



ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

Strategic Leadership Affecting Learning Organization in Schools under the Secondary Educational Service Area Office BANGKOK 2

วัชรโชค สมานพันธ์^{1*} สุภาวดี ลาภเจริญ²

Watcharachok Samanphan^{1*} Supawadee Lapcharoen²

(Received: 2025-11-22; Revised: 2025-12-16; Accepted: 2025-12-18)

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจากมุมมองของครู 2) ศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 3) ศึกษาปัจจัยของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างคือครู จำนวน 365 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยตารางสำเร็จรูป Cohen ระดับความเชื่อมั่น 95% คุณภาพเครื่องมือมีค่า 0.965 สถิติที่ใช้คือค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.650$) 4) ปัจจัยของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 42.5 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ มีอิทธิพลมากที่สุดรองลงมาคือด้านผู้นำ

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

¹ Master's Degree Student in Educational Administration Program, Ramkhamhaeng University

² รองศาสตราจารย์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

² Associate Professor in Educational Administration, Ramkhamhaeng University

*Corresponding Author E-mail: 6714470030@rumail.ru.ac.th



ที่มีความคิดความเข้าใจ และด้านคุณธรรมจริยธรรม มีนัยสำคัญทางสถิติ .01 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

$$\hat{Y} = 2.047 + 0.192X_1 + 0.142X_4 + 0.096X_5$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Zy} = 0.276z_1 + 0.196z_4 + 0.155z_5$$

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ความสัมพันธ์, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, องค์การแห่งการเรียนรู้

Abstract

The purposes of this study were 1) to examine the level of strategic leadership among school administrators from the teachers' perspective. 2) to examine the level of the schools' status as learning organizations 3) to identify the factors of strategic leadership affecting the learning organization status of schools under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2. It was a survey research study. The sample group consisted of 365 teachers, determined through Cohen's sample size table with a 95% confident level. The research instrument was a questionnaire with a reliability coefficient of 0.965. The statistics for data analysis included mean, standard deviation, Pearson product-moment correlation coefficient, and multiple regression analysis.

The results showed that 1) The strategic leadership in educational institutions was all at a high level. 2) The learning organization status in educational institutions was all at a high level. 3) There was a positive correlation between strategic leadership and learning organization at a moderate level ($r_{xy} = 0.650$) 4). Strategic leadership factors significantly affected the learning organization, accounting for 42.5% of the variance. Specifically, the aspect of Strategic Objective Setting was the highest affect, followed by Cognitive Leadership and Ethical Leadership, respectively, at the .01 level of statistical significance. The prediction equations were defined as follows.

The regression equation in terms of raw was as following

$$\hat{Y} = 2.047 + 0.192X_1 + 0.142X_4 + 0.096X_5$$



The regression equation in terms of standard scores was as following

$$\hat{Z}_y = 0.276z_1 + 0.196z_4 + 0.155z_5$$

Keywords: Leadership, Relationship, Strategic Leadership, Learning Organization

บทนำ

ในโลกแห่งศตวรรษที่ 21 มีพลวัตการเปลี่ยนแปลงในระดับพลิกผันซึ่งมีลักษณะเป็นสภาวะที่เรียกว่า VUCA WORLD คือมีความผันผวนไม่แน่นอนซับซ้อนและคลุมเครือ การเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลให้ภูมิทัศน์ทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีแปรเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง ส่งผลกระทบโดยตรงต่อภาคการศึกษาซึ่งมีภารกิจหลักในการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ของชาติ นโยบายและแผนระดับชาติไม่ว่าจะเป็นยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ หรือแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560 - 2579) ที่ตั้งเป้าหมายให้ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตลอดชีวิต สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560) สะท้อนถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่สถานศึกษาต้องปรับกระบวนการทัศน์จากการเป็นเพียงผู้สอนไปสู่การเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบขององค์กรให้มีความสามารถในการรับรู้ตีความ และตอบสนองต่อสิ่งเร้าภายนอกได้อย่างชาญฉลาด และทันทั่วทั้ง กลไกกลางที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบในระดับสถานศึกษาได้สำเร็จนั้น จากการศึกษาและสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารการศึกษาจำนวนมากต่างชี้ชัดว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารคือปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จสถานศึกษาจึงไม่อาจดำรงอยู่ได้ด้วยการบริหารจัดการแบบเดิมแต่ต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เพื่อนำพองค์กรให้ก้าวข้ามความท้าทายและมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน

ในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น แนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับการยอมรับว่าเป็นสององค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดซึ่งในบริบททางการศึกษา ราตรี พิมพ์ศักดิ์ (2568) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกำหนดทิศทางในการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบในการวางแผนอนาคตนำไปสู่การกำหนดและปฏิบัติของวิสัยทัศน์พันธกิจและยุทธศาสตร์ Sunoto and Daryanto (2025) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการสร้างความยืดหยุ่นขององค์กรโดยการบูรณาการวัฒนธรรมทรัพยากร และเทคโนโลยี เพื่อรับมือกับความท้าทายทั้งภายนอกและภายใน การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บทบาทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กรผ่านแนวทางการปรับตัว ความร่วมมือ การเปลี่ยนแปลง และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1990) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะส่งผลให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มี



ประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมีการทำงานเป็นทีมเปิดโอกาสให้ทีมงานสรรค์สร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นพลวัต สร้างความเข้าใจเพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงให้อำนาจการตัดสินใจเพื่อส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการคิดริเริ่ม และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน (สร้อยสุณีย์ รามปลอด และ ตรีภูมิรินทร์ ตรีศรีสุวรรณ, 2566)

ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความลึกซึ้งและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไม่ได้เป็นเพียงปัจจัยคู่ขนานแต่ทำหน้าที่เป็นสถาปนิกและวิศวกรของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Dubrin J. Andrew, 1998) กล่าวคือ การที่ผู้บริหารกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผลจะเป็นการสร้างพื้นที่ปลอดภัยและสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้บุคลากรรู้สึกมีเป้าหมายร่วมกันและกล้าที่จะเรียนรู้ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการท้าทายแบบแผนทางความคิดเดิม ๆ การที่ผู้นำมุ่งพัฒนาทุนมนุษย์และทุนทางสังคม ผ่านการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างเป็นระบบจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม นอกจากนี้การสร้างระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์ที่สมดุลซึ่งเน้นการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการพัฒนาจะช่วยให้องค์กรเกิดกระบวนการเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นหัวใจของการคิดเชิงระบบ

ด้วยตระหนักถึงความสำคัญของพลวัตการเปลี่ยนแปลง ผู้ศึกษาจึงมุ่งมั่นที่จะศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเลือกศึกษาในบริบทเฉพาะของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีลักษณะพิเศษและมีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ด้วยเป็นที่ตั้งของสถานศึกษาชั้นนำจำนวนมาก มีการแข่งขันระหว่างสถานศึกษาสูง มีความหลากหลายทางประชากรนักเรียนและสภาพสังคมและอยู่ภายใต้แรงกดดันและความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ การศึกษาในบริบทที่ท้าทายเช่นนี้จะช่วยให้เห็นภาพสะท้อนที่ชัดเจนของคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นที่สามารถสร้างคุณภาพผู้เรียนให้ทัดเทียมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจากมุมมองของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
2. เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2



3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

4. เพื่อศึกษาปัจจัยของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research)

2. ประชากรและตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ครูที่สอนในปีการศึกษา 2568 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 5,570 คน จาก 52 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 365 คน ได้มาจากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการใช้ตารางสำเร็จรูปของ Cohen (Cohen, Manion and Marrison, 2011) ที่ค่าความเชื่อมั่น 95% จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) ได้แก่ การสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้สหวิทยาเขตโรงเรียนเป็นชั้นและทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยจับสลากจำนวนครูตามสัดส่วนสหวิทยาเขตเพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนด

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม จากการค้นคว้าจากรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดขอบเขตข้อมูลของเนื้อหาประกอบไปด้วย 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามปลายปิดชนิดแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน จำนวน 25 ข้อ ได้แก่ (1) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ (2)



ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (3) ด้านการกำหนดสมรรถนะหลัก (4) ด้านผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจ (5) ด้านมีคุณธรรมจริยธรรม

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน จำนวน 25 ข้อ ได้แก่ (1) การคิดเชิงระบบ (2) การมีแบบแผนความคิด (3) การเป็นบุคคลรอบรู้ (4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (5) การเรียนรู้เป็นทีม

3.2 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษานำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านเพื่อพิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และนำผลมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of item objective congruence) โดยกำหนดและแปลงระดับความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์มีค่าระหว่าง 0.60 – 1.00 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้จำนวน 50 ข้อ ทดลองใช้เครื่องมือ (tryout) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คนและนำผลมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-Total Correlation) หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยการวัดค่าคงที่ภายใน (Internal Consistency) โดยใช้วิธี Cronbach Alpha Coefficient ระดับนัยสำคัญที่ .05 เพื่อประเมินคุณภาพของแบบสอบถามทั้งฉบับและหาค่าความเชื่อมั่นรายข้อเพื่อเลือกเฉพาะข้อคำถามที่ทำให้ค่าความเชื่อมั่นสูง ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.965

