

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2



ปริญญาโท
ของ
อรุณี อัครกลับ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
กรกฎาคม 2561

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2



ปริญาานิพนธ์
ของ
อรุณี อັตกัลป์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

กรกฎาคม 2561

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2



บทคัดย่อ
ของ
อรุณี อັตกั๊บ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

กรกฎาคม 2561

อรุณี อัดกลับ. (2561). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2. ปรินญาณิพนธ์. กศ.ม. (การบริหารและการจัดการการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาปรินญาณิพนธ์: อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์, อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์.

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา 1) ระดับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 3) ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา 4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 จำนวน 274 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น ผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามมาได้จำนวน 254 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.70 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .60 ถึง 1.00 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .98 โดยค่าความเชื่อมั่นการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ .95 และค่าความเชื่อมั่นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ .97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบคัดเลือกเข้า

ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = .90 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในระดับสูง และ 4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ร้อยละ 81.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสูงสุด

STRATEGIC LEADERSHIP AFFECTING LEARNING ORGANIZATION
MANAGEMENT AMONG SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE AUTHORITY
OF PRACHINBURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA, OFFICE 2



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Education Degree in Educational Administration and Management
at Srinakharinwirot University

July 2018

Arunee Attaglub. (2018). *Strategic Leadership Affecting Learning Organization Management among School Administrators Under the Authority of Prachinburi Primary Educational Service Area, Office 2*. Master thesis, M.Ed. (Educational Administration and Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Dr. Somboon Burasirirak, Lieutenant Dr. Apitee Songbundit.

The purposes of this research were as follows: 1) to study the levels of learning organization management among school administrators; 2) to compare the levels of strategic leadership among school administrators; 3) to identify relationships between strategic leadership and effective learning organization management among school administrators; 4) to examine the levels of strategic leadership affecting learning organization management under the authority of the Prachinburi Primary Educational Service Area, Office Two. The sample consisted of two hundred and seventy-four teachers employed in schools under the authority of the Prachinburi Primary Educational Service Area, Office Two, and using stratified random sampling. There were two hundred and fifty-four questionnaires collected, which accounted for 92.70% of the total. The instruments used for data collection included a five- point rating scale questionnaire. The IOC was valued from .60 to 1.00 and the reliability of the questionnaire was at .98, the learning organization management of school administrators was .95, and the strategic leadership of school administrators was .97. The data analysis was performed by mean, standard deviation, the Pearson product-moment correlation coefficient and multiple regression analysis - enter method.

The results of the research were as follows: 1) the level of learning organization management among school administrators was at a high level as a whole; 2) The level of strategic leadership among school administrators was at a high level as a whole; 3) There was a statistically significant positive relationship of .01 between strategic leadership and learning organization management among school administrators. The Pearson's correlation coefficient (r) = .90 showed that the two variables had a relationship at a high level; and 4) strategic leadership affected the learning organization management of school administrators, with a predictive power of 81.90 and a .05 level of statistical significance. Strategic leadership could be seen as an implementation of strategy that affects learning organization management among school administrators at the highest level, as follows; determining strategic directions, strategic cortege and evaluation and strategy formulation.

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2

ของ

อรุณี อัดกลับ

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

วันที่ เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2561

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ที่ปรึกษาหลัก

..... ประธาน

(อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

..... ที่ปรึกษาร่วม

..... กรรมการ

(อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์)

(อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์)

..... กรรมการ

(อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิดา)

ประกาศคุณูปการ



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ประเทศไทยต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงจากภายในภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศหลากหลายรูปแบบ เช่น ความขัดแย้งทางการเมือง เศรษฐกิจขาดเสถียรภาพ สถิติ อาชญากรรมที่เพิ่มขึ้นอันเป็นผลเกี่ยวเนื่องมาจากปัญหาพฤติกรรมของเยาวชน ปัญหาแรงงานนอกระบบและ การค้ามนุษย์ ภัยพิบัติทางธรรมชาติที่ทวีความรุนแรงอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยในการแก้ไขปัญหาได้มี การนำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) มาใช้เป็นแนวปฏิบัติ เน้นการสร้างภูมิคุ้มกันในทุกภาคส่วน เพื่อให้ประชาชนสามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้น อย่างไรก็ตามภายใต้ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆ ข้างต้นนั้น ได้ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคนไทยและสังคมไทย ในหลายประการ จากสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงในมิติด้านความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม ที่เกิดขึ้นกับสังคมไทย ภูมิภาคอาเซียน และสังคมโลกในข้างต้น รวมทั้งกฎหมายแม่บท ในการปกครองประเทศ คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 และคำสั่งหัวหน้า รักษาความสงบแห่งชาติซึ่งเป็นกฎหมายที่ออกโดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 44 แห่งรัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้แสดงถึงบริบททั้งสภาพปัญหา อุปสรรค ภัยคุกคาม และช่องทางโอกาส รวมทั้งกลไกใหม่ใน “การพัฒนาคน” ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศ ซึ่งเป็นเหตุผลความจำเป็นในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) สำหรับใช้เป็นแผนแม่บทในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินภารกิจงาน ของกระทรวงศึกษาธิการ และส่วนราชการในสังกัด ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี ข้างหน้า เพื่อช่วยยกระดับประเทศไทยในทุกภาคส่วน และช่วยบรรเทาความรุนแรงของสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ในปัจจุบัน การที่จะพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ให้เกิดขึ้นในอนาคตนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็ง และมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อน กระบวนการพัฒนาทั้งในระยะกลางและระยะยาว โดยเฉพาะ “การพัฒนาคน” ให้มีการเตรียมความพร้อม รับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ทักษะการเรียนรู้และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคน โดยการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มาประยุกต์ใช้ทั้งในเชิงระบบและโครงสร้างของสังคมไทย ให้มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายก รัฐมนตรี. 2559: 1-2)

ภายใต้บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 65 ได้กำหนดให้มี “ยุทธศาสตร์ชาติ” เพื่อเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในระยะยาว พร้อมกับการปฏิรูป และการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารราชการแผ่นดินในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้สามารถนำไปสู่ การปฏิบัติอย่างจริงจัง ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพของประเทศไทยในทุกภาคส่วน และนำพาประเทศไทย ให้หลุดพ้นหรือบรรเทาความรุนแรงของสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหา ความเหลื่อมล้ำ ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน และปัญหาความขัดแย้งในสังคม รวมถึงสามารถรับมือกับภัยคุกคาม และบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถเปลี่ยนผ่านประเทศไปพร้อมๆ กับการเปลี่ยนแปลง ภูมิทัศน์ใหม่ของโลกได้ ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยยังคงรักษาบทบาทสำคัญของเวทีโลก สามารถดำรงรักษา ความเป็นชาติให้มีความมั่นคง และคนไทยในประเทศมีความอยู่ดีมีสุขอย่างถ้วนหน้ากัน สาระสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ จะประกอบด้วย วิสัยทัศน์และเป้าหมายของชาติที่คนไทย ทุกคนต้องบรรลุร่วมกัน รวมทั้งนโยบาย แห่งชาติและมาตรการเฉพาะ ซึ่งเป็นแนวทาง ทิศทาง และวิธีการ ที่ทุกองค์การและคนไทยทุกคน ต้องมุ่งดำเนินการไปพร้อมกันอย่างประสานสอดคล้อง เพื่อให้บรรลุซึ่งสิ่งที่ คนไทยทุกคนต้องการ คือ “ประเทศไทยมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในทุกสาขากำลังอำนาจของชาติ” อันได้แก่ การเมือง ภายในประเทศ การเมืองต่างประเทศ เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา การศึกษา การทหาร วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี การพลังงาน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีและการสื่อสาร (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. 2560: คำนำ)

กระแสของโลกในศตวรรษที่ 21 ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาสังคมให้ เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2551: คำนำ) ที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาบุคคล องค์การ และชุมชนแห่งการเรียนรู้ การจัดการศึกษาเพื่อชีวิตและสังคมที่ บูรณาการเข้าเป็นวิถีชีวิตของคนในสังคม และ สามารถตอบสนองความต้องการและสอดคล้องกับ สภาพของกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน การสร้าง สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมถึงการ ส่งเสริมให้เกิดภาคีเครือข่ายที่มีความพร้อม มีสิทธิและมีหน้าที่ ร่วมรับผิดชอบการจัดกิจกรรม การศึกษาตลอดชีวิต เพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เชิงบวกสำหรับชุมชน และนำไปสู่การพัฒนา ประเทศชาติที่ยั่งยืน ฮอลเด็น และ คอนเนลลี่ (Holden; & Connelly. 2004)

ปัจจุบันองค์การต่างๆ ต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีอย่างมากมายส่งผลให้ทุกองค์การต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นสิ่งท้าทายต่อองค์การที่เป็นทั้งโอกาสและ อุปสรรคต่อการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายขององค์การปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การเพื่อ ความอยู่รอด และผสมผสานการเรียนรู้เพื่อความเจริญเติบโตและก้าวต่อไปอย่างมั่นคง การพัฒนา และการจัดการองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกลวิธีของการจัดการองค์การสมัยใหม่ ในการ พัฒนาองค์การและการจัดการรูปแบบหนึ่งที่เน้นการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีความรู้

ความสามารถและความเชี่ยวชาญอย่างแท้จริง โดยมุ่งมั่นพัฒนาตน เพิ่มพูนความรู้ทักษะอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับบุคคลจนถึงระดับองค์การ องค์การธุรกิจเพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของสังคมโลกการเข้าเข้าสู่ยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การสื่อสารสมัยใหม่ที่สามารถแพร่กระจายข่าวสารข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว เพิ่มทั้งความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีที่มาช่วยอำนวยความสะดวกสบายในปัจจุบัน ส่งผลให้ทุกองค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อความอยู่รอดขององค์การบุคลากรในองค์การจะต้องเรียนรู้ผสมผสานการเรียนรู้และมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่ององค์การที่เป็นพื้นฐานสำคัญในสังคม คือ องค์การการศึกษาซึ่งเป็นองค์การที่ช่วยพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถ มีค่านิยมที่ดีในการดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมดังนั้นองค์การที่จะประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้ ต้องเป็นองค์การที่สามารถกระตุ้นและส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทุกระบบในองค์การซึ่งก็หมายถึงการพัฒนาไปสู่ “องค์การแห่งการเรียนรู้” นั่นเอง

จากหลักการแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับมาร์ควอร์ท (Marquardt. 1996: 21) ที่กล่าวว่า องค์การที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ ในสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่าและเร็วกว่า ซึ่งมาร์ควอร์ทและเรย์โนลด์ (Marquardt; & Reynolds. 1994: 76) ได้ระบุว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ มุ่งเน้นคุณภาพ ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน มีการทำงานเป็นทีม และมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การมีผู้นำที่เป็นเลิศ มีรูปแบบการคิด มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมและนำมาใช้ในการบริหารงานมาก ในทศวรรษนี้ เพราะเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ของคนในองค์การ การที่องค์การใดจะยืนหยัดอยู่และก้าวเข้าไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) นั้น องค์การนั้นจะต้องมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตลอดจนมีความรู้ความสามารถในอันที่จะนำพาองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพในระบบการศึกษาต่างยอมรับว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการทั้งปวง สังคมยุคปัจจุบันได้เริ่มเข้าสู่กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า สังคมความรู้ (Knowledge society) ที่ใช้ความรู้และนวัตกรรม (Innovation) เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนา โดยเน้นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

การบริหารจัดการของผู้นำสถานศึกษา หากสถานศึกษาใดมีผู้นำและการจัดการที่ดี ก็จะส่งผลให้สถานศึกษานั้นมีภาพลักษณ์ที่ดีและได้รับความนิยมชมชอบจากผู้มารับบริการ สถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการที่ดี ผู้นำสถานศึกษาถือเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่ตั้งไว้ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำระดับสูงจำเป็นต้อง

ปรับเปลี่ยนทิศทาง วิธีการคิดและการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง ได้มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ ให้ครอบคลุมกิจการทั้งหมดขององค์กร ทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงานโดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เข้ามาบูรณาการร่วมกัน เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยผู้นำระดับองค์กร ซึ่งเป็นระดับกลยุทธ์เป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในทุกขั้นตอน (สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. 2544: 371) สอดคล้องกับ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553: 44) ที่ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจึงต้องมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้นความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญคือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรูปแบบของผู้นำที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูงและการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ นี้ก็มีความหมายคล้ายกับการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้นำที่มุ่งใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน หรือผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งเป็นกระบวนการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องสนใจจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างมาก การเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นเป้าหมายต้องอาศัยการประเมินซ้ำที่เป้าหมายและคุณค่าขององค์กร รวมทั้งกำหนดทิศทางขององค์กรที่จะเดินไปและให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานด้วย (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544: 5) สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2557: 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการกำหนดทิศทาง การสร้างทางเลือกและการนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้นำตามทฤษฎีนี้จะเชื่อว่า การที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นไม่ใช่จะอาศัยโชคช่วย แต่จะต้องเป็นผลจากการที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในภายนอกองค์กร การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กรในระยะยาว และการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์ ในปัจจุบันสภาวะแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากผู้นำองค์กรไม่มีการปรับตัว ก็ยากที่จะบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

ดังนั้นผู้นำองค์กรจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะของการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งปรับความคิด การกระทำและวิธีการในการทำงาน โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ รวมถึงการทำให้บุคลากรในองค์กรและบุคคลภายนอกมีเจตคติที่ดีกับองค์กรและผู้นำด้วย (รวีวรรณ กลิ่นหอม. 2550: 3) ผู้บริหารจึงต้องเห็นความสำคัญของความรู้ ความสามารถของบุคลากรแต่ละคนมากขึ้น รวมทั้งการหาวิธีใช้ประโยชน์จากความรู้และความเชี่ยวชาญนั้น ส่งเสริมให้เกิด การเรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ จนทำให้เกิดการไหลเวียนของความรู้ในองค์กรได้ อย่างรวดเร็ว (ภาคภูมิ ถูกขะเมธ. 2555: 9-12) องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการกระตุ้น เร่งเร้า

และจูงใจให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรมีความรู้ของบุคลากรเป็นทุนและสามารถนำความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ได้อย่างเห็นผลร่วมกับการเอื้ออำนาจให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อขยายศักยภาพทั้งของตนเอง ทีมงาน และองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ และบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร (เจษฎา นกน้อย. 2553: 9-10; ศุภรชตรา แสนวา. 2555: 6-7)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษาระถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 เป็นหน่วยงานรัฐสังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีสถานศึกษาในสังกัด 113 แห่ง ครอบคลุมพื้นที่ 2 อำเภอ คือ อำเภอกบินทร์บุรีและอำเภอนาดี ทำหน้าที่ขยายโอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชนวัยเรียนทุกคนให้ได้รับการปลูกฝังให้เป็นบุคคลที่มีคุณธรรม มีความสำนึกในความเป็นไทยตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ยกระดับคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา นอกจากนี้ยังทำหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาในสังกัด นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และมาตรฐานการศึกษาของชาติ ซึ่งต่างก็มุ่งให้สถานศึกษามีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษาระถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ได้ปฏิบัติตามหลักยุทธศาสตร์โดยการนำเอาหลักยุทธศาสตร์ชาติ ด้านสังคมแหล่งการเรียนรู้ มากำหนดเป็นพันธกิจและเป้าประสงค์ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2560 ดังนี้ พันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 คือ 1) พัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ 2) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ และ 3) พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งคุณภาพ จากพันธกิจดังกล่าว ก็ได้นำมาใช้จัดทำเป้าประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 คือ 1) พัฒนาศักยภาพของผู้เรียนทุกช่วงวัยและสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 2) เพิ่มขีดความสามารถครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานของวิชาชีพ และ 3) พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งคุณภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษาระถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2. 2560: 11)

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดทิศทางการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษาระถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 เพราะเป็นเรื่องที่เหมาะสมกับสภาพปัญหาและปรากฏการณ์ในปัจจุบัน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษาระถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ได้กำหนดพันธกิจในแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานในการที่จะพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งคุณภาพ และเพื่อให้ผู้รับบริการสามารถเชื่อมั่นได้ว่าสถานศึกษาทุกแห่งในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาปราชญ์บุรีเขต 2 สามารถพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้ เป็นบุคคลที่เปี่ยมไปด้วย คุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ทั้งทางด้านวิชาการ ทักษะทางด้านอาชีพ มีความรู้ความสามารถ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ครบถ้วน เป็นคนเก่ง คนดี มีความสุข และต่อยอดไปยังการเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ เป็นพลโลกที่เปี่ยมไปด้วยความสมบูรณ์ทั้งสติปัญญาและคุณธรรมจริยธรรม และเพื่อนำผลการวิจัยดังกล่าวไปใช้เป็นแนวทางให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเตรียมพร้อมผู้บริหารโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพิ่มมากขึ้น เพื่อนำทักษะทางด้านความเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารและยกระดับสถานศึกษาทุกแห่งในสังกัดสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2
2. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2
4. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และระดับการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ซึ่งสามารถนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือกลุ่มงานต่างๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาแห่งองค์การการเรียนรู้ และสามารถพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้ดียิ่งขึ้น
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 สามารถนำผลของการวิจัย ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย แผนการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ให้สามารถนำไปพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 113 แห่ง แบ่งเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก 62 แห่ง ขนาดกลาง 48 แห่ง และขนาดใหญ่ 3 แห่ง จำนวนครูทั้งหมด 938 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 274 คน โดยได้มาจากการเปิดตารางสำเร็จรูปเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นชั้นแล้วจึงทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับสลาก

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรพยากรณ์ คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้
 - 1.1 การคิดเชิงกลยุทธ์
 - 1.2 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
 - 1.3 การกำหนดกลยุทธ์
 - 1.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 - 1.5 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์
2. ตัวแปรเกณฑ์ คือ การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้
 - 2.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ
 - 2.3 การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล
 - 2.4 การจัดการความรู้
 - 2.5 การใช้เทคโนโลยี

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารในการพัฒนาสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เปิดโอกาสให้บุคลากร สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี และแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้บุคลากรในองค์การเกิดการพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งพัฒนาตั้งแต่บุคคลจนถึงระดับองค์การ ทำให้องค์การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีรายละเอียด 5 ด้าน ดังนี้

1.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ มีการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเองและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งในระดับกลุ่มและองค์กร เป็นการเรียนรู้ที่พุ่งเน้นไปที่เป้าหมายขององค์กร และมีการทำงานอย่างเป็นระบบ

1.2 การปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารที่มีการปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรม ให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนในองค์กร ให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร และมีการประสานความร่วมมือจากเครือข่ายต่าง ๆ เพื่อเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

1.3 การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารที่มีการกระจายอำนาจ การบริหารงาน การแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน โดยอาศัยการเรียนรู้จากบุคคลระหว่างผู้บริหาร ครูผู้สอนในระดับเดียวกันหรือต่างระดับ สนับสนุนส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจ และนำความรู้นั้นมาช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้มีการร่วมวางแผนและตัดสินใจทำงานด้วยตนเอง

1.4 การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารที่องค์กรมีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร แล้วจัดเก็บให้เป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และมีการถ่ายทอดความรู้ที่ไปสู่สมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อสมาชิกได้นำความรู้ที่นำมาเรียนรู้ร่วมกัน และนำความรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ต่อสถานศึกษา

1.5 การใช้เทคโนโลยี หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนในการอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในสถานศึกษา โดยจัดหาเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั้งในหน้าที่การสอนและงานอื่น ๆ มาให้บุคลากรในสถานศึกษา ได้ใช้ในการติดต่อสื่อสาร หรือรวบรวมข้อมูล และรับข้อมูลได้ทันทั่วถึง เพื่อประโยชน์ของบุคลากรและสถานศึกษา

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการที่มีการมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำพาองค์กรไปในทิศทางตามวัตถุประสงค์ โดยใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ จูงใจให้แก่สมาชิก และผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

2.1 การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการที่มีการกระบวนการคิดที่เป็นขั้นเป็นตอน เป็นกระบวนการวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการมองการณ์ไกล มีการเชื่อมโยงความคิดและบูรณาการความคิดได้ เป็นความคิดที่มีการยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลง และพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์

2.2 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการที่มีกระบวนการในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เน้นการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม มีการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์

2.3 การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการที่มีความสามารถในการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรมาจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่านิยม ของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ให้บรรลุเป้าหมาย

2.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการที่มีกระบวนการดำเนินงานที่นำเอากลยุทธ์หรือนโยบายที่ตั้งเป้าหมายไว้ เข้าสู่การลงมือปฏิบัติ โดยให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.5 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการที่มีกระบวนการในการติดตามและตรวจสอบ กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่ว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง และดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงและมั่นใจว่าการปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ มุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์ปัญหา กำหนดทิศทาง ปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ครู หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่สายการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรที่ได้รับบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รักษาราชการแทนผู้อำนวยการ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2

5. สถานศึกษา หมายถึง หน่วยงานหรือสถานที่ที่จัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ซึ่งได้แบ่งสถานศึกษาตามจำนวนนักเรียน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแบ่งสถานศึกษาออกเป็น 3 ขนาด ประกอบด้วย สถานศึกษาขนาดเล็ก (นักเรียนตั้งแต่ 1 – 120 คน) สถานศึกษาขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 121 – 500 คน) และสถานศึกษาขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 501 คน เป็นต้นไป)

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 หมายถึง หน่วยงานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่ควบคุม กำกับ ติดตาม การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ประกอบด้วย อำเภอภินทรบุรี และอำเภอนาดี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและเอกสารงานที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยใช้แนวคิดและทฤษฎีในการสังเคราะห์ข้อมูลจาก ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จากแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ เดส และ มิลเลอร์ (Dess; & Miller. 1993: 320-321), ดูบริน (DuBrin. 1998: 355), อแดร์ (Adair. 2002: 47), ไอร์แลนด์ (Ireland; & Hitt. 2007), ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543), เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552), เขวงศักดิ์ พฤษเทพเวศ (2553), พสุ เดชะรินทร์ (2553), สมชาย เทพแสง (2554: 8), สุวิทย์ ศรีกระโทก (2554), อนุรักษ์ ชาญประเสริฐ (2555) และจิรัฎฐ์ จัตรีเบญจพันธ์ (2558: 8) โดยได้นำองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มาสังเคราะห์เป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยมีขอบเขตของตัวแปรแบ่งออกมาเป็น 5 ด้าน คือ 1) การคิดเชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) การควบคุมและประเมิน กลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยใช้แนวคิดของ มาร์ควอาร์ท (วีรุธ มาษะศิริานนท์. 2550: 50-61; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 23) โดยมีขอบเขตตัวแปรแบ่งออกมาเป็น 5 ด้าน คือ 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล 4) การจัดการความรู้ และ 5) การใช้เทคโนโลยี

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ เมธี จันทโร (2557: 111-117) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา พบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อย่างมีนัยสำคัญ ที่ .05 โดยสถิติการวิเคราะห์การถดถอย (Multiple Regression โดยวิธี Stepwise) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การ นาถธิดา เจริญสุข (2558: 288-298) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา การนำกลยุทธ์

ของสถานศึกษาไปปฏิบัติ และการควบคุมและ ประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา 2) องค์การแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหา น้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การพัฒนาความ เป็นองค์การวิชาชีพในสถานศึกษา การบริหารงานของสถานศึกษากับ บรรยากาศและวัฒนธรรม ของสถานศึกษา ซึ่งทั้งคู่มีค่าเฉลี่ยเท่ากันและ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา กับองค์การ แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวก อยู่ในระดับสูงที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งสามารถสรุปเป็น กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อย่างน้อย 1 ด้าน ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอหัวข้อดังนี้

1. สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2
 - 1.1 สภาพทั่วไป
 - 1.2 แผนการดำเนินงาน
2. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายของการบริหาร
 - 2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.4 แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ท
 - 2.5 การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
 - 2.5.1 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้
 - 2.5.2 ด้านการปรับเปลี่ยนขององค์การ
 - 2.5.3 ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล
 - 2.5.4 ด้านการจัดการความรู้
 - 2.5.5 ด้านการใช้เทคโนโลยี
3. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 3.2 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 3.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 3.4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.4.1 การคิดเชิงกลยุทธ์
 - 3.4.2 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
 - 3.4.3 การกำหนดกลยุทธ์
 - 3.4.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 - 3.4.5 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์
4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใช้หลักการทำงาน ดังนี้ 1) กระจายอำนาจ 2) การมีส่วนร่วม 3) ความรับผิดชอบ โดยกำหนดจุดเน้น รั้งองค์กร ชื่อสัตย์ สุจริต โดยยึดหลัก 3 ป คือ โปร่งใส เป็นธรรม และปลอดภัย บริหารจัดการศึกษาโดยการจัดสรรงบประมาณให้สถานศึกษาโดยตรงทุกแห่ง ซึ่งมีการจัดสรรงบประมาณให้เขตคุณภาพในการพัฒนาบุคลากรพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน พัฒนานักเรียน พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อหาโรงเรียนต้นแบบ พัฒนาชมรมวิชาการเพื่อหาครูต้นแบบ และพัฒนาโรงเรียน/นักเรียนกลุ่มเป้าหมาย ให้ดำเนินการจัดกิจกรรมตามที่กำหนด โดยเน้นกิจกรรมถึงนักเรียนให้มากที่สุด

1.1 สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ.2551 เพื่อให้มีความสอดคล้องกับแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมคุณภาพการศึกษาสามารถยกระดับคุณภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษาโดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 37 วรรคสามแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษา เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 1/2551 จึงปรับปรุงการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาที่กำหนดไว้เดิมและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติมในจังหวัด กาญจนบุรี เชียงใหม่ ปราชญ์บุรี มหาสารคาม เลย พัทลุง และอุทัยธานี จังหวัดละ 1 เขต โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ประกอบด้วยท้องที่อำเภอภูกบินทร์บุรี และอำเภอนาดี ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา (4 กุมภาพันธ์ 2551) ประกาศ ณ วันที่ 18 มกราคม 2551 ตามราชกิจจานุเบกษา หน้า 18 เล่ม 125 ตอนพิเศษ 4 กุมภาพันธ์ 2551

ปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ 998 หมู่ 2 ถนนฉะเชิงเทรา-นครราชสีมา ตำบลภูกบินทร์ อำเภอกบินทร์บุรี จังหวัดปราชญ์บุรี และมีสถานศึกษาอยู่ในความดูแล ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่อำเภอกบินทร์บุรี และอำเภอนาดี จำนวน 128 แห่ง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 113 แห่ง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) จำนวน 15 แห่ง โดยจำแนกสังกัดออกเป็น สพฐ. เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1-2 จำนวน 83 แห่ง เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1-3 จำนวน 30 แห่ง สังกัด สช.เปิดสอนช่วงชั้นอนุบาล 1-3 จำนวน 3 แห่ง เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1-2 จำนวน 3 แห่ง เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1-3 จำนวน 4 แห่ง เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1-4 จำนวน 1 แห่ง และเปิดสอนชั้น ปวช. จำนวน 3 แห่ง

1.2 แผนการดำเนินงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 (2560: 1-29) มีการบริหารจัดการและแนวทางการดำเนินงานจากนโยบายของต้นสังกัด และได้จัดทำแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 เอง เพื่อใช้นำไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานและเป็นเป้าหมายของสถานศึกษาที่จะต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นตามแนวนโยบาย

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ เน้นคุณธรรม น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ก้าวสู่ศตวรรษที่ 21

พันธกิจ

1. พัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ
2. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ
3. พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่ง

คุณภาพ

เป้าประสงค์

1. พัฒนาศักยภาพของผู้เรียนทุกช่วงวัยและสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้
2. เพิ่มขีดความสามารถครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตาม
3. พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่ง

มาตรฐานของวิชาชีพ

คุณภาพ

คำนิยาม

คุณภาพคน คุณภาพงาน คุณภาพผู้เรียน

คุณภาพคน = QP (Quality of Persons)

คุณภาพงาน = QW (Quality of Work)

คุณภาพผู้เรียน = QL (Quality of Learners)

3 Q to Excellence → 3 Q สู่ความเป็นเลิศ

วาระแห่ง สพป. ปราจีนบุรี เขต 2

1. วาระที่ 1 ESA 42 MODEL

การพัฒนาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จะใช้รูปแบบการพัฒนาแบบ ESA 42 MODEL (Educational Service Area 42 Model) หรือตัวช่วย 4 สมอง 2 เงื่อนไข

สมองที่ 1 เขตคุณภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ดำเนินการประกาศแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็นเขตย่อย เขตหนึ่ง ๆ มีโรงเรียนประมาณ 8-12 โรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังนี้ 1) ประสานราชการ 2) ประสานทรัพยากร และ 3) ประสานและช่วยเหลือกันในการจัดกิจกรรมทางวิชาการและกำหนดให้มีรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและศึกษานิเทศก์ รับผิดชอบแต่ละเขตคุณภาพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 มีอำเภอ อยู่ใต้ความรับผิดชอบ 2 อำเภอ คือ อำเภอกบินทร์บุรีและอำเภอนาดี การแบ่งเขตคุณภาพของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ดำเนินการประกาศแบ่งเขตพื้นที่ การศึกษาออกเป็นเขตย่อย 12 เขต ดังนี้

1. อำเภอชาติ แบ่งออกเป็น 2 เขตคุณภาพ

- เขตคุณภาพการศึกษานาดี 1
- เขตคุณภาพการศึกษานาดี 2
- เขตคุณภาพการศึกษานาดี 3

2. อำเภอกบินทร์บุรี 8 เขตคุณภาพ

- เขตคุณภาพการศึกษากบินทร์บุรี 1
- เขตคุณภาพการศึกษากบินทร์บุรี 2
- เขตคุณภาพการศึกษากบินทร์บุรี 3
- เขตคุณภาพการศึกษากบินทร์บุรี 4
- เขตคุณภาพการศึกษากบินทร์บุรี 5
- เขตคุณภาพการศึกษากบินทร์บุรี 6
- เขตคุณภาพการศึกษากบินทร์บุรี 7
- เขตคุณภาพการศึกษากบินทร์บุรี 8
- และ เขตคุณภาพการศึกษาพิเศษ

สมอที่ 2 โรงเรียนต้นแบบ/ครูต้นแบบ ดำเนินการจัดให้มีการ คัดเลือกและค้นหาโรงเรียนต้นแบบ และครูต้นแบบแต่ละประเภทและกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อการ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) ยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้เท่าเทียมกัน

สมอที่ 3 ชมรมวิชาการ ดำเนินการจัดให้มีชมรมวิชาการกลุ่มสาระ การเรียนรู้ โดยให้ครูทุกคนเข้าเป็นสมาชิกชมรมอย่างน้อย 1 ชมรม มอบหมายให้ศึกษานิเทศก์ทุกคน เป็นที่ปรึกษาและผู้ประสานชมรม ในชมรมสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) เพื่อพัฒนาทักษะกระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

สมอที่ 4 เครือข่ายการนิเทศ ดำเนินการสร้างเครือข่ายการนิเทศจาก ครูต้นแบบหรือครูชำนาญการพิเศษในโรงเรียนและเขตคุณภาพต่าง ๆ โดยแต่งตั้งให้เป็นผู้นิเทศร่วม (Co-Supervisor) โดยใช้รูปแบบการนิเทศอย่างหลากหลาย เน้นวิธี Walk in คือให้ผู้ถูกนิเทศเข้ามา รับการนิเทศในโรงเรียนของผู้นิเทศเป็นสำคัญ

เงื่อนไขที่ 2 E.S.O. 2000 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดำเนินการ ร่วมกับโรงเรียนจัดทำมาตรฐาน และตัวชี้วัดคุณภาพการศึกษา โดยยึดหลักการ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วม ตัดสินใจ ร่วมกันนำไปใช้และร่วมกันรับผิดชอบโดยใช้ระบบรับรองคุณภาพการศึกษา E.S.O. 2000 (Educational Standard Management System and Outcomes) หรือระบบมาตรฐานการศึกษา ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงาน

เงื่อนไขที่ 2 M.S.O. 2000 มีหลักการและวิธีดำเนินการเช่นเดียวกับ E.S.O. 2000 แต่เป็นการร่วมกันจัดทำมาตรฐานและตัวชี้วัดคุณธรรม โดยใช้ระบบรับรองมาตรฐานคุณธรรม E.S.O. 2000 (Moral Standard Management System and Outcomes) หรือระบบมาตรฐานคุณธรรมด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงาน

2. วาระที่ 2 เขตพื้นที่สีขาว

การดำเนินงานใด ๆ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ยึดหลัก 3 ป คือ 1) โปร่งใส 2) เป็นธรรม และ 3) ปลอดทุจริต นำไปสู่การปราศจากการร้องเรียน ซึ่งเป็นเป้าหมายอันสูงสุดเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการบริหารจัดการที่ไม่เล่นพรรคเล่นพวก และเป็นหน่วยงานใสสะอาดปราศจากทุจริตคอร์รัปชัน

3. วาระที่ 3 ผอ.ป.3

ดำเนินการ X-RAY การอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน ป.3 ขึ้นไป ทุกคนในเขตพื้นที่การศึกษา แบ่งกลุ่มนักเรียนที่ยังอ่านหนังสือไม่ออก เขียนหนังสือไม่ได้ และกลุ่มที่ยังอ่านเขียนหนังสือไม่คล่องเพื่อหา รูปแบบวิธีการในการส่งเสริมพัฒนาให้อ่านออกเขียนได้ทุกคน ซึ่งผู้ที่มีตำแหน่งทำหน้าที่ ผอ.(ผู้อำนวยการ) ทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษา หรือโรงเรียนจะต้องเอาใจใส่รับผิดชอบอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง และยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับตัวเลขผู้อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ตั้งแต่ ป.3 ขึ้นไป เขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนจะต้องสร้างมาตรฐานตัวชี้วัด จัดประชุม workshop ครุภัณฑ์แบบจัดทำคู่มือแนวทางการ แก้ปัญหาและพัฒนา รูปแบบวิธีการพัฒนาครูที่ยังไม่ประสบความสำเร็จในเรื่องดังกล่าวเพื่อลดจำนวน นักเรียนกลุ่มเป้าหมายลงให้เร็วที่สุด นำไปสู่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทั้งในเรื่องภาพรวมของ โรงเรียน เขตคุณภาพ และเขตพื้นที่การศึกษาในที่สุด

4. วาระที่ 4 ดาวรุ่งมุงสู่มั่น

ดำเนินการให้ความสำคัญกับนักเรียนกลุ่มที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ซึ่งยังไม่เป็นที่น่าพอใจเป็นพิเศษ เช่น นักเรียนกลุ่มที่มีระดับผลคะแนนเฉลี่ยสะสมต่ำกว่า 2.00 หรือนักเรียนที่มีผลการจัดอันดับ Percentile Rank (PR) ที่ได้ลำดับ 50 ลงมา หรือนักเรียน “กลุ่มหลังห้อง” ให้มีโอกาสได้รับการพัฒนา คุณภาพเท่าเทียมเด็กกลุ่มที่มีความสามารถพิเศษด้วยกิจกรรมต่าง ๆ มีเวทีการแข่งขันทักษะทางวิชาการ การเข้าค่ายวิชาการเพื่อการสร้างความยอมรับความสามารถในตนเอง เพื่อน ครู อาจารย์ และครอบครัว ด้วยทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์อย่างจริงจัง ทั้งนี้ เขตพื้นที่การศึกษาจะจัดให้มีเวทีการแข่งขันทักษะ วิชาการ ภายใต้ชื่อ “ดาวรุ่งมุงสู่มั่น” โดยใช้กลุ่มเป้าหมายที่กล่าวมาข้างต้นเป็นหลัก

5. วาระที่ 5 ตบมือข้างเดียวไม่ดัง

เขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนต้องการให้ความสำคัญกับปัญหาการมีเพศสัมพันธ์ในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงชั้นหัวเลี้ยวหัวต่อ ในที่นี้ ได้เน้นที่นักเรียน ชั้น ป. 6 และ ม.1 เป็นสำคัญ โดยเน้นที่นักเรียนหญิงเท่านั้น ภายใต้นโยบาย “ตบมือข้างเดียวไม่ดัง” โรงเรียนจะต้องจัดกิจกรรมอบรมให้นักเรียนเข้าใจและสร้างความตระหนักในการรักษาวงศ์วานตัว

สำหรับนักเรียนหญิง ชั้น ป.6 และ ม.1 ทุกคนเป็นพิเศษ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการมีเพศสัมพันธ์ก่อนวัยอันสมควร ในขณะที่เดียวกันเขตพื้นที่การศึกษาต้องผลิตสื่อและค้นหานวัตกรรมเพื่อช่วยโรงเรียนอีกทางหนึ่ง โดยเมื่อผลิตเสร็จแล้ว นักเรียนหญิง ชั้น ป.6 และ ม.1 ทุกคนในเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องเข้าชม เพื่อได้รับความรู้ความเข้าใจและการปลูกฝังจิตสำนึกที่จะปฏิบัติตนอย่างปราศจากพฤติกรรมเสี่ยงในการมีเพศสัมพันธ์ในวัยเรียน นโยบายดังกล่าวนี้ จะขยายผลไปยังนักเรียนหญิงระดับอื่นต่อไป

จากการศึกษาสภาพทั่วไปและแผนการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 สรุปได้ว่า การกำหนดโครงสร้างภายในและการดำเนินงานตามแบบ ESA 42 MODEL เป็นไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และให้บรรลุตามนโยบายและเป้าหมายที่กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสอดคล้องต่อการปฏิรูปการศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 เป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เพื่อให้สถานศึกษาภายในสังกัดได้นำแนวทางไปใช้ในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการว่าสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 นั้น เป็นองค์กรหลักที่สังคมไทยสามารถคาดหวัง และเชื่อมั่นในการวางรากฐานด้านคุณธรรมและคุณภาพของประชากรวัยการศึกษาภาคบังคับ เพื่อการดำเนินชีวิตที่มีความสุขอย่างพอเพียงในสังคม ผู้รับบริการสามารถเชื่อมั่นได้ว่าสถานศึกษาทุกแห่งในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรีเขต 2 นั้น จะสามารถพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา สังคม และอารมณ์ เป็นบุคคลที่เปี่ยมไปด้วยคุณธรรม จริยธรรมและมีความรู้ทั้งทางด้านวิชาการและทักษะทางด้านอาชีพ มีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ครบถ้วน เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข และต่อยอดไปยังการเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ และเป็นพลโลกที่เปี่ยมไปด้วยความสมบูรณ์ทั้งสติปัญญาและคุณธรรม จริยธรรม

2. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ได้ถูกริเริ่มโดย (Argyris; & Schon. 1978) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ซึ่งทั้งสองท่านได้ร่วมกันเขียนหนังสือเรื่อง Organizational Learning: A Theory of Action Perspective ขึ้นในปี ค.ศ. 1978 ซึ่งถือกันว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ หนังสือเรื่อง Organizational Learning-OL นี้ กล่าวถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร Argyris สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรมาเป็นเวลานานกว่า 40 ปี แต่เนื่องจากงานเขียนของเขาค่อนข้างเป็นวิชาการที่อ่านและเข้าใจยาก จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมแพร่หลายนัก ต่อมาในปี ค.ศ. 1990 เซงเก้ (Senge) ศาสตราจารย์ของ MIT

ได้เขียนผลงาน คือ หนังสือ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization โดยใช้คำว่า learning organization แทนคำว่า organizational learning หนังสือเล่มนี้ได้สร้างความเข้าใจในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมากจนเป็นที่นิยมและแพร่หลายอย่างกว้างขวาง เซนเก้ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นที่ Sloan of Management MIT และได้จัดการประชุมปฏิบัติการ (workshop) ให้แก่บริษัทและองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ในปี ค.ศ. 1994 เซนเก้ได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อแนะนำและสนับสนุนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ ในองค์กร และในปีค.ศ. 2006 เซนเก้ได้ออกหนังสืออีกเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (Rev. ed.) ในปัจจุบันมีหนังสือเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) มากกว่า 170 เล่ม และยังมีงานวิจัย บทความเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้อีกมากมาย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสนใจที่มีต่อแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้มีแนวโน้มสูงขึ้นตามลำดับ (ยุพิน ภาวนันท์. 2557: 84-85)

2.1 ความหมายของการบริหาร

เฮอร์ซี, แบลนชาร์ด และจอห์นสัน (Hursey, Blanchard; & Johnson. 2001) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งพร้อมด้วยปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ เครื่องมือต่าง ๆ งบประมาณ และเทคโนโลยี เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมาย

เซอโต และ เซอโต (Certo; & Certo. 2012: 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารหมายถึง กระบวนการในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยการทำงานร่วมกันและใช้ทรัพยากรในองค์กร โดยจำกัดความโดยนักคิดการจัดการร่วมสมัยหลายคน โดยกำหนดไว้กว้าง ๆ โดยครอบคลุมถึงสิ่งต่อไปนี้

1. เป็นกระบวนการหรือชุดของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและมีความต่อเนื่อง
2. มีความเกี่ยวข้องกันและมุ่งเน้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. จะบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ได้ด้วยการทำงานร่วมกันของบุคคลและทรัพยากรใน

องค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2546:18) ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ งานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องกระทำ เพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีคนหมู่มากมาอยู่รวมกันและร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลโดยได้ประสิทธิภาพ

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547: 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ กลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการหรือการชี้นำ (Directing/ Leading) และ การควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

ราชบัณฑิตยสถาน (2551: 10) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ กระบวนการดำเนินงานตามภาระหน้าที่ ซึ่งเป็นการทำงานกับบุคคลหรือผ่านบุคคลอื่น โดยใช้ทรัพยากรบริหารอย่างอื่นประกอบ เพื่อให้เป็นไป ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด ภารดี อนันต์นาวิ (2552: 1) การบริหารเป็นกิจกรรมของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีการร่วมมือ กันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้เทคนิค และวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553: 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการและการควบคุมกำลังความสามารถของสมาชิกขององค์กรและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยอาศัยบุคคลและทรัพยากรทางการบริหาร

สันติ บุญภิรมย์ (2552: 42) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินการร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้ปัจจัยต่างๆ เข้ามามีส่วน สนับสนุนในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554: 29) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2554: 1) ให้แนวคิดว่า การบริหารเกี่ยวข้องกับหลักการกว้างๆ 6 ประการ คือ 1. มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป 2. กลุ่มบุคคลดังกล่าวร่วมมือกัน 3. ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ด้วยความประสานสัมพันธ์และมีระบบ ระเบียบกฎเกณฑ์ 4. รู้จักใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม 5. ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน 6. วัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ช่วยกันกำหนดขึ้น โดยทุกคนรับรู้ และเห็นด้วยตรงกัน จากความหมายของการบริหาร สรุปได้ว่า การบริหารคือ กระบวนการทำงานร่วมกันของ บุคคลและกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิค ต่างๆ อย่างเหมาะสม

ภารดี อนันต์นาวิ (2557: 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมของคนตั้งแต่สองขึ้นไป มีการร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2557: 39) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลโดยใช้กระบวนการ (ซึ่งเรียกว่าหน้าที่) อาทิ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดกำลังคน การอำนวยความสะดวกและการควบคุมทรัพยากรขององค์กร เป็นต้น

เฉลิมชัย หาญกล้า (2559: 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยอาศัยกิจกรรมหลักในการวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม ให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

สัมมา ธิริย์ (2560: 37) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยอาศัยกระบวนการการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การควบคุม และการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานของผู้บริหารที่ใช้กระบวนการในการทำงานโดยอาศัยการวางแผน การจัดองค์การ การนำและควบคุม ให้บุคลากรร่วมมือกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหาร มีความหมายเดียวภารกิจหรือบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร เป็นสิ่งที่ต้องยึดถือเป็นจุดยืนสำหรับปฏิบัติกิจกรรมในการบริหารงานซึ่งเป็นลำดับขั้นในการบริหารงาน หรือหมายถึงขอบข่ายของงานต่าง ๆ ที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหาร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553 :2-3) กล่าวถึงหน้าที่ในกระบวนการบริหารงานว่าเป็นการจัดการ (The Management Process : ManagementFunctions) ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การและกำหนดว่าจะทำงานนั้นอย่างไร
2. การจัดองค์การ (Organization) หมายถึง การนำเอาแผนงานที่กำหนดไว้ มากำหนดหน้าที่สำหรับบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่จะปฏิบัติภายในองค์การ เป็นการเริ่มต้นของกลไกในการนำเอาแผนงานไปสู่การปฏิบัติ
3. การนำ (Leading) หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ภาวะผู้นำและการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ
4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง หน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหารในการรวบรวม ข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรฐานวัดผลการทำงานในองค์การ รวมทั้งการวัดผลการทำงานในปัจจุบัน เพื่อกำหนดมาตรฐานขึ้น และเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้ เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการทำงานได้ สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหาร หมายถึง กระบวนการบริหารงานของผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษานิยามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้มีผู้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ดังนี้

เซงเก้ (Senge. 1990: 15) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ขยายความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานตามที่ตนต้องการ มีรูปแบบแนวคิดใหม่ๆ ได้รับการเผยแพร่และปรับปรุง เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยอมรับขององค์การมีการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learn to Learn) ร่วมกัน

การ์วิน (Garvin. 1993: 80) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีทักษะในการสร้าง ใช้และถ่ายโอนความรู้ รวมถึงปรับปรุงรูปแบบพฤติกรรม เพื่อสร้างความรู้ใหม่

เบนเน็ต; และ โอเบรียน (Bennett; & O'Brien. 1994: 42) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สร้างให้เกิดและยกระดับความสามารถที่จะเรียนรู้และปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมขององค์การ

มาร์ควอร์ท; และ เรย์โนลด์ (Marquardt; & Reynolds. 1994: 22) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้บุคคลมีกระบวนการคิดเพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ที่ในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์การแห่งการเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับการเรียนรู้ในความสำเร็จ

มาร์ควอร์ท (Marquardt. 1996: 2) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อบริหารความรู้ ใช้เทคโนโลยีเสริมอำนาจบุคคลและขยายการเรียนรู้ให้ปรับตัวให้ดีขึ้น และมีความสำเร็จในสภาพที่กำลังเปลี่ยนแปลง

ฮอย; และ มิสเกล (Hoy; & Miskel. 2001: 3) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สมาชิกได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งานและบรรลุเป้าหมายแห่งงานอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นแนวคิดแปลกและใหม่ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออกถึงความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิก การสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน องค์การมีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550: 119) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การนำการเรียนรู้มาใช้ปรับปรุงพัฒนาศักยภาพของการดำเนินงานให้ดีขึ้น โดยทำอย่างต่อเนื่องทุกระดับภายในองค์การ

มานิต ปัญญาวรณศิริ (2550: 9) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ๆ และแตกต่างแขนงของความคิด ได้การยอมรับเอาใจใส่ และเป็นองค์การที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

ประยูร อัมสวาสดี (2552: 19) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความมุ่งมั่น ในการที่จะขยายและพัฒนาขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์การมีส่วนร่วมสนับสนุนส่งเสริม กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือสร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้เพื่อให้องค์การในคุณภาพและได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกิดการเปลี่ยนแปลง

เงษฏา นกน้อย (2554: 20) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการจัดการองค์การที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์การ ในการวิเคราะห์ ความต้องการการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และแสวงหาวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มี การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ทิพากร วรณพฤกษ์ (2554: 40) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สภาพบรรยากาศ ที่กระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน และเอื้อต่อการปฏิบัติงานและเรียนรู้ เพื่อขยายขีดความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีรูปแบบความคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มองเห็นภาพความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของความร่วมมือ การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ รวมถึงความสามารถในการปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

พอหทัย ภิรมย์ศรี (2554: 17) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องโดยผ่านสมาชิกในองค์การ ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จากทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนาศักยภาพของตนเอง ทำให้องค์การเจริญงอกงามอย่างต่อเนื่อง

ภาควงมิ ฤกษ์เมธ (2555: 9-7) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองได้ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งตอบสนองต่อประสบการณ์ที่ผ่านมาด้วยการเรียนรู้ข้อผิดพลาดและนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์การด้วยการเสริมพลังให้กับบุคลากรทุกคนในการคิดค้นความรู้ ผลิตภัณฑ์และกระบวนการใหม่ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556: 263) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ภายในองค์การที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันและใช้ความรู้

ปิยะ ละมุลมอญ (2556: 34) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือองค์การ ที่ซึ่งสมาชิกมีการพัฒนาตนเอง และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพและการบรรลุเป้าหมายทั้งของคนที่ทำงาน และองค์การ

มานัสวิณี เวียงปฏี (2556: 14) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเป็นองค์การที่บุคคลในองค์การ เรียนรู้ เพิ่มพูน ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มสมรรถนะที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การ ด้วยกระบวนการบริหารของผู้บริหารในกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ ของการกระทำและเป็นผลองค์การที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่ที่ควรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ยุพิน ภารนันท์ (2557: 87) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง โครงการที่ใช้การเรียนรู้เป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ซึ่งเป็นการทำทุกวิธีทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์การคือระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การที่สมาชิก ทุกคนจะต้องเรียนรู้ร่วมกันและเรียนรู้อย่างมีพลังแล้วปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง ในการพัฒนาให้ดีขึ้น เกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ การจัดการกับความรู้ การใช้ความรู้ ปลูกความสำเร็จขององค์การ และใช้เทคโนโลยีเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และผลิตผลงานให้สูงสุด สร้างความเป็นเลิศแก่องค์การอย่างยั่งยืน

รัตนา แสงจันทร์ (2559: 37) ให้ความหมายว่า องค์การที่เอื้อให้บุคลากรมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์การเปลี่ยนวิธีการคิด วิธีการทำงาน เพื่อให้มีการพัฒนาขีดความสามารถของตน รวมถึงมีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของคนในองค์การให้เกิดการมีจิตวิญญาณร่วมกัน ที่จะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น เพื่อการสร้างสรรค์และการบรรลุเป้าหมายแห่งการทำงานอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการให้บุคลากรทั่วทั้งองค์การสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้อย่างสะดวกทั่วถึง ทำให้บุคลากรในองค์การเกิดการพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้นำผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่องค์การเผชิญอยู่ ควบคู่ไปกับการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความอย่างยั่งยืนแก่องค์การ

2.3 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

ในสภาวะการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจโลก โลกาภิวัตน์ และความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์การ และความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการให้มีจำนวนความหลากหลายเพิ่มมากขึ้น และการขาดแคลนทักษะการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นองค์การที่จะอยู่รอดได้ต้องเรียนรู้และปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้รวดเร็วโดยการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มาร์ควอดด์ (Marquardt, 1996: 11-13) เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มุ่งเน้นการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้บุคลากรทุกคนในองค์การมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์การมีความรู้ของบุคลากรเป็นทุนและสามารถนำความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ในองค์การมาใช้ได้อย่างเห็นผลร่วมกับการเอื้ออำนาจให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อขยายศักยภาพทั้งของตนเอง ทีมงาน และองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ และบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ (เจษฎา นกน้อย, 2553: 9-10; ศุภรชชตรา แสนวา, 2555: 6-7) นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การอีกด้วย ซึ่ง ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2555: 9-12) ได้สรุปความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้เป็นด้าน ต่างๆ ดังนี้

