



ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชน  
สู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม

Strategic Leadership of School Administrators Affecting the Private School  
Administration to the Excellence in Nakhon Pathom Province

Received: June 21, 2019

Revised: July 4, 2019

Accepted: July 9, 2019

เหมื่อนฝืน นันตียกุล\*

Muenfun Nuntiyagul

พิชญภา ยืนยาว\*\*

Pitchayapa Yuenyaw

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนเอกชน 2) ศึกษาระดับการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศและ 3) วิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม กลุ่มตัวอย่างคือ ครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครปฐม จำนวน 316 คน ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนกระจายตามอำเภอ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย ความคิด เชิงปฏิบัติ การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต องค์ประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดระดับสูง และความสามารถในการนำปัจจัยมากำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ 2) การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพสถานศึกษา นวัตกรรมการบริหาร และสมรรถนะผู้บริหาร ตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_6$ ) ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ( $X_4$ ) ความคิดเชิงปฏิบัติ ( $X_5$ ) องค์ประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ ( $X_2$ ) และทักษะด้านความคิดระดับสูง ( $X_1$ ) เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ( $Y_{tot}$ ) โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 92.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/ การบริหารโรงเรียน/ ความเป็นเลิศ/ โรงเรียนเอกชน

\* นักศึกษาปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

Master of Education Student Program in Educational Administration, Faculty of Education, Nakhon Pathom Rajabhat University, Thailand

\*\* อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

Advisor, Assistant Professor Dr., Faculty of Education, Nakhon Pathom Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author E-mail Address: mu243196@gmail.com



## Abstract

This research aimed to: 1) study the level of the private school administrators' the strategic leadership; 2) study the level of the private school administration to the excellence; and 3) analyze the strategic leadership of school administrators affecting the private school administration to the excellence in Nakhon Pathom Province. The research samples were 316 teachers of the private schools in Nakhon Pathom Province that derived by proportional stratified random sampling as distributed by district. The data were analyzed with percentage, mean, standard deviation and stepwise multiple regression.

The findings of this research were as follows: 1) Overall and in specific aspects, school administrators' strategic leadership was at a high level. These aspects were revolutionary thinking, creating a vision, anticipating and creating a future, human and emotional component, high-level cognitive activity, and gathering multiple inputs, respectively. 2) Overall and in specific aspects, the private school administration to the excellence was at a high level. These aspects were leadership, school effectiveness, administrative innovation and administrator capacity, respectively. 3) The school administrators' strategic leadership in the aspects of creating a vision ( $X_6$ ), anticipating and creating a future ( $X_4$ ), revolutionary thinking ( $X_5$ ), human and emotional component ( $X_2$ ), and high-level cognitive activity ( $X_1$ ) affecting the private school to the excellence ( $Y_{tot}$ ). The 5 variables could predict the private school administration to the excellence ( $Y_{tot}$ ) at the percentage of 92.70 with statistical significance at .05.

**Keywords :** Strategic Leadership/ School Administration/ Excellence/ Private School

## บทนำ

สภาพการณ์ของโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการดำรงชีวิตของผู้คนในสังคมและด้านการศึกษาซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) อันเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้จัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เพื่อมุ่งสู่ "ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน" โดยมีสถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการพัฒนาคนหรือเยาวชนของชาติให้มีศักยภาพเป็นไปตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาให้เป็นคนดี คนเก่งและสามารถพัฒนาตนเอง

การที่สถานศึกษาจะจัดการศึกษาให้นักเรียนเป็นทั้งคนดี คนเก่งและสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาและควรมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาให้สถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับ พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (Nonthanathorn, 2015: 162-167) ได้กล่าวถึง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสูงในการกำหนดอนาคตขององค์กรในระยะยาว และเป็นปัจจัยสำคัญในการที่



จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินการในด้านการจัดการกลยุทธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแข่งขันเชิงกลยุทธ์และอนาคตขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาวะการณ์ในปัจจุบัน