3.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ทำการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และตัวแปรพยากรณ์โดยใช้สถิติวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) และใช้สถิติการวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยกระบวนการเลือกตัวแปรเข้าสมการวิธี Enter

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนซึ่งมีวิธีการดังนี้

4.1. ผู้ศึกษายื่นหนังสือขอความอนุเคราะห์ผ่านบัณฑิตศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยรามคำแหงเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

4.2. ผู้ศึกษาส่งแบบสอบถามในรูปแบบฟอร์มออนไลน์ (Google Forms) ไปยังครูโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในระหว่างวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2568 ถึง 5 กันยายน พ.ศ. 2568 รวมระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล 19 วัน ตามสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างคือครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ที่ปฏิบัติการสอนในปีการศึกษา 2568 จำนวน 365 คน



4.3. ผู้ศึกษาตรวจสอบจำนวนและความถูกต้องของแบบสอบถามที่ตอบกลับคืน ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 365 ฉบับ ได้รับกลับคืนจำนวน 365 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแปลความหมายค่าเฉลี่ยการศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ผลที่ได้จากการวัดค่าตัวแปรจะนำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ยเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวัดดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

ระดับคะแนน	ความหมาย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50	ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50	ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50	ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50	ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00	ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

5.2 วิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแปลความหมายค่าเฉลี่ยการศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ผลที่ได้จากการวัดค่าตัวแปรจะนำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ยเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวัดดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

ระดับคะแนน	ความหมาย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด



คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

5.3 วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์การถดถอย พหุคูณของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ผลการวิจัย

ผู้ศึกษาได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล ที่กำหนด จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ผ่านโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อความแม่นยำ วิเคราะห์ผล และนำเสนอผลการวิจัย โดยจัดลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามความคิดเห็นของครูของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = .233) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงที่สุดคือ ด้านการกำหนดสมรรถนะหลัก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .285) รองลงมาคือด้านผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจ ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = .274) ด้านมีคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = .320) ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = .276) และด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = .285) ตามลำดับ ดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมาย และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน

ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ค่าสถิติ		แปลความหมาย	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ (X_1)	4.41	.285	มาก	5
2. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (X_2)	4.41	.276	มาก	4
3. ด้านการกำหนดสมรรถนะหลัก (X_3)	4.43	.285	มาก	1
4. ด้านผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจ (X_4)	4.42	.274	มาก	2
5. ด้านมีคุณธรรมจริยธรรม (X_5)	4.42	.320	มาก	3
ภาพรวม	4.42	.233	มาก	

2. ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของครูของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = .198) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงที่สุดคือด้านการเรียนรู้เป็นทีม ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = .244) รองลงมาคือด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = .238) ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = .257) ด้านการคิดเชิงระบบ ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = .250) และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = .269) ตามลำดับ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมาย และระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน

ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่าสถิติ		แปลความหมาย	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการคิดเชิงระบบ (Y_1)	4.45	.250	มาก	4
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด (Y_2)	4.46	.238	มาก	2
3. ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Y_3)	4.46	.257	มาก	3
4. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_4)	4.45	.269	มาก	5
5. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Y_5)	4.48	.244	มาก	1
ภาพรวม	4.46	.198	มาก	



3. สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.650$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 รายด้าน พบว่า ด้านที่มากที่สุดคือด้านที่ 1 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.592$) รองลงมาคือด้านที่ 4 ด้านผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจมีความสัมพันธ์ กันทางบวกในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.545$) ด้านที่ 5 ด้านมีคุณธรรมจริยธรรมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.533$) ด้านที่ 2 ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.510$) และด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดคือด้านที่ 3 ด้านการกำหนดสมรรถนะหลักมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำ ($r_{xy} = 0.455$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2

ภาวะ ผู้นำเชิง กลยุทธ์	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y _{tot}
X ₁	.506**	.421**	.467**	.502**	.426**	.592**
X ₂	.408**	.386**	.395**	.443**	.371**	.510**
X ₃	.376**	.308**	.369**	.410**	.320**	.455**
X ₄	.413**	.450**	.426**	.466**	.384**	.545**
X ₅	.444**	.399**	.370**	.470**	.409**	.533**
X _{tot}	.530**	.484**	.499**	.566**	.472**	.650**

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละ 43.3 ($R^2 = .433$) และเมื่อปรับแก้ด้วยจำนวนตัวแปรและขนาดกลุ่มตัวอย่างแล้วพบว่าสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 42.5 (Adjusted $R^2 = .425$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงบวกและเป็นปัจจัยสำคัญต่อการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และตัวแปรอิสระ



ทั้ง 5 ตัวทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ละครั้งจะมีความคลาดเคลื่อนโดยเฉลี่ย 0.150 หน่วย ค่าสถิติที่ใช้วัดความเป็นอิสระต่อกันของค่าความคลาดเคลื่อนมีค่าเท่ากับ 1.650422 บ่งชี้ว่ามีความเป็นไปได้ที่จะเกิดสหสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อนเชิงบวกในระดับที่ไม่รุนแรงในแบบจำลองการถดถอย พิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์* (X_1) มีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานสูงที่สุด ($\beta = .276$) รองลงมาคือ ด้านผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจ* (X_4) ($\beta = .196$) และ ด้านคุณธรรมจริยธรรม* (X_5) ($\beta = .155$) ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับซึ่งแสดงถึงขนาดอิทธิพลที่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ด้านมีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (X_2) และด้านการกำหนดสมรรถนะหลัก (X_3) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจึงไม่มีอิทธิพลเนื่องจากไม่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาค่า Tolerance และ VIF พบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) เนื่องจากค่า Tolerance และ VIF ของทุกตัวแปรอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ทั้งหมด (Tolerance มีค่าสูงกว่า 0.10 และ VIF มีค่าไม่เกิน 10) ดังนั้น การนำตัวแปรอิสระทั้ง 5 ด้านไปวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณจึงสามารถทำได้อย่างมั่นใจโดยผลการวิเคราะห์ที่ได้จะมีความน่าเชื่อถือและไม่ได้รับผลกระทบจากปัญหาดังกล่าว ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สัมประสิทธิ์การถดถอย (b) สัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (enter)

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	b	S.E.	β				
ค่าคงที่ (Constant)	2.047	.152		13.459	.000*		
1. ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ (X_1)	.192	.042	.276	4.549	.000*	.430	2.325
2. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (X_2)	.062	.041	.086	1.518	.130	.489	2.046
3. ด้านการกำหนดสมรรถนะหลัก (X_3)	.055	.035	.079	1.562	.119	.613	1.631
4. ด้านผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจ (X_4)	.142	.040	.196	3.516	.000*	.508	1.968
5. ด้านมีคุณธรรมจริยธรรม (X_5)	.096	.034	.155	2.773	.006*	.508	1.970
$R = 0.658$ $R^2 = 0.433$ $Adjusted\ R^2 = 0.425$ $S.E. = \pm 0.150$ $Durbin-Watson = 1.650422$ ($F = 54.728, p < .001$)							

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



จากการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยสามารถเขียนสมการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปแบบสมการคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots$$

แทนค่าในสมการ $\hat{Y} = 2.047 + 0.192X_1 + 0.142X_4 + 0.096X_5$

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ = $2.047 + 0.192$ (ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์*)
+ 0.142 (ด้านผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจ*) + 0.096 (ด้านมี
คุณธรรมจริยธรรม*)

และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$\hat{Z}\hat{Y} = \beta_1Z_1 + \beta_2Z_2 + \dots$$

แทนค่าในสมการ $\hat{Z}\hat{Y} = 0.276Z_1 + 0.196Z_4 + 0.155Z_5$

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ = 0.276 (ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์*) + 0.196 (ด้าน
ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจ*) + 0.155 (ด้านมีคุณธรรมจริยธรรม*)

อภิปรายผล

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจากมุมมองของครูครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารได้
แสดงบทบาทและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อ
พิจารณาในด้าน พบว่า ด้านการกำหนดสมรรถนะหลักได้รับการประเมินอยู่ในระดับสูงที่สุดเมื่อเทียบกับด้าน
อื่น ๆ โดยเฉพาะประเด็นการใช้สมรรถนะหลักเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า
ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยอาศัยกรอบสมรรถนะเป็นหลักฐานเชิง
ประจักษ์ในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับ พิมพ์พิชญ์ ใจเดียว และคณะ (2567) ศึกษา
เรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของ
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งการที่ภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก ยัง



สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรและดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล กล่าวคือผู้บริหารอาจมีการส่งเสริมการเรียนรู้การโค้ช และการมอบอำนาจอย่างเป็นระบบ ซึ่งทำให้ครูและบุคลากรรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในการกิจ และกล้าที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรม ส่งผลให้องค์กรมีรากฐานที่มั่นคงและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ พรทิพย์ รอดพลอย และคณะ (2565) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดนครปฐม พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจนและเป็นไปได้จริงรวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้านเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองต่อความท้าทายในปัจจุบันและอนาคตได้ อีกทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเองยังเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกอย่างชัดเจนสอดคล้องกับ ณรงค์ รัตนโสภา และคณะ (2565) ศึกษาในระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดชลบุรี พบว่า มีค่าเฉลี่ย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนในด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์แม้ทั้งสองด้านจะอยู่ในระดับมากแต่ได้รับการประเมินต่ำที่สุดในกลุ่มโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ที่มีประเด็นที่น่าสนใจคือการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายอยู่ในระดับน้อยที่สุด ซึ่งแตกต่างจากพฤติกรรมในด้านอื่น ๆ ที่ได้รับการประเมินสูงกว่า สิ่งนี้อาจสะท้อนว่าผู้บริหารยังคงใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในลักษณะจากบนลงล่าง กล่าวคือ ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนด้วยตนเองแต่กระบวนการในการดึงการมีส่วนร่วมจากบุคลากรในขั้นตอนการวางแผนยังคงเป็นจุดที่ต้องพัฒนาผลการประเมินในด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรยังสามารถเชื่อมโยงกับการขาดการมีส่วนร่วมในด้านการกำหนดกลยุทธ์ได้ แม้ผู้บริหารจะมีการยกย่องชมเชยและสร้างบรรยากาศที่ดี แต่การขาดการมีส่วนร่วมในการกิจหลักเชิงกลยุทธ์อาจทำให้วัฒนธรรมองค์กรยังไม่แข็งแกร่งเท่าที่ควร เนื่องจากบุคลากรอาจรู้สึกไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนและตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร

2. ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนถึงการที่สถานศึกษาสามารถบูรณาการวินัยหลักของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ากับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบ่งชี้ว่าบุคลากรมีการพัฒนาในหลายมิติ นภาพร จันทร์บุตร และจิตติมา วรรณศรี (2567) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ กล่าวว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา



โดยรวมอยู่ในระดับมากและระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สูงเป็นผลผลิตโดยตรงจากความสามารถของผู้บริหารในการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยาและการสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็นทำให้สถานศึกษามีความยืดหยุ่นสามารถในการปรับตัวเชิงรุกต่อความเปลี่ยนแปลงของบริบทการศึกษาในยุคปัจจุบัน เช่นเดียวกับ ดุลคิพลี หลังจิ และ เอกรินทร์ สังข์ทอง (2564) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ในรายด้าน เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแบบแผนทางความคิด โดยที่ผู้บริหารและครูมีเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจนและเปิดใจที่จะท้าทายหรือปรับเปลี่ยนกรอบความคิดเดิมเพื่อการพัฒนาการส่งเสริมความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ผ่านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดีอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ชัยยนต์ นนทมาตย์ และคณะ (2565) ศึกษาเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเรียนรู้เป็นทีมที่อยู่ในระดับที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การคิดเชิงระบบ และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าแม้ครูจะมองเห็นภาพรวมขององค์กรแต่การนำวิสัยทัศน์นั้นมาสู่การปฏิบัติจริงในห้องเรียนยังคงเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนา

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รวม 0.650 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ไม่ได้เป็นเพียงผู้กำหนดทิศทาง แต่เปรียบเสมือนสถาปนิกและวิศวกรของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อิทธิพลนี้แสดงให้เห็นว่าการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการผสมผสานการคิดเชิงกลยุทธ์เข้ากับการปฏิบัติย่อมสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการปรับตัวของบุคลากร กล่าวคือ เมื่อผู้นำสามารถคิดเชิงระบบ มีแบบแผนความคิด เป็นบุคคลรอบรู้ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และส่งเสริมวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ ย่อมกระตุ้นให้ครูและบุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ นาถิดา เจริญสุข และกาญจนา บุญส่ง (2558) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้