3.3.1 ด้านองค์การ ประกอบด้วยความสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. องค์การสามารถใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาองค์การให้สามารถอยู่รอดและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
2. ทำให้องค์การมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับความเสี่ยงและความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
3. ทำให้องค์การมีการสร้างบรรยากาศของการอยู่ร่วมกันและการเรียนรู้ในองค์การให้ดีขึ้น ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ศิลปะและเทคนิคในการพัฒนาการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้กันเพื่อสร้างคุณค่าให้กับการทำงานผ่านการมีปฏิสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันเป็นทีม
4. ทำให้องค์การมีการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานของการให้เกียรติซึ่งกันและกัน
5. ทำให้องค์การมีวัฒนธรรมการยอมรับการเปลี่ยนแปลง
6. ทำให้องค์การมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความเชื่อถือและยอมรับจากองค์กรอื่นซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้มีการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว

3.1.2 ด้านผู้บริหาร ประกอบด้วยความสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. ทำให้ผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าและใช้ความพยายามในการสร้างกลไกการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การ
2. ทำให้ผู้บริหารไม่ประมาทต่อสถานการณ์ โดยพยายามเรียนรู้และหาข้อมูลรวมทั้งตรวจสอบสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์การ เพื่อวางแผนกลยุทธ์สร้างความได้เปรียบคู่แข่งขั้นในอนาคต
3. ทำให้ผู้บริหารได้พัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบมากขึ้น
4. ทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของความรู้ ความสามารถของบุคลากรแต่ละคนมากขึ้น รวมทั้งการหาวิธีใช้ประโยชน์จากความรู้และความเชี่ยวชาญนั้น ส่งเสริมให้เกิด การเรียนรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ จนทำให้เกิดการไหลเวียนของความรู้ในองค์การได้อย่างรวดเร็ว
5. ทำให้ผู้บริหารมีแนวทางในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อความอยู่รอด ความได้เปรียบในการแข่งขัน และความมั่นคงอย่างยั่งยืนขององค์การ
6. ทำให้ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีกรอบในการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การแต่ละระดับ

3.1.3 ด้านบุคลากร

1. ทำให้บุคลากรได้ตรวจสอบและสามารถวางแผนพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายของตนเองและองค์การ
2. ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่า มีความสำคัญและความภูมิใจว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การจากการเปิดโอกาสขององค์การให้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่

3.1.4 ด้านการพัฒนาความรู้ทางวิชาการ คือ แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้จะช่วยให้มี การพัฒนาและแนวปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการ ซึ่งเป็นฐานคิดที่ทำให้เกิดการ วิเคราะห์และ สังเคราะห์ต่อยอดความรู้ที่มีอยู่ขององค์กร เพราะการมีองค์ความรู้พื้นฐานจะช่วยให้ สามารถ วิพากษ์และพัฒนาตัวแบบต่าง ๆ เพื่อลดข้อจำกัดในการอธิบายและนำไปสู่การพัฒนาองค์ ความรู้ ด้านทฤษฎีขององค์กรต่อไป

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารควรเห็น ความสำคัญของความรู้ ความสามารถของ บุคลากรแต่ละคน มีการส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้และประสบการณ์เพื่อการพัฒนา ตนเอง มีการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเมื่อนำมาใช้ ร่วมกับการเอื้ออำนาจให้แก่บุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแล้วจึงส่งผลให้ องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร ตอบสนอง ความต้องการของผู้รับบริการ ได้อย่างดี และองค์กรสามารถมีความยั่งยืนอยู่รอดได้ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้

2.4 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ท

แนวคิดสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มีผู้ให้แนวคิดสำคัญของการเรียนรู้ ไว้หลากหลาย แต่ในงานวิจัยนี้ได้นำเสนอแนวคิด 2 แนวคิดที่ได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวาง คือ แนวคิดของมาร์ควอร์ท (Marquardt) และแนวคิดของปีเตอร์ เซงเก้ (Peter M. Senge)

มาร์ควอร์ท (จินฉนวนัต ปะโคทัง, 2553: 51-57; อ้างอิงจาก Marquardt, 1996: 58) กล่าวถึง คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้หลายประการ ซึ่งส่วนประกอบเหล่านั้นจะสามารถ อธิบายถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแบบระบบการเชื่อมโยงขององค์กร ได้เป็นอย่างดี ได้แก่

1. มุ่งเน้นไปที่การสร้างสรรคและการเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น
2. มีพื้นฐานการคิดที่เป็นระบบ
3. สมาชิกในองค์กรสามารถเข้าถึงตัวกระตุ้นให้ข่าวสารและทรัพยากรข้อมูล ข่าวสารได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
4. บรรยากาศในองค์กรจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลและกลุ่มได้มีการเรียนรู้
5. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ไม่คาดคิดหรือแม้แต่ความล้มเหลว โดย เปลี่ยนให้เป็นโอกาสที่จะเรียนรู้ได้มากขึ้น

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996: 19) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ ต้องเรียนรู้อย่างเปี่ยมด้วยพลังและร่วมกัน อีกทั้งเป็นองค์กรที่มีการถ่ายทอดความรู้โดยการเก็บ รวบรวมการจัดการ และการใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์กร ค่านิยมนี้หากมองในทางกลับกัน ทุกองค์กรไม่ว่าจะมีขนาดเล็กหรือใหญ่ที่สามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ย่อมเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น เพราะความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการใช้การเรียนรู้ การ ถ่ายทอดความรู้โดยการเก็บรวบรวม การจัดการและการใช้ความรู้ แต่องค์กรอาจจะไม่รู้ว่ตนเอง เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และอาจจะไม่รู้ว่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยแค่ไหน หรือไม่รู้ว่รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่องค์กรนั้นเป็นอยู่มีลักษณะอย่างไร การที่จะทราบได้ว่า องค์กรนั้น ๆ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือสามารถวัดได้ว่ามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อย

เพียงใดนั้นก็ด้วยการใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทฤษฎีจะอธิบายบอกถึงคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นอย่างไร หรืออีกนัยหนึ่งคือ มีองค์ประกอบหรือปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นตัวชี้วัดว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ และมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยแค่ไหน หรือมีรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไร หากเราได้ทราบว่าองค์กรของเราเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด และมีรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไรแล้ว เราก็สามารถรู้ทิศทางการพัฒนาองค์กรของเราให้ทันสมัย เท่าทันอยู่เสมอกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์

มาร์ควอร์ท (วีรวุฑ มาฆะศิริานนท์. 2550: 50-61; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 21)

ได้เสนอรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (learning) - พลวัตแห่งการเรียนรู้ (learning dynamic)
2. องค์ประกอบด้านองค์กร (organization) - การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation)
3. องค์ประกอบด้านบุคคล (people) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment)
4. องค์ประกอบด้านความรู้ (knowledge) - การจัดการความรู้ (knowledge management)
5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (technology) – การใช้เทคโนโลยี (technology application)

ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการ มีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน โดยสรุปได้ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 รูปแบบองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา: วีรวุฑ มาฆะศิริานนท์ (2550). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. หน้า 50.

องค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบข้างต้นมีความสัมพันธ์กัน โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกันเพื่อให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถ้าหากว่าองค์ประกอบใดอ่อนแอหรือขาดไปจะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์ประกอบอื่น ๆ องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ พลวัตการเรียนรู้ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ที่ทีมงานและองค์การ เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้ว จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่นอีก 4 ด้าน หากว่าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ที่ทีมงานและองค์การแล้ว จะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์การนั้นก้าวไปสู่ “องค์การแห่งการเรียนรู้”

องค์ประกอบ 1 องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (learning) - พลวัตแห่งการเรียนรู้ (learning dynamic)

มาร์ควอร์ท (วีรวุช มาชะศิริานนท์. 2550: 50-61; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 21) ได้กล่าวว่า การส่งเสริมให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด ซึ่งพลวัตการเรียนรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบย่อยของพลวัตแห่งการเรียนรู้

ที่มา: วีรวุช มาชะศิริานนท์. (2550). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. หน้า 50.

1. ระดับของการเรียนรู้ (learning of learning) ซึ่งมาร์ควอร์ท (Marquardt. 1996: 30) สรุปไว้ว่ามี 3 ระดับ ที่ไม่เหมือนกัน แต่มีความสัมพันธ์กันดังนี้

1.1 การเรียนรู้ในระดับบุคคล (individual learning) ซึ่งเป็น การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความเข้าใจที่ต่อแก่ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคลอันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง การสังเกต การศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยการเรียนรู้

1.2 การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (group or team learning) เป็นการเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะและขีดความสามารถซึ่งเกิดมาจากความสำเร็จภายในกลุ่มหรือทีม

1.3 การเรียนรู้ขององค์การ (organizational learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดทั่วทั้งองค์การ

2. ประเภทของการเรียนรู้ (types of learning in organizations) มาร์ควอร์ท (Marquardt. 1996: 37-39) ได้แบ่งประเภทของการเรียนรู้มาสร้างเป็นกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ประเภทของการเรียนรู้ แม้จะมีความแตกต่างกัน แต่ก็มีมีความคาบเกี่ยวกัน และช่วยให้การเรียนรู้นั้นสมบูรณ์ขึ้น ประเภทของการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

2.1 การเรียนรู้เชิงปรับตัว (adaptive learning) เป็นการ เรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์การเรียนจากประสบการณ์และปฏิกริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการ เรียนรู้คือ องค์การมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายผลลัพธ์ต่าง ๆ ของการกระทำ มาจากทั้งภายในและ ภายนอกองค์การ ผลของความของเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

2.2 การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (anticipatory learning) เป็น กระบวนการที่ได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต เป็นวิธีการของวิสัยทัศน์สู่ผลลัพธ์สะท้อนกลับ และสู่การปฏิบัติเพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบ โดยการพิจารณาเลือก โอกาสในอนาคตที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่ไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ซึ่งมาจากวิธี “การวางแผนที่เป็นเหมือนการเรียนรู้”

2.3 การเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ (deutero learning) เกิดขึ้นเมื่อ บุคคลในองค์การได้เรียนรู้ จากการสะท้อนโดยวิพากษ์อยู่บนการยอมรับสมมุติฐาน เป็นการเรียนรู้ เกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์การ เพื่อการเรียนรู้ เพื่อ สร้างกลยุทธ์ใหม่ในการเรียนรู้ และจะประเมินรวมถึงหาข้อสรุปจากสิ่งที่พวกเขาได้ดำเนินการลงไป ผลที่ได้จึงกลายเป็นการจัดระบบ และวิเคราะห์วัตถุประสงค์ในการดำเนินการให้เกิดการเรียนรู้ของ องค์การนั่นเองเป็นการเรียนรู้ประเภทที่มุ่งสร้าง และสร้างสรรค์โดยการเสริมความรู้ให้บุคคลมีการ ปฏิบัติการเชิงรุกเพื่อสะท้อนความคิดและสร้างสรรค์การเรียนรู้ด้วยตนเอง

2.4 การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (action learning) เป็นการเรียนรู้ เชิงปฏิบัติเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาจริง ๆ และเน้นไปที่การแสวงหาความรู้จริง ตลอดจนดำเนินการ ตามหนทางของการแก้ปัญหาให้เกิดผลสำเร็จ เป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก เป็นการสร้างขึ้นมาจาก ประสบการณ์และความรู้ รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม โดยกลุ่มใช้การเรียนรู้โดยการ ปฏิบัติเพื่อตรวจสอบงานที่ยาก หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำ ผลลัพธ์ไปทบทวนและเรียนรู้

3. ทักษะและวินัยในการเรียนรู้ (learning skills/disciplines) เป็นทักษะหรือวินัยของการที่จะเรียนรู้ไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กร และสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อันประกอบด้วย 6 วินัย และ 5 วินัยแรกได้มาจากแนวคิดของเซนเก้ ได้แก่

3.1 มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) บุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร บุคคลที่มีความสามารถจะขยายความสามารถในการปฏิบัติงานได้มากขึ้นลักษณะการเรียนรู้ของบุคคลจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรด้วย องค์กรเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้โดยผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนนั้นไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น (Senge. 1990: 139)

3.2 แบบแผนความคิด (mental models) เป็นแนวความคิดมุมมองของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมทางอารมณ์ซึ่งเป็นที่มิอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน การที่บุคคลในองค์กรมีแบบแผนการคิดที่ถูกต้องและไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถเลือกใช้แบบแผนความคิดให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้น จะทำให้ทีมงานและองค์กรนั้นสามารถก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้

3.3 วิสัยทัศน์ร่วม (shared Vision) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเริ่มจากการกระตุ้นให้ทุกคนมีวิสัยทัศน์ของตน โดยใช้บรรยากาศที่สร้างสรรค์ จากนั้นก็พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนตัวให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมในองค์กร แล้วพยายามให้บุคคลมีความผูกพันวิสัยทัศน์มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนวิสัยทัศน์นั้น เพราะวิสัยทัศน์ร่วมจะเป็นจุดหมายของทุกคนในองค์กรที่จะไปสู่ในอนาคต เพื่อจะนำไปเป็นเป้าหมายของแผนกลยุทธ์แล้วไปสู่แผนการปฏิบัติในที่สุด

3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการร่วมกันของบุคคลในองค์กรในอันที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพัฒนาความรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้นั้น เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานของทีม จนเป็นความคิดร่วมกันในกลุ่มได้ โดยการกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและการอภิปรายอย่างกว้างขวางตลอดจนมีการใช้ความสามารถในการบริหารงานเป็นทีมของผู้นำอีกด้วย เซนเก้ (Senge. 1990: 236-237) ให้ความเห็นว่า สำหรับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ สมาชิกในทีมต้องมีความสามารถในการคิดและร่วมกันคิด ไม่ใช่คิดคนเดียวภายในทีม

3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) เซนเก้ (Senge, 1990:68) ได้ให้ความหมายว่า เป็นวินัยของการมองเป็นภาพโดยรวมทั้งหมด โดยมีกรอบที่เห็นเป็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าจะเห็นแค่เชิงเหตุผล แต่เน้นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน

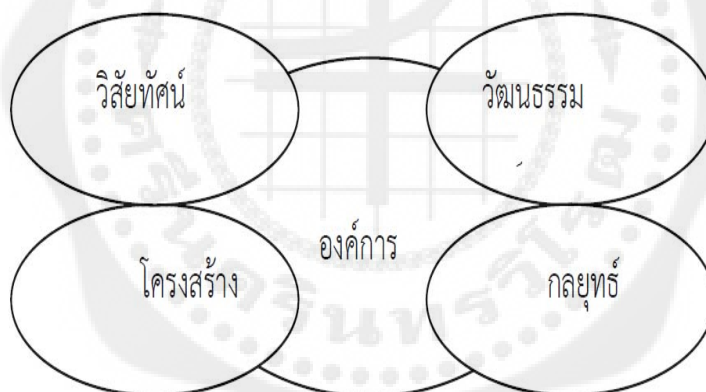
3.6 แบบแผนการสนทนา (dialogue) เป็นการส่งเสริมให้บุคคลมีที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและการเรียนรู้ ค้นคว้าหาวิธีการใหม่ในการทำงาน เป็นการส่งเสริมให้บุคคลได้มีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสมอภาค มาร์ควาร์ด (Marquardt. 1996: 46) เสนอว่า แบบแผนของการสนทนาเป็นสื่อที่สำคัญสำหรับการติดต่อ การประสานการ

เรียนรู้ และการปฏิบัติในสถานที่ทำงาน อีกทั้งเป็นศูนย์กลางในการช่วยให้เกิดการเรียนรู้ อีกทั้งเป็นการส่งเสริมให้มีการรวบรวมความคิด แบบแผนการสนทนาจะผลักดันให้องค์กรไปสู่ความมีสติปัญญาาร่วมกันของกลุ่ม เป็นเครื่องมือให้มุ่งเน้นการเปิดเผยและถามคำถามว่าทำไมและอย่างไร อีกทั้งเป็นอิทธิพลต่อการรับรู้ภายในองค์กรอย่างที่เขาใจอย่างแท้จริง

สำหรับองค์ประกอบแรก คือ พลวัตการเรียนรู้ นั้น Marquardt ได้ให้ทัศนะว่า องค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบกับบุคลากร จะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ และรู้วิธีการเรียนรู้ (Learning how to learn) สามารถส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเองตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีความสามารถในการคิด และปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบ 2 องค์ประกอบด้านองค์กร (organization) - การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation)

มาร์ควอร์ท (วีรวุฑ มาฆะศิริานนท์. 2550: 51; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 68) กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์กรว่ามีมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 4 มิติ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบย่อยขององค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา: วีรวุฑ มาฆะศิริานนท์. (2550). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. หน้า 51.

1. วิสัยทัศน์ (vision) คือ ความมุ่งหมายที่สมาชิกในองค์กรได้ตั้งความหวังไปสู่ในอนาคต โดยได้กำหนดสิ่งที่จะต้องกระทำบนเป้าหมายที่ไม่ยึดติดกับสถานะในปัจจุบัน และต้องตั้งเป้าหมายไว้สูงเพื่อเป็นเครื่องชี้นำในการรักษากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนา ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบมุ่งสร้าง โดยคิดและมองให้ลึกลงไป นอกจากนั้นยังชี้นำความคิดและการวางแผนกลยุทธ์ด้วยกระบวนการให้ผู้เกี่ยวข้องได้มาร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเพื่อที่จะได้ทราบว่ามีความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจะต้องจัดเก็บและต้องถ่ายโอนไป และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันยังช่วยให้

เกิดการเสี่ยง การทดลองในการพยายามหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมคิดร่วมทำ มาร์ควาร์ด ได้สรุปว่าองค์การแห่งการเรี ยนรู้เป็นเสมือนสิ่งมีชีวิต เช่นเดียวกับมนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักร ที่จำเป็นต้องมีสำนึกในเอกลักษณ์และจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ควรเป็นการจุดประกายและกระตุ้นให้องค์การ พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีชื่อเสียง การเรี ยนรู้จึงต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ (Marquardt. 1996: 69)

2. วัฒนธรรม (culture) เป็นความเชื่อ ความคิด ค่านิยมและวิธีการปฏิบัติของคนในองค์การ บรรทัดฐานที่องค์การเป็นล้วนแต่เป็นวัฒนธรรมองค์การทั้งสิ้น วัฒนธรรมองค์การส่วนใหญ่เป็นเรื่องหนึ่งของการไม่เรี ยนรู้ เช่น ปฏิเสธการเรี ยนรู้ การเสี่ยง หรือความพยายามต่อวิธีการใหม่ ๆ และการแบ่งปันการเรี ยนรู้ เป็นต้น ดังนั้นจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเพื่อความเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้ เพราะค่านิยมมีอิทธิพลต่อการให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมการเรี ยนรู้ขององค์การจะประสบผลสำเร็จจะต้องมีระบบค่านิยมที่ส่งเสริมการเรี ยนรู้ ระบบดังกล่าวได้แก่ ระบบบรรยากาศองค์การที่ให้คุณค่าและรางวัลในการเรี ยนรู้ ระบบความรับผิดชอบเพื่อการเรี ยนรู้อย่างทั่วถึง ความไว้วางใจและความมีอิสระแห่งตน ระบบการให้ผลตอบแทนสำหรับนวัตกรรมใหม่ การทดลองและความเสี่ยง ระบบการให้ความสนับสนุนด้านงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาางานของบุคลากร ความหลากหลายและการสร้างสรรค์ ความร่วมมือ การมีข้อผูกพันในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและภาวะที่ยู่เหยิง และคุณภาพชีวิตการทำงาน

3. กลยุทธ์ (strategy) การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสามารถทำให้การปฏิบัติประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็วในการไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวได้แก่ การประสานความสำเร็จของบุคคลและธุรกิจเข้ากับการเรี ยนรู้ในองค์การอย่างกว้างขวาง การสร้างการเรี ยนรู้เข้าไปในการปฏิบัติการและกิจกรรมขององค์การ การเชื่อมโยงนโยบายต่าง ๆ ในการจัดคนในองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรี ยนรู้ การตระหนักและให้รางวัลต่อการเรี ยนรู้ การประเมินผลแล้วเผยแพร่ผลที่เกิดขึ้นและประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์การจะได้รับ การสร้างโอกาสในการเรี ยนรู้การสร้างสรรค์สภาพทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรี ยนรู้ และการทำให้เกิดการเรี ยนรู้ในงานมากที่สุด

4. โครงสร้าง (structure) โครงสร้างมีผลโดยตรงสำหรับบุคคลและองค์การโดยเป็นตัวกำหนดความซับซ้อนของการบังคับบัญชาภายในองค์การ งานขององค์การ การติดตามผลการทำงาน รูปแบบของกลุ่มและการตัดสินใจในการเลือกกำหนดกระบวนการทำงาน

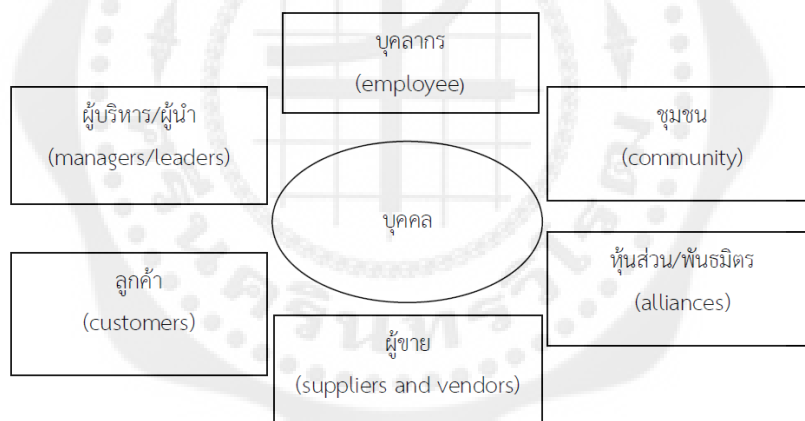
ลักษณะของโครงสร้างขององค์การแห่งการเรี ยนรู้ ได้แก่ มีความยืดหยุ่น ความเปิดเผย ความมีเสรีภาพและโอกาส โครงสร้างขององค์การเป็นความจำเป็นพื้นฐานไปสู่การเรี ยนรู้ สิ่งที่จะขับเคลื่อนองค์การอยู่ที่เสรีภาพ การสนับสนุนและแหล่งทรัพยากรที่สมาชิกจำเป็นต้องได้รับสิ่งเหล่านี้ สิ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดการเรี ยนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ก็คือ แนวทางในการจัดโครงสร้างขององค์การ ซึ่งมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง คือ การปรับปรุงลำดับขั้นในแนวราบ การลด

การแบ่งแยกโดยการมองเป็นองค์รวม การจัดองค์การและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (project form) การสร้างเครือข่าย (networking) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ การจัดการแบบเจ้าของกิจการ (entrepreneurial) และการถอนรากโครงสร้างแบบระบบราชการ (bureaucracies)

สำหรับองค์ประกอบที่สอง การปรับเปลี่ยนองค์การนั้น Marquardt ได้ให้ทัศนะว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน มีการทำงานที่ค้ำประกันถึงองค์การเป็นเป้าหมายหลัก โดยที่พนักงานทุกคนในองค์การต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ

องค์ประกอบที่ 3 องค์ประกอบด้านบุคคล (people) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment)

มาร์ควอร์ท (วีรวุฒ มาพะตึรานนท์. 2550: 55; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 70) ได้เสนอองค์ประกอบด้านบุคคลโดยเน้นการเสริมอำนาจบุคคล ซึ่งแบ่งการเสริมอำนาจบุคคล ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบย่อยขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้านบุคคล

ที่มา: วีรวุฒ มาพะตึรานนท์. (2550). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. หน้า 55.