การบริหารโรงเรียนเอกชนและการส่งเสริมสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการศึกษาไทยให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน Office of the Basic Education Commission, 2010 อ้างถึงใน โด่งสยาม โสมาภา Somapa, 2016: 103) ได้ส่งเสริมคุณภาพโดยได้จัดทำระบบบริหารจัดการคุณภาพในรูปแบบโรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่สามารถพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ ซึ่งระบบบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล ได้อิงแนวการดำเนินงานจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรภาคเอกชนของไทยเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ดังที่ ภาระวี สุขโรจน์ (Sukrojana, 2013: 77) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ยืดหยุ่นได้ ไม่ยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดจนเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของงาน มีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองทั้งภายนอกและภายใน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาและความสำคัญอยู่ที่ความพยายามของผู้บริหารสถานศึกษาทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่ต้องพยายามสร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้น เพื่อให้คุ้มค่างับการลงทุนของผู้ปกครองและโรงเรียนเพื่อสร้างชื่อเสียง มีความมั่นคงและเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษาต่อไป และแนวคิดจากยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ "INTERACTIVE Strategy" ของ ตะวัน สือกระแสร (Suekrasae, 2013: 244-246) ได้ให้ความสำคัญในการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ และจากยุทธศาสตร์ 11 ด้านที่ได้จากผลการวิจัย สามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการบริหารโรงเรียนเอกชนในสภาพการณ์ต่าง ๆ และเป็นไปได้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการนำพาให้โรงเรียนสู่ความเป็นเลิศที่จะนำแนวคิดนี้มาใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์

การดำเนินการของโรงเรียนเอกชนสำหรับการศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 มีหลายโรงเรียนที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารโรงเรียนโดยยังยึดรูปแบบเดิม ๆ ในการบริหารหรือประสบปัญหาอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือสถานการณ์บีบบังคับต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญ เช่น การแข่งขันในเชิงคุณภาพ บางโรงเรียนในการดำเนินการยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ทำให้ไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม การสอบบรรจุของครูเพื่อเข้ารับราชการของภาครัฐที่ส่งผลต่อการเข้า-ออกของครูโรงเรียนเอกชน (มติชน Matichon, 2018: Online) และสภาพภาวะการณ์เศรษฐกิจที่ขาดความคล่องตัวทำให้ผู้ปกครองเลือกที่จะส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนของภาครัฐ เป็นต้น จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น ทำให้โรงเรียนเอกชนที่มีคุณภาพหลายแห่งลดลงเพราะต้องเผชิญกับปัญหาในการจัดการศึกษาทั้ง ด้านงบประมาณด้านบุคลากรและด้านต่าง ๆ เป็นเหตุให้หลายโรงเรียนต้องปิดกิจการ จากข้อมูลการปิดกิจการของโรงเรียนเอกชนย้อนหลัง 3 ปี คือ ปี พ.ศ. 2557 ปิดกิจการ 9 แห่ง ปี พ.ศ. 2558 ปิดกิจการ 27 แห่ง และปี พ.ศ. 2559 ปิดกิจการ 7 แห่ง และในปี พ.ศ. 2561 ปิดกิจการ 13 แห่ง (มติชน Matichon, 2018: Online) สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลทิพย์ ใจดี (Jaidee, 2014: 4) พบว่า จำนวนนักเรียนที่ลดลงค่อนข้างมากได้ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนเอกชนหลายแห่งต้องประสบปัญหาทางการเงินและได้ปิดตัวไปจำนวนหนึ่ง อีกทั้งยังคาดการณ์ว่า ยังมีโรงเรียนเอกชนอีกหลายแห่งมีแนวโน้มในการปิดกิจการลง อันเป็นผลมาจากวิกฤตเศรษฐกิจและการบริหารจัดการต้นทุน ดังนั้นในภาวะเช่นนี้โรงเรียนเอกชนต้องทบทวนบทบาทและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน นอกจากนี้งานวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดองค์กรที่สร้างความผูกพันของครูและนักเรียนของผาสุก สุมามัลย์กุล (Sumamankul, 2017: 2) ในช่วงปี พ.ศ. 2545-2556 พบว่า โรงเรียนเอกชนได้ทยอยปิดตัวไปรวมจำนวน 431 โรงเรียนตามที่