ของสถานศึกษาในทางบวกอยู่ในระดับสูงที่สุด และเป็นตัวแปรสำคัญในการส่งเสริมสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมและประสบผลสำเร็จ เช่นเดียวกับ พีรพงศ์ ทิพนาค (2558) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรีที่มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีทักษะ ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์และความสามารถในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ที่ขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จนบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จได้ และวิยะดา เกียรติรัมย์ และคณะ (2567) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูง อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม มีการวางแผนจัดบุคคลและทรัพยากรก่อนที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานและผลงาน มีกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบในการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานตามกลยุทธ์มีการกระตุ้นให้กำลังใจและให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติในการนำกลยุทธ์ไปใช้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์สูงสุดแสดงให้เห็นว่าการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนเป็น จุดเริ่มต้นเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่สุดในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม รองลงมาคือ ด้านความคิดความเข้าใจ และ ด้านคุณธรรมจริยธรรมซึ่งสะท้อนว่าคุณภาพและความน่าเชื่อถือของผู้นำเป็นรากฐานในการสร้างความไว้วางใจและพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการเรียนรู้ ในขณะที่ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และด้านการกำหนดสมรรถนะหลักแม้จะมีระดับความสัมพันธ์ที่ต่ำกว่า แต่ยังคงทำหน้าที่เป็นกลไกสนับสนุนโครงสร้างการเรียนรู้ที่ขาดไม่ได้ กล่าวคือ ปัจจัยขับเคลื่อนหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับความชัดเจนของทิศทางควบคู่ไปกับ คุณภาพส่วนบุคคลของผู้นำมากกว่าการกำหนดสมรรถนะเพียงอย่างเดียว

4. การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จากผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนได้ถึงร้อยละ 42.5 ประเด็นที่สำคัญอย่างยิ่งคือการค้นพบว่า ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ซึ่งยืนยันว่าการมีเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายจากผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ อรุณี อัดกลับ และคณะ (2561) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร



สถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าความสามารถของผู้บริหารในการนำองค์กรด้วยมุมมองเชิงกลยุทธ์เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากร อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์รายด้านได้เผยให้เห็นถึงความแตกต่างของขนาดอิทธิพลด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ มีอิทธิพลเชิงบวกสูงที่สุด ซึ่งเน้นย้ำว่าการมี ทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้บุคลากรรู้สึกมี วิทยุทัศน์ร่วม และกระตุ้นให้พัฒนาความเชี่ยวชาญเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้นเช่นเดียวกับ ราตรี พิมพ์ศักดิ์ และคณะ (2568) พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ได้ร้อยละ 71.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ด้านผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจ และด้านคุณธรรมจริยธรรม ก็มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญตามลำดับ ซึ่งสะท้อนว่าภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จในยุคปัจจุบันต้องมีการบูรณาการทั้งมิติของงานและความสัมพันธ์ที่ผู้นำต้องมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจไปพร้อมกับการสร้างความไว้วางใจและความเป็นธรรมในองค์กร ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้อาศัยเพียงแค่การวางแผนที่สมบูรณ์เท่านั้นแต่ยังต้องการทุนทางสังคมที่เข้มแข็งซึ่งเกิดจากความน่าเชื่อถือและความสามารถของผู้บริหารในการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมสอดคล้องกับ อังศุมลีน กุลฉะ และสมใจ ภูมิพันธุ์ (2562) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ได้เช่นเดียวกัน ถึงแม้ว่าในด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและด้านการกำหนดสมรรถนะหลักจะไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในสมการอาจหมายความว่าอิทธิพลของปัจจัยเหล่านี้ อาจถูกดูดซับหรือเป็นผลทางอ้อมจากปัจจัยหลักข้างต้น หรือพฤติกรรมของผู้บริหารในสองด้านนี้อาจยังไม่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อกลไกการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ค่า Durbin-Watson ที่ 1.650422 แสดงว่าแบบจำลองมีความคลาดเคลื่อน (Error) ที่เป็นอิสระต่อกันในระดับที่ยอมรับได้ โดยรวมแล้วผลการศึกษานี้ตอกย้ำความสอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกและเป็นปัจจัยสำคัญต่อการยกระดับสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและมีผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมซึ่งเป็นจุดแข็งของผู้บริหารในกลุ่มตัวอย่างนี้ข้างต้นนี้



ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลจากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารทุกด้านมีอิทธิพลเชิงบวกและเป็นปัจจัยสำคัญต่อการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสอดคล้องกับ ทศนีย์ รินทะระ และกัญญ์รัษฎ์ เลิศอมรรักษ์ (2567) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกโดยมีค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์ คิดเป็นร้อยละ 68.3 และ Ellinger, A. D., & Ellinger, A. E. (2021) กล่าวว่า การมอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้เป็นหนึ่งในมิติที่สำคัญที่สุดในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ Anamai, P., Jedaman, P., & Srichaiwong, P. (2024) มองมิติการจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรการศึกษาแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน คือ องค์ความรู้จากองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (S.E.) มีค่าเท่ากับ ± 0.150 แสดงว่า ตัวแปรอิสระทุกด้านทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ละครั้งจะมีความคลาดเคลื่อนโดยเฉลี่ย 0.150 หน่วย ค่าสถิติที่ใช้วัดความเป็นอิสระต่อกันของค่าความคลาดเคลื่อน (Durbin-Watson) มีค่าเท่ากับ 1.650422 บ่งชี้ว่ามีความเป็นไปได้ที่จะเกิดสหสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อนเชิงบวกในระดับที่ไม่รุนแรงในแบบจำลองการถดถอยสอดคล้องกับ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์มีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานสูงที่สุดรองลงมาคือ ด้านผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจ และด้านคุณธรรมจริยธรรมซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับซึ่งแสดงถึงขนาดอิทธิพลที่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ด้านมีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และด้านการกำหนดสมรรถนะหลักไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจึงไม่มีอิทธิพลเนื่องจากไม่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ในภาพรวมตัวแปรอิสระทั้งหมดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละ 43.3 และเมื่อปรับแก้ด้วยจำนวนตัวแปรและขนาดกลุ่มตัวอย่างแล้วพบว่าสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 42.5 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่



ระดับ 0.05 มีค่าความคลาดเคลื่อนมีค่าเท่ากับ 1.650422 บ่งชี้ว่ามีความเป็นไปได้ที่จะเกิดสหสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อนเชิงบวกในระดับที่ไม่รุนแรงในแบบจำลองการถดถอย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและมีด้านการกำหนดสมรรถนะหลักสูงสุด ผู้บริหารควรใช้จุดแข็งนี้ยกระดับความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษาโดยมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในอนาคตและนวัตกรรม การศึกษาอย่างต่อเนื่อง ควบคู่การเสริมสร้างด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ซึ่งอยู่ในลำดับสุดท้ายให้สูงขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่าการกำหนดสมรรถนะหลักและการปฏิบัติงานขับเคลื่อนด้วยทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน

1.2 จากผลการศึกษาที่พบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการเรียนรู้เป็นทีมซึ่งมีระดับสูงที่สุดองค์กรควรใช้จุดแข็งนี้เป็นกลไกขับเคลื่อนหลักในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรต่อไปโดยผู้บริหารควรส่งเสริมและจัดให้มีโครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้ข้ามสายงานและการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Communities: PLC) ให้มีความเข้มข้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างนวัตกรรมร่วมกัน

1.3 จากผลการศึกษาที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์มีอิทธิพลในการพยากรณ์สูงสุด ผู้บริหารจึงต้องเสริมสร้างความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนวัดผลได้และท้าทายโดยเชื่อมโยงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เข้ากับการพัฒนาความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ขณะเดียวกัน องค์กรต้องไม่ละเลย ปัจจัยเสริม ที่มีนัยสำคัญ ได้แก่ ด้านผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจและ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ดังนั้นการส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการยกระดับวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 จากผลการศึกษาพบว่า ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ควรเปลี่ยนจากการวัดเชิงปริมาณในวงกว้างเป็นการศึกษาเชิงลึกมากขึ้นโดยแนะนำให้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เจาะลึกผู้บริหารและครูหรือการสังเกตการณ์เพื่อตรวจสอบว่าวัฒนธรรมที่ผู้บริหารพยายามสร้างขึ้นนั้นถูกรับรู้และตีความโดยบุคลากรอย่างไร การวิจัยควรเน้นการค้นหาว่าวัฒนธรรมนั้นมีองค์ประกอบที่เอื้อต่อการเรียนรู้โดยเฉพาะหรือไม่ เช่น การส่งเสริม ความไว้วางใจ และการยอมรับ ความผิดพลาดในฐานะโอกาสในการเรียนรู้



2.2 จากผลการศึกษาพบว่า ด้านการกำหนดสมรรถนะหลัก เป็นการกำหนดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างลึกซึ้ง ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนผ่านจากนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่ฝังรากลึกในองค์กร ก่อนที่ความรู้และการปรับตัวจะเพิ่มขึ้นจริง ดังนั้นจึงควรพิจารณาเปลี่ยนไปใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบระยะยาวเพื่อติดตามผลกระทบเชิงพลวัตของกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะที่ผู้บริหารกำหนดในหลายช่วงเวลาเพื่อให้สามารถตรวจสอบความเป็นเหตุเป็นผล

