา มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงขึ้น จึงควรนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กนี้ ไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่อื่นด้วย

1.3 จากผลการทดลองใช้รูปแบบในการพัฒนาระยะที่ 2 การปฏิบัติจริง และระยะที่ 3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) สามารถใช้เวลาในการปฏิบัติไปพร้อมกันได้

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนะปฏิบัติ ดังนี้

2.1 ควรดำเนินการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ระดับภาค หรือระดับประเทศ เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาเปรียบเทียบว่ามีความเหมือนแตกต่างกัน หากมีความแตกต่างจะได้พิจารณาถึงสาเหตุที่แตกต่าง ถ้ามีความเหมือนกันจะได้เป็นเครื่องยืนยันข้อค้นพบ ซึ่งจะช่วยให้ข้อค้นพบที่ได้มีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

2.2 การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้พิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ประกอบด้วย 1) การคิดเชิงปฏิวัติ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์การ 5) การประเมินสรุปรงาน ซึ่งในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรมีการวิเคราะห์องค์ประกอบอื่นๆเพิ่มเติมด้วย

## เอกสารอ้างอิง

- กษมน มังคละศิริ. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11. ดุษฎีนิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชวนะ ทวีอุทิศ. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชา ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เชวงศักดิ์ พุทธเทเวศ. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา.วิทยานิพนธ์ ปร.ด.ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ฐิติมา ไชยมหา. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัย ราชภัฏสกลนคร.
- ธนวัฒน์ ภิรมย์ไกรภักดิ์. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารนักศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีลาศ. (2553). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์.(พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : ชื่นทรัสต์เอ็กซ์เพรส พระอาทิตย์ ทองบุราณ. (2555). ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม. วิทยานิพนธ์ ปร.ด.นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รัชฎาพร พิมพ์ชัย. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วีรวัฒน์ ดวงใจ. (2556). การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 และ 23. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วัฒนา สุวรรณไตรย์ และ ประยูร บุญใช้. (2560). การพัฒนารูปแบบกิจกรรมพัฒนาจริยธรรมของนักศึกษา หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศิริพร กุลสานต์. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ดุษฎีนิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำ ทางการบริหารการศึกษา. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุนทร โสภาคะยัง (2556). การพัฒนาครูด้านการวิจัยในชั้นเรียน โรงเรียนบ้านเหล่าสร้างถ่อ อำเภอดำชะอี จังหวัดมุกดาหาร. ปริญญาโทมหาบัณฑิต. การบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Matthew lynch. (2012.) A Guido to Effective School Leadership Theories. New York. RefineCath Limited, Bungay,Suffolk.