.....  
บัณฑิตย์ ศรีพุทธานุ อธิบดีเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (Former Secretary General of the Office of Private Education Commission, 2015 อ้างถึงใน Sumamankul, 2017: 2) กล่าวถึง สาเหตุในการปิดตัวมาจากโรงเรียนเอกชนไม่สามารถแบกรับค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการบริหารจัดการได้ และไม่สามารถแข่งขันในตลาดโรงเรียนทั้งโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ โรงเรียนของภาครัฐ (สพฐ.) หรือโรงเรียนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกิดขึ้นในภายหลัง การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนที่เป็นปัญหาหลักอีกอย่างคือ เรื่อง การขาดแคลนครู จากข้อมูลจำนวนครูโรงเรียนเอกชนที่ลาออกช่วง 4 ปี (2555-2558) โดยฝ่ายทะเบียนครูของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) พบว่า ในปี พ.ศ. 2555 มีจำนวนครูที่ลาออก 2,512 คน ปี พ.ศ. 2556 ลาออก 2,215 คน ปีพ.ศ. 2557 ลาออก 1,838 คน และ ปี พ.ศ. 2558 (เดือนมกราคม-ตุลาคม) ลาออก 1,638 คน สอดคล้องกับ ตะวัน สื่อกระแส (Suekrasae, 2013: 3-7) ได้กล่าวว่า อัตราการเกิดของประชากรไทยลดลงทุกปีตามลำดับซึ่งส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนในโรงเรียนต่าง ๆ รวมทั้งเข้าเรียนในโรงเรียนเอกชนลดลง โครงการพัฒนาทางการศึกษาของรัฐบาลมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน เช่น โครงการเรียนฟรี 15 ปี การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การขยายตัวของโรงเรียนดีประจำตำบล การรับข้าราชการครูระหว่างปี ซึ่งทำให้ครูโรงเรียนเอกชนลาออกเพื่อไปสอบเป็นข้าราชการ ทำให้ขาดครูกลางภาคเรียน และทำให้ขาดแคลนครูที่มีคุณภาพ เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นในจังหวัดนครปฐมเช่นเดียวกับโรงเรียนเอกชนทั่วประเทศ โดยมีข้อมูลย้อนหลังตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557-2562 ที่ได้จากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่าในปี พ.ศ. 2557 ได้มีโรงเรียนเอกชนขอเลิกกิจการ 3 โรงเรียน และในปี พ.ศ. 2558-2562 ขอเลิกกิจการโรงเรียนเอกชนอย่างต่อเนื่องปีละ 1 โรงเรียน เนื่องจากประสบปัญหาการเรียนน้อยลง และประสบปัญหาภาวะขาดทุนจนไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ นอกจากนี้ยังมีปัญหาของการขาดบุคลากร ไม่มีครูผู้สอน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาของโรงเรียนเอกชน โดยได้ทำการศึกษาทฤษฎี งานวิจัยของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ และมีความเห็นว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถนำมาปรับใช้เพื่อความอยู่รอดของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครปฐม และสามารถช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีแนวทางและแนวคิดในด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่จะนำมาใช้ให้สอดคล้องกับการแก้ปัญหาในการบริหารให้สถานศึกษายังคงอยู่ได้อย่างยั่งยืน จึงได้ทำวิจัย เรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้นำผลการศึกษาวินิจฉัย ไปใช้เป็นแนวทางประกอบการพิจารณาในการจัดการศึกษาและการบริหารโรงเรียนเอกชนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครปฐม
2. เพื่อศึกษาระดับการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม
3. เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม



## สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ทักษะด้านความคิดระดับสูง องค์ประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ ความสามารถในการนำปัจจัยมากำหนดเป็น กลยุทธ์ ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ความคิดเชิงปฏิบัติ และการกำหนดวิสัยทัศน์ อย่างน้อย 1 องค์ประกอบเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีวิธีดำเนินการตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

**ประชากร** ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ ครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครปฐม ทั้งหมด 42 โรงเรียน ซึ่งมีประชากรครู จำนวน 1,883 คน

**กลุ่มตัวอย่าง** ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครปฐม ได้มาโดยวิธีกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากร โดยเทียบกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan (1970 อ้างถึงในจิตติรัตน์ แสงเลิศสุทัย Saengloetuthai, 2016: 124) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) จำแนกตามอำเภอ ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 320 คน

## การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วกำหนดรูปแบบและโครงสร้างของแบบสอบถาม ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามคำนิยามศัพท์ ตัวแปร โดยผ่านการตรวจสอบคุณภาพ ความตรงด้านเนื้อหา และพิจารณาข้อที่มีค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) เท่ากับ 0.67 ถึง 1.00 ได้ข้อกระทงคำถามของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 50 ข้อ และข้อกระทงคำถามของการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 49 ข้อ จากนั้นหาค่าความเที่ยง โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ 0.99 และค่าความเที่ยงของด้านการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม เท่ากับ 0.99

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถาม จำนวน 320 ฉบับ พร้อมหนังสือถึงผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครปฐม ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยนำส่งและรับคืนจากสถานศึกษาแต่ละแห่ง ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา 316 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.75

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม ใช้การหาค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (Sri Sa-ard, 2013: 121) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 ถึง 5.00 แสดงว่า มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา/ การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับมากที่สุด



ค่าเฉลี่ย 3.51 ถึง 4.50 แสดงว่า มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา/ การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 ถึง 3.50 แสดงว่า มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา/ การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 ถึง 2.50 แสดงว่า มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา/ การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.50 แสดงว่า มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา/ การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

สำหรับการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

### ตัวแปรการวิจัย

ตัวแปรต้น ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 ด้านดังนี้ 1) ทักษะด้านความคิดระดับสูง 2) องค์กรประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ 3) ความสามารถในการนำปัจจัยมากำหนดกลยุทธ์ 4) ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 5) ความคิดเชิงปฏิวัติ และ 6) การกำหนดวิสัยทัศน์

ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย 1. นวัตกรรมการบริหาร ประกอบด้วย 1.1) การสร้างเครือข่าย 1.2) สิ่งแวดล้อมสถานศึกษา และ 1.3) การปรับโครงสร้าง 2. สมรรถนะผู้บริหาร ประกอบด้วย 2.1) ทักษะการสื่อสาร 2.2) ทักษะภาษาต่างประเทศ และ 2.3) เทคนิคเชิงบริหาร 3. ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3.1) การสร้างแรงจูงใจ 3.2) ค่านิยม 3.3) คุณธรรม จริยธรรม 4. ประสิทธิภาพสถานศึกษา ประกอบด้วย 4.1) การบริหารงานวิชาการและผลสัมฤทธิ์ 4.2) การลงทุน และ 4.3) การพัฒนาหลักสูตร

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศเพื่อนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ และผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยโดยใช้แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ DuBrin (2018: 418-426) ซึ่งได้มีการปรับปรุงใหม่จากเดิมที่มี 5 องค์ประกอบ เพิ่มเป็น 6 องค์ประกอบและการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ได้แนวคิดจากงานวิจัยของ ตะวัน สือกระแสน์ (Suekrasae, 2013: 244-246) ที่นำมาปรับประยุกต์ ด้วยวิธีการนำตัวแปรเดิมจากงานวิจัยทั้ง 11 ด้าน มาจัดกลุ่มใหม่ โดยนำตัวแปรที่มีคุณลักษณะคล้ายกันจากการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูล มาจัดให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน แล้วจำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม และเพื่อเป็นการยืนยันตัวแปรวิจัย จึงได้ทำแบบประเมินตัวแปรการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศนี้ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน ตรวจสอบและให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุง แก้ไขแล้ว โดยสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยแสดงในภาพประกอบที่ 1 ดังนี้





จากตารางที่ 1 แสดงว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครปฐม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.41$ , S.D. = 0.59) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดย ความคิดเชิงปฏิกิริยา และ การกำหนดวิสัยทัศน์ อยู่ในลำดับสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D. = 0.61) รองลงมาได้แก่ ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D. = 0.63) องค์กรประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ ( $\bar{x} = 4.41$ , S.D. = 0.65) ทักษะด้านความคิดระดับสูง ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D. = 0.63) และ ความสามารถในการนำปัจจัยมากำหนดกลยุทธ์ ( $\bar{x} = 4.38$ , S.D. = 0.62) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม

(n = 316)				
การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. นวัตกรรมการบริหาร	4.41	0.59	มาก	3
2. สมรรถนะผู้บริหาร	4.41	0.60	มาก	4
3. ภาวะผู้นำ	4.48	0.64	มาก	1
4. ประสิทธิภาพสถานศึกษา	4.46	0.64	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.44</b>	0.59	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 2 แสดงว่า การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D. = 0.59) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยภาวะผู้นำ อยู่ในลำดับสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.48$ , S.D. = 0.64) รองลงมา ได้แก่ ประสิทธิภาพสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.64) นวัตกรรมการบริหาร ( $\bar{x} = 4.41$ , S.D. = 0.59) และสมรรถนะผู้บริหาร อยู่ในลำดับสุดท้าย ( $\bar{x} = 4.41$ , S.D. = 0.60) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม

**ตารางที่ 3** ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม

(n = 316)						
แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig	
Regression	5	103.20	20.64	790.48*	.00	
Residual	310	8.09	0.03			
Total	315	111.29				



แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	b	Beta	SE <sub>b</sub>	t	Sig
ค่าคงที่	0.16		0.07	2.33*	.02
การกำหนดวิสัยทัศน์ (x <sub>6</sub> )	0.38	0.39	0.04	9.84*	.00
ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (x <sub>4</sub> )	0.17	0.18	0.04	4.45*	.00
ความคิดเชิงปฏิบัติ (x <sub>5</sub> )	0.22	0.23	0.04	5.43*	.00
องค์ประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ (x <sub>2</sub> )	0.12	0.13	0.04	2.93*	.01
ทักษะด้านความคิดระดับสูง (x <sub>1</sub> )	0.08	0.09	0.04	2.12*	.04

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

R = 0.963      R<sup>2</sup> = 0.927      SEE. = 0.161

จากตารางที่ 3 แสดงว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ (X<sub>6</sub>) ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (X<sub>4</sub>) ความคิดเชิงปฏิบัติ (X<sub>5</sub>) องค์ประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ (X<sub>2</sub>) และทักษะด้านความคิดระดับสูง (X<sub>1</sub>) เป็นตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการถดถอย และสามารถอธิบายความผันแปรของการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐมได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R<sup>2</sup>) เท่ากับ 0.927 ซึ่งแสดงว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ความคิดเชิงปฏิบัติ องค์ประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดระดับสูง ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐมและสามารถทำนายการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศได้ร้อยละ 92.70 โดยสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ ดังนี้

สมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปของคะแนนดิบ คือ

$$\hat{Y}_{\text{tot}} = 0.16 + 0.38 (X_6) + 0.17 (X_4) + 0.22 (X_5) + 0.12 (X_2) + 0.08 (X_1)$$

สมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Z}_{\text{tot}} = 0.39 (Z_6) + 0.18 (Z_4) + 0.23 (Z_5) + 0.13 (Z_2) + 0.09 (Z_1)$$

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยความคิดเชิงปฏิบัติ และการกำหนดวิสัยทัศน์ อยู่ในลำดับสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต องค์ประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดระดับสูง และความสามารถในการนำปัจจัยมากำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความคิดเชิงปฏิบัติในการบริหารงานด้วยความคิดสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่ ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้อย่างเหมาะสม สามารถใช้ทรัพยากรในและนอกโรงเรียนอย่างจำกัด คุ่มค่า นำมาซึ่งประสิทธิภาพและ



ประสิทธิภาพสูงสุด จัดการศึกษาตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน ด้วยความยืดหยุ่น รวดเร็ว จัดการศึกษาให้โรงเรียนมีความเป็นเอกลักษณ์ โดดเด่นดึงดูดใจให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานเข้ามาเรียน บริหารงาน สอดคล้องกับแผนงานและนโยบายของชาติ ไม่ขัดต่อกฎหมายและแนวทางการจัดการศึกษาจากหน่วยงานของรัฐ จัดการศึกษาของโรงเรียนได้มาตรฐานการประกันคุณภาพทั้งภายนอกและภายใน ได้รับการยอมรับจากครู นักเรียน ผู้ปกครองและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหาร สถานศึกษาที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลจากการประเมินสภาพแวดล้อม (SWOT) เพื่อพิจารณา ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจจากวิสัยทัศน์ กระตุ้นให้ บุคลากรปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เป็นภาพความสำเร็จของนักเรียน กำหนดทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็น รูปธรรม พัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้เกิดคุณค่าและประสิทธิภาพมากที่สุด เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมใน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงานและโครงการของโรงเรียน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนสามารถ ดำเนินงานตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา ขับเคลื่อนโรงเรียนให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Johnson and Scholes (2003 อ้างถึงใน กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน Jitsanguan, 2012: 102) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนา พบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์ และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์การผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และ การวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์ที่จัดทำมานั้นเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ ส่วนบุคคล และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การเป็นผลกระทบมาจากความเป็นมาขององค์การและวัฒนธรรมของ องค์การในอดีต ดังนั้น บทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และจุดประสงค์ชัดเจน อันจะนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่น ๆ ในองค์การที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เพราะ ความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์การ และสอดคล้องกับ Hausman and Goldring (2001 cited in Marley, 2003 อ้างถึงใน ศษาภรณ์ เสริมศรี Sermstri, 2014: 92) ศึกษาเรื่องระดับภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูระดับประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีความผูกพันกับ โรงเรียนเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญของโรงเรียนที่ทำให้การดำเนินงานในโรงเรียนเป็นไปด้วยความ ร่าเริง เรียบร้อย ทำให้มีการจัดการเรียนการสอนที่ดี และเห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในโรงเรียนควรนำ นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารโรงเรียน เมื่อพิจารณาตามตัวแปรพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่ง สำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนพึงมี เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จผ่านการใช้กลยุทธ์ใน การกำหนดวิสัยทัศน์ มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัย ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีความเชื่อมั่นศรัทธาและรักสถานศึกษา เป็นการรวมใจทุกคนในองค์การให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อส่งผลให้การบริหาร โรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศ

2. การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมากทุกด้าน โดยภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ย อยู่ในลำดับสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ประสิทธิภาพสถานศึกษา นวัตกรรม การบริหาร และสมรรถนะผู้บริหาร ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำส่งเสริมให้ จัดการเรียนการสอนโดยสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมในทุกกลุ่มสาระอย่างเหมาะสม เป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรม มีความรู้สึกนึกคิดในทางที่ดีงาม มีบุคลิกภาพที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส ความเป็นมิตรกับทุกคน บริหารงานและแก้ไขปัญหาบนพื้นฐานของคุณธรรมจริยธรรมอย่างเหมาะสม มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เห็นอกเห็นใจ



.....  
และพร้อมจะให้อภัยแก่บุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีค่านิยมร่วมกันในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ร่วมกันสร้างค่านิยมที่ดีงามกับครูและบุคลากรในโรงเรียนเพื่อนำมาสู่ความเป็นเลิศ เป็นแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียนตนเอง ใช้ความสามารถในการกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ อุทิศตนทั้งร่างกายและใจเพื่อโรงเรียน รักความก้าวหน้า มีความทันสมัย เป็นต้นแบบให้แก่บุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาตนเองขึ้นได้ ใช้ความสามารถในการสร้างค่านิยมสู่ความเป็นเลิศแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน ใช้การสร้างแรงจูงใจและการเสริมแรงเชิงบวกเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของครูและบุคลากรในโรงเรียน ใช้ความสามารถในการนำพาครูและบุคลากรในโรงเรียน ให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคลากรในโรงเรียนการปฏิบัติตนตามกฎระเบียบและจรรยาบรรณ จะเห็นได้ว่าการบริหารโรงเรียนเอกชนให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้ที่เป็นหัวใจสำคัญคือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณธรรมจรรยาบรรณ ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรม มีความรู้ลึกซึ้งนึกคิดในทางที่ดีงาม มีบุคลิกภาพที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเป็นมิตรกับทุกคน ส่งเสริมการจัดทำหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของโรงเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีการติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง เพื่อความเป็นเลิศทางด้านวิชาการของโรงเรียน มีความโปร่งใสในการจัดงบประมาณเพื่อการบริหารงาน เป็นที่ยอมรับของครู บุคลากรในโรงเรียนและบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง สร้างขวัญและกำลังใจส่งเสริม สนับสนุนและ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้พัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้ทันยุคทันสมัยเพื่อส่งผลให้การบริหารโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จงรักษ์ ศรีทิพย์ (Srithip, 2017: 201-215) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการจัดการข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีและการมุ่งเน้นผู้เรียน มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการมีส่วนร่วมและการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะเป็นกลไกในการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีความรู้ ความสามารถและทักษะการบริหารจัดการที่วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะทำให้สามารถพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จรุงยศศักดิ์ พุดน้อย (Putnoi, 2016: 256-269) พบว่า การพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ มีแนวปฏิบัติดังนี้ เสริมสร้างอุดมการณ์และจิตวิญญาณแห่งความเป็นครู โดยการจัดหลักสูตรอบรมให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นเลิศทางวิชาการและเป็นครูมืออาชีพโดยการจัดประชุม อบรม สัมมนาทุกปีอย่างน้อยปีละครั้งและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฐาปณี พวงงาม (Puangngam, 2017: 271- 288) พบว่า แนวทางพัฒนาการปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียนประถมศึกษา บุคลากรทุกคนควรพัฒนาตนเอง พัฒนางาน โดยแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ควรศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วน

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม เรียงตามลำดับอิทธิพลจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ความคิดเชิงปฏิวัติ องค์กรประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดระดับสูง เป็นตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการถดถอย และสามารถอธิบาย ความผันแปรของการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐมได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าประสิทธิภาพในการทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.927 ซึ่งแสดงว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ความคิดเชิงปฏิวัติ



องค์ประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดระดับสูง ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐมและสามารถทำนวยการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ได้ร้อยละ 92.70 ทั้งนี้เนื่องมาจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการบริหารโรงเรียนเอกชนให้ประสบความสำเร็จ และมีจุดเด่นในด้านความเป็นเลิศได้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำสามารถกระตุ้นให้ทุกฝ่าย พยายามพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษาตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้ สร้างโอกาสสำหรับอนาคตให้แก่ทุกคนในโรงเรียน เพื่อยกระดับความมั่นคงของโรงเรียนให้มากขึ้น บริหารงานสอดคล้องกับแผนงานและนโยบายของชาติ ไม่ขัดต่อกฎหมายและแนวทางการจัดการศึกษาจากหน่วยงานของรัฐ ส่งเสริมให้จัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับคุณธรรมจริยธรรมในทุกกลุ่มสาระอย่างเหมาะสม ร่วมกับครูและบุคลากรในการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียน ส่งเสริมการจัดทำหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ และเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของโรงเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิราพร ดีบุญมี (Deeboonmee, 2013: 150) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น ได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้กระบวนการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องและพัฒนาระบบกลไก การกำกับ ติดตาม เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ

ในงานวิจัยนี้ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบนั้น ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม ทั้งหมด 5 องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่ ทักษะด้านความคิดระดับสูง องค์ประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ความคิดเชิงปฏิกิริยา และการกำหนดวิสัยทัศน์ ยกเว้นองค์ประกอบด้านความสามารถในการนำปัจจัยมากำหนดกลยุทธ์ ไม่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม สาเหตุที่ผลการวิจัยเป็นดังนี้อาจเป็นเพราะผู้ตอบแบบสอบถามคือครูผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารและเป็นผู้ที่ปฏิบัติจัดทำข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศตามแผนงานและทำตามโครงการที่ผู้บริหารกำหนด ผู้บริหารมิใช่เป็นผู้ปฏิบัติงานนี้แต่เป็นผู้ที่สั่งงาน และสามารถนำข้อมูลสารสนเทศจากการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการตามแผนงาน มาพัฒนาโรงเรียนให้มีมาตรฐานในการทำงาน สร้างวัฒนธรรมของโรงเรียนให้มีแนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ นอกจากนี้ครูผู้ตอบแบบสอบถามเป็นครูผู้สอนที่อาจไม่ทราบหลักการบริหารหรืออาจไม่เข้าใจหลักการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในและอาจไม่ทราบรายละเอียดของปัญหาต่าง ๆ ทั้งเรื่องเล็กน้อยไปจนถึงเรื่องใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียนที่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนด ตัดสินใจและรับผิดชอบโดยตรง มิได้แจ้งในที่ประชุมให้ทุกคนรับทราบ หรือเป็นสาเหตุจากการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความคิดเชิงกลยุทธ์ ยืดหยุ่นปรับตัว และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้นั้น อาจเป็นเรื่องยากสำหรับครูผู้ปฏิบัติ โดยเฉพาะครูผู้อาวุโสที่ไม่ถนัดในเรื่องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูลให้เป็นระบบสารสนเทศอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม สามารถบูรณาการความรู้จากประสบการณ์เดิมและใหม่เข้าด้วยกันได้ รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นของครูและ



บุคลากรในโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพในการบริหารงาน มีการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเป็นระบบ มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเพื่อนำภูมิปัญญา และศักยภาพของทีมมาใช้ในการพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนควรกระจายอำนาจการบริหารและอำนาจการตัดสินใจแก่ครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง สร้างวัฒนธรรม การจัดการศึกษาเพื่อให้ครู นักเรียนและบุคลากรทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่และมีความสุข จัดสวัสดิภาพแก่ครู นักเรียนและบุคลากรเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เชื่อมโยงให้ครูนักเรียน ผู้ปกครองและบุคลากรที่เกี่ยวข้องร่วมมือกับโรงเรียนด้วยความสมัครใจ โดยใช้สื่อและเทคโนโลยีในการสื่อสารกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและบุคลากรเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดี ให้ความสำคัญแก่ครูและบุคลากรในการแนะนำให้คำปรึกษาและร่วมกันแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอน ใช้เทคนิคเชิงบริหารที่เหมาะสม กระตุ้นให้ครูและบุคลากรร่วมกันพัฒนางานด้วยความเต็มใจ กำหนดนโยบายและสร้างความเข้าใจในเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถสร้างเครือข่ายกับองค์กรในต่างประเทศ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

1.3 ผู้บริหารโรงเรียนควรบริหารงานด้วยความคิดสร้างสรรค์ในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้มีความโดดเด่น แปลกใหม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้อย่างเหมาะสม ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ ใช้ทรัพยากรในและนอกโรงเรียนอย่างจำกัด คุ่มค่า นำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด บริหารงานสอดคล้องกับแผนงานและนโยบายของชาติ ไม่ขัดต่อกฎหมายและแนวทางการจัดการศึกษาจากหน่วยงานของรัฐ จัดการศึกษาของโรงเรียนได้มาตรฐานการประกันคุณภาพทั้งภายนอกและภายใน อุทิศตนทำงานในหน้าที่อย่างเต็มที่ เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในโรงเรียน มอบหมายงานที่ทำหายและเหมาะสมแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูบุคลากรในโรงเรียนโดยการใช้ศิลปะในการพูดและความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจครู บุคลากรและเปิดโอกาสให้ทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดและการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ด้วยการบริหารงานแบบทำงานเป็นทีม เป็นที่ไว้วางใจของบุคลากรในโรงเรียน ให้ทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ สร้างโอกาสสำหรับอนาคตให้แก่ทุกคนในโรงเรียน เพื่อยกระดับความมั่นคงของโรงเรียนให้มากขึ้น กระตุ้นให้ทุกฝ่ายพยายามพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษาตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของโรงเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม

2.2 ควรศึกษาวิจัยพัฒนาเป็นรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม



---

## References

- Bangkokbiznews. (2017). "Private School in Bangkok were Closed Because of Lack of Liquidity". [Online]. Retrieved February 27, 2017, from <http://www.bangkokbiznews.com>news>. (in Thai)
- Deeboonmee, W. (2013). **Strategic Leadership of School Administrators Affecting School Effectiveness under Khon Kaen Municipality**. Master of Education Thesis Program in Educational Administration Graduate School Khon Kaen University. (in Thai)
- DuBryn, J. Andrew. (2018). **LEADERSHIP Research Findings, Practice, and Skills**. Eighth Edition, Cengage Learning. pp. 418-426.
- Jaidee, K. (2014). "A Causal Relationship Model of the Elements Influencing the Performance to Excellence in Private Schools". *Doctor of Philosophy in Social Sciences Journal Ramkhamhaeng University* 4(1): 1-15. (in Thai)
- Jitsanguan, K. (2012). **A Model of Strategic Leadership Development for Secondary School Administrators**. Doctor of Philosophy Thesis Program in Educational Administration Faculty of Education Chulalongkorn University. (in Thai)
- Johnson, G. and Scholes, K. (2003). **Strategic Management in Practice from Exploring Corporate Strategy**. London : Prentice-Hall.
- Matichon. (2018). **The Crisis of 13 Closed Private Schools from Lacking Students and Teachers**. [Online]. Retrieved July 7, 2018, from <http://www.matichon.co.th.>education>. (in Thai)
- Ministry of Education. (2010). **National Education Act of B.E. 1999 Updated (issue 2<sup>nd</sup>) 2002 and (Issue 3<sup>rd</sup>) 2010**. Bangkok: Kurusapa Printing Ladphrao. (in Thai)
- \_\_\_\_\_. (2010). **The Basic Education Core Curriculum 2008**. (3<sup>rd</sup> ed.). Bangkok: The Agricultural Cooperative Federation of Thailand Limited. (in Thai)
- Nonthanathorn, P. (2015). **Life Model Operational Leadership: Life Model**. (2<sup>nd</sup> ed). Bangkok : Social Enterprise Leadership Center Kasetsart University. (in Thai)
- Office of Testing Education, Office of the Basic Education. (2018). **Guidelines Quality Evaluation for Standards of Education in the Early Year Education, Basic Education and, Vocational and Technical Education Area**. Bangkok :The Agricultural Cooperative Federation of Thailand Limited. (in Thai)
- Office of the Education Council Ministry of Education. (2018). **National Standard for Education. National Education Act of B.E. 1999 and Updated (issue 2<sup>nd</sup>) 20-year National Strategy Framework, The Twelfth National Economic and Social Development Plan (Issue 12<sup>th</sup>) (2017-2021) National Education Plan from 2017- 2036**. Bangkok: Office of the Education Council. (in Thai)



- Puangngam, T. (2017). "Factors of the Best Practices Affecting the Quality of Primary School's Excellence under Office of the Basic Education Commission". **Silpakorn Educational Research Journal** 9(2): 271-288. (in Thai)
- Putnoi, C. (2016). "Policy Recommendation for Academic Administration towards Excellence of District Non-formal and Informal Education Centers in North-eastern Region". **Silpakorn Educational Research Journal** 8(2): 256-269. (in Thai)
- Saengloetuthai, J. (2016). **Educational Research Methodology**. Faculty of Education, Nakhon Pathom Rajabhat University. (in Thai)
- Sermstri, K. (2014). **Strategic Leadership of School Administrators Affecting Schools Effectiveness Under the Office of Nongbualamphu Primary Educational Service Area 1**. Master of Education Thesis Program in Educational Administration Graduate School Khon Kaen University. (in Thai)
- Somapa, D. (2016). "Analysis of Administrative Factor and Best Practice for Private Schools Toward the Royal Award Requisition". **Journal of the Association of Researchers** 21(1): 101-121. (in Thai)
- Sri Sa-ard, B. (2013). **Preliminary Research, New Improved Edition**. (9<sup>th</sup> ed.). Bangkok: Suweeriyasan. (in Thai)
- Srithip, J. (2017). "The Development of Administration Model Towards Excellence of the Provincial Kindergarten School". **Silpakorn Educational Research Journal** 9(1): 201-215. (in Thai)
- Suekrasae, T. (2013). **Strategy for the Private School Management to the Excellence**. Doctor of Philosophy Thesis Program in Educational Leadership and Human Resource Development Graduate School Chiang Mai Rajabhat University. (in Thai)
- Sukrojana, P. (2013). **The Model of Change Management for Private Schools to Excellence**. Doctor of Philosophy Thesis Program in Educational Administration Graduate School Naresuan University. (in Thai)
- Sumamankul, P. (2017). **Management Strategies of Private Schools According to the Concept of the Organization that Enhances Engagement of Teachers and Students**. Doctor of Philosophy Thesis Program in Educational Administration Department of Educational Policy Management and Leadership Chulalongkorn University. (in Thai)