เอกสารอ้างอิง

- ชัยยนต์ นนทมาตย์, ปาริชา มารี เคน, และสุพจน์ ดวงเนตร. (2565). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสุพรรณบุรี. *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 19(2), 237–248. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/edu-rmu/article/view/258632>
- ณรงค์ รัตนโสภ, พจนณีย์ มั่งคั่ง, และสายฝน เสขหุนทด. (2565). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามมาตรฐานการอาชีวศึกษาของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดชลบุรี. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 19(84), 102–114. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/SNGSJ/article/view/250652>
- ตุลคิพลี หลั่งจิ และเอกรินทร์ สังข์ทอง. (2564). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา. *The Journal of Research and Academics*, 4(4), 93-106. <https://doi.org/10.14456/jra.2021.85>
- ทัศนีย์ รินทะระ และกัญญารักษ์ เลิศอมรรักษ์. (2567). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1. *วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร*, 7(4), 586–597. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/tmd/article/view/273936>
- นภาพร จันทรบุตร, และจิตติมา วรรณศรี (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเพชรบูรณ์. *วารสารการบริหารการศึกษาและนวัตกรรมการศึกษา*, 4(1), 14–27. <https://doi.org/10.2822.EAI.20241019>
- นาถิดา เจริญสุข และ กาญจนา บุญส่ง. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2. ใน *การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัย ระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 6*. (288-298). <http://journalgrad.ssru.ac.th/index.php/5-03/article/view/197>



- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุง* (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.
- พรทิพย์ รอดพลอย, อีรวิธ ธาตาดันต์โชค, และพิชญภา ยืนยาว. (2564). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 นครปฐม. *วารสารสิรินธรปริทรรศน์*, 22(1), 117-128.
<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jsrc/article/view/248482>
- พิมพ์พิชญชา ใจเดียว, กัญกร เอี่ยมพญา, และนิวัตต์ น้อยมณี. (2567). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในจังหวัดสมุทรปราการ. *วารสารวิจัยและนวัตกรรมการอาชีวศึกษา*, 8(1), 122-131. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/ve-irj/article/view/264596>
- พิรพงศ์ ทิพนาค. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, 4(2), 120-133. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/bkkthon/article/view/44184>
- มิตรดี ชื่นสิน และจิตติมา วรรณศรี. (2567). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครแม่สอด จังหวัดตาก. *วารสารการบริหารการศึกษาและนวัตกรรมการศึกษา*, 4(1), 28-42. <https://doi.org/10.2822.EAI.20241034>
- ราตรี พิมพ์ศักดิ์, พรเทพ เสถียรนพเก้า, และทรัพย์หิรัญ จันทรักษ์. (2568). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี. *วารสารศรีปทุมปริทัศน์ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 25(1), 137-152.
<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/spurhs/article/view/276871>
- ราตรี พิมพ์ศักดิ์. (2568). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร]. <https://tdc.thailis.or.th/tdc/index.php>
- วิยะดา เจียวรัมย์, ศุภชนกฤษ ยอดสละ, และพนา จินดาศรี. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*, 18(1), 109-121.
<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/sskrujournal/article/view/265009>
- สร้อยสุนีย์ รามปลอด และตรัยภูมิินทร์ ตรีตรีศวรร. (2566). ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอาชีวศึกษาจังหวัดพัทลุง. *วารสารการบริหารจัดการและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 5(5), 173-186.
<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jmli/article/view/262837/178243>



สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579*.

กระทรวงศึกษาธิการ.

อรุณี อັตถกัลป์, สมบูรณ์ บุรศิริรักรัษ และอภิธีร์ ทรงบัณดิตรัษ. (2561). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชินบุรี เขต 2. *วารสารบริหารการศึกษ มศว*, 15(29), 112–122.

<https://ejournals.swu.ac.th/index.php/EAJ/article/view/11226>

อังศุมาลิน กุลฉะวะ, และ สมใจ ภูมิพัณั. (2562). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 3. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม*, 9(2), 64–71.

<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/npuj/article/view/150656>

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education* (7th ed.). Routledge.

DuBrin J. Andrew, *Leadership: Research finding, ractice and skills* (Boston Houghton, 1998), 335.

Ellinger, A. D., & Ellinger, A. E. (2021). Providing strategic leadership for learning: Optimizing managerial coaching to build learning organizations. *The Learning Organization: An International Journal*, 28(4), 337–351. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2020-0070>

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.

Hinkle, D. E., Wiersma, W., & Jurs, S. G. (1998). *Applied statistics for the behavioral sciences* (4th ed.). Houghton Mifflin.

M. H. Zack (Ed.), *Knowledge and strategy* (1st ed., pp. 41–59). Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9780080509778>

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Double day.

Sunoto, S. P., & Daryanto, E. (2025). The role of strategic leadership in building organizational resilience. *International Journal of Integrative Sciences*, 4(3), 517– 532. <https://doi.org/10.55927/ijis.v4i3.89>