1. บุคลากร (employee) หลักในการเสริมความรู้ให้กับบุคลากร คือ การปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้เรียนรู้ที่มีความสามารถและวุฒิภาวะ การส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระและมีความกระตือรือร้น เมื่อมอบหมายงานให้แล้วต้องให้ทั้งความรับผิดชอบและอำนาจ ด้วยการให้ บุคลากรมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน และการทำให้เกิดสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและองค์การ

2. ผู้บริหาร/ผู้นำ (managers/leaders) ผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนบทบาทจากการควบคุมเป็นการกระจายอำนาจ การช่วยเหลือและผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และเป็นผู้บริหารที่เอื้อต่อการเรียนรู้

มาร์ควอร์ท (Marquardt. 1996: 106-108) ได้กล่าวถึงบทบาทใหม่ของผู้บริหารที่เอื้อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ เป็นผู้สอน ผู้สอนแนะ และพี่เลี้ยง เป็นผู้บริหารที่มีความรู้เป็น ผู้ประสานระหว่างผู้เรียนรู้กับรูปแบบการเรียนรู้ เป็นผู้ออกแบบในการเรียนรู้ เป็นผู้สนับสนุนและผู้นำด้านโครงการและกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งประเภทของบทบาทจะขึ้นอยู่กับจุดเน้นของ ความต้องการ ความช่วยเหลือ ช่วงเวลาของการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และความเป็นเจ้าของการเรียนรู้

สำหรับทักษะของผู้นำนั้น มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996: 109-110) ได้เสนอ ดังนี้ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การประสานงานที่หลากหลายโดยการเน้นการทำงานเป็นทีม การปรับและทดสอบ แบบแผนความคิด การส่งเสริมความคิดอย่างเป็นระบบ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมและความปรารถนาที่จะลองเสี่ยง และการมีมโนคติและแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ และปฏิบัติ

3. ลูกค้า (customers) เป็นผู้ให้ข้อมูลและแนวความคิด เป็นผู้มีส่วนอย่างใกล้ชิดในระบบและกลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กร ผู้ใช้บริการเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ทันสมัยความสามารถในการเปรียบเทียบการแข่งขัน การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการบริการและแบบแผนต่าง ๆ ที่ทำมาไว้และเพื่อให้ได้ข้อมูลดังกล่าวมา องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการดำเนินการดังนี้คือ ดำเนินการฝึกอบรม การเรียนรู้เพื่อศึกษา ความต้องการของผู้ใช้บริการ รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใช้บริการ ปรับปรุงนวัตกรรมใหม่เพื่อสนองตอบความคาดหวังของผู้ใช้บริการอย่างรวดเร็วและทันการณ์ กระตุ้นหรือรื้อฟื้นให้ข้อมูลย้อนกลับ คำแนะนำ และการให้คำปรึกษาแก่ผู้ใช้บริการ

4. ผู้ขาย (suppliers and vendors) การที่บุคคลอื่นมีความสัมพันธ์กับองค์กร ได้มีความผูกพันและร่วมเรียนรู้ทางนโยบายต่าง ๆ อาจให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทักษะทางเทคนิคหรือวิธีการจัดการที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าแก่ทุก ๆ คนในระยะยาว

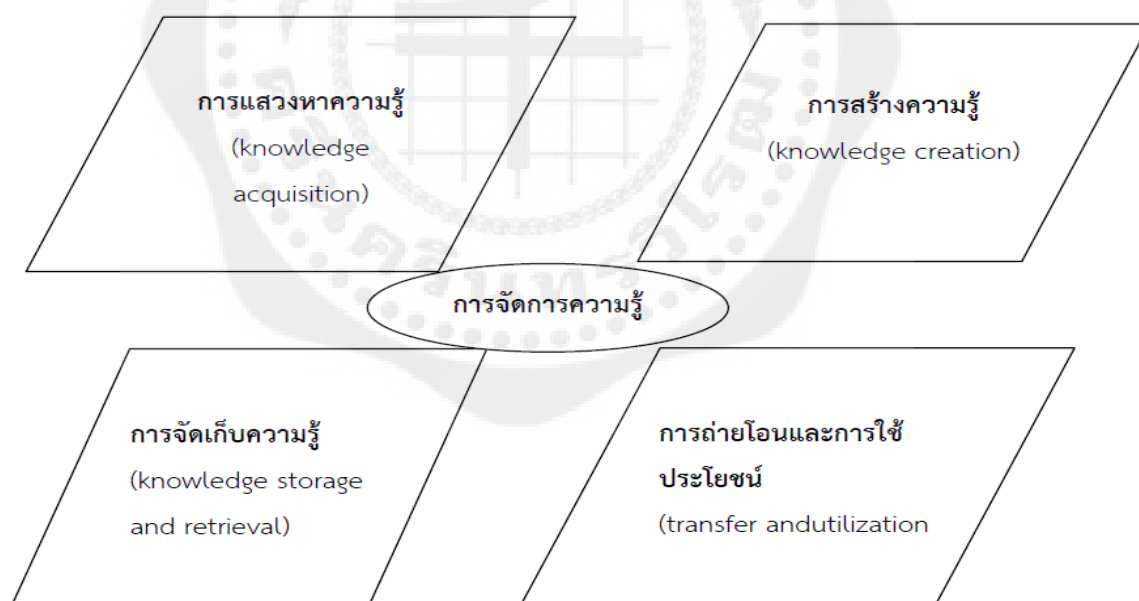
5. หุ้นส่วน/พันธมิตร (alliances) ได้มีองค์กรเกิดขึ้นอย่างมากมาย การมีองค์กรเกิดขึ้นทำให้มีการเพิ่มการประสานการทำงานกันระหว่างองค์กรขึ้น ซึ่งเป็นการช่วยเหลือสนับสนุนกันระหว่างองค์กรในรูปแบบพันธมิตร ความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์กรนี้จะสร้างคุณค่าให้กลายเป็นการลงทุนระยะยาว ผลกำไรที่มากขึ้น และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอนาคต

6. ชุมชน (community) ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เพราะเป็นการเพิ่มพูนภาพลักษณ์ขององค์กรในชุมชน เป็นการสนับสนุนกิจการขององค์กร โดยเป็นผู้ให้บริการหรือผู้มาบริการ เป็นการเตรียมกำลังคนในอนาคต และเป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรในชุมชน ซึ่งบุคคลต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร หรือแม้แต่คู่แข่งต่างมีความสัมพันธ์ที่ยืดหยุ่นมากขึ้น เพราะข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้นเป็นการขยายและเพิ่มขยายประสิทธิภาพในการเรียนรู้

สำหรับองค์ประกอบ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคลนี้ Marquardt ได้ให้ทัศนะว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนแนะ และมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมต้องมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาพร้อมกัน พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อ เพื่อรับทราบแนวคิดและเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการ นอกจากนี้ องค์การต้องมีการเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ เช่นลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจ และต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรมด้วย

องค์ประกอบที่ 4 องค์ประกอบด้านความรู้ (knowledge) - การจัดการความรู้ (knowledge management)

มาร์ควอर्थ (วีรวิฑู มาฆะศิริานนท์. 2550: 57; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996: 70) กล่าวว่า ความรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่าง ๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์การ ล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้ ความชำนาญทั้งสิ้น ความรู้ที่ได้มาจากการจัดการ โดยการใช้ ประโยชน์และประยุกต์ใช้ความรู้จากการได้ แสวงหา การสร้างองค์ความรู้ การจัดเก็บ และถ่ายโอน ความรู้ ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้

ที่มา: วีรวิฑู มาฆะศิริานนท์. (2550). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. หน้า 57.

การที่องค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ต้องดำเนินไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน การกระจายข้อมูลสารสนเทศควรเกิดขึ้นหลายช่องทางและมีกรอบของเวลาแตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรควรจะได้รับ การกลั่นกรองโดยการจัดการองค์ความรู้นั้นต้องการมีทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุกและเชิงรับ

ขั้นตอนทั้ง 4 ประการในองค์ประกอบด้านความรู้เป็นหัวใจของการเรียนรู้เชิงองค์การ เป็นเรื่องที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สร้างและใช้ความรู้ที่ประกอบด้วย

1. การแสวงหาองค์ความรู้ (knowledge acquisition) องค์กรสามารถแสวงหา องค์ความรู้ได้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

1.1 การรวบรวมองค์ความรู้จากภายนอก (external collection of knowledge) มาร์ควอร์ท (Marquardt. 1996: 131) เสนอว่า ปัจจุบันระยะก้าวของการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไม่มีองค์กรใดที่อยู่อย่างโดดเดี่ยว การที่จะก้าวไปสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำต้องมองออกนอกกรอบ เพื่อการปรับปรุงและเพื่อความคิดใหม่ ๆ ตลอดเวลา ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบจากองค์กรอื่น การจ้างที่ปรึกษา การศึกษาจากสื่อสิ่งพิมพ์ อีเมลล์ วิดีโอ การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งและแหล่งอื่น ๆ การตรวจสอบแนวโน้มของเศรษฐศาสตร์ สังคม และเทคโนโลยี การจ้างพนักงานใหม่ การร่วมมือกับ องค์กรอื่น ๆ และการสร้างพันธมิตรธุรกิจและการร่วมทุน เป็นต้น

มาร์ควอร์ท (Marquardt. 1996: 131) ได้กล่าวถึงมาตรฐานเปรียบเทียบว่ามาตรฐานเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการได้มาซึ่งการเรียนรู้ โดยที่ทีมที่จะทำการเปรียบเทียบมาตรฐานจะต้องมองกว้างไกลออกไป เพื่อค้นหาแนวทางการปฏิบัติที่ดีขึ้นกว่าเดิมรวมทั้งสามารถเตือนเมื่อมีสัญญาณที่ปรากฏว่ามีสิ่งผิดปกติ มาตรฐานเปรียบเทียบนั้นอาจเป็นแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติงาน เน้นการผลักดันผู้บริหารไปสู่การเข้าถึงตำแหน่งของการเข้าแข่งขัน การเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์หรือแนวทางการบริหารงานที่นำไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยมาตรฐานเปรียบเทียบ สามารถช่วยองค์กร ได้แก่ การจัดตั้งและปรับกลยุทธ์ การปรับกระบวนการทำงานและระบบต่าง ๆ ทางธุรกิจ ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การตั้งเป้าหมาย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การแก้ปัญหา การศึกษาเพื่อเพิ่มแนวคิด การเปรียบเทียบ การประเมินผลทางการตลาด และการสร้างการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น มาตรฐานเปรียบเทียบสามารถเปรียบเทียบได้ทั้ง คู่แข่งโดยตรงหรือกับองค์กรที่มีผู้นำในภาคธุรกิจอื่น ๆ ที่มีลักษณะการทำงานคล้ายกัน แต่มีผลิตภัณฑ์และฐานลูกค้าต่างกัน ซึ่งนอกจากจะมีการเปรียบเทียบตัวผู้นำองค์กรในระดับ ตำแหน่งงานต่าง ๆ ระหว่างองค์กรอีกด้วย เพื่อจะนำข้อมูลและผลสรุปมาใช้ในการปรับปรุงงานต่อไป (วีรยุทธ มาชะศิริานนท์. 2542: 109)

1.2 การรวบรวมองค์ความรู้ภายในองค์กร (internal collection of knowledge) สามารถทำได้โดยการให้ความรู้ความสามารถในการเรียนรู้จากทุก ๆ ฝ่ายขององค์กรเป็นการเพิ่มคุณค่าทรัพยากรในองค์กร และเป็นการให้ความรู้แก่บุคลากรในองค์กรเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่าง ๆ มาร์ควอร์ท

ยังได้ให้ข้อสังเกตถึงสิ่งสำคัญ 2 ประการ ในการแสวงหาองค์ความรู้ คือ ความจริงซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่ถูกรวบรวมไว้ อาจไม่สอดคล้องเป็นหนึ่งในหนึ่งเสมอไป ดังนั้น ข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมาต้องได้รับการกลั่นกรองเสียก่อน และการได้มาซึ่งองค์ความรู้ อาจได้มาโดยไม่ตั้งใจหรือบังเอิญ แต่องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจมากกว่าเดิม

2. การสร้างองค์ความรู้ (knowledge creation) ในขณะที่การแสวงหาองค์ความรู้เป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป การสร้างองค์ความรู้เป็นสิ่งที่สร้างขึ้น การสร้างความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การสัมผัสรู้ การหยั่งรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคน

3. การจัดเก็บองค์ความรู้และการสืบค้น (knowledge storage and retrieval) ประการแรก องค์การต้องกำหนดว่าอะไรสำคัญพอที่จะเก็บไว้และจะจัดให้ดีที่สุดได้อย่างไร ซึ่งในองค์การ หมายถึง ข้อมูล สารสนเทศ และผลสะท้อนกลับ การวิจัย การทดลอง ส่วนการจัดเก็บ คือ เทคนิคการบันทึก ฐานข้อมูล ตลอดจนกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคน เช่น การสร้างและการจดจำของแต่ละคนหรือมิติที่ตกลงไว้

องค์ความรู้ที่องค์การเก็บสะสมไว้ควรจะมีโครงสร้างและการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบมีการส่งมอบได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว ถูกต้องเหมาะสมตามที่ต้องการ มีการจำแนก รายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบายหรือขั้นตอนการปฏิบัติตนบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ ซึ่งต้องคำนึงถึงความแตกต่างของกลุ่มคนและความแตกต่างในการสืบค้นข้อมูล การจัดเก็บ

องค์ความรู้ที่มีประสิทธิผล คือ การจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่าง ๆ อันประกอบด้วยความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่การใช้สารสนเทศ รวมถึงสถานที่ที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ในที่ไหนและอย่างไร

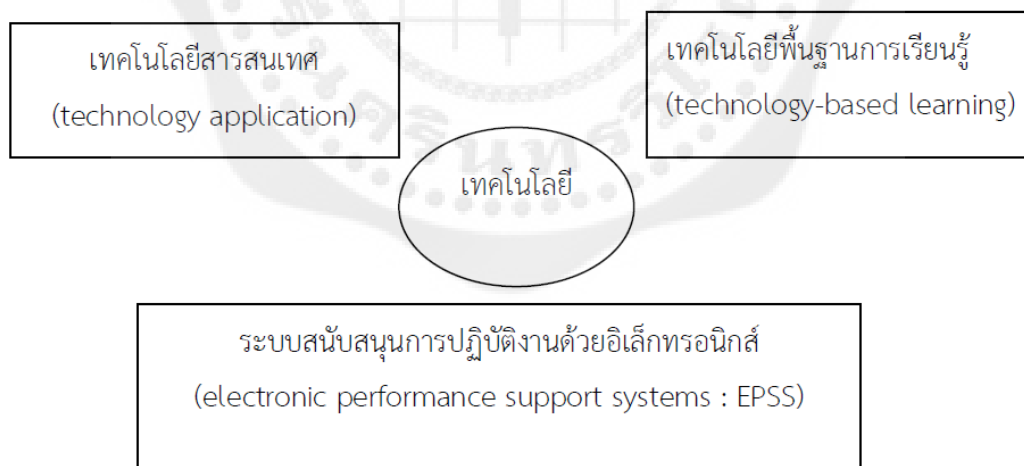
4. การถ่ายโอนองค์ความรู้และการใช้ประโยชน์ (transfer and utilization) การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสม มีการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกอิเล็กทรอนิกส์และการเคลื่อนที่ของสารสนเทศ และองค์ความรู้จากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งโดยทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ การถ่ายโอน โดยตั้งใจอาจเกิดขึ้นโดยการสื่อสารกันด้วยการเขียน เช่น บันทึก รายงาน จดหมายหรือประกาศ การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสารโดยสื่อภายใน เช่น วีดีโอ สิ่งพิมพ์หรือเครื่องเสียง การเยี่ยมชมงานต่าง ๆ ที่จัดเตรียมไว้เป็นเฉพาะกลุ่มตามความจำเป็น การหมุนเวียนงานหรือเปลี่ยนงาน และการมีระบบพี่เลี้ยงสำหรับการถ่ายโอนโดยไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งอาจเป็นไปโดยไม่เป็นทางการ ที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ทำทุกวันโดยไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงานโดยการเล่าเรื่องราวต่าง ๆ ที่ต่อ ๆ กันมาโดยคณะทำงานหรือโดยเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ ส่วนอุปสรรคต่อการสืบค้นและถ่ายโอนองค์ความรู้ นั้น มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996: 139) ได้เสนอปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในองค์การแห่งการเรียนรู้ควรจะมีการจัดการองค์ความรู้ คือ การสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการแสวงหาความรู้มาปรับปรุงสร้างเป็นองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับองค์การ และมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบระเบียบ ง่ายต่อการสืบค้นและถ่ายโอน เพื่อนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานขององค์การ

สำหรับองค์ประกอบ การจัดการความรู้นี้ Marquardt ได้ให้ทัศนะว่า องค์การจะต้องมีระบบการจัดการกับความรู้ในองค์การตั้งแต่การจัดการหาความรู้จากแหล่งภายในและภายนอกองค์การ และนำมาสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์การของเรา เมื่อเหมาะสมแล้วต้องมีระบบที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ จากนั้นนำมาถ่ายทอดหรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอน

องค์ประกอบที่ 5 องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (technology) – การใช้เทคโนโลยี (technology application)

มาร์ควอร์ท (วีรวัช มาพะศิริานนท์. 2550: 60; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996:158) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีว่า เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารและการเรียนรู้ รวมถึงกระบวนการทางเทคนิค ระบบและโครงสร้างสำหรับความร่วมมือ ความเป็นพี่เลี้ยง สำหรับทักษะความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งการนำเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์และการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ ตลอดจนการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเป็นแนวสืบค้นเทคโนโลยี เป็นการกระจายของอำนาจหน้าที่และการควบคุมการประสานงาน และการบริการจัดการเพื่อประสบความสำเร็จได้ดีกว่าง่ายกว่า และเร็วขึ้น เทคโนโลยีทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาและการเรียนรู้

มาร์ควอร์ทได้เสนอระบบย่อยด้านเทคโนโลยีใน 3 มิติที่เกี่ยวข้องกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 องค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา: วีรวัช มาพะศิริานนท์. (2550). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. หน้า 60.

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (technology application) มาร์ควอร์ท (Marquardt. 1996: 159-160) กล่าวถึงเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็น เครื่องมือสำหรับปรับปรุงการติดต่อสื่อสารและการไหลเวียนของความรู้ และการเรียนรู้ระบบการ สื่อสารที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อกลาง ใช้ประโยชน์ด้านการจัดเก็บ การประมวลผล และความสามารถ ในการสืบค้นความรู้ได้จากระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรมี ฐานข้อมูล รายงาน เอกสาร คู่มือการทำงานที่สามารถจัดการได้อย่างรวดเร็วและง่ายต่อการเข้าถึง ระบบโดยพนักงานทั้งหมด

สำหรับองค์ประกอบการใช้เทคโนโลยี มาร์ควอร์ทได้ให้ทัศนะว่า องค์การจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมฝึกอบรม คอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการ จัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเสนอว่า เทคโนโลยีเป็นการกระจายอำนาจหน้าที่และการควบคุมในการผลิตสินค้า การประสานและการบริการ จัดการ เพื่อสามารถประสบความสำเร็จได้ดีกว่า ง่ายกว่า และเร็วขึ้น เทคโนโลยีทำให้เกิดกฎใหม่ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาและการเรียนรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนแปลงวิถีในการทำงาน ส่งผลต่อ โรงเรียน คือเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยในการจัดการเรียนการสอน การบริหารงานโดยการ ประมวลผลข้อมูลด้านการประสานงาน มีความเปลี่ยนแปลงของเรื่องระยะเวลาและระยะทาง เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดการบูรณาการหน้าที่ต่าง ๆ ในโรงเรียนและในทุกระดับภายใน โรงเรียน และระหว่างโรงเรียนทำให้ได้ข้อมูลเพื่อความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ส่งผลต่อ การปฏิบัติงานของโรงเรียน ทำให้เกิดโอกาสด้านกลยุทธ์ใหม่ ๆ รวมทั้งเกิดการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างและบริการอีกด้วย

2. เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ (technology-based learning) มาร์ควอร์ท (Marquardt. 1996: 163-165) ได้แสดงความคิดเห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ในปี 2000 จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยี ซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์มัลติมีเดีย ระบบวีดิโอที่มีการโต้ตอบและการ เรียนรู้ทางไกล จัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อได้ทั้งทางเดียวและสองทาง ระหว่างผู้ให้การศึกษาและ ผู้เรียนโดยสภาพแวดล้อมขององค์การจะเป็น แบบ modular ด้วยโปรแกรมต่าง ๆ สำหรับทักษะ เพียงอย่างเดียวมากกว่าหลักสูตรที่มีทักษะหลายทักษะ แบบ multisensory กระตุ้นการมองเห็น เสียงและสัมผัสในหลายวิถีทางของนวัตกรรม แบบ portable เคลื่อนย้ายจากบ้านมาสู่ที่ทำงานได้ ง่ายแบบ transferable เคลื่อนย้ายข้ามภาษาและวัฒนธรรม แบบ interruptable มีความสามารถเปิด- ปิดได้ง่าย

พื้นฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ดังกล่าวนี้ อยู่ภายใต้การ ควบคุมของบุคลากรโดยปฏิบัติการหรือการควบคุมโดยอัตโนมัติที่ใช้ระบบเอกสารแบบออนไลน์ บุคลากรจะเรียนรู้โดยเทคโนโลยีหรือหนังสือคู่มือการทำงาน โดยชี้แนะเองในการเรียนรู้มากขึ้น กว่าจากศูนย์กลางที่การพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ให้มีการประยุกต์ใช้การสื่อสาร

โทรคมนาคมในการฝึกอบรมมากขึ้น การสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็วด้วยเครือข่ายคอมพิวเตอร์ จะมีการใช้เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น ซึ่งทำให้สะดวกต่อการฝึกอบรม มีการประยุกต์ใช้งานและจูงใจมากขึ้นเนื่องจากคณะกรรมการตามความต้องการสารสนเทศที่มาจากผู้ใช้

พื้นฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในชั้นเรียนจะมุ่งที่การพัฒนาคุณค่า เช่น ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะการคิดเชิงวิจารณ์ และการเรียนรู้แบบมุ่งสร้าง ซึ่งครูภายในโรงเรียนต้องร่วมเข้ามาแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การเลือกใช้สื่อที่มีความสำคัญ ตลอดจนเทคโนโลยีที่มีการโต้ตอบจะเพิ่มประสิทธิผลในการฝึกอบรมด้านพฤติกรรม และเป็นการประหยัดงบประมาณอีกด้วย

3. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (electronic performance support systems : EPSS) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานนั้นเป็นทั้งแบบใช้อิเล็กทรอนิกส์ และไม่ใช้อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งทั้ง 2 ระบบสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้และปรับปรุงการปฏิบัติงาน ระบบที่ไม่ใช้อิเล็กทรอนิกส์ได้รวมวิธีการสอนแบบต่าง ๆ โดยการใช้ตัวอักษรและกระดาษ รวมทั้งเครื่องมือต่าง ๆ ส่วนระบบที่ใช้อิเล็กทรอนิกส์ใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บรักษาและกระจายความรู้ไปทั่วองค์กร ซึ่งจะช่วยให้บุคคลเข้าถึงการปฏิบัติงานในระดับสูงได้เร็วมาก โดยมีเป้าหมายคือจัดหาสิ่งที่จำเป็นต่อการสร้าง การผสมและการเรียนรู้ ณ จุดที่ต้องการ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ จะต้องไม่ทำงานแบบแบ่งแยก ต้องมีผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมทั้งในและนอกบริษัทเป็นผู้จัดหา ให้คำแนะนำเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ เป็นการรวมทั้งคนกับเครื่องจักรเพื่อช่วยสร้างสรรค์แหล่งข้อมูลสารสนเทศ

ประโยชน์ของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ที่มีต่อการเรียนรู้เชิงองค์กร คือ ช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงาน สามารถให้ความช่วยเหลือได้ทันเวลา ทำให้เข้าถึงสารสนเทศ วิธีการ เครื่องมือและการตัดสินใจได้ตลอดเวลา ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือให้ผู้ชำนาญการในการสอนและเป็นผู้เลี้ยงช่วยเร่งการฝึกอบรมในงานและรักษาการเรียนรู้ ช่วยลดเวลาและต้นทุนในการฝึกอบรม เพิ่มความยืดหยุ่นกับการมอบหมาย ผลักดันองค์กรในการฝึกอบรมสมาชิกในเรื่องยาก ลดการใช้กระดาษ เช่น คู่มือการประเมินผลหรือการทดสอบ เพิ่มความพอใจในตนเอง และการเพิ่มอำนาจให้พนักงาน

ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ได้โดยตรงต่อด้านต่าง ๆ ดังนี้ การออกแบบศูนย์กลางการปฏิบัติงานระบบต้องเน้นด้วยความรู้ความสามารถ การจัดโครงสร้างให้มีการไหลเวียนของงาน และปรับใช้กับการปฏิบัติของแต่ละคนโดยนำเสนอสารสนเทศ ความรู้ คำแนะนำและสนับสนุนในเวลาที่ต้องการ

การที่โรงเรียนมีการนำเอาเทคโนโลยีไปใช้ร่วมกับการเรียนรู้ จะสร้างความสะดวกและรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร การรวบรวมข้อมูลและการได้รับข้อมูลนำมาใช้ได้ทันการ ทำให้เกิดประโยชน์ทั้งด้านการเรียนการสอน การบริการ การบริหารและการดำเนินงานต่าง ๆ โรงเรียนควรมีการสนับสนุนให้ครูในโรงเรียนได้มีโอกาสเรียนรู้ และเพิ่มทักษะในการนำเอาเทคโนโลยีไปใช้ในการสืบค้น จัดเก็บและถ่ายโอนความรู้เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพต่อโรงเรียนต่อไป

สำหรับองค์ประกอบ การใช้เทคโนโลยีนั้น Marquardt ได้ให้ทัศนะว่า องค์การจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและง่ายต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุม ผีกรอบรอมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศและมีการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์คอร์ตMarquardt การจำลององค์ประกอบที่มีการเชื่อมโยงของระบบ ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ

2.2.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้

2.2.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ

2.2.3 การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

2.3.4 การจัดการความรู้

2.3.5 การใช้เทคโนโลยี

2.5 การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

อัญชลี มั่งมุล (2554: 6) ให้ความหมายว่า การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการพัฒนาสถานศึกษาของผู้บริหาร โดยพัฒนาตั้งแต่บุคลากรไปจนถึงองค์การและยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม อย่างต่อเนื่องจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์การ ภายใต้กระบวนการพัฒนา

ธนวัฒน์ คณิตักษ์ (2556: 6) ให้แนวคิดว่า การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้สมาชิกได้ใช้ศักยภาพสำหรับการสร้างผลงานที่ตนต้องการอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่ได้อย่างเสรี และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

กุลณัฐ เพ็ญวงษ์ (2556: 34) เสนอว่า การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการการดำเนินการที่มุ่งคน มุ่งงาน มุ่งผลผลิต มุ่งความสัมพันธ์ มุ่งความเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารเลือกผสมผสานพฤติกรรมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์การนี้ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เหมาะสม

กัญญารัตน์ สะวิสัย (2557: 6) อธิบายว่า การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการดำเนินการในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษา โดยมีการปรับปรุงคุณภาพสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง จนสมาชิกทุกคนในองค์การยอมรับเอาคุณภาพมาเป็นส่วนหนึ่งของงานและเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

สรุปได้ว่า การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการดำเนินการพัฒนาสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี

และแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งพัฒนาตั้งแต่บุคคลจนถึงระดับองค์กร ทำให้องค์กรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

2.5.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอร์ท (Marquardt. 1996) กล่าวว่า ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning subsystem) การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้น ต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคลากรแต่ละคนต้องมี 5 ประการ เพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ แบบแผนความคิด ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้ด้วยตนเองและการสนทนาสื่อสารกัน โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทขององค์กรแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภท คือ การเรียนรู้เพื่อปรับตัว คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต การเรียนรู้โดยการกระทำ คือ การเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้และสุดท้ายคือ ระบบการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร คือ การเรียนรู้ที่มุ่งสนองตอบความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร เช่น วิสัยทัศน์

จิตติกร พูลภัทรชีวิน (2553) กล่าวว่า พลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ มีการจัดบรรยากาศในองค์กรให้เอื้อต่อสมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร ประกอบกับบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สำหรับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ

เกรียงศักดิ์ ขำหุ่ (2554) กล่าวว่า ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ถือเป็นระบบย่อยที่ทำหน้าที่ผสมผสานระบบที่เหลือเข้าไว้ด้วยกัน โดยระบบย่อยด้านการเรียนรู้มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ในระดับต่างๆ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยในการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นต้องอาศัยทักษะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ รูปแบบทางความคิด การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการสนทนา ซึ่งจะเป็นทักษะที่มีความจำเป็นในการผลักดันให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นพลวัตได้ ในการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยความรู้สำคัญ 3 ประเภทคือการเรียนรู้เชิงปรับตัว การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ

มานัสวิณี เวียงปฏิ (2556) กล่าวว่า พลวัตการเรียนรู้ หมายถึง ระดับการเรียนรู้ของสมาชิกกลุ่มขององค์กรที่มีการเรียนรู้ไม่เหมือนกันแต่มีความสัมพันธ์กัน หากสมาชิกในองค์กรเรียนรู้ที่จะปรับตัว วิสัยทัศน์ การคิด การปฏิบัติ รู้จักร่วมกันคิดร่วมทำ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะส่งผลให้องค์กรมีความพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

สรุปได้ว่า ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ มีการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเองและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งในระดับกลุ่มและองค์กร เป็นการเรียนรู้ที่พุ่งเน้นไปที่เป้าหมายขององค์กร และมีการทำงานอย่างเป็นระบบ

2.5.2 การปรับเปลี่ยนองค์กร

มาร์ควอร์ท (Marquardt. 1996) กล่าวว่า ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบขององค์กรต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศนำองค์กรไปยังเป้าหมายที่พึงประสงค์ กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงยังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสมและที่สำคัญ คือ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์กรที่ต้องเพื่อต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจ การใช้อำนาจ เป็นต้น

จิตติกร พูลภัทรชีวิน (2553) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง องค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างสายบังคับบัญชาให้มีลักษณะแนวราบ เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนในองค์กร ให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

มานัสวิณีย์ เวียงปฎิ (2556) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง ลักษณะขององค์กรที่มีวัฒนธรรมในด้านค่านิยม การที่องค์กรมีระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานนโยบาย และการมีคนไกลที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานรวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

ยุพิน ภาวนันท์ (2557: 94) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนองค์กรหมายถึง การที่ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปรับเปลี่ยนแนวความคิด วิธีการปฏิบัติงาน ค่านิยมให้สอดคล้องกับโครงสร้างวิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมองค์กร ระบบงานและกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีการประสานความร่วมมือจากเครือข่ายต่างๆ เพื่อเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ปิยะ ละมุลมอญ (2556: 16) การปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรม

สรุปว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารที่มีการปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรม ให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนในองค์กร ให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร และมีการประสานความร่วมมือจากเครือข่ายต่าง ๆ เพื่อเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.5.3 การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

มาร์ควอर्थ (Marquardt. 1996) กล่าวว่า ระบบย่อยด้านคน คือ ระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำพนักงาน ลูกค้าหุ้นส่วน และพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์ และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อมซึ่งทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ตั้ง ้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

จิตติกร พูลภัทรชีวิน (2553) กล่าวว่า การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล หมายถึง ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนแนะ และมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานแบบเป็นทีม

มานัสวิณี เวียงปฏิ (2556) กล่าวว่า การที่บุคคลในโรงเรียนได้ เรียนรู้ร่วมกัน แก้ปัญหาาร่วมกัน มีการทำงานร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารครูผู้สอนและนักเรียน

ยุพิน ภารนันท์ (2557: 97) กล่าวว่า การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล หมายถึงการที่ผู้บริหารในสถานศึกษา มีการกระจายอำนาจการบริหารงาน การแลกเปลี่ยนความรู้ ร่วมกันโดยใช้การเรียนรู้จากบุคคลระหว่างผู้บริหารครูผู้สอน ในระดับเดียวกันหรือต่างระดับ ผู้ปกครองส่วนราชการและชุมชน การสนับสนุนส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจและความรู้้นมา ช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ปิยะ ละมุลมอญ (2556: 16) กล่าวว่า การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากรในการส่งเสริมให้มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้อำนาจในการตัดสินใจในการทำงานต่างๆไว้ด้วยตนเอง

สรุปว่า ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารที่มีการกระจายอำนาจ การบริหารงาน การแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน โดยอาศัยการเรียนรู้จากบุคคล ระหว่างผู้บริหาร ครูผู้สอนในระดับเดียวกันหรือต่างระดับ สนับสนุนส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความ เข้าใจ และนำความรู้้นมาช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้มีการร่วมวางแผน และตัดสินใจทำงานด้วยตนเอง

2.5.4 ด้านการจัดการความรู้

มาร์ควอर्थ (Marquardt. 1996) ได้ให้ความคิดเห็นว่ ระบบย่อย ด้านความรู้ ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์การนี้ จะบริหารจัดการความรู้ต่างๆของ องค์การซึ่งประกอบไปด้วยการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษา ความรู้การวิเคราะห์ และการกระทำการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลมีความเที่ยงตรง

ขวัญหทัย ทองธิราช (2551: 7) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ระบบความรู้ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การจัดการความรู้ที่หน่วยงานต้องการ การสร้างองค์ความรู้ที่ หน่วยงานต้องการ ประกอบด้วย 1) การหาองค์ความรู้ (Acquisition) หมายถึง การเก็บรวบรวม ข้อมูล สารสนเทศจากทั้งภายนอกและภายในองค์การ 2) การสร้างสรรค์องค์ความรู้ (Creation) หมายถึง การสร้างองค์ความรู้ใหม่ซึ่งพัฒนาขึ้นภายในองค์การ โดยการหยั่งรู้และการแก้ปัญหาใน

องค์การ 3) การเก็บรักษาองค์ความรู้ (Storage) หมายถึง การจัดรหัสการเก็บรักษาองค์ความรู้ (ฐานข้อมูล) ที่มีคุณค่าสำหรับองค์การ มีลักษณะการเก็บที่สะดวกต่อการนำออกมาใช้ของสมาชิกทุกคน ทุกเวลา และทุกสถานที่ 4) การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ (Transfer and utilization) หมายถึง การถ่ายโอนสารสนเทศระหว่างบุคคลทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน รวมทั้งการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่ผ่านสื่อ และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ รวมถึงกิจกรรมปฏิบัติการถ่ายโอนการเรียนรู้ของสมาชิกในหน่วยงาน

จิตติกร พูลภัทรชีวิน (2553) แสดงความคิดเห็นว่า การจัดการความรู้ หมายถึง องค์การจะต้องมีการจัดการกับความรู้ ในองค์การโดยเริ่มต้นตั้งแต่การจัดหาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ และนำมาปรับให้เกิดการสร้างสรรค์ ให้สามารถใช้ได้กับองค์การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบนำมาถ่ายทอดและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การต่อไป

เกรียงศักดิ์ ชำหูน (2554) ให้ทัศนะว่า ระบบย่อยด้านการจัดการความรู้ระบบนี้ถือเป็นระบบที่มีความสำคัญในการสร้างให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะว่าเป็นระบบย่อยที่ทำหน้าที่ในการจัดการกับความรู้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอนด้วยกัน คือ 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้ 4) การวิเคราะห์และทำเมืองความรู้ 5) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้และ 6) การประยุกต์ใช้และการทำข้อมูลให้ถูกต้องเที่ยงตรง

ยุพิน ภาวนันท์ (2557: 101) แสดงความคิดเห็นว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสนับสนุนให้ครู ได้มีการแสวงหาความรู้มาปรับปรุงสร้างเป็นองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับสถานศึกษา การจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบง่ายต่อการสืบค้น และมีการถ่ายโอนความรู้นั้นไปสู่สมาชิกทุกคนในองค์การ ได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

บุรชัย ศิริมหาสาคร (2550: 10-20) ได้สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ว่า การจัดการความรู้ มีแนวคิดที่เชื่อว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์การ เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้องค์กรบรรลุจุดประสงค์และเป้าหมาย การที่องค์กรจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ขึ้นอยู่กับวงจรการเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งจะมีกระบวนการที่เป็นระบบ ในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปัน และใช้ความรู้ ซึ่งกระบวนการที่ว่า คือ การจัดการความรู้ โดยได้เปรียบการจัดการความรู้เหมือนปลาทุ โดยแบ่งเป็น ส่วนหัว ลำตัว และหาง (ประพนธ์ ผาสุขยืด. 2547: 21) 1) ส่วนหัวปลา เรียกว่า KV ย่อมาจาก Knowledge Vision หมายถึง ส่วนที่เป็นวิสัยทัศน์ หรือเป็นทิศทางของการจัดการความรู้ กล่าวคือ ส่วนหัวจะทำหน้าที่มองว่ากำลังจะไปทางไหนต้องตอบได้ว่า "ทำ KM ไปเพื่ออะไร" 2) ส่วนตัวปลา เรียกว่า KS ย่อมาจาก Knowledge Sharing หมายถึงส่วนที่เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจ และเป็นส่วนที่ยากลำบากที่สุดในกระบวนการทำ KM เพราะต้องเกิดจากปัจจัย และสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้คนพร้อมที่จะแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน 3) ส่วนหางปลา เรียกว่า KA ย่อมาจาก Knowledge Assets หมายถึง ส่วนที่เป็นเนื้อหาความรู้ที่เก็บสะสมไว้เป็น "คลังความรู้" หรือ "ขุมความรู้"

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ด้านการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่องค์กรมีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร แล้วจัดเก็บให้เป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และมีการถ่ายทอดโอนความรู้นั้นไปสู่สมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อสมาชิกได้นำความรู้ที่เรียนรู้อันมาเรียนรู้ร่วมกัน และนำความรู้ที่เรียนรู้อันมาใช้ประโยชน์ต่อสถานศึกษา

2.5.5 ด้านการใช้เทคโนโลยี

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะประกอบไปด้วยเครือข่ายทางเทคโนโลยีแบบประสมประสาน และเครื่องมือทางด้านข่าวสารที่จะทำให้คนสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนข้อมูลและการเรียนรู้กันได้ ซึ่งเครือข่ายและเครื่องมือดังกล่าวจะได้แก่ กระบวนการทางเทคนิค ระบบ และโครงสร้างต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ การฝึกสอนงาน การประสานงาน และทักษะอื่น ๆ นอกจากนี้ยังประกอบด้วยอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และกระบวนการที่ทันสมัยต่าง ๆ เช่น การประชุมผ่านสื่อคอมพิวเตอร์ และสถานการณ์จำลอง เป็นต้น องค์ประกอบเหล่านี้จะทำให้เกิดการถ่ายทอดโอนความรู้ได้อย่างอิสระ

การนำเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้จะทำให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กร สามารถให้การศึกษากับปฏิบัติตนเองได้โดยอัตโนมัติ เทคโนโลยีจะทำให้เกิดการจัดสรรอำนาจหน้าที่และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพที่สุด

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภท คือ

1. เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ คือ การใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน

2. เทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ คือ การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น E- Learning, Web -based learning, Computer- based Training (กานต์สุดา มาชะศิริานนท์. 2557: 295-300)

มาลี สืบกระแส (2552: 34) ได้ให้ความคิดเห็นว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญ สำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร การใช้ความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยี เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการเรียนรู้ การสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์ ซึ่งองค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยสำคัญมากสำหรับโลกยุคนี้ เพราะหากองค์กรใดก็ตามมีอำนาจทางเทคโนโลยีสูงจะได้เปรียบ สามารถที่จะก้าวล้ำหน้าองค์กรอื่นได้

ยุพิน ภาวนันท์ (2557: 104) กล่าวว่า การใช้เทคโนโลยี หมายถึง การที่ผู้บริหารและครูในสถานศึกษามีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้เทคโนโลยีพื้นฐาน เพื่อการเรียนรู้และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ไปใช้ในการเรียนรู้ สืบค้นความรู้ ติดต่อสื่อสาร และการรวบรวมข้อมูล และการรับข้อมูลนำมาใช้ได้ทันการ เพื่อประโยชน์ทางการเรียนการสอน การบริการ การบริหาร และการดำเนินงานศึกษาของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทของเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้มีทั้งเพื่อการนำเสนอ และเพื่อการเผยแพร่ ซึ่ง ASTD (American Society Training & Development) ได้แบ่งประเภทและให้คำจำกัดความของเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ทั้ง 2 ลักษณะไว้ดังนี้

1. เทคโนโลยีเพื่อการนำเสนอ (Presentation Technology)

ซึ่งได้แก่

1.1 CBT : การฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ (Computer-Based Training)

1.2 สื่อผสม (Multimedia) : โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่นำเอาข้อความ เสียง ภาพเคลื่อนไหวและวีดิทัศน์มาใช้

1.3 โทรทัศน์ : การนำเสนอภาพที่อาจมีระบบตอบสนองแบบอิเล็กทรอนิกส์ประกอบด้วยก็ได้

1.4 การประชุมระยะไกล (Teleconference) : การแลกเปลี่ยนข้อมูลในลักษณะที่เป็นข้อความ เสียง วีดิทัศน์ที่เกิดขึ้นในทันทีระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งอยู่คนละสถานที่

1.5 ความเสมือนจริง (Virtual Reality) : การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อนำเสนอประสบการณ์ในการเรียนรู้แบบ Interactive, Immersive และแบบ 3 มิติ โดยใช้แบบจำลองที่เหมือนจริง

1.6 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ : คือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์แบบผสมผสาน Export System, Hypertext Embedded Animation และ/หรือ Hypermedia เข้าด้วยกัน เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงาน

1.7 อุปกรณ์เคลื่อนที่ (Mobile Device) เช่น iPhone และ iPad เป็นต้น

2. เทคโนโลยีเพื่อการเผยแพร่ (Distribution Technology) ซึ่ง

ได้แก่

2.1 Cable TV : การแปลงสัญญาณโทรทัศน์โดยอาศัยเคเบิลเทคโนโลยี

2.2 CD-ROM : รูปแบบและรบบการบันทึก จัดเก็บ และเรียกข้อมูลที่อยู่บนแผ่นบันทึกข้อมูลกลับมาใช้

2.3 Electronic mail (E-mail) : การแลกเปลี่ยนข้อความต่าง ๆ ผ่านทางคอมพิวเตอร์

2.4 Internet : พันธมิตรของเครือข่ายคอมพิวเตอร์ทั่วโลกซึ่งเชื่อมต่อโดยอาศัยเครือข่ายหลาย ๆ เครือข่าย

2.5 Intranet : เครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร

2.6 Local Area Network (LAN) : เครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในพื้นที่ขนาดเล็กที่ใช้ทรัพยากรในการประมวลผล หรือแม่ข่ายมากกว่า 1 เครื่องร่วมกัน

2.7 Wide Area Network (WAN) : เครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่ครอบคลุมพื้นที่ขนาดใหญ่ที่ใช้ทรัพยากรในการประมวลผลหรือแม่ข่ายมากกว่า 1 เครื่อง

2.8 Satellite TV : การแปลงสัญญาณโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม

2.9 อุปกรณ์จำลองแบบ (Simulator) : อุปกรณ์หรือระบบที่จำลองหรือเลียนแบบระบบหรืออุปกรณ์ของจริงมา

2.10 World Wide Web : ทรัพยากรหรือผู้ใช้อินเทอร์เน็ตทั้งหมดที่นำเอา Hypertext Transport Protocol มาใช้

ทั้งนี้เทคโนโลยีเพื่อการนำเสนอทุกประเภท สามารถนำเอาเทคโนโลยีเพื่อการเผยแพร่หลาย ๆ อย่างมาใช้ประโยชน์ร่วมกันได้ (กานต์สุดา มาชะศิริานนท์. 2557: 313-316)

รัตนา แสงจันทร์ (2559: 48) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ระบบเทคโนโลยีเป็นส่วนสนับสนุนเป็นเครือข่ายเทคโนโลยี เป็นเครื่องมือทางสารสนเทศที่เปิดโอกาสให้ผู้ใช้ ไปใช้แลกเปลี่ยนสารสนเทศหรือองค์ความรู้ ระบบเทคโนโลยียังรวมถึงกระบวนการทางเทคนิค ระบบและโครงสร้างของเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้สำหรับการทำงานร่วมกัน การสอนงาน การประสานงาน และทักษะการทำงานอื่น ๆ อย่างเช่น การประชุมผ่านคอมพิวเตอร์ การใช้คอมพิวเตอร์สร้างสถานการณ์จำลอง และใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการทำงานร่วมกัน

กานต์สุดา มาชะศิริานนท์ (2557: 324-328) ได้สรุปประโยชน์ของการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ในสถานศึกษาว่ามีประโยชน์ ดังต่อไปนี้ 1) ใช้งานได้ตามความต้องการและทันเวลา 2) ผู้เรียนสามารถควบคุมการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง 3) กำหนดความเร็วในการเรียนและใช้งานได้ง่าย 4) สามารถเรียนได้จากที่ไกล ๆ 5) สามารถลงมือปฏิบัติได้ 6) ความสอดคล้องของเนื้อหาและของการนำเสนอ 7) สามารถปรับให้เข้ากับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละคนได้ 8) ปรับเข้ากับระดับแรงจูงใจของผู้เรียนได้ 9) ปลอดภัยและมีความยืดหยุ่น 10) สามารถปรับข้อมูลให้ทันสมัยได้อย่างต่อเนื่อง 11) สามารถดึงงานมาใช้และเก็บกลับคืนได้ 12) คุ่มค่า

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปว่า ด้านการใช้เทคโนโลยี หมายถึง กระบวนการส่งเสริมและสนับสนุนในการอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในสถานศึกษา โดยจัดหาเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั้งในหน้าที่การสอนและงานอื่น ๆ มาให้บุคลากรในสถานศึกษา ได้ใช้ในการติดต่อสื่อสาร หรือรวบรวมข้อมูล และรับข้อมูลได้ทันทั่วถึง เพื่อประโยชน์ของบุคลากรและสถานศึกษา

3. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเมืองและสังคม ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาคและระดับภายในประเทศ บนพื้นฐานของเศรษฐกิจยุคดิจิทัล (Digital Economy) อันมีความเร็วเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นองค์ใด ระดับใด จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขันในระดับโลก (Global Competition) อันเป็นผลจากการเปิดเสรีในยุคโลกาภิวัตน์ องค์ประกอบหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันคือ แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้นเอง (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2551: 282) เช่นเดียวกับการจัดการศึกษาที่ต้องอาศัยกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ครู ศึกษานิเทศก์และบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา การจัดระบบการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา การสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษาและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนของสังคม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2550) จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มานำเสนอตามหัวข้อ ดังนี้

3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นคำศัพท์ทางการบริหารที่มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายและแตกต่างกัน ดังนี้

เนลสัน และควิก (Nelson; & Quick. 1997: 346) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

ลูซเซียร์ และแอชชัว (Lussier; & Achua. 2007: 5) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการแห่งอิทธิพลที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและข้อตกลงของเหล่าสมาชิกในองค์การแห่งอิทธิพล และสร้างข้อผูกพันกับองค์ประกอบขององค์การ

กวี วงศ์พุ่ม (2550: 17) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่เป็นผู้ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งอยู่ใต้บัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550: 1) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เป้าหมายของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุผลสำเร็จ

ธร สุนทรายุทธ (2551: 326-327) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่เน้นความใหม่และการเปลี่ยนแปลง เช่น การริเริ่ม โครงสร้างใหม่ กระบวนการใหม่ และเป้าหมายใหม่ขององค์การ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2551: 32) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ในการที่จะให้ผู้ตามมีความเต็มใจและมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552: 1) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ

ปราโมศ อิศโร (2554: 20) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มหรือบุคคลในการโน้มน้าว จูงใจให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ จนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

มัญญ พรมรักษา (2554: 11) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถก่อให้เกิดแรงบันดาลใจหรือจูงใจผู้ตาม ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือด้วยความเต็มใจ เลื่อมใสศรัทธา เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายโดยใช้กระบวนการต่าง ๆ หน้าที่ความ สัมพันธ์และสถานการณ์ ซึ่งผลสำเร็จของงานดูได้จากประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงาน ความพึงพอใจของสมาชิกและผู้รับบริการ

สมชาย เทพแสง (2557: 5) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีศักยภาพในการกระตุ้นให้ทุกคนที่อยู่ด้วยกันได้ทำงานให้เกิดผลสูงสุด และทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรดำเนินไปสู่ความสำเร็จ อีกทั้งมีความสามารถในการสร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม สื่อสารกับทุกคนด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน รวมทั้งเป็นผู้ที่มีทักษะทางการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

บุษยา วีรกุล (2558: 8) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจหรืออิทธิพล ที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับในค่านิยมหรือวัตถุประสงค์ที่บุคคลนั้นชี้แนะ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือความสำเร็จได้ตามที่ต้องการ

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของผู้นำที่มีอิทธิพลที่สามารถกระตุ้น โน้มน้าว ชักจูง ให้ผู้ตามมีการยอมรับ ไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธา มีความเต็มใจ และความกระตือรือร้นในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีจึงต้องมีภาวะผู้นำ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้นำที่ดีต้องมีการวางแผน มีกลยุทธ์ในการบริหารงาน กลยุทธ์เปรียบเสมือนเข็มทิศชี้แนวทางในการบริหารงาน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องมี ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานมีการพัฒนาไปตามแผนและครอบคลุมตามแนวทางที่ได้วางไว้ ส่งผลให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลถึงงานที่มีประสิทธิผล ภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์ (Strategic Leadership) มีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้ ดังนี้

ฮิทท์ ไอร์แลนด์ ฮอลดิสสัน (Hitt; Ireland; & Hoskisson. 2007: 375) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำกลยุทธ์ หมายถึง การที่ผู้นำในการทำในสิ่งที่คาดหวัง และใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้อยู่รอดปลอดภัยจากสิ่งต่าง ๆ ที่มากระทบ

เดวิส และเดวิส (Davies; & Davies. 2010: 5) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ กลยุทธ์ หมายถึง เป็นภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ รวมไปถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางและสร้างขีดความสามารถขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความรู้เรื่องที่ยั่งยืนให้กับองค์กรได้

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550: 11) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง สภาวะที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการกำหนดทิศทางและกระตุ้นแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกที่เป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมใจในการพัฒนาปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้ดีขึ้น และผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

ฐิติมา จำนงค์เลิศ (2550: 29) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการมองไปในอนาคตและกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งมีความสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบต่อคู่แข่ง

เชวงศักดิ์ พุทษะเทเวศ (2553: 55) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการของอิทธิพลที่ผู้นำมีต่อบุคคลอื่นให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ เพื่อบรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ครอบคลุมทั้งเป้าหมาย (Ends) และวิธีการ (Means) โดยการกำหนดทิศทางขององค์กร มีการวางแผนหรือการสร้างทางเลือก การนำไปสู่การปฏิบัติและควบคุมหรือการประเมิน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553: 3) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึงรูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึงผู้นำที่มองการณ์ไกล ในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาวข้างหน้า เช่น 5-10 ปี และวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปจุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานกลยุทธ์

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557: 26) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การที่ผู้นำใช้กระบวนการกำหนดทิศทางขององค์กร นำไปสู่การสร้างและปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สมชาย เทพแสง (2557: 14) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ และใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้อยู่รอดปลอดภัยจากสิ่งต่าง ๆ ที่มากระทบเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบทั้งองค์กร นับว่ามีความสำคัญต่อผู้บริหารองค์กรเป็นอย่างดี ทำให้สามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ที่สำคัญช่วยสร้างสรรค์และสร้างอนาคตของทีมงานไปสู่คุณภาพเป็นอย่างดี

จากความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำพาองค์กรไปในทิศทางตามวัตถุประสงค์ โดยใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ จูงใจให้แก่สมาชิก และผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมาย

3.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษามีผู้กล่าวถึงทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และงานวิจัยที่ได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

3.3.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

3.3.1.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ เดส และมิลเลอร์ (Dess and Miller)

เดส และมิลเลอร์ (Dess; & Miller. 1993: 320-321) ได้ทำการศึกษาพบว่า คุณลักษณะสำหรับความมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการ คือ

1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (setting a direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ และกลยุทธ์ต่างๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรม องค์กรในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต เป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง

2) การออกแบบองค์การ (designing the organization) เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบผลสำเร็จ

3) การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ (instilling a culture) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึง กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

3.3.1.2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ดูบริน (DuBrin)

ดูบริน (Dubrin. 1998: 355) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่ามี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (high-level cognitive activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลผลข้อมูลต่างๆ และเข้าใจผลที่ตามมา สำหรับองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้ เรียกว่าวิธีการคิดเชิงระบบ (systems thinking)

2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (gathering multiple inputs to formulate strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้ที่มีความสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ

3) มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (anticipating and creating a future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต

4) มีวิธีคิดเชิงปฏิวัติ (revolutionary thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึง กับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (re-inventing the future) แนวความคิดเชิงปฏิวัติจึงเป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้า บริการ ตลาด และแม้แต่ภาคอุตสาหกรรมโดยรวม ซึ่งสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ที่จะเป็นโยบายช้ต้องค์การมากกว่าการเปลี่นแปลงเพียงเล็กน้อย

5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (creating a vision) วิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง สภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป

3.3.1.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของอแดร์

อแดร์ (Adair, 2002: 47) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์พบว่า มี 3 องค์ประกอบ คือ

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achieving the common task) หมายถึง การมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แสวงหากลยุทธ์ที่มีลักษณะริเริ่มใหม่ สร้างบรรยากาศ ความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและบุคลากร พัฒนาปรับปรุงและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ขึ้น โดยใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ซึ่งนำไปสู่การค้นพบสิ่งใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างผลผลิตงานบริการและกระบวนการต่าง ๆ

2) การสร้างและธำรงรักษาทีม (building and maintaining the team) หมายถึง การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติกิจกรรมการให้บริการพยาบาล โดยใช้กระบวนการพยาบาล เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยรับผิดชอบและใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการพบปะพูดคุย ประชุมปรึกษาหารือเพื่อแก้ปัญหาหรือป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถประสบผลสำเร็จในงานและบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

3) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร (motivating and developing the individual) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรโดยการให้อำนาจ พัฒนาความสามารถโดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล มอบหมายงานที่สำคัญและให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม เป็นการสร้างความรู้สึกมีอำนาจและความเข้มแข็งให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานกระทำได้อิสระในการปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติ แสดงให้เห็นว่าผู้นำมีความเชื่อถือและเชื่อมั่นในความสามารถของพวกเขา รวมถึงการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะของผู้ปฏิบัติงาน

3.3.1.4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ไอร์แลนด์ และฮิทท์

ไอร์แลนด์ และฮิทท์ (Ireland; & Hitt. 2007) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่ามี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (determining strategic direction) มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

2) การบริหารทรัพยากรในองค์กร (effectively managing the firm's resource portfolio) มีความสามารถใช้องค์กรในการบริหารทรัพยากรในองค์กร ทั้งด้านงบประมาณและด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่าคุ้มทุน เพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้รับบริการได้รับการบริการที่มีคุณภาพ

3) สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล (sustaining an effective organizational culture) มีความสามารถในการกำหนด เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถเลือกวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก

4) มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (emphasizing ethical practices) เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจ มีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

5) การจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล (establishing balanced organizational controls) มีการบริหารจัดการดูแลให้กระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน คุณภาพการบริการ ผู้รับบริการพึงพอใจในการบริการที่ได้รับ และผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดยการพิจารณาสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์กร ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีคุณลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในระดับสูง รู้จักวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการนำความคิดเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร มีการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และมีการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

3.3.2 งานวิจัยที่ได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ 1) การจัดทำกลยุทธ์ (strategy formulation) ประกอบด้วย 1.1) การพิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร 1.2) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร 1.3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) ประกอบด้วย 2.1) การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน 2.2) การวางแผนปฏิบัติการ (action plan) 2.3) การสนับสนุนกลยุทธ์โครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการ และ 3) การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (strategic control & evaluation) ประกอบด้วย 3.1) การตรวจสอบผลการดำเนินงาน 3.2) การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ว่าเป็นผู้มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในหน้าที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การสร้างกลยุทธ์ (strategy formulation) หมายถึง การพิจารณาว่าการที่จะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นจะต้องใช้วิธีการอย่างไร องค์กรที่ประสบความสำเร็จคือการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่า เป็นไปตามวัตถุประสงค์ การสร้างกลยุทธ์จะต้องมีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ และภารกิจที่สำคัญ เมื่อน้องค์ประกอบเหล่านี้มาผสมผสานกันองค์กรก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy in action) การสร้างกลยุทธ์จะต้องมีการรวบรวมความรู้สภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ และภารกิจที่สำคัญเมื่อน้องค์ประกอบเหล่านี้มาผสมผสานกันองค์กรก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันต่อเมื่อได้นำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นสิ่งที่ยากที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์และเป็นงานที่มีขั้นตอนที่ซับซ้อนการปฏิบัติเกี่ยวข้องกับเครื่องมือหลายชนิดหรือส่วนขององค์กรหลายส่วนที่ปรับกลยุทธ์ในการปฏิบัติเข้าหากัน ผู้นำที่เข้มแข็งเป็นบุคคลสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมกลยุทธ์ (strategy control) การควบคุมกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบดู และประเมินผลของกลยุทธ์ให้มีกระบวนการทั้งหมดในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ การควบคุมคุณภาพงาน ปริมาณงาน ความสำเร็จที่ได้รับ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์นั้น

เชวงศักดิ์ พฤษเขตเวช (2553) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร 2) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

พสุ เดชะรินทร์ (2553) กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีความสามารถในการ 1) กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และ 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ซึ่งหมายความว่า เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารทำเพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิธีการในการแข่งขัน รวมทั้งทำให้สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแตกต่างจากในปัจจุบันและการคิดเชิงกลยุทธ์นั้นควร จะต้องมึลักษณะที่เป็นองค์รวม (Conceptual) เป็นระบบ (System-Oriented) มีทิศทางที่ชัดเจน (Directional) และมองโอกาส (Opportunistic)

สมชาย เทพแสง (2554: 8) ได้ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน โดยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ออกมาได้ 6 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ 3) การใช้แรงจูงใจ 4) มนุษย์สัมพันธ์ 5) การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง และ 6) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

สุวิทย์ ศรีกระโทก (2554) สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้ 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง 2) ความสามารถในการรวบรวมข้อมูล มากำหนดกลยุทธ์ 3) ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต 4) การคิดเชิงกลยุทธ์ และ 5) ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์

ณัฐ ชาญประเสริฐ (2555) ได้ศึกษาแนวทางการใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น โดยใช้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 3 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดทิศทาง 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

จิรัฏฐ์ ฉัตรเบญจนันท์ (2558: 8) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การสร้างและธำรงรักษาทิม 4) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร และ 5) การประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3.3.3 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจากแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ เดส และมิลเลอร์ (Dess; & Miller. 1993: 320-321), ดูบริน (DuBrin. 1998: 355), อแดร์ (Adair. 2002: 47), ไอร์แลนด์ (Ireland; & Hitt. 2007), ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543), เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552), เขวงศักดิ์ พฤษเทพเวศ (2553), พสุ เดชะรินทร์ (2553), สมชาย เทพแสง (2554: 8), สุวิทย์ ศรีกระโทก (2554), ณัฐ ชาญประเสริฐ (2555) และจิรัฏฐ์ ฉัตรเบญจนันท์ (2558: 8) โดยได้นำองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มาสังเคราะห์เป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปราชันบุรี เขต 2 ได้ดังตาราง

ตาราง 1 การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	นักวิชาการ											รวม	ผู้วิจัย เลือก	
	Dess and Miller (1993)	DuBirin (1998)	Adair (2002)	Ireland and Hitt : (2007)	ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543)	เนตรพิภพธนา ยากวิราช (2552)	เขางศักดิ์ พฤกษ์เทเวศ (2553)	พสุ เตชะรินทร์ (2553)	สมชาย เทพแสง (2552)	สุวิทย์ ศรีกระโทก 2554	ณัฐ ชาญประเสริฐ (2555)			ศิริภูมิ ใจตรีเบญจพันธ์ (2558)
1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	10	✓
2. การออกแบบองค์กร	✓												1	
3. การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร	✓			✓									2	
4. มีความรู้ความเข้าใจระดับสูง		✓								✓			2	
5. การกำหนดกลยุทธ์		✓		✓					✓	✓			4	✓
6. มีความคาดหวังและการสร้างโอกาส สำหรับอนาคต		✓								✓			2	
7. การคิดเชิงกลยุทธ์		✓					✓	✓	✓				4	✓
8. การกำหนดวิสัยทัศน์		✓											1	
9. การมุ่งผลสัมฤทธิ์			✓									✓	2	
10. การสร้างและธำรงรักษาทิม			✓									✓	2	
11. การจูงใจและพัฒนาบุคลากร			✓						✓			✓	3	
12. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					✓	✓	✓				✓		4	✓
13. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์				✓	✓	✓	✓				✓	✓	6	✓
14. การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง									✓				1	
15. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ									✓				1	

จากตาราง 1 การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการและสถาบันการศึกษา นำมารวบรวมจัดหมวดหมู่แล้วคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 ด้าน ดังนี้

1. การคิดเชิงกลยุทธ์
2. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
3. การกำหนดกลยุทธ์
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

3.4.1. การคิดเชิงกลยุทธ์

การคิดเป็นกระบวนการทางสมองหรือการจัดระบบและรูปแบบใหม่ของประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วให้เข้ากับสภาพการณ์ปัจจุบัน การคิดมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการจำการรับรู้และเซาว์ปัญญา ซึ่งนักจิตวิทยาได้กล่าวถึงลักษณะเหล่านี้โดยรวมว่า การรู้คิด (cognition) และการกำหนดรู้ ที่เกิดจากประสาทสัมผัสทั้งห้า หรือสัญชาตญาณ (perception) แม้ว่าการคิดจะเชื่อมโยงประสบการณ์ในอดีตกับปัจจุบัน แต่การคิดและการกำหนดรู้ก็ไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างเด็ดขาดเนื่องจาก การคิดเป็นการปรุงแต่งขั้นสูงที่เกิดขึ้นต่อจากการกำหนดรู้ การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) เป็นการคิดในภาพองค์รวมเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางในอนาคต รวมทั้งแนวทางหลักในการบรรลุเป้าหมายที่สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและวิสัยทัศน์

ลอเรนซ์ (Lawrence. 1999: 4) ให้ข้อสรุปว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายความว่า เป็นการคิดที่มีการจัดระเบียบมีพลังอำนาจและสามารถให้เกิดการกระทำที่ดีมีความท้าทายและมีทางเลือกในการคิดสิ่งใหม่ๆ

โอซานนาซี (O'Shannassy. 1999: 16-22) ได้อธิบายว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายความว่า เป็นกลวิธีการแก้ไขปัญหาที่มีความการยืดหยุ่นและมีความคิดรวบยอดในการบริหารจัดการในอนาคตขององค์กรและกลุ่มบุคคล

บาลอช (Baloch. 2010: 3-4) ให้ข้อสรุปว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายความว่า เป็นกระบวนการคิดและการฝึก เป็นกระบวนการวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์ การเชื่อมโยง การบูรณาการ เพื่อการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทิศทางของการใช้ทรัพยากรต้องมีสติ ชัดเจนและเชิงรุก และกำหนดโดเมน สำหรับการแข่งขันที่ได้เปรียบคู่แข่ง ศึกษากระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ภายใน ข้อมูล ภายนอก การสังเคราะห์คุณภาพของความคิดเห็นและการรับรู้ใน การพัฒนากลยุทธ์ที่มีโอกาส สำหรับความสำเร็จมากขึ้น

พลุ เตชะรินทร์ (2551) ได้อธิบายว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายความว่า เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารทำเพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิธีการในการแข่งขัน รวมทั้งทำให้สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแตกต่างจากในปัจจุบันและการคิดเชิงกลยุทธ์นั้นควร จะต้องมีลักษณะที่เป็นองค์รวม (Conceptual) เป็นระบบ (System-Oriented) มีทิศทางที่ชัดเจน (Directional) และมองโอกาส (Opportunistic)

ลีปพนนท์ เกตุทัต (2553: คำนิยาม) ได้อธิบายว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายความว่า การบูรณาการศาสตร์และศิลป์ของการหาทางเลือกต่างๆ แล้ววางทิศทางกระบวนการ และการดำเนินการมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เป้าหมายนี้อาจเป็นการเอาชนะคู่ต่อสู้ หรือตามโจทย์การพัฒนาที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ชัดเจน หัวใจสำคัญอยู่ที่การเข้าใจบริบทสภาพแวดล้อม เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนของตัวเอง เข้าใจโอกาสความเสี่ยงและภัยคุกคามอันอาจจะเกิดขึ้นได้ ทางเลือกต่างๆ นั้นอาจผิดแผกแตกต่างที่เคยปฏิบัติกันมาโดยสิ้นเชิง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553: 4, 18) สรุปได้ว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายความว่า ความสามารถในการคิดในการกำหนดแนวทางการวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ด้วยการค้นหาวิธีการในการกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด เพื่อมุ่งหมายที่จะเอาชนะภายใต้ สถานการณ์ ต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สุวิทย์ มูลคำ และคณะ (2554: 36) ได้อธิบายว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายความว่า ความสามารถในการหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด และมีการยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

มาตา แก้วเซ่ง (2559: 26) ได้ให้ทัศนะว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การคิดที่เต็มไปด้วยการค้นหาวิธีการ และการวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีการเชื่อมโยง การบูรณาการ และต้องมีสติ ชัดเจนและ เชิงรุก และเปรียบเทียบโอกาส ความเป็นไปได้ เพื่อการตัดสินใจให้ได้ ทางเลือกที่ดีที่สุด และ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553: 13-15) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการคิดเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

1. มีลักษณะเป็นกระบวนการ เป็นกระบวนการคิดหรือเรียกว่าเป็น "ชุดความคิด" คือ คิดตั้งแต่เริ่มต้นจนบรรลุเป้าหมายไว้ล่วงหน้าก่อนลงมือดำเนินการ จากสถานการณ์ปัจจุบันจนถึงเป้าหมาย หรือสถานการณ์ที่พึงประสงค์ในอนาคต เริ่มจากการมีเป้าหมาย บางอย่างที่ต้องการทำให้สำเร็จ จากนั้นจึงหาวิธีดำเนินการไปสู่เป้าหมาย โดยมีการวางแผน เกี่ยวกับทิศทาง และวิธีการปฏิบัติต่างๆ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายได้มากที่สุด

2. มีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ ก่อนที่จะเลือกวิธีการดำเนินการใดๆ จะต้องมีการวิเคราะห์และประเมินสถานะ ทั้งของตนเองและสภาพแวดล้อม เพื่อดูว่าตนเองมี ศักยภาพเพียงพอที่จะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ มีจุดแข็งใดที่ถือเป็นโอกาสให้ประสบความสำเร็จ และมีจุดอ่อนใดบ้างที่อาจเป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จล้มเหลว นอกจากนี้ต้องวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาโอกาสและอุปสรรคที่จะทำให้ไปถึงหรือไม่ถึงเป้าหมาย

3. มีการคาดการณ์ถึงอนาคต นอกจากนี้ต้องมีการคาดการณ์อนาคต เพราะจะช่วยให้เห็นถึงจุดอ่อน ซึ่งเป็นมูลเหตุก่อให้เกิดการสูญเสียต่างๆ และจุดแข็งซึ่งจะทำให้เห็น โอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตน และคาดคะเนสภาพแวดล้อม ที่เกี่ยวข้องว่าจะเป็นเช่นไรในอนาคต และเพื่อระมัดระวังตัวหรือหลบหลีกได้ทันทีหากสิ่งไม่พึง ประสงค์เกิดขึ้น

4. มีทางเลือกและประเมินทางเลือกในการดำเนินการ เนื่องจากการตัดสินใจทุกเรื่องมี ความสำคัญ ถ้าตัดสินใจผิดพลาด อาจจะทำให้ไปไม่ถึงเป้าหมาย หรือต้องเสียเวลาเสียทรัพยากรในการแก้ไขปัญหา ดังนั้นจึงต้องพยายามหาทางเลือกกลยุทธ์มากกว่าหนึ่ง ทางประเมินทางเลือกนั้นก่อนนำไปใช้งานจริง โดยพิจารณาผลดีผลเสียของทางเลือกแต่ละทาง โอกาสการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อนเลือกทางที่มั่นใจในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากที่สุด และคิดว่าน่าจะเป็นทางเลือกที่นำไปสู่ความสำเร็จมากที่สุด

5. มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน เมื่อได้ทางเลือกต่างๆ ที่นำไปสู่เป้าหมาย จะมี การวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน อาจจะมีการกำหนดเป้าหมายย่อยๆ หลายๆ เป้าหมายที่ต้องทำให้สำเร็จทั้งหมด เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในระดับองค์กรจะต้องประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ สองส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่จะต้องการไปถึง และส่วนที่สอง วิถีทาง หรือแนวทางปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าจะนำไปสู่นาครด ที่พึงประสงค์ โดยเขียนออกมาเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน

6. มีการยืดหยุ่นตามสถานการณ์ แผนกลยุทธ์หรือทางเลือกกลยุทธ์สามารถ ยืดหยุ่นพลิกแพลงหรือเปลี่ยนแปลงได้ โดยในระหว่างดำเนินการจะต้องประเมินสถานการณ์อยู่ เสมอเนื่องจากอาจจะมีควมไม่แน่นอนเกิดขึ้นได้ และแผนการจะต้องมีการยืดหยุ่นพลิกแพลง ได้ตามความเหมาะสม นักคิดเชิงกลยุทธ์จะต้องมีความว่องไวและเฉียบคมในการประเมิน สถานการณ์ และวิเคราะห์ได้ว่าสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะกระทบต่อเส้นทาง ไปสู่เป้าหมายอย่างไรบ้าง เพื่อหาจังหวะและฉวยโอกาสจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หรือ หลบหลีกให้ทันเมื่อมีอันตรายกล้ำกลายแบบกะทันหัน มีการคิดหาทางเลือกอื่นๆ สำรองไว้สำหรับสถานการณ์ไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้น

7. จดจ่อที่เป้าหมาย ในระหว่างการดำเนินการนักคิดเชิงกลยุทธ์ จะต้องมุ่งมั่น และจดจ่ออยู่กับอนาคตพยายามหาหนทางยึดเป้าหมายให้สำเร็จ ไม่ยึดติดอยู่กับความสำเร็จที่ ผ่านมาหรือเสียใจกับความล้มเหลวที่ไม่น่าเกิดขึ้น แต่ให้มองไปข้างหน้าเพื่อหาหนทางที่ดีที่สุดสู่เป้าหมายที่วางไว้ การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นความคิดที่มีการยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลง และพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์

สวียท์ มูลคำ และคณะ (2554: 36) ได้นำเสนอถึงลักษณะของการคิดเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้ 1. มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน 2. มีลักษณะเป็นกระบวนการ 3. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก 4. มีการประเมินสภาพทั้งของตนเองและสภาพแวดล้อม 5. มีการคาดการณ์อนาคต 6. มีการหาทางเลือกและประเมินทางเลือกก่อนดำเนินการ 7. มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน 8. มีการยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงหรือพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์

สรุปได้ว่า ความคิดเชิงกลยุทธ์ หมายความว่า พฤติกรรมของผู้บริหารในการที่มีกระบวนการคิดที่เป็นขั้นเป็นตอน เป็นกระบวนการวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการมองการณ์ไกล มีการเชื่อมโยงความคิดและบูรณาการความคิดได้ เป็นความคิดที่มีการยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลง และพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์

3.4.2 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

ความหมายของการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

นิตยา เกษตร์ภิบาล (2553) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ เป็นการใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง จึงจำเป็นต้องใช้การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ซึ่งจัดเป็นพื้นฐานความสามารถทางการคิดประเภทหนึ่งของมนุษย์ ในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

มันทนา กองเงิน (2554: 24) สรุปได้ว่า การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ณษฐ์ ชาญประเสริฐ (2555: 52) สรุปว่า การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการในการบรรลุ วิสัยทัศน์นั้นจะต้องใช้วิธีการอย่างไร องค์การที่จะประสบความสำเร็จ คือ องค์การที่สามารถแปลง วิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่าและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยที่ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ความสามารถนำปัจจัยเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต ความสามารถในการคิดเชิงปฏิบัติ และความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์

จิรัฐ จิตรเบญจพันธ์ (2558: 12) อธิบายว่า การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายผลผลิตหลัก เป้าประสงค์ แผนงาน และโครงการของหน่วยงานที่นำสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน มีจุดเด่นเป็นเอกลักษณ์ของหน่วยงาน มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบันและเป้าหมาย กลยุทธ์ของภาครัฐ มุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ผู้ที่มีส่วนได้เสียของหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยานคิดนอกกรอบและกว้างไกล เน้นการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม มีการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ มีการทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน

เกศรา สิทธิแก้ว (2558: 60) ได้นำเสนอว่า การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกว้างไกล มีการวางแผนการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ มีการวางแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นขั้นตอนและให้ความเสมอภาคที่เท่าเทียมกันของบุคลากรสามารถนำพาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความหมายของการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่า การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการในการบรรลุวิสัยทัศน์นั้นจะต้องใช้วิธีการอย่างไร องค์การที่จะประสบความสำเร็จ คือ องค์การที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่าและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยที่ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ความคิดความเข้าใจในระดับสูงความสามารถนำปัจจัยเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต ความสามารถในการคิดเชิงปฏิบัติ และความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์

ผู้นำกับการถ่ายทอดวิสัยทัศน์

ผู้นำที่ดี คือ ผู้ที่สามารถดึงศักยภาพและทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม ขณะเดียวกันผู้นำที่ดีต้องรับผิดชอบในการนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้โดยใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่วางไว้ ผู้นำที่ดีต้องแปลงวิสัยทัศน์ให้กลายเป็นพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรใช้ปฏิบัติในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (พิชาภพ พันธุ์แซ. 2554: 193)

ดาฟ (Daft. 2006: 535) ยกตัวอย่างภาษิตเก่าแก่ในสุภาษิตของอังกฤษ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรได้ว่า “ชีวิตที่ไร้วิสัยทัศน์เป็นชีวิตที่น่าเบื่อหน่าย วิสัยทัศน์ที่ไร้การปฏิบัติ เปรียบเหมือนนกความฝัน การปฏิบัติที่มีวิสัยทัศน์นำ เปรียบเหมือนความสุขและความหวังของโลก” แผนภาพด้านล่างจะแสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ 4 ประการที่ผู้นำจะปฏิบัติ โดยแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการปฏิบัติ

วิสัยทัศน์	สูง	ผู้เพ้อฝัน (The Dreamer)	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (The Effective Leader)
	ต่ำ	ผู้ไม่มีจิตใจจดจ่อ (The Uninvolved)	ผู้ทำงานอย่างจริงจัง (The Doer)
		ต่ำ	สูง
		การปฏิบัติ	

ภาพประกอบ 8 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ที่มา: Daft. (2006). *The Leadership Experience*. p. 535.

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์น้อยและปฏิบัติน้อย คือ ผู้นำแบบไม่เกี่ยวข้อง หรือไม่มีจิตใจจดจ่อในการทำงาน (The Uninvolved) จึงไม่ใช่ผู้นำอย่างแท้จริง

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์น้อยแต่ปฏิบัติมาก คือ ผู้นำแบบทำงานอย่างจริงจัง (The Doer) ผู้นำประเภทนี้ทำงานหนักและอุทิศตนเองกับองค์กรอย่างเต็มที่ แต่ทำงานคล้ายคนตาบอด ผู้นำแบบนี้จะทำงานหนักแต่ทำงานแบบไร้ทิศทางและเป้าหมาย และไม่ก่อประโยชน์ที่แท้จริง ต่อองค์กรคล้ายกับประโยคที่ว่า “work hard but not smart”

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สูง สามารถแสดงความคิดเห็นดี ๆ ให้กับผู้อื่น สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ แต่นำไปปฏิบัติน้อยมาก (The Dreamer) วิสัยทัศน์ที่มีคล้ายเป็นความฝัน จินตนาการ เนื่องจากเปลี่ยนเป็นความจริงได้ยาก

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สูงและสามารถเปลี่ยนวิสัยทัศน์ที่เปรียบเหมือนความฝันนั้นให้เป็นจริงในทางปฏิบัติได้ จะถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (The Effective Leader)

กิล (Gill, 2006: 114) กล่าวถึงประโยชน์ของวิสัยทัศน์ที่มีต่อองค์กร คือ

1. กระตุ้นและเสริมพลังของบุคลากรให้ตระหนักถึงพันธกิจที่มีต่อองค์กร

2. สร้างมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาองค์กร

3. สร้างมุมมองที่ชัดเจนเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร

4. เป็นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์

5. ทำให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ดีและมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ตนเองวางไว้ให้กับบุคลากรในองค์กรย่อมทำให้องค์กรนั้นสามารถพัฒนาไปได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2553) ที่กล่าวถึงกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีกลยุทธ์ในการกำหนดทิศทาง โดยแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางขององค์กร 5 ด้าน คือ (1) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของภาครัฐ (2) ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ (3) ความสามารถในการคิดเชิงรุก (4) การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ในการบริหารงาน (5) การคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อสร้างเอกลักษณ์ขององค์กร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการที่มีกระบวนการในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เน้นการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม มีการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์

3.4.3 การกำหนดกลยุทธ์

ความหมายของการกำหนดกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

พัชรา มั่งชม (2540: 38) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่ เป้าหมายหรือแนวทางการดำเนินการและทำการตัดสินใจ โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันทั้งภายในและภายนอกองค์กรตลอดจนปัจจัยอื่นๆ กำหนดกลยุทธ์ออกมาใช้ กระบวนการนี้เรียกอีกแบบหนึ่งว่า การกำหนดรูปแบบกลยุทธ์

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 74) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการ แนวทางมาตรการ ที่จะปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ทั้งวัตถุประสงค์รวมและวัตถุประสงค์เฉพาะ ซึ่งหากบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวแล้วย่อมบรรลุถึงภารกิจหลัก ที่ต้องการซึ่งจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ตามที่ปรารถนาในอนาคตเพราะแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์ในเชิงตรรกะซึ่งกันและกัน และในแต่ละวัตถุประสงค์สามารถกำหนดได้หลายยุทธศาสตร์ ในแต่ละยุทธศาสตร์จะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายให้บรรลุภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจเป็น 3 ปี หรือ 5 ปี ตามความเหมาะสมและความต้องการ

ศิริชัย กาญจนาวาสี และคณะ (2553) ให้ความหมายว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และภายในองค์กรมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่า กลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งในการกำหนดแผนกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการ บรรลุ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นกลยุทธ์ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์นั้นมีความเกี่ยวเนื่องกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ เนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็น เครื่องมือในการสื่อสารกับบุคคลในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทาง ความเชื่อมโยงและ เป็นเหตุเป็นผลของกลยุทธ์ที่จะใช้ในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์ จึงมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ถึงแม้ว่าการ กำหนดกลยุทธ์หรือการสร้างกลยุทธ์จะเป็นงานที่ยากและต้องเป็นไปตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องอาศัยคุณลักษณะหรือความสามารถเฉพาะของผู้บริหาร ในการดำเนินการ ผู้บริหารก็ต้องปฏิบัติให้ได้เพื่อไปสู่การกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นการ กำหนดกลยุทธ์จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

มันทนา กองเงิน (2554: 24) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ตลอดจนถึงกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อกำหนด แผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

พิบูล ทีปะपाल (2555: 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การจัดทำแผนระยะยาว (Long-Range Plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เหมาะสมกับโอกาส ปัญหาอุปสรรค ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจขององค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์ และกำหนดนโยบาย เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

วิราพร ตีบุญมี (2556: 66) ได้อธิบายว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรมาจัดทำกลยุทธ์ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

เพ็ญนภา พนมแก (2557: 90) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทางเลือกในการดำเนินงาน เพื่อให้ตอบสนององวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

วีรณัฐ ทิมย้ายงาม (2556: 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การระดมความคิดของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา พิจารณาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน กำหนดกลยุทธ์โดยดูจากจุดอ่อน จุดแข็ง กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ มีการวางแผนภาพความสำเร็จที่สถานศึกษาต้องการให้เกิดขึ้นในอีก 3-5 ปีข้างหน้า แล้วนำมาวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา แล้วระบุ แผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ให้บรรลุเป้าหมาย

เกศรา สิทธิแก้ว (2558: 60) สรุปว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกว้างไกลมีการวางแผนการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการการมีส่วนร่วมระหว่างครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนดให้ มีการวางแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นขั้นตอนและให้ความเสมอภาคที่เท่าเทียมกันของบุคลากรสามารถนำพาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ตามวิสัยทัศน์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2558: 39) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์หมายถึง การเลือกวิธีทำงานอย่างมีทิศทางอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งมีการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วยกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย แนวทางการพัฒนาหรือกลยุทธ์ริเริ่ม

ความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

พสุ เดชะรินทร์ (2551: 13) ให้ความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ว่า ทำให้สามารถตอบคำถามว่า เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร หรือ เราจะไปสู่อะไรบ้าง (How do we get there?) ซึ่งในการจัดทำกลยุทธ์นั้นผู้จัดทำต้องพึงระลึกเสมอว่าการจัดทำกลยุทธ์นั้น เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ และภารกิจที่ได้กำหนดไว้ โดยนำเอาปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรมาพิจารณาประกอบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 16) ให้ ความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ว่า เพื่อให้มีทางเลือกในการดำเนินงานที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อทิศทางการดำเนินงาน

สุดใจ วันอุตมเดชาชัย (2556: 213) ให้ความสำคัญของการกำหนด กลยุทธ์ว่า องค์การที่นำแนวคิดของบริหารกลยุทธ์มาใช้ในการดำเนินงานมีแนวโน้มว่า ผลการ ดำเนินงานจะสูงกว่าองค์การที่ไม่ได้นำแนวคิดการบริหารกลยุทธ์มาใช้ในการดำเนินงาน เมื่อกลยุทธ์ ขององค์การมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การ ถ้าปราศจากกลยุทธ์ที่มีความ ยืดหยุ่น องค์การจะไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก องค์การ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ คือ การกำหนดแนวทาง วิธีการและ กิจกรรมต่างๆ ขององค์การ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ และภารกิจที่ได้กำหนดไว้

การดำเนินการควบคุมกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการดำเนินการควบคุมกลยุทธ์ ดังนี้

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2553: 290) สรุปการดำเนินการควบคุมกลยุทธ์ ดังนี้

1. ต้องกำหนดภาระงาน หรือหัวข้อ หรือเรื่องที่ต้องการจะ ควบคุมและประเมินผลให้ชัดเจน รวมทั้งกำหนดมาตรฐานหรือเครื่องมือที่จะใช้ในการควบคุมให้ ชัดเจนด้วย เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลงานได้

2. สร้างระบบและกลไกในการวัดผลและตรวจสอบให้เหมาะสม คือจะต้องมีการออกแบบวิธีการในการวัดผล รูปแบบ และระยะเวลาที่จะวัดหรือติดตามงานให้ เหมาะสม ข้อพิจารณาคือ งานบางอย่างอาจวัดได้ง่าย แต่งานบางอย่างจะวัดได้ยาก ควรจะต้องใช้ วิธีการควบคุมและประเมินผลในหลายวิธี และต้องประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ใช้กับ โครงสร้างขององค์กรและกับกลไกหรือเครื่องมือในการควบคุมด้วย

3. ดำเนินการวัดผลงานที่เกิดขึ้นตามแนวทางที่ได้ออกแบบไว้ แล้วนั้น

4. วิเคราะห์ผลที่ได้จากข้อ 3 โดยนำไปเปรียบเทียบกับ วัตถุประสงค์ แผนงาน งบประมาณที่ตั้งไว้ หรือมาตรฐานอื่นๆ ตามที่กำหนดไว้ในข้อที่ 1 วิเคราะห์ดู ว่ามีผลแตกต่างเกิดขึ้นหรือไม่ และผลแตกต่างเป็นอย่างไร อาทิ ผลนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่ ต้องการ หรือดีกว่าเป้าหมาย หรือผลนั้นต่ำกว่าที่กำหนดในเป้าหมายและวิเคราะห์สาเหตุของความ แตกต่างว่าเกิดจากอะไร เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสมต่อไป

5. ดำเนินการแก้ไขตามความเหมาะสม โดยพยายามเน้นการ แก้ไขเชิงสร้างสรรค์ อาทิ ปรับแผนงาน ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น ปรับโครงสร้าง หรือปรับเปลี่ยนตัวผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการที่มีความสามารถในการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การมาจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่านิยม ของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ให้บรรลุเป้าหมาย

3.4.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เดส และ มิลเลอร์ (Dess; & Miller. 1993) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ไว้ว่า การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การ (instilling a culture) มีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศของคุณธรรม บุคคลในองค์การต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันและเข้าใจกลยุทธ์ต่างๆ ไปในทิศทางเดียวกันเพื่อที่จะสามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ และพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับแนวคิดของ ไอร์แลนด์ และ ฮิตท์ (Ireland; & Hitt. 1999) ที่กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนขององค์การด้วยการกระตุ้น และเปิดกว้างแก่ทุกคนที่มีความสามารถ มีจริยธรรมที่แสดงถึงความมีจริยธรรมและยึดมั่นในหลักการของตนทั้งสามารถลดใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้บนพื้นฐานของของความมีจริยธรรม นอกจากนี้ เซอร์เมอร์ทรอน (Schermerhorn. 2012) ยังได้กล่าวถึงระดับการควบคุม (level of control) ในองค์การว่า มีอยู่ 3 ระดับ คือ การควบคุมกลยุทธ์ (control) การควบคุมยุทธวิธี (strategic control) และการควบคุมการปฏิบัติการ (operations control) เป็นกระบวนการกำหนด กฎเกณฑ์เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติการสำเร็จตามแผน โดยติดตามกิจกรรมภายในแต่ละอย่าง การควบคุมการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำระดับต้นจะใช้การป้อนกลับระยะสั้น โดยใช้วิธีการประเมินเป็น รายชั่วโมง หรือรายสัปดาห์ ส่วนผู้นำระดับสูงใช้วิธีการควบคุมการปฏิบัติการ เนื่องจากมีผลกระทบต่อแผนยุทธวิธีหรือแผนกลยุทธ์

สุพร อิทนา (2554: 17) ได้ให้ข้อสรุปว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายความว่า กระบวนการดำเนินงานที่นำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติ

สมชาย เทพแสง (2554: 5) ได้อธิบายว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายความว่า เป็นการนำกลยุทธ์ที่ได้มาแปลงสู่แผนปฏิบัติการ โดยการสร้างแผนที่กลยุทธ์ หรือแผนกลยุทธ์หลักโดยเน้นการกระจายสู่ระดับ แผนงานและโครงการ

ณัฐ ชาญประเสริฐ (2555: 52-54) สรุปว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการตัดสินใจและการลงมือดำเนินการปฏิบัติ ของผู้บริหาร ซึ่งเป็นกำหนดการดำเนินงานระยะยาว การจัดการเชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องอาศัย กระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์การ หรือหน้าที่บริหารจัดการ (functions of management) คือ การวางแผน การจัดการองค์การ และการควบคุม การตัดสินใจของผู้นำ ในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ทันกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีสาระสำคัญในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1. ด้านการวางแผน (planning) เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาวิธีที่ใช้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ดังนั้น ผู้นำจึงต้องตัดสินใจว่ามีวัตถุประสงค์อย่างไรในอนาคต ต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นด้วยความสำเร็จ ลักษณะของการวางแผนมีดังนี้ คือ การดำเนินการตรวจสอบ ตัวเองเพื่อกำหนดสถานภาพปัจจุบันในองค์กร การสำรวจสภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต

การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร การประเมินงานตามแนวทางที่วางไว้ การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ที่ควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด และกระบวนการสื่อสารในการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

2. การจัดการองค์การ (organizing) เป็นการจัดบุคลากร ทรัพยากรที่ใช้ในงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ออกแบบไว้ในงานนั้น หรือเป็นการจัดแบ่งงานและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ ซึ่งการจัดการองค์การ ประกอบด้วย การระบุและอธิบายงานที่จะนำไปสู่การดำเนินงาน การกระจายงานออก การรวมหน้าที่ต่างๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน การอธิบายความต้องการจากตำแหน่งของงาน การรวมตำแหน่งงานต่างๆ ให้มีความสัมพันธ์อย่างเหมาะสม และสามารถบริหารจัดการได้ตามการมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ การทบทวนและปรับเปลี่ยน โครงสร้างเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ที่ควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการเป็นไปอย่างทั่วถึง การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ สรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพภายในองค์การ การฝึกอบรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทบทวน และปรับคุณภาพ ปริมาณทรัพยากรมนุษย์ เมื่อผลการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไม่เป็นไปตามที่กำหนด และกระบวนการสื่อสารในการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

3. การนำไปปฏิบัติ (leading) เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น ชักนำให้พนักงานมีความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของผู้นำที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพ ในการทำงานสูง ดังนั้น การนำจะช่วยให้งานประสบความสำเร็จ เสริมสร้างขวัญ และจงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชา ประกอบด้วย การสื่อสารและอธิบาย วัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ปฏิบัติทราบการมอบหมายมาตรฐานของ การปฏิบัติงานต่างๆ การให้คำปรึกษา แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องตาม มาตรฐาน การให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงาน บนพื้นฐานของการปฏิบัติงาน การยกย่องสรรเสริญ และการ ตำหนิติเตียนอย่างยุติธรรมบนพื้นฐานของความเหมาะสม สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อกระตุ้นผลการปฏิบัติงาน โดยติดต่อสื่อสาร เพื่อสำรวจความต้องการ มีการทบทวน และปรับเปลี่ยนวิธีการของภาวะความเป็น ผู้นำหากสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

4. การควบคุม (controlling) เป็นการติดตามผลการดำเนินงานและการแก้ไขในสิ่งที่จำเป็น หรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการ ปฏิบัติงาน และการดำเนินการแก้ไข เพื่อบรรลุผลที่ต้องการ การควบคุม ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐาน การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงาน การแก้ไข ข้อบกพร่อง การทบทวนและปรับเปลี่ยนวิธีการหากผลลัพธ์ การควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารเพื่อการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง

พิบูล ที่ปะปาล (2555: 228) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติหมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้น เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากมากกว่าการทำกลยุทธ์ เพราะการ นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายหลายกิจกรรม ผู้บริหารจะต้องมี ลักษณะความเป็นผู้นำ สามารถทำงานร่วมกับบุคลากรได้ดี จึงจะทำให้แผนกลยุทธ์นำไปสู่การ ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้

วีรณัฐ ทิมย้ายงาม (2556: 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน มีการทำปฏิทินการปฏิบัติงาน กำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีการจัดเตรียมข้อมูลปัจจุบันที่มีความถูกต้อง ครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา มีการสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผน กลยุทธ์ของสถานศึกษาให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่สถานศึกษาตั้งไว้ และให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

คชาภรณ์ เสริมศรี (2557: 7) ได้เสนอว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสามารถเกี่ยวกับการตัดสินใจและการลงมือดำเนินการปฏิบัติของผู้บริหารซึ่งเป็นกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กรหรือหน้าที่ของการบริหารจัดการ

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2558: 91) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หมายถึง การนำกิจกรรมรายละเอียดของโครงการภายใต้แผน และแผนงานต่างๆ ไปจัดลำดับความสำคัญในสิ่งที่จะต้องดำเนินงานในแต่ละปี เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีสำหรับจัดทำคำเสนอขอของงบประมาณดำเนินการ เพื่อให้แผนกลยุทธ์สามารถปฏิบัติได้และสามารถสร้างผลงานขององค์กรที่สะท้อนความสำเร็จตามเป้าหมายที่รัฐบาลต้องการ

การดำเนินการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านสรุปการดำเนินการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ดังนี้

พสุ เดชะรินทร์ (2551: 14) สรุปการดำเนินการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติมักจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ดังนี้

1. การเสริมสร้างทักษะความสามารถของบุคลากรทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
2. การจัดโครงสร้างในการบริหารและระบบในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กร
3. การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรไปสู่หน่วยงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กร
4. การจูงใจบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ อาจจะรวมถึงการปรับเปลี่ยนลักษณะงานและพฤติกรรมในการทำงานให้เหมาะสม
5. การมีนโยบายในการบริหารงานในระดับต่างๆ ให้สอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร
6. การมีวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมที่สอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร
7. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร
8. การประเมินและตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2555: 160-161) สรุปการดำเนินการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. การจัดทำวัตถุประสงค์ประจำปี เป็นแนวทางการพัฒนาวัตถุประสงค์ระยะสั้นที่อาจมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์องค์กร วัตถุประสงค์ระยะสั้นจึงเปรียบเสมือนพื้นฐานเพื่อให้วัตถุประสงค์ระยะยาวบรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้ เมื่อผู้บริหารได้กำหนดวัตถุประสงค์ประจำปีแล้วต้องประกาศให้ทราบและปฏิบัติร่วมกันในทุกหน่วยงาน

2. กำหนดกฎระเบียบและนโยบายในการปฏิบัติให้มีความเป็นระเบียบ เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรสมัยใหม่ในปัจจุบันจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหลายๆ ปัจจัย การกำหนดกฎเป็นการกำหนดสิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำ ในสถานการณ์ต่างๆ การกำหนดระเบียบเป็นการออกแบบขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้ทุกคนนำไปปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน ส่วนการกำหนดนโยบายเป็นการกำหนดข้อชี้แนะ ข้อจำกัดและข้อบังคับต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จได้

3. การจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะทรัพยากรพื้นฐาน 4 ด้าน ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน งบประมาณและวัสดุ อุปกรณ์ รวมถึงเครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละหน่วยงาน การจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ควรให้เพียงพอในการปฏิบัติงานเนื่องจากเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์กรในการสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

4. การออกแบบโครงสร้างองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ โดยเป็นแบบทางการ และสามารถเชื่อมโยงเทคโนโลยีและบุคลากรให้เข้ากันได้จึงต้องพิจารณาโครงสร้างที่เหมาะสม อาทิ โครงสร้างตามหน้าที่ โครงสร้างตามแผนงาน โครงสร้างตามผู้รับบริการ โครงสร้างตามผลิตภัณฑ์ และโครงสร้างแบบเมตริกซ์

5. ทบทวนและปรับปรุงการให้รางวัล โดยต้องให้สอดคล้องกับปริมาณงาน วิธีการให้รางวัลต้องขึ้นอยู่กับผลงานซึ่งจะทำให้กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้บรรลุผลตามกลยุทธ์

6. ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สร้างความเข้าใจและข้อตกลง โดยรวมกลยุทธ์ต้องได้รับการยอมรับและมีการต่อต้านน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารต้องสร้างความยอมรับในกลุ่มการเมืองในองค์กรให้ได้ โดยกลุ่มการเมืองต่างๆ ในองค์กรจะลดกระแสการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดี

7. จัดผู้บริหารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ผู้บริหารที่จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้เป็นผลสำเร็จต้องเป็นผู้บริหารเชิงมุ่งผล กล่าวคือ ต้องมีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 ประการ ได้แก่ การกำหนดทิศทาง การออกแบบโครงสร้างองค์กรและการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร (Installing a Culture)

8. พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถใช้เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

9. ปรับปรุงกระบวนการผลิตและปฏิบัติการ กระบวนการผลิตที่ทำให้เกิดผลดีสามารถใช้หลักเกณฑ์ที่สำคัญคือคุณภาพ การคิดค้นสิ่งใหม่หรือนวัตกรรมและความรวดเร็ว

10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญและจำเป็นที่จะทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้เป็นผลสำเร็จหรืออาจล้มเหลว องค์กรจึงต้องดำเนินการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถรองรับกลยุทธ์ที่มีจำนวนมากหลายวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน ได้แก่ การฝึกอบรม การฝึกงาน การศึกษาเพิ่มเติม เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์สำเร็จหรือล้มเหลว

การดำเนินการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มีขั้นตอนดังนี้ 1) จัดทำจุดประสงค์ประจำปี เป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาระยะสั้น 2) กำหนดโครงสร้างและระบบ ในการทำงานเพื่อให้เกิดกฎระเบียบ 3) การจัดสรรทรัพยากร 4) การออกแบบโครงสร้างองค์กร 5) ทบทวนสร้างแรงจูงใจ และปรับปรุงการให้รางวัล 6) ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 7) จัดผู้บริหารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ 8) พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร 9) ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติการ 10) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 11) การประเมินผลตรวจสอบการดำเนินงาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการที่มีกระบวนการ การดำเนินงานที่นำเอากลยุทธ์หรือนโยบาย ที่ตั้งเป้าหมายไว้ เข้าสู่การลงมือปฏิบัติ โดยให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3.4.5 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

ณษฐ์ ชาญประเสริฐ (2555: 54-56) ได้อธิบายว่า การควบคุม (control of controlling) เป็นกลไกที่ใช้ติดตามการปฏิบัติงาน และผลผลิตภายในขอบเขตที่มีการกำหนดไว้ กล่าวคือ เป็นการใช้ ความพยายามอย่างเป็นระบบเพื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแผน หรือ วัตถุประสงค์ที่พิจารณาไว้ โดยพิจารณาว่าการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ หรือ มาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ เพื่อที่จะได้แก้ไขปรับปรุงต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์โต (Certo. 2012) โดยแนวคิดที่เกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีองค์ประกอบดังนี้ (1)การควบคุมด้านการเงินและงบประมาณ (financial and budgetary control) (2) การควบคุมการปฏิบัติงาน หรือ การควบคุมการผลิต (operation control) (3) การควบคุมด้านการตลาด (marketing control) (4) การควบคุมการวิจัยและพัฒนา research and development control) (5) การควบคุมด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource control) นอกจากนี้การควบคุมกลยุทธ์ (strategic control) ยังเป็นกระบวนการควบคุมความก้าวหน้าขององค์กรเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการแก้ไขในสิ่งที่ จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติการตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม ได้แก่การควบคุมคุณภาพงาน ปริมาณงาน ความสำเร็จที่ได้รับ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงาน

ตามกลยุทธ์นั้น ซึ่งการควบคุม และประเมินกลยุทธ์ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (evaluating results) ที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (goal) หรือวัตถุประสงค์ (objective) ภายใต้พันธกิจ (mission) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง (measuring actual performance) เช่น ผู้บริหาร สังเกตการณ์ด้วยตนเอง มีการรายงานผลในรูปสถิติ มีการรายงานผลในรูปวาจา และมีการรายงาน เป็นลายลักษณ์อักษร การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด (comparing actual performance against a standard) ได้แก่ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า การนำผล การปฏิบัติงานจริง เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด การรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ และการแก้ไขหรือปรับปรุง สิ่งที่เกิดผิดพลาด หรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน (taking managerial action to correct deviations or inadequate standards) ได้แก่ การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การแก้ไข ปรับปรุงสิ่งที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และการนำผลการปรับปรุงเป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) ว่าเป็นขั้นสุดท้ายในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เมื่อผู้บริหารปฏิบัติตามกลยุทธ์แล้ว จะต้องใช้เวลาช่วงหนึ่งในการรอคอยผลลัพธ์ที่คาดหวัง การพิจารณาทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารใช้การควบคุมเชิงกลยุทธ์เพื่อติดตามความก้าวหน้าของกลยุทธ์ การประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงหรือปัญหาในอนาคต ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย และมีการปรับปรุงที่จำเป็น การใช้กลยุทธ์เกี่ยวกับเป้าหมายที่วางแผน ซึ่งขั้นนี้ผู้บริหารจะกำหนดขอบเขตสำคัญที่จะติดตามและพัฒนาวิธีการวัดผล โดยทั่วไปผู้บริหารจะใช้ระบบข้อมูลเพื่อจัดการ (MIS) เพื่อรวบรวม เก็บรักษา วิเคราะห์ และรายงานรายละเอียดที่ต้องการเพื่อรักษาการควบคุมกลยุทธ์

คชาภรณ์ เสริมศรี (2557: 7) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์การโดยครอบคลุมการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน

สตาล และกริคบี (Stahl; & Grigsby. 1992: 17-18) ได้ให้ข้อสรุปว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่มุ่งเน้นที่จะติดตามประเมิน และควบคุม เพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงและมั่นใจว่าการปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์

วีลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen; & Hunger. 2006: 9) ได้อธิบายว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งองค์การ เพื่อเปรียบเทียบดูผลการปฏิบัติงานจริงกับการดำเนินงานที่ตั้งไว้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้นำจะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินขั้นนี้ เพื่อนำไปแก้ไขและหาแนวทางในการแก้ปัญหาต่อไป

ทอมป์สัน และสติกแลนด์ (Tompson; & Strickland. 2007: 3-4) ให้ข้อสรุปว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง เป็นกระบวนการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่

สรุปได้ว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการติดตามและตรวจสอบ กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่ว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง และดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงและมั่นใจว่าการปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ มุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์ปัญหา กำหนดทิศทาง ปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การดำเนินการควบคุมกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านสรุปการดำเนินการควบคุมกลยุทธ์ ดังนี้

สุพานี สุษฎฐ์วานิช (2553: 290) สรุปการดำเนินการควบคุมกลยุทธ์ ดังนี้

1. ต้องกำหนดภาระงาน หรือหัวข้อ หรือเรื่องที่ต้องการจะควบคุมและประเมินผลให้ชัดเจน รวมทั้งกำหนดมาตรฐานหรือเครื่องมือที่จะใช้ในการควบคุมให้ชัดเจนด้วย เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลงานได้

2. สร้างระบบและกลไกในการวัดผลและตรวจสอบให้เหมาะสม คือจะต้องมีการออกแบบวิธีการในการวัดผล รูปแบบ และระยะเวลาที่จะวัดหรือติดตามงานให้เหมาะสม ข้อพิจารณาคือ งานบางอย่างอาจวัดได้ง่าย แต่งานบางอย่างจะวัดได้ยาก ควรจะต้องใช้วิธีการควบคุมและประเมินผลในหลายวิธี และต้องประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ใช้กับโครงสร้างขององค์กรและกับกลไกหรือเครื่องมือในการควบคุมด้วย

3. ดำเนินการวัดผลงานที่เกิดขึ้นตามแนวทางที่ได้ออกแบบไว้แล้วนั้น

4. วิเคราะห์ผลที่ได้จากข้อ 3 โดยนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ แผนงาน งบประมาณที่ตั้งไว้ หรือมาตรฐานอื่นๆ ตามที่กำหนดไว้ในข้อที่ 1 วิเคราะห์ดูว่ามีผลแตกต่างเกิดขึ้นหรือไม่ และผลแตกต่างเป็นอย่างไร อาทิ ผลนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ หรือดีกว่าเป้าหมาย หรือผลนั้นต่ำกว่าที่กำหนดในเป้าหมายและวิเคราะห์สาเหตุของความแตกต่างว่าเกิดจากอะไร เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสมต่อไป

5. ดำเนินการแก้ไขตามความเหมาะสม โดยพยายามเน้นการแก้ไขเชิงสร้างสรรค์ อาทิ ปรับแผนงาน ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น ปรับโครงสร้างหรือปรับเปลี่ยนตัวผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

งานในส่วนสุดท้ายของการควบคุมและการประเมินผล ก็คือ การพิจารณาให้ผลตอบแทนและรางวัลจูงใจในการปฏิบัติงานและเป็นรางวัลตอบแทนการทำงานตามแผนกลยุทธ์ ที่ได้วางไว้ ซึ่งผู้บริหารควรจะต้องใช้วิธีการประเมินผลหลาย ๆ วิธีร่วมกัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการที่มีกระบวนการในการติดตามและตรวจสอบ กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่ว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง และดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงและมั่นใจว่าการปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ มุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์ปัญหา กำหนดทิศทาง ปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สถานศึกษาจัดได้ว่าเป็นองค์กรที่ให้บริการทางด้านการศึกษา ความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่สุด ผู้บริหาร สถานศึกษาจึงต้องจัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้บุคลากรเกิดการใฝ่รู้ใฝ่เรียน จัดหาสื่อวัสดุ อุปกรณ์ ทั้งที่เป็นสื่อและเทคโนโลยีอื่น ๆ ให้พร้อม และกระตุ้นให้ครูและบุคลากรใช้ประโยชน์จากสื่อเหล่านั้นเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน จัดหาหรือสร้างแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพียงพอกับการใช้ของครูและนักเรียน ไม่ว่าจะเป็นห้องสมุด คอมพิวเตอร์ ศูนย์การเรียนรู้ ป่าไม้ แหล่งวัฒนธรรม เป็นต้น (สมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย. 2552: 103)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนทำงานบนพื้นฐานของการเรียนรู้ (Learning Base) โดยมีกระบวนการดังนี้ (วีรรัตน์ ปันนิตามัย. 2544)

1. กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติการ คือ
 - 1.1 กลยุทธ์ชี้นำ (Surge Strategy) โดยคณะผู้บริหารระดับสูง ร่วมรับผิดชอบและสนับสนุน
 - 1.2 กลยุทธ์ปลุกฝัง (Cultivate Strategy) โดยให้คณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ
 - 1.3 กลยุทธ์ปฏิรูป (Transform Strategy) โดยคณะทำงานพิเศษจากทุก ๆ หน่วยงานในองค์กรการร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการ
2. กำหนดแผนงานให้ชัดเจน ดังนี้
 - 2.1 ปรับโครงสร้างในการบริหารให้เป็นการทำงานแบบทีม
 - 2.2 จัดทำแผนทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับโครงสร้างในการบริหารงาน ให้มีลักษณะเป็นการทำงานเป็นทีมโดยวางแผนพัฒนาองค์ความรู้ โดยการฝึกอบรมและพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะจากการเรียนรู้ในการทำงาน
 - 2.3 จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการฝึกอบรมและการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ เช่น ห้องฝึกอบรม ห้องประชุม ห้องโสตทัศนอุปกรณ์ เป็นต้น

3. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับรู้กลไกของการพัฒนา และผลกระทบ
ทุก ๆ ด้านที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

4. พัฒนาพื้นฐานสำคัญขององค์การเรียนรู้ ดังนี้

4.1 มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เพื่อให้เก่งในทุก
ๆ ด้าน เก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด เก่งทำ มีไหวพริบปฏิภาณ มีความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัยและ
ใฝ่รู้อย่างสม่ำเสมอต้นเสมอปลาย เพื่อให้สอดคล้องกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งเป็นโลกแห่งการเรียนรู้
(Knowledge-Based) ที่ต้องมีการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต

4.2 รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model)
ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ที่ได้สะสมมาตั้งแต่เด็กกับพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ของแต่ละ
บุคคลทำให้ความคิด และความเข้าใจของแต่ละคนแตกต่างกัน และหากปล่อยให้ต่างคนต่างคิดจะ
กลายเป็นปัญหาใหญ่ เพราะมีการยึดติดกับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคยทำให้เป็นอุปสรรคต่อ
การเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว

4.3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Value) ให้ทุกคนได้รู้ได้
เข้าใจ จะได้สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการดำเนินการให้เป็นรูปธรรม โดยมีการนำวิสัยทัศน์ที่ได้สร้าง
ขึ้นมา เป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อสานให้วิสัยทัศน์เป็นจริงด้วยแผนการปฏิบัติต่อไป

4.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learn) เป็นการเน้น
การทำงานเป็นทีม โดยให้ทุกคนในทีมงานใช้วิจารณ์ญาณร่วมกันตลอดเวลาว่า กำลังทำงานอะไร
จะทำให้ดีขึ้นอย่างไร เป็นการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูล
สามัคคี ชยันคิด ชยันเรียนรู้ และชยันทำด้วยความเชื่อมั่นว่าการเรียนรู้ในลักษณะนี้ จะช่วย
เสริมสร้างอัจฉริยภาพของทีมงาน

4.5 ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking)
เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ทำให้มองทุกสิ่งทุกอย่างเป็น
ภาพรวม จะได้สามารถเผชิญกับภาวะวิกฤตและการแข่งขันได้

5. พัฒนาบุคลากรในระดับผู้นำองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นหัวหน้า
โครงการ หรือหัวหน้าทีมงานให้มีความเข้าใจบทบาทของผู้นำในองค์การเรียนรู้ จะได้มีการปฏิบัติ
ให้มีคุณลักษณะเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ และเป็นผู้ให้การสนับสนุน
ผู้อื่นในการปฏิบัติงานให้ราบรื่น

6. มอบหมายพันธกิจ (Mission) และกระบวนงานต่าง ๆ แก่ทีมงาน
เพื่อให้สามารถบริหารและรับผิดชอบด้วยตัวเองได้ เป็นการมอบอำนาจให้แก่พนักงานเพื่อให้เกิด
ความคล่องตัว

7. สร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการพัฒนา และปรับปรุงงานให้ดี
ขึ้นตลอดเวลา

8. ทำการประเมินผลเพื่อปรับปรุงผลงานเสมอ

ธีระ รุญเจริญ (2554: 154) ได้เสนอเทคนิคในการสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. มีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ทำให้เกิดการผนึกกำลังเพื่อการเปลี่ยนแปลง
3. เชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินงานของโรงเรียน
4. ประเมินกำลังความสามารถของโรงเรียนในระบบย่อยต่าง ๆ
5. สื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ออกไปทั่วโรงเรียน
6. ตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการกระทำอย่างเป็นระบบ
7. ปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
8. ลดระบบและขั้นตอนลงทำให้โครงสร้างโรงเรียนมีความคล่องตัว
9. ทำให้เกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้
10. ประเมินและปรับปรุงผลอย่างต่อเนื่อง

อำรุง จันทวานิช (2546: 4) ได้ให้ความคิดเห็นว่าการปฏิรูปสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ย่อมก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่และการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยคน ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร คณะครู อาจารย์ และบุคลากรของสถานศึกษา กล่าวคือ ในโรงเรียนคุณภาพ พบว่าครูและบุคลากรแต่ละคนต่างร่วมรับผิดชอบที่จะช่วยกันทำให้การปรับปรุง และการเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้โดยง่าย บุคลากรเกิดการเรียนรู้ มีการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงและพยายามใช้โอกาสที่เกิดขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาของตน ส่วนบทบาทสำคัญของผู้นำโรงเรียนก็ต้องมีหน้าที่คอยช่วยเหลือ ให้บุคลากรรู้สึกสบายใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่ากลยุทธ์ในการสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมและถ่ายโอนความรู้ เก็บเกี่ยวความรู้จากภายนอกองค์กรอย่างมีระบบ จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร คิดและเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ กระตุ้นให้ครูสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ฝึกอบรมบุคลากรในเรื่องของการจัดเก็บและเรียกข้อมูลกลับมาใช้ เพิ่มการถ่ายโอนความรู้อย่างไม่มีจำกัด สร้างฐานความรู้ให้ตรงตามความต้องการในการเรียนรู้และตามค่านิยมขององค์กร สร้างกลไกในการรวบรวมและจัดเก็บสิ่งที่ได้เรียนรู้ และถ่ายโอนความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

เมธี จันทโร (2557: 111-117) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา พบว่า 1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วน จังหวัดสงขลา มีข้อค้นพบตามการตั้งคำถามการวิจัยโดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.44) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานเท่ากับ (S.D.=.575) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การมีค่าคะแนน เฉลี่ยมากที่สุด โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47) รองลงมา คือ การควบคุมองค์การให้เหมาะสม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46) และต่อมากการ สนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล คือ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42) รองลงมาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ย น้อยที่สุด คือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่าง มีจริยธรรม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41) 2. ความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ขององค์การ บริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีข้อค้นพบตามการตั้งคำถามการวิจัย โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานเท่ากับ (S.D.=.657) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แนวทางการพัฒนาด้านความเป็นเลิศและรอบรู้ มี ค่าคะแนน เฉลี่ยมากที่สุด โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53) รองลงมา คือ การ เรียนรู้เป็นทีม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ =3.48) และวิสัยคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44) รองลงมาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความคิดเชิงระบบ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34) 3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อย่างมีนัยสำคัญ ที่ .05 โดยสถิติการวิเคราะห์การ ถดถอย Multiple Regression โดยวิธี Stepwise พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความ เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการควบคุมองค์การ ให้เหมาะสม ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ด้านการ บริหารจัดการทรัพยากรในองค์การ

นาถธิดา เจริญสุข (2558: 288-298) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัด สำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจาก มากไปหาน้อย ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ของ สถานศึกษา การนำกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปปฏิบัติ การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ของ สถานศึกษา และด้านที่อยู่ในระดับมาก คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ สถานศึกษา 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจาก มากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การพัฒนาความเป็นองค์การวิชาชีพในสถานศึกษาการบริหารงานของ สถานศึกษากับบรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษา ซึ่งทั้งคู่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำ นักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ในแต่ละด้าน โดยรวม มีความสัมพันธ์ในทางบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ของเพียร์สันอยู่ระหว่าง .515-.786 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การนำกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับ การบริหารงานของสถานศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน เท่ากับ .786 การกำหนด กลยุทธ์ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับ โครงสร้างของสถานศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน เท่ากับ .765 และการนำกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของ สถานศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน เท่ากับ .760 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับ องค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาในทางบวก อยู่ในระดับสูงที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน เท่ากับ .855

จากงานวิจัยของนักวิชาการที่กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กัน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ทั้งงานวิจัยในและต่างประเทศ ดังนี้

5.1 งานวิจัยในประเทศ

5.1.1 งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

นฤมล สุภาทอง (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า

- 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่างๆ อยู่ในระดับมากทุกแบบ
- 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน
- 3) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่างๆ ไม่แตกต่างกัน
- 4) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียนไม่แตกต่างกัน
- 5) ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน

มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่างๆ แตกต่างกัน 6) ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนด้านการบริหารงบประมาณและการบริหารทั่วไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน 7) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบผู้สร้างสรรคี่ให้มีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 8) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบผู้สร้างสรรคี่ให้มีส่วนร่วมและแบบผู้รักษาสถานภาพเดิม มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน โดยแบบผู้สร้างสรรคี่ให้มีส่วนร่วม พยากรณ์ได้ร้อยละ 20.90 เมื่อรวมกันทั้งสองแบบสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 23.70 และ 9) แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับประสิทธิผลโรงเรียน พบว่า มี 2 แบบ ที่ควรนำไปพัฒนา คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรคี่ให้มีส่วนร่วม และแบบผู้รักษาสถานภาพเดิม

พินาสลักษณ์ อุมะวรรณ (2552: บทคัดย่อ) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม พบว่า 1) ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ได้ตัวบ่งชี้ จำนวน 100 ตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสมระดับดีขึ้นไปทุกตัวบ่งชี้ จำนวนตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบเป็นดังนี้ (1.1) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร มีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 17 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดทุกข้อ (1.2) ความสามารถรวบรวมข้อมูลมากำหนดกลยุทธ์ได้ มีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 18 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด จำนวน 14 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมในระดับมาก จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ (1.3) การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร มีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมในระดับมาก จำนวน 1 ตัวบ่งชี้ (1.4) การคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลง มีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 17 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดทุกข้อ (1.5) การพยากรณ์ และกำหนดอนาคตได้ มีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด จำนวน 11 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมในระดับมาก จำนวน 1 ตัวบ่งชี้ (1.6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง มีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 23 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดทุกข้อ 2) ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ทั้ง 6 องค์ประกอบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร การคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ส่วนการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

เซวงศักดิ์ พุทธิเกษม (2553: บทคัดย่อ) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 3 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ องค์ประกอบด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ องค์ประกอบด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร และองค์ประกอบด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วทดสอบสมมติฐาน การวิจัยผลการทดสอบพบว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญเชิงสถิติ

สุวิทย์ ศรีกระโทก (2554: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก 2) ระดับผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเป็นอยู่อย่างมีความสุข การเป็นคนดี อยู่ในระดับมาก และการเป็นคนเก่ง อยู่ในระดับต่ำ 3) พฤติกรรมการเรียนของนักเรียนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางอ้อม และโดยรวมเชิงบวก ต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 5) แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่มีต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้อง และกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ณัฐ ชาญประเสริฐ (2555: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางการใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) แนวทางการใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ทั้ง 3 ด้าน มีดังนี้ 2.1) ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ พบว่า (1) ผู้นำควรมีความสามารถในการคิดเชิงรุก (2) ผู้นำควรมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างเอกลักษณ์ขององค์กร (3) ผู้นำควรมีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต (4) ผู้นำควรมีความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ (5) ผู้นำควรมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของภาครัฐ (6) ผู้นำควรมีการคิดวิเคราะห์และคิดสังเคราะห์ในการบริหารงาน 2.2) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พบว่า (1) ผู้นำควรมีความสามารถด้านการวางแผน (2) ผู้นำควรมีความสามารถในการควบคุมการปฏิบัติการ (3) ผู้นำควรมีความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (4) ผู้นำควรมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างเอกลักษณ์ขององค์กร 2.3) ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ พบว่า (1) ผู้นำควรมีการประเมินผลกลยุทธ์อย่างเป็นระบบอยู่เสมอ (2) หน่วยงานมีสารสนเทศในการรายงานการประเมินกลยุทธ์โดยข้อมูลทางสถิติที่น่าเชื่อถือ (3) ผู้นำควรมีข้อมูลรายงานการประเมินผลกลยุทธ์ มีข้อมูลทางสถิติ (4) ผู้นำควรมีการตรวจสอบกลยุทธ์ด้วยวิธีการที่หลากหลาย

ปนัดดา วรกานต์ทิวต์ (2555: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ตามสภาพที่เป็นจริงจากการรับรู้ของผู้บริหารและครู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ด้านความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง และด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ส่วนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ตามสภาพที่คาดหวังจากการรับรู้ของผู้บริหารและครู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ด้านความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง และด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 2) ผลการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งในภาพรวมและรายด้านทุก ๆ ด้าน 3) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีระยะเวลาการก่อตั้งต่างกัน รับรู้สภาพที่เป็นจริง โดยภาพรวมและรายด้านทุก ๆ ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนการรับรู้ตามสภาพที่คาดหวัง โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ยกเว้น ด้านการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ พบว่า ไม่แตกต่างกัน และ 4) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ผู้บริหารและครู ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน รับรู้สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ธรรณ ธรรมรักษ์ (2556: บทคัดย่อ) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการสร้างรูปแบบคือ ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการบริหารจัดการศึกษา จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจงโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก และการพัฒนารูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษาจำนวน 10 คน ด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม และกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 525 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2. การบริหารทรัพยากรในองค์กร 3. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร 4. การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม 5. การควบคุมองค์การอย่างสมดุล และ 6. การเป็นผู้นำองค์การส่วนแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดในการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และอยู่ในระดับมากในการเป็นผู้นำองค์การ ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล และด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

รุ่งนริฎุ พุทธิเสน (2557: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดทิศทางขององค์การ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ตามลำดับ ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความพึงพอใจในการทำงานของครู การมีสภาพแวดล้อมที่ดี และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน ตามลำดับ ส่วนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย 2) ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยภาพรวมระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน การกำหนดทิศทางขององค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลของโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยภาพรวมระดับประสิทธิผลของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และความพึงพอใจในการทำงานของครูแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการมีสภาพแวดล้อมที่ดีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จิรัฐ ฉัตรเบญจนันท์ (2558: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสร้างและธำรงรักษาทีม การจูงใจและพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติ ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีความตรงเชิงโครงสร้าง ($\chi^2 = 3.87$, $df = 3$, $P\text{-value} = 0.28$, $RMSEA = 0.02$, $GFI = 1.00$, $AGFI = 0.99$) 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยลักษณะบุคคลและ ปัจจัยสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 3) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-Square = 537.59, df = 293, P-value = 0.08, RMSEA = 0.04, GFI = 0.93, AGFI = 0.91) ปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ส่งผลทางตรงต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในระดับสูง ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.93 ปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยลักษณะบุคคล ในระดับสูง ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.73

5.1.2 งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

จุฑามาศ อินนามเพ็ง (2552: 184-185) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ 1) ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียนและการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 5) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีลักษณะเปิดสอนต่างกัน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีลักษณะเปิดสอนต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามี 3 ด้าน คือ ด้านการมีสมาชิกที่มีความเป็นเลิศ ด้านการมีตัวแบบจากภายในและด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการเรียนรู้เป็นทีม ไม่แตกต่างกัน 7) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครูผู้สอน กับเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยรวมมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 8) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครูผู้สอน ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน การจัดการด้านการเรียนการสอน การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน การควบคุมการใช้เวลาในการสอน การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครูการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ มีอำนาจพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 9) การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ด้านการ

จัดการเรียนการสอน ด้านประสานงาน ด้านการใช้หลักสูตร ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการขอโรงเรียน ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ด้านการจัดให้มีสิ่งแรงจูงใจให้กับครู และด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

ทศวรรณ เฟื่องฟู (2553: 83-84) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ 1) ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูผู้สอนเห็นว่าปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม และรายปัจจัยอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลโรงเรียนสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลโรงเรียน ได้แก่ ปัจจัยการจัดการความรู้ และปัจจัยการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับกลาง ได้แก่ ปัจจัยการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์การ และปัจจัยพลวัตของการเรียนรู้ โดยมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และการสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ โดยใช้ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นตัวพยากรณ์ พบว่า ปัจจัยการจัดการความรู้ ปัจจัยเทคโนโลยีสมัยใหม่ ปัจจัยพลวัตของการเรียนรู้ และปัจจัยการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมเท่ากับ .778 สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ได้ร้อยละ 60.50 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ .341

บัวบุญ อุดมทรัพย์ (2553: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขขอนแก่น โดยใช้แนวคิดเชิงระบบของมาร์ค วอดด์มี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับแรงจูงใจ ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลและแรงจูงใจที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มประชากร คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น จำนวน 138 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าช่วงเชื่อมั่น 95% ค่ามัธยฐาน ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่นโดยรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง 2) ระดับแรงจูงใจของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น ได้แก่ ปัจจัยค้ำจุนด้านนโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน และสวัสดิการ ปัญหาและอุปสรรคที่พบมากที่สุด คือ การทำงานแบบแยกส่วนมุ่งเน้นการทำงานเป็น กลุ่มงานมากกว่าการทำงานเพื่อองค์การ

วชิ สมทบ (2558: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา และศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านความรู้ ด้านบุคคล ด้านองค์กร ด้านการเรียนรู้ และด้านเทคโนโลยี 2) แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ในแต่ละด้านปรากฏผลดังนี้ 2.1) ด้านความรู้ โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรและกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง และใช้วิธีการสอนแบบใหม่ ๆ 2.2) ด้านองค์กร ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจให้กับครู ให้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์กร ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียน 2.3) ด้านบุคคล ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ส่งเสริมการเรียนรู้ ให้คำแนะนำช่วยเหลือ และให้กำลังใจ 2.4) ด้านการเรียนรู้ ผู้บริหารควรมีการพัฒนาเพื่อใช้กระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยแบ่งกลุ่มย่อย ตามสายงาน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ แล้วให้แต่ละกลุ่มย่อยดำเนินงานโดยใช้เรื่องเล่าแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานเพื่อนำความรู้จากภายในตัวบุคคลออกสู่ภายนอก มีการบันทึก แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน 2.5) ด้านเทคโนโลยี โรงเรียนมีการสร้างเว็บไซต์ และกระตุ้นให้ครูพัฒนาผลงานการออกเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ เช่น การใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน การพัฒนางานวิจัยในชั้นเรียน การใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มพูนองค์ความรู้ การค้นหาข้อมูลความรู้ต่าง ๆ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

วันเพ็ญ หมอนทอง (2559: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อเพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐจำแนกตามตัวแปร กลุ่มงาน และประสบการณ์ทำงาน และศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยใช้กรอบแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบของมาร์ควอดด์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ พลวัตการเรียนรู้การปฏิรูปองค์การ การเอื้ออำนาจให้แก่บุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) บุคลากรมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ห้องสมุดสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้าน อยู่ในระดับสูงเช่นกัน โดยมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงที่สุดในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และต่ำสุดด้านการปฏิรูป

องค์การ 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อความเป็นองค์การ แห่งการเรีนรู่ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำแนกตามตัวแปร กลุ่มงาน และประสบการณ์ ทำงาน พบว่า ทั้ง 2 ตัวแปรไม่แตกต่างกัน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความ เป็นองค์การแห่งการเรีนรู่ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรีนรู่ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในภาพรวมในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมี 4 ด้านที่มีค่าความสัมพันธ์จากสูงสุดคือ ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคคล ด้านพลวัตการเรีนรู่ด้านการปฏิรูปองค์การ ด้านการจัดการความรู้สำหรับด้านที่มีระดับความสัมพันธ์ต่ำที่สุด แต่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

5.2.1 งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

จอร์นสัน และสโคลส์ (Johnson; & Scholes. 2003: Abstract) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาพบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์การผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์ การวางแผน กลยุทธ์นอกจากนี้กลยุทธ์ที่จัดหามาเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคลและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นผลกระทบจากความเป็นมาขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรในอดีต ดังนั้นบทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำกลยุทธ์ คือ การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดประสงค์ที่ชัดเจน อันนำไปสู่การกำหนดตัวอื่น ๆ ในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพราะการมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้เข้าไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร

เพรดดี, เกรตเตอร์ และวีส์ (Preedy; Glatter; & Wise, 2003: Abstract) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่าผู้นำทางการศึกษาที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย พร้อมทั้งสามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้โดยการสร้างความสมดุลของนวัตกรรมจากภายนอกด้วยค่านิยม วัตถุประสงค์ และสิ่งที่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษของคนในองค์กร ซึ่งเป็นการวางเงื่อนไขกลยุทธ์ในการมองไปข้างหน้า ทั้งในระยะกลางและในระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางองค์กร ตำแหน่งขององค์กร โดยใช้ความเข้าใจเชิงกลยุทธ์บนเหตุผลหลัก 3 ประการคือ 1) การศึกษาสภาพแวดล้อมจากภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ซึ่งอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร 3) การสร้างความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษาที่ต้องประกอบด้วยความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ

รีด (Reid. 2005: Abstract) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างที่อยู่ในกำกับของรัฐโคโลราโดและสถาบันการศึกษาเอกชน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับภาวะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกำกับของรัฐโคโลราโดและสถาบันการศึกษาเอกชน ผู้วิจัยเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของ

อธิการบดี โดยการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และนโยบายของสถาบันที่เลือกไว้โดยเริ่มต้นจากการเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีก่อนจากนั้นจึงศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับภาวะผู้นำ กรอบแนวคิดการวิจัย คือประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์ของซัพพีและโคป และรูปแบบภาวะผู้นำของนิวแมนน์และเบนซิมมอน กรอบแนวคิดนี้ได้เชื่อมโยงประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ากับรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของซัพพีและโคป การบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งเป็น 3 ประเภท คือทางตรง (Linear) การปรับเปลี่ยน (Adaptation) และการตีความ (Interpreted) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของนิวแมนน์ และเบนซิมมอน มี 4 ประเภทคือ ผู้นำที่เป็นผู้ริเริ่ม ผู้นำที่เป็นผู้ประสาน ผู้นำที่เป็นผู้ให้คำแนะนำ และผู้นำที่คอยดูอยู่ห่างๆ ผลการวิจัยพบว่า ประเภทของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5.2.2 วิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

มากิ (Maki. 2001: Abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่อง โรงเรียนในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาการเรียนรู้อุปนิสัยงานของครูในประเทศญี่ปุ่นกับสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้เป็นเป้าหมายหลักซึ่งต้องจัดโดยมีผู้สอน การจัดองค์ประกอบการเรียนรู้ที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ การศึกษาคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยครูจะต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งเป็นวิธีการที่จะเรียนรู้ภาระงานของเขาในโครงสร้างที่ประกอบด้วยหน้าที่ที่หลากหลาย การที่ได้อธิบายรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของครูเป็นกิจกรรมที่ครูจะปรับเปลี่ยนไปตามหน้าที่ ซึ่งประสบการณ์ในหน้าที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดหน้าที่แบบผสมผสาน 2) การปฏิบัติซ้ำ ๆ 3) การนิเทศ 4) การทำงานปกติตามภาระหน้าที่ของโรงเรียน ขั้นตอนดังกล่าวสามารถเลือกเรียนรู้โดยขั้นตอนที่ 1 ครูสามารถจะปรึกษากับคณะทำงาน ขั้นตอนที่ 2 และ 3 ครูปฏิบัติด้วยตนเอง ขั้นตอนที่ 4 ครูจะปรึกษากับคณะผู้บริหารในการปฏิบัติงานดังกล่าว นั้น เมื่อเปรียบเทียบระหว่างครูสองประเทศพบว่า ครูในประเทศญี่ปุ่นต้องการพัฒนาตนเองและแก้ปัญหาเป็นเป้าหมายหลัก ส่วนครูในประเทศสหรัฐอเมริกามีแนวโน้มการรับรู้เกี่ยวกับทักษะพื้นฐานและการมีนิสัยการทำงานที่ดีเป็นเป้าหมายหลักในการเรียนรู้ภาระหน้าที่

ไวท (White. 2005: Abstract) ได้ศึกษาการพัฒนาและรักษาองค์การแห่งการเรียนรู้โดยสำรวจการทำงานของศูนย์องค์การแห่งการเรียนรู้ของเซเนก ในปัจจุบันองค์การแห่งการเรียนรู้รักษาความแข็งแกร่งได้อย่างไร โดยสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายให้ข้อมูลในการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีส่วนเสริมด้วยการทบทวนตำราที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียดที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และการประกันคุณภาพ การตั้งข้อเสนอแนะ สร้างความแข็งแกร่งของศูนย์ ทั้งยังมีกลยุทธ์ที่จะพัฒนาความสามารถการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรม หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษาและหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จะเห็นได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นองค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนในองค์การทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างต่อเนื่องและบริหารจัดการความสามารถและศักยภาพนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางและเป้าหมาย เพื่อดึงศักยภาพของทุกคนในองค์การมาร่วมมือดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และสามารถนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการดำเนินงานขององค์การได้ ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีที่ได้กล่าวข้างต้นมาพัฒนาเป็นเครื่องมือวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2560 จำนวนโรงเรียน 113 แห่ง แบ่งเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก 62 แห่ง ขนาดกลาง 48 แห่ง และขนาดใหญ่ 3 แห่ง จำนวนครูทั้งหมด 938 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 274 คน โดยได้มาจากการเปิดตารางสำเร็จรูป เครจซี และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นชั้นแล้วจึงทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับสลาก ตามวิธีการดังนี้

ขั้นที่ 1 แบ่งออกตามขนาดสถานศึกษา 3 ขนาด ดังนี้

ขนาดเล็ก	62	แห่ง	จำนวนครู	258	คน
ขนาดