

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และแบบกระจายอำนาจ ความต้องการพัฒนาภาวะ
ผู้นำ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ธุรการในสถานศึกษาขนาด
เล็กจังหวัดสุพรรณบุรี

A Study of Strategic and Distributed Leadership, Leadership
Development Needs, and Leadership Development Guidelines for
Administrative Officers in Small-Sized Schools in Suphan Buri Province

พันธ์ศักดิ์ พึ่งงาม^{1*}

Phansak Phungngam^{1*}

อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

* ผู้ประสานงาน : phansak.p@lawasri.tru.ac.th

Lecturer at Thepsatri Rajabhat University

*Corresponding Author : phansak.p@lawasri.tru.ac.th

(Received: 2025-10-02; Revised: 2025-11-10; Accepted: 2026-02-24)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี 2) เพื่อศึกษาระดับความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามการรับรู้ของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี 3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่บูรณาการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์กับการกระจายอำนาจ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการที่ยั่งยืนของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ออกแบบตามกรอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ กลุ่มตัวอย่างคือเจ้าหน้าที่ธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 255 แห่งในจังหวัดสุพรรณบุรี การเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบเจาะจง ใช้สถิติสถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี อยู่ในในระดับสูง (Mean = 4.10, S.D. = 0.71) และ

ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี อยู่ในระดับสูง (Mean=3.88, S.D.=0.78) 2) ระดับความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี อยู่ในระดับสูง (Mean = 4.40, S.D. = 0.60) และ 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่บูรณาการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์กับการกระจายอำนาจ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการที่ยั่งยืนของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก ควรเน้นการสมดุลระหว่าง การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการให้อำนาจตัดสินใจผ่าน 4 กลไกสำคัญ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมกำหนดมาตรฐานงาน และตัวชี้วัด 2) การนิเทศติดตามงานเชิงบวก 3) การสร้างระบบแรงจูงใจและการยกย่อง และ 4) การใช้เทคโนโลยีลดภาระงานซ้ำซ้อน เพื่อสร้างประสิทธิภาพที่ยั่งยืนให้แก่โรงเรียนขนาดเล็ก

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ, เจ้าหน้าที่ธุรการ, ภาวะผู้นำ, สถานศึกษาขนาดเล็ก

Abstract

This research aimed to 1) examine the levels of strategic leadership and distributed leadership of school administrators as perceived by administrative officers in small-sized schools in Suphan Buri Province; 2) investigate the level of leadership development need among administrative officers in small-sized schools in Suphan Buri Province; and 3) propose guidelines for leadership development that integrate strategic vision with distributed leadership in order to support sustainable administrative management among administrative officers in small-sized schools. The research instrument was a behavioral leadership questionnaire developed based on the frameworks of strategic leadership and distributed leadership. The sample consisted of administrative officers from 255 small-sized schools in Suphan Buri Province. Purposive sampling was employed. Data were analyzed using descriptive statistics, including mean, standard deviation, and content analysis.

The findings revealed that: 1) the level of strategic leadership of school administrators, as perceived by administrative officers in small-sized schools in Suphan Buri Province, was at a high level (Mean = 4.10, S.D. = 0.71). Likewise, the level of distributed leadership among school administrators, as perceived by

administrative officers in small-sized schools in Suphan Buri Province, was also high (Mean = 3.88, S.D. = 0.78); 2) the level of need for leadership development among administrative officers in small-sized schools in Suphan Buri Province was a high level (\bar{x} =4.40); and 3) the proposed guidelines for leadership development integrating strategic vision with distributed leadership to support sustainable administrative management in small-sized schools should emphasize a balance between strategic direction-setting and empowering decision-making through four key mechanisms: (1) participatory determination of work standards and performance indicators; (2) positive supervision and monitoring; (3) establishment of motivational and recognition systems; and (4) the use of technology to reduce redundant workload, thereby creating sustainable efficiency in small-sized schools.

Keywords: administrative officers, leadership, Management/Administration, small-sized schools

บทนำ

ในบริบทการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย สถานศึกษาขนาดเล็กถือเป็นกลไกสำคัญในการขยายโอกาสทางการศึกษาไปสู่ชุมชนชนบทและพื้นที่ห่างไกลทั่วประเทศ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) รายงานว่า ประเทศไทยมีโรงเรียนขนาดเล็ก (หมายถึงโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 240 คน) อยู่ทั้งสิ้นประมาณ 15,757 แห่ง คิดเป็นสัดส่วนราว ร้อยละ 57 ของโรงเรียนในระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งหมด ซึ่งถือเป็นสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นจากปี 2564 ที่มีอยู่ 9,842 แห่ง หรือ ร้อยละ 37.8 (TheNews4News, 2568) การกระจายตัวเชิงพื้นที่เช่นนี้มีใช้เพียงแค่ตัวเลขสถิติ แต่หมายถึงความพยายามของรัฐและสังคมไทยในการรับประกันสิทธิทางการศึกษาให้ครอบคลุมทุกกลุ่มประชากร แม้พื้นที่เหล่านั้นจะมีประชากรกระจัดกระจาย ความท้าทายอันเกิดขึ้นคือ ภาระงานซ้อนทับและทรัพยากรที่จำกัดยังคงเป็นปัญหาสำคัญของโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย โรงเรียนเหล่านี้มักมีจำนวนนักเรียนไม่มากแต่ต้องจัดการเรียนการสอนครบทุกระดับชั้น ส่งผลให้ครูต้องสอนหลายชั้นเรียนและหลายวิชา โดยข้อมูลจากธนาคารโลก (World Bank) ได้ศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กวิกฤตเรื่องทรัพยากรและคน ระบุว่าโรงเรียนประถมในประเทศไทยส่วนใหญ่ ซึ่ง

เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนครูเฉลี่ย น้อยกว่าหนึ่งคนต่อห้องเรียน (less than one teacher per classroom) (World Bank, 2024) ขณะที่รายงานของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) ชี้ว่า ร้อยละ 94 ของโรงเรียนประถมขนาดเล็กมีครูไม่ครบตามโครงสร้าง (TDRI, 2025) ภาระงานด้านการสอนและงานธุรการจึงทับซ้อนกันมาก ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนโดยรวมของโรงเรียนขนาดเล็กในชนบทไทย ซึ่งครูต้องรับผิดชอบการสอนหลายระดับชั้นและวิชา ประเมินผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเรียกร้องความยืดหยุ่นและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องในการจัดการเรียนการสอน นอกจากนี้ งบอุดหนุนรายหัวลดลงตามจำนวนนักเรียน บังคับให้โรงเรียนต้องบริหารจัดการแหล่งทุนภายนอกและเครือข่ายชุมชนเพื่อรักษาโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระบบสารสนเทศ และสวัสดิการนักเรียน ท่ามกลางข้อจำกัดเหล่านี้ การสร้างกลไกภายในที่มีประสิทธิภาพและความร่วมมือจากภายนอกเป็นสิ่งจำเป็น ความท้าทายยิ่งทวีคูณในจังหวัดสุพรรณบุรีซึ่งมีโรงเรียนขนาดเล็กภายใต้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1 จำนวน 158 แห่ง (ร้อยละ 32) (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1, 2565) โรงเรียนมีครูเฉลี่ย 2.1 คนต่อโรงเรียน แต่เผชิญการลดลงของงบอุดหนุนรายหัวจึงต้องพึ่งพาแหล่งทุนและเครือข่ายชุมชนสนับสนุนโครงการเกษตรอาหารกลางวัน พัฒนาผู้เรียน และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น กระบวนการบริหารงานธุรการที่คล่องตัวจึงเปรียบเสมือนเส้นเลือดหลักที่ขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติและประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานเขต กองทุนสนับสนุนการศึกษา และภาคประชาสังคม ดังนั้น การศึกษาความต้องการภาวะผู้นำที่เหมาะสมเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์ การจัดสรรทรัพยากร สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และขับเคลื่อนงานธุรการให้ตอบสนองต่อความซับซ้อนของบริบทการศึกษาท้องถิ่นจังหวัดสุพรรณบุรีอย่างยั่งยืน(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565)

โรงเรียนขนาดเล็กเองไม่ได้มีบทบาทเพียงแค่เปิดโอกาสให้เด็กในชุมชนห่างไกลได้รับการศึกษาเท่านั้น แต่ยังเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ชุมชนที่ผสมผสานการเรียนรู้กับวิถีชีวิตท้องถิ่น เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานท้องถิ่น ในจังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งมีลักษณะภูมิทัศน์เป็นพื้นที่เกษตรกรรมผสมผสานชานเมือง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1, 2565) ภารกิจหลักของโรงเรียนขนาดเล็กในบริบทนี้นอกจากต้องจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลางฯ แล้ว ยังต้องรับผิดชอบการดำเนินโครงการเกษตรอาหารกลางวัน โครงการพัฒนาผู้เรียนตามจุดเน้นของกระทรวง และโครงการส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น การจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน การจัดสรรงบประมาณ และการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุ

อุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนงานสารบรรณและงานธุรการทั่วไป ซึ่งถือเป็นกระดูกสันหลังของการบริหารจัดการโรงเรียน ในสภาพที่บุคลากรมีจำกัดและงบประมาณไม่เพียงพอ การทำงานธุรการให้คล่องตัวมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับระเบียบวิธีปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ จึงต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ในการประสานงานภายในและภายนอกองค์กร แล้วจึงต้องมีทักษะการจัดการทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดผลสูงสุด การศึกษาความต้องการภาวะผู้นำในกลุ่มบุคลากรธุรการของโรงเรียนขนาดเล็กจึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้โรงเรียนสามารถสร้างนโยบายภายใน ขับเคลื่อนโครงการต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนให้ตอบโจทย์ยุคสังคมดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1, 2565)

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาวิธีการบริหารที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กอย่างแท้จริง ผู้นำต้องสามารถปรับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด อาทิ การจัดสรรบุคลากรที่น้อยให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งการวางแผนใช้จ่ายงบประมาณที่เข้มงวดและคุ้มค่า ในขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำยังต้องสามารถสร้างความร่วมมือ อาทิ การประสานงานกับชุมชน หน่วยงานท้องถิ่น และองค์กรภายนอก เพื่อผลักดันการสนับสนุนและทรัพยากรเพิ่มเติมให้กับโรงเรียนโดยเฉพาะในด้านงานธุรการซึ่งมีความซับซ้อนและจำเป็นต่อการบริหารจัดการภาพรวมของโรงเรียนอย่างมาก (กระทรวงศึกษาธิการ, 2563) นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องสร้างแรงจูงใจและเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรทุกฝ่ายให้พร้อมรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษาที่รวดเร็ว โรงเรียนขนาดเล็กจึงต้องการภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะหลากหลาย ทั้งความยืดหยุ่น ความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อนำพาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาและตอบสนองความต้องการของชุมชนอย่างยั่งยืน

ปัญหาเหล่านี้รวมกันสร้างความเปราะบางต่อรายได้ ความมั่นคง และสภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียนในระบบของ สพฐ (มติชนออนไลน์, 2568) ที่มีความสำคัญเพิ่มเติมคือ ช่องว่างระหว่างผู้นำกับเจ้าหน้าที่ธุรการ โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็ก งานวิจัยในวงการบริหาร การศึกษามักมุ่งเน้นศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก แต่ยังขาดการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับเจ้าหน้าที่ธุรการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการบริหารจัดการภายในโรงเรียน เนื่องจากงานธุรการมีความซับซ้อน ภาระหนัก และครอบคลุมการจัดการเอกสาร งบประมาณ การประสานงานภายนอก

และระบบข้อมูล หากขาดภาวะผู้นำที่เหมาะสม งานเหล่านี้อาจดำเนินไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนโดยรวม เจ้าหน้าที่ธุรการในโรงเรียนขนาดเล็กโดยเฉพาะต้องรับผิดชอบงานหลากหลายในขณะที่มีทรัพยากรจำกัด จึงต้องการภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงจูงใจ สนับสนุน และจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับบริบทเฉพาะ

โดยเฉพาะช่องว่างระหว่างผู้นำกับเจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียนขนาดเล็กมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเจ้าหน้าที่กลุ่มนี้เป็นผู้รับภาระงานบริหารจัดการที่หนักเกินจริงและอยู่ภายใต้ภาวะความตึงเครียดสะสม งานวิจัยในวงการบริหารการศึกษามักมุ่งเน้นศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการและการสอนเป็นหลัก ทำให้ปัญหาที่ซ่อนอยู่ในงานปฏิบัติการและงานธุรการถูกมองข้ามอย่างต่อเนื่อง ในสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบัน งานธุรการมีใช้เพียงงานสนับสนุน แต่คือ ห่วงโซ่ที่เปราะบางที่สุด เจ้าหน้าที่ธุรการต้องจัดการเอกสาร งบประมาณ และประสานงานภายนอก ซึ่งหากกระบวนการเหล่านี้หยุดชะงักเพียงเล็กน้อย ระบบงานทั้งหมดของโรงเรียนจะพังทลายทันที ปัญหาสำคัญคือเจ้าหน้าที่ธุรการในโรงเรียนขนาดเล็กมักต้องรับผิดชอบงานหลากหลาย ในขณะที่มีบุคลากรและทรัพยากรจำกัด ซึ่งนำไปสู่การทำงานที่ไร้ทิศทาง ขาดความชัดเจน และสร้างความเหนื่อยล้าทางจิตใจ ความเจ็บปวด ที่เกิดขึ้นคือ ภาวะการขาดขวัญกำลังใจและความเสี่ยงสูงต่อการลาออก (Staff Turnover) ซึ่งคุณภาพเสถียรภาพของการบริหารโรงเรียนโดยตรง ดังนั้น Gap วิจัยจึงอยู่ที่การขาดองค์ความรู้ที่ระบอบอย่างเจาะจงว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการกระจายอำนาจในระดับใด ที่จะสามารถ สร้างแรงจูงใจ ป้องกันภาวะหมดไฟ และจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความยั่งยืนในสายงานธุรการ และลดผลกระทบเชิงลบต่อคุณภาพการศึกษาโดยรวมได้อย่างแท้จริง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) ภายใต้ข้อจำกัดนี้ ภาวะผู้นำแบบเดิมไม่เพียงพอ จึงต้องศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (เพื่อแก้ปัญหาทรัพยากรจำกัดด้วยวิสัยทัศน์) และภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (เพื่อแก้ปัญหาคอนน้อยด้วยการสร้างทีม) ว่าเจ้าหน้าที่ธุรการต้องการสิ่งเหล่านี้ในระดับใด อย่างไรก็ตามงานวิจัยในอดีตมักมุ่งเน้นศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อครูและนักเรียนเป็นหลัก ยังขาดการศึกษาที่มุ่งเน้นความต้องการของเจ้าหน้าที่ธุรการโดยตรง โดยเฉพาะในบริบทโรงเรียนขนาดเล็กที่ผู้นำต้องทำงานใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน ในวิกฤตนั้น งานธุรการ คือจุดตาย ถ้าธุรการพัง การเรียนการสอนพัง แต่ปัจจุบันเจ้าหน้าที่ธุรการแบกรับภาระหนักและขาดความมั่นคง

ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับเจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียนขนาดเล็กจึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการบริหารงานธุรการ การจัดการภาระงานอย่างมีระบบ และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำที่ดียังสนับสนุนให้บุคลากร

ธุรการสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกและชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความเหลื่อมล้ำของทรัพยากร และช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างยั่งยืน งานวิจัยนี้จึงทำขึ้นเพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว เพื่อเสนอแนวทางพัฒนาที่เจ้าหน้าที่ธุรการต้องการจริงๆ นำไปสู่การบริหารที่ยั่งยืน

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี
2. เพื่อศึกษาระดับความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามการรับรู้ของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่บูรณาการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์กับการกระจายอำนาจ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการที่ยั่งยืนของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประเภทการวิจัย
งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นเจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียนขนาดเล็ก
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
ประชากร เจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุพรรณบุรี แยกออกได้ดังนี้

เขตพื้นที่การศึกษา	ขนาดเล็ก (แห่ง)	ขนาดกลาง(แห่ง)	รวม
เขต 1	92	43	135
เขต 2	85	49	134
เขต 3	78	49	127
รวม	255	141	396

ที่มา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). คู่มือการกำหนดขนาดโรงเรียน.

กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ

กลุ่มตัวอย่าง

เจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุพรรณบุรี ด้วยวิธีเลือกเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กเป็นกลุ่มใหญ่ที่สุดของขนาดกลุ่มโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุพรรณบุรี

เขตพื้นที่การศึกษา	ขนาดเล็ก
เขต 1	92
เขต 2	85
เขต 3	78
รวม	255

3. เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยใช้แบบสอบถามซึ่งพัฒนาโดยอิงตัวแปรจากทฤษฎีภาวะผู้นำและความต้องการภาวะผู้นำธุรการ ประกอบด้วย 4 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของเจ้าหน้าที่ธุรการ (เพศ อายุ เขตพื้นที่ที่ปฏิบัติงาน) ตอนที่ 2 การรับรู้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย Visionary Leadership และ Systemic Support (Bass, B. M., & Avolio, B. J., 1995) จำนวน 6 ข้อ ตอนที่ 3 การรับรู้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ประกอบด้วย Distributed Decision-Making และ Collaborative Networks (Bass, B. M., & Avolio, B. J., 1995) จำนวน 6 ข้อ และตอนที่ 4 ความต้องการภาวะผู้นำเพื่อพัฒนางานธุรการ (Leadership Planning, Coordination, Resource Support Northouse, P. G., 2018) จำนวน 9 ข้อ

4. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1) ศึกษาทฤษฎีและงานวรรณกรรม รวบรวมแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ และภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ รวมถึงความต้องการภาวะผู้นำในงานธุรการ จากเอกสารตำรา หนังสือ และมาตรฐาน สพฐ.

2) กำหนดมิติและนิยามตัวแปร แบ่งเครื่องมือออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ (1) ข้อมูลทั่วไป (2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (3) ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (4) ความต้องการภาวะผู้นำธุรการ

3) ร่างข้อคำถามเบื้องต้น ใช้มาตราส่วนลิเคิร์ท 5 ระดับ (ระดับน้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด) ตั้งคำถามให้ครอบคลุมแต่ละมิติ

4) นำแบบสอบถามตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษาจำนวน 3 ท่าน เพื่อประเมินความชัดเจน ความสมบูรณ์ และความเหมาะสมของเนื้อหา ผลการคำนวณดัชนี Item-Objective Congruence (IOC) พบว่า ทั้ง 21 ข้อ มีค่า IOC อยู่ในช่วง 0.50-1.00

5) ทดลองใช้เครื่องมือ (Pilot Test) โดยแจกแบบสอบถามร่อนนำร่องแก่ เจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดอ่างทอง จำนวน 10 คน จังหวัดสิงห์บุรี จำนวน 10 คน และ จังหวัดชัยนาท จำนวน 10 คน

6) หลังทดลองใช้แบบสอบถาม พบค่าความน่าเชื่อถือ (Cronbach's alpha) ได้แก่ ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (6 ข้อ) $\alpha = 0.91$ ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (6 ข้อ) $\alpha = 0.88$ และตอนที่ 4 ความต้องการภาวะผู้นำธุรการ (9 ข้อ): $\alpha = 0.93$ ทั้งฉบับ 21 ข้อ $\alpha = 0.90$ ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 แสดงว่าเครื่องมือมีความเชื่อถือได้และสอดคล้องภายในสูง เหมาะสมสำหรับใช้วิจัย

5. ขั้นตอนการเก็บข้อมูล

- 1) จัดเตรียมแบบสอบถามออนไลน์พร้อมลิงก์และคำชี้แจงการวิจัย
- 2) ส่งลิงก์แบบสอบถามผ่านกลุ่ม LINE เจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียนในจังหวัดสุพรรณบุรี
- 3) ติดตามผลการตอบแบบสอบถามด้วยการส่งข้อความเตือนตามกำหนดเวลา
- 4) สรุปและดาวน์โหลดข้อมูลจากแพลตฟอร์มเพื่อเตรียมวิเคราะห์ต่อไป

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามการรับรู้ของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่บูรณาการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์กับการกระจายอำนาจ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการที่ยั่งยืนของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก ดำเนินการวิเคราะห์ดังนี้

1) สถิติเชิงพรรณนา ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ศึกษาภาวะผู้นำและระดับความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้สถิติพื้นฐานหาค่าเฉลี่ย โดยแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2550)

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำ/ความต้องการสูงที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำ/ความความต้องการสูง

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำ/ความความต้องการปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำ/ความความต้องการน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำ/ความความต้องการน้อยที่สุด

2) การวิเคราะห์เนื้อหาข้อเสนอแนะ (Content Analysis) เพื่อสังเคราะห์ข้อเสนอแนะ
สร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมและยั่งยืน

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ธุรการ
จำนวน 255 คน พบว่าเป็นเพศหญิงมี 166 คน (คิดเป็นร้อยละ 65.2) และเพศชาย 89 คน (คิดเป็น
ร้อยละ 34.8) ในส่วนช่วงอายุ ผู้ตอบ 20-30 ปี มี 38 คน (คิดเป็นร้อยละ 14.9) ช่วง 31-40 ปี มี 89
คน (คิดเป็นร้อยละ 34.8) และช่วง 41-50 ปี มี 89 คน (คิดเป็นร้อยละ 34.8) ขณะที่ไม่มีผู้ตอบ
ในช่วง 51-60 ปี และมากกว่า 60 ปี ด้านเขตพื้นที่การศึกษา มีผู้ตอบในเขต 1 จำนวน 87 คน (คิด
เป็นร้อยละ 34.1) เขต 2 จำนวน 87 คน (คิดเป็นร้อยละ 34.0) และเขต 3 จำนวน 81 คน (คิดเป็น
ร้อยละ 31.9)

ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของบุคลากร
ธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี

ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้
ของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี

ข้อ	รายการ	ความต้องการ		
		Mean	SD	การแปลผล
1	นำทีมประชุมเพื่อระดมความเห็นในการกำหนดทิศทาง ธุรการประจำปี	4.16	0.67	สูง
2	แสดงภาพจำลองของผลลัพธ์การปรับปรุงงานธุรการให้ทีม เห็นภาพชัดเจน	4.03	0.73	สูง
3	ติดตามผลและปรับเปลี่ยนแนวทางตามสถานการณ์จริง	4.23	0.69	สูง
4	จัดประชุมทบทวนกระบวนการทำงานธุรการอย่างสม่ำเสมอ	4.30	0.66	สูง
5	มอบหมายบทบาทหน้าที่และแหล่งข้อมูลที่เป็นให้ชัดเจน	4.08	0.69	สูง
6	ให้คำปรึกษาส่วนบุคคลเมื่อพนักงานประสบปัญหาในการใช้ ระบบหรือเครื่องมือ	4.04	0.72	สูง
รวม		4.10	0.71	สูง

จากตารางที่ 2 จากตารางที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ตามการรับรู้ของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ระดับภาวะผู้นำ
เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัด
สุพรรณบุรี อยู่ในระดับสูง (Mean = 4.10, S.D. = 0.71)

ตอนที่ 3 ระดับภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี

ข้อ	รายการ	ความต้องการ		
		Mean	SD	การแปลผล
1	เปิดเวที “โอเคเดียวมาราธอน” ให้เจ้าหน้าที่เสนอปรับปรุงงานธุรการ	3.78	0.77	สูง
2	มอบหมายเจ้าหน้าที่ให้เป็นหัวหน้าช่วงโครงการตามความชำนาญ	4.07	0.77	สูง
3	สรุปและแจ้งผลการตัดสินใจพร้อมเหตุผลเพื่อสร้างความโปร่งใส	3.93	0.74	สูง
4	จัดกลุ่มทำงานข้ามฝ่ายเพื่อแก้ปัญหาขั้นตอนธุรการ	3.81	0.71	สูง
5	ประสานติดต่อหน่วยงานภายนอกเพื่อขอคำชี้แจงหรือทรัพยากร	3.87	0.80	สูง
6	แลกเปลี่ยนเรียนรู้ชมงานธุรการกับโรงเรียนต้นแบบ	4.15	0.72	สูง
รวม		3.88	0.78	สูง

จากตารางที่ 3 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี อยู่ในระดับสูง (Mean=3.88, S.D.=0.78)

ตอนที่ 4 ระดับความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามการรับรู้ของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี

ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามการรับรู้ของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี

ข้อ	รายการ	ความต้องการ		
		Mean	SD	การแปลผล
1	ต้องการผู้นำที่สามารถวางแผนการดำเนินงานธุรการระยะสั้นและระยะยาว	4.29	0.63	สูง
2	ต้องการผู้นำที่มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดกลยุทธ์แก้ไข	4.32	0.58	สูง
3	ต้องการผู้นำที่สามารถกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จได้ชัดเจน	4.45	0.57	สูง
4	ต้องการผู้นำที่มีทักษะการสื่อสารและประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ	4.45	0.58	สูง
5	ต้องการผู้นำที่สามารถบูรณาการงานธุรการกับงานด้านอื่นของโรงเรียน	4.51	0.57	สูงที่สุด
6	ต้องการผู้นำที่มีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งและแก้ไขปัญหา	4.50	0.59	สูง
7	ต้องการผู้นำที่สามารถจัดหาทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนงานธุรการ	4.39	0.62	สูง
8	ต้องการผู้นำที่ส่งเสริมการพัฒนาทักษะและความรู้ของเจ้าหน้าที่ธุรการ	4.38	0.62	สูง
9	ต้องการผู้นำที่สร้างระบบสนับสนุนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	4.28	0.64	สูง
รวม		4.40	0.60	สูง

จากตารางที่ 4 ผลการศึกษาระดับความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามการรับรู้ของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าระดับความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามการ

รับรู้ของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี อยู่ในระดับสูง (Mean = 4.40, S.D. = 0.60)

ตอนที่ 5 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่บูรณาการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์กับการกระจายอำนาจ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการที่ยั่งยืนของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก

ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอจัดเวทีรับฟังออนไลน์และประชุมรายเดือน นอกจากนี้แนะนำให้พัฒนาทักษะการวางแผน จัดการความขัดแย้ง การประสานงาน และที่เสี่ยง จัดสรรงบประมาณ ซอฟต์แวร์ และตั้งกองทุนสนับสนุน กำหนดตัวชี้วัดรายเดือนและสร้างเครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็ก ติดตามตัวชี้วัดทุกไตรมาส และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ต้องมี 1) การมีส่วนร่วมเชิงกลุ่มในการกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดการทำงาน เช่น จัดเวทีระดมความคิดเห็นกำหนด KPIs ร่วมกัน 2) การนิเทศเชิงบวกโดยสังเกตการณ์จริงให้ข้อเสนอแนะและประชุมรายสัปดาห์ 3) การสร้างระบบแรงจูงใจและการพัฒนาศักยภาพ ประกอบด้วยระบบ Micro-recognition การยอมรับคุณค่าทันทีเมื่อทำงานได้ดี การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและ peer coaching 4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศลดภาระงานซ้ำซ้อนและจัด Workshop ประชุมทบทวนวิสัยทัศน์ร่วม เน้นการประชุมทบทวนภารกิจเชื่อมโยงพันธกิจ



ภาพที่ 1 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารงานเจ้าหน้าที่ธุรการในสถานศึกษาขนาดเล็กจังหวัดสุพรรณบุรี

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี อยู่ในระดับสูง (Mean = 4.10, S.D. = 0.71) และภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี อยู่ในระดับสูง (Mean=3.88, S.D.=0.78) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำทั้งด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ การสนับสนุนระบบการทำงาน และการกระจายอำนาจการตัดสินใจในระดับที่น่าพอใจ สอดคล้องกับ Anderson Morales (2022) ที่ศึกษาภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (distributed leadership) ในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า การมอบอำนาจให้บุคลากรธุรการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเอกสารและเทคโนโลยี ทำให้เกิดนวัตกรรมการจัดการไฟล์และระบบติดตามงานอัตโนมัติ ซึ่งช่วยลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและเสริมความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ นอกจากนี้การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (communities of practice) ระหว่างธุรการและครู ช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันและแชร์แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดภายในโรงเรียน และยังสอดคล้องกับ Kumar Singh (2021) ที่ศึกษาบทบาทผู้นำเชิงนิเทศต่อประสิทธิภาพงานธุรการในโรงเรียนขนาดเล็กที่ขาดแคลนทรัพยากร พบว่า ผู้บริหารที่ใส่ใจกระบวนการนิเทศต่อบุคลากรธุรการอย่างต่อเนื่อง เช่น การสังเกตการปฏิบัติงานจริง การให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ และการติดตามผลลัพธ์การปรับปรุง ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความเชื่อมั่นในบทบาทตนเองและมีสมรรถนะด้านดิจิทัลเพิ่มขึ้น งานวิจัยชิ้นนี้เน้นย้ำว่าการผสมผสานการนิเทศเชิงปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกุญแจสำคัญสู่การพัฒนางานธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก

2. ผลการศึกษาระดับความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามการรับรู้ของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามการรับรู้ของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสุพรรณบุรี อยู่ในระดับสูง (Mean = 4.40, S.D. = 0.60) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงสุดเมื่อเทียบกับความต้องการด้านอื่น โดยบุคลากรมีความต้องการให้ผู้บริหารพัฒนาทักษะในสามด้านหลัก คือ การวางแผน (Planning) การประสานงาน (Coordination) และการสนับสนุนทรัพยากร (Resource Support) ทั้งสามด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงถึงสูงสุด (ระหว่าง 4.28-4.51) ความต้องการในระดับสูงนี้เกิดจากบริบทเฉพาะของโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีข้อจำกัดด้านบุคลากร โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีครูน้อยกว่าจำนวนห้องเรียน สอดคล้องกับ World

Bank (2024) ได้อธิบายว่าการทำให้บุคลากรธุรการต้องรับผิดชอบงานหลากหลายพร้อมกัน ตั้งแต่ งานธุรการทั่วไป การเงิน พัสดุ ข้อมูลสารสนเทศ ไปจนถึงการสนับสนุนการเรียนการสอน ดังนั้น บุคลากรจึงต้องการผู้นำที่สามารถวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ประสานงานระหว่างหน่วยงาน ต่าง ๆ และจัดสรรทรัพยากรที่จำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ ยังสอดคล้องกับ Anderson & Morales (2022) ที่ศึกษาภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจและการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการในโรงเรียน ชุมชนขนาดเล็ก พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กต้องการระบบสนับสนุนด้านการบริหารจัดการ โดยเฉพาะ การสร้าง Communities of Practice ที่ช่วยให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Northouse (2018) ที่เน้นความสำคัญของภาวะผู้นำด้านการวางแผน การประสานงาน และการสนับสนุนทรัพยากร ว่าเป็นทักษะหลักที่ผู้นำในองค์กรขนาดเล็กต้องมีเพื่อ บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับ TDRI (2025) ที่ระบุว่า ปัญหาโรงเรียนขนาด เล็กไม่ได้อยู่ที่งบประมาณ แต่อยู่ที่การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งให้เห็นความท้าทายของโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทยที่มีจำนวนครูไม่เพียงพอต่อการจัดการ เรียนการสอนที่มีคุณภาพ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรธุรการต้องรับภาระงานเพิ่มขึ้นและต้องการผู้นำที่มี ทักษะการบริหารจัดการที่ดี

3. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่บูรณาการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์กับการกระจาย อำนาจ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการที่ยั่งยืนของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่บูรณาการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์กับการกระจายอำนาจเพื่อสนับสนุน การบริหารจัดการที่ยั่งยืนของบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 4 กลไกหลัก ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัด เช่น จัดเวทีระดมความคิดเห็นกำหนด KPIs ร่วมกัน 2) การนิเทศเชิงบวกโดยสังเกตการณ์จริงและประชุมรายสัปดาห์ 3) การสร้างระบบแรงจูงใจ และพัฒนาศักยภาพ ประกอบด้วยระบบ Micro-recognition การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและ peer coaching และ 4) การใช้เทคโนโลยีลดภาระงานซ้ำซ้อนและจัด Workshop ทบทวนวิสัยทัศน์ ทั้ง 4 กลไกนี้สะท้อนความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรธุรการ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าความต้องการ พัฒนาภาวะผู้นำ อยู่ในระดับสูง (Mean = 4.40, S.D. = 0.60) โดยเฉพาะการวางแผน การ ประสานงาน และการสนับสนุนทรัพยากร ซึ่งเป็นทักษะจำเป็นในบริบทที่มีทรัพยากรจำกัดและต้อง บริหารจัดการงานหลากหลายพร้อมกัน สอดคล้องกับ Anderson & Morales (2022) ที่ศึกษาภาวะ ผู้นำแบบกระจายอำนาจและการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการในโรงเรียนชุมชนขนาดเล็ก พบว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมักใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนด KPIs และสร้าง

Communities of Practice ที่ช่วยให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกันผ่านระบบ peer coaching ประกอบกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดภาระงานที่ไม่จำเป็น ทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความมุ่งมั่นในการทำงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Glickman, Gordon & Ross-Gordon (2018) ที่เน้นแนวคิดการนิเทศเชิงพัฒนา (Developmental Supervision) โดยการให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์และการติดตามพัฒนาอย่างต่อเนื่องแทนการตรวจสอบเชิงควบคุม ซึ่งช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และพัฒนาในองค์กร รวมถึงการสร้างระบบการยอมรับคุณค่า (Recognition System) ที่ช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และสอดคล้องกับ Northouse (2018) ที่เน้นความสำคัญของภาวะผู้นำด้านการวางแผน การประสานงาน และการสนับสนุนทรัพยากร (Leadership Planning, Coordination, Resource Support) ว่าเป็นทักษะหลักที่ผู้นำในองค์กรขนาดเล็กต้องมีเพื่อบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีและการจัด Workshop เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจร่วมในทิศทางองค์กร

การบูรณาการทั้ง 4 กลไกนี้จะช่วยสร้างสมดุลระหว่างการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction Setting) กับการเสริมอำนาจในการตัดสินใจ (Decision-making Empowerment) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ดังที่ Anderson & Morales (2022) ยืนยันว่า โรงเรียนชุมชนขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จมักใช้แนวทางผสมผสานระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการกระจายอำนาจ ซึ่งช่วยให้องค์กรมีทั้งทิศทางที่ชัดเจนและความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามบริบทที่เปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการทำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะนิเทศเชิงปฏิบัติการ โดยสังเกตการณ์ปฏิบัติงานจริง ให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ และประเมินผลการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ในการประชุมรายสัปดาห์ เพื่อยกระดับสมรรถนะและขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ธุรการ
2. ผู้บริหารควรจัดเวทีระดมความคิดเห็น เพื่อให้เจ้าหน้าที่ธุรการมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานขั้นตอนปฏิบัติงาน การจัดเก็บเอกสาร และตัวชี้วัดความสำเร็จ เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของงานและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน

3. ผู้บริหารควรจัดระบบยกย่องทันที เช่น มอบโล่ประกาศเกียรติคุณ บัตรขอบคุณ หรือ การแนะนำในการประชุม เมื่อเจ้าหน้าที่นำเสนอนวัตกรรม ปรับปรุง SOP หรือลดขั้นตอนซ้ำซ้อน เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

1. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ของเจ้าหน้าที่ธุรการ ผ่านการทดลองเชิงภาคปฏิบัติ เพื่อวัดผลกระทบต่อประสิทธิภาพงานและความพึงพอใจ

2. ทดสอบโมเดลการฝึกอบรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยจัดกิจกรรม Role-Play และ Coaching ติดตามพฤติกรรมผู้นำก่อน-หลังประเมินผ่าน 360° Feedback

3. วิจัยความยั่งยืนของเวิร์กช็อปวิสัยทัศน์ร่วมต่อพฤติกรรมผู้นำและ KPI ธุรการ ผ่านการติดตามทุกไตรมาส (ทั้ง 4 ไตรมาส)

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). รายงานสถานการณ์และแนวทางการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก. กรุงเทพฯ: สำนักบริหารงานการศึกษาพื้นฐาน.
- กฤษฎา กิตติชัย. (2560). หลักการบริหารงานการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์กว้างไกล.
- คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ. (31 พฤษภาคม 2568). กสม. ประสานการแก้ไขปัญหากรณีการจ้างเจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียนและนักการภารโรงทั่วประเทศ. Prachatai. <https://prachatai.com/journal/2025/05/113106>
- จิราภรณ์ ศรีวิจิตร. (2565). การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำสำหรับเจ้าหน้าที่ธุรการในสถานศึกษาขนาดเล็ก. วารสารการจัดการศึกษาไทย, 8(2), 112-127.
- ณรงค์ฤทธิ์ จันทร์เจริญ. (2560). หลักการและเทคนิคการบริหารงานธุรการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์การศึกษาไทย.
- ประวิทย์ จงสมบุญ. (2024). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารต่อประสิทธิภาพงานธุรการโรงเรียนขนาดเล็ก. วารสารบริหารการศึกษา, 12(3), 45-62.
- พิตรพิบูล มนทาน้อย. (2566.) ความต้องการจำเป็น และแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

- ภัทรินทร์ วงศ์สมบูรณ์. (2561). *การบริหารจัดการงานธุรการโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์การศึกษาไทย.
- มติชนออนไลน์. (27 กรกฎาคม 2568). สพฐ. เปิดแผนดูแลโรงเรียนขนาดเล็ก เคลียร์อัตราธุรการ-แก้ปัญหา. Matichon.
https://www.matichon.co.th/local/education/news_5295177
- วุฒิชัย พวงพิลา. (2566). *การศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา Mukdahan. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*
- สมโภชน์ รุ่งโรจน์. (2562). *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์การศึกษาไทย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1. (2565). *รายงานสถิติโรงเรียนและบุคลากร ปีการศึกษา 2564*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). *คู่มือการกำหนดขนาดโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *คู่มือการสร้างเครือข่ายชุมชนในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). *สถิติการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2564*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2567). *ข้อมูลสถิติด้านการศึกษาในภาพรวมระดับประเทศ ปีการศึกษา 2565*. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ
- สำนักบริหารงานการศึกษาพื้นฐาน. (2561). *คู่มือการปฏิบัติงานธุรการโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุภาพร โสภณ. (2023). ผลของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจต่อการบริหารงานธุรการโรงเรียนในชนบท. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 15(1), 77-92.
- อภิสิทธิ์ วงษ์ประดิษฐ์, อานนท์ เมธีวรฉัตร และ วินัย ทองมัน. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 5 (4). 197-210.

- Anderson, P., & Morales, L. (2022). Distributed leadership and administrative support in small rural schools. *Journal of Rural Education Leadership, 9*(2), 101–118.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). *SuperVision and instructional leadership: A developmental approach* (10th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Harris, A. (2008). *Distributed leadership: According to the evidence*. London, UK: Routledge.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston, MA: Pearson.
- TheNews4News. (11 สิงหาคม 2568). สพฐ. เตรียมควรวรรมโรงเรียนขนาดเล็ก 996 แห่ง ภายใน 3 ปี. <https://www.thenews4news.com/education/18148>
- TDRI. (2024, March 8). *Education woes aren't about funding*. *Thailand Development Research Institute*. <https://tdri.or.th/en/2024/03/education-woes-arent-about-funding/>
- World Bank. (2024, April 23). *Thailand's small school challenge and options for quality education*. World Bank Blogs. <https://blogs.worldbank.org/en/eastasiapacific/thailand-s-small-school-challenge-and-options-quality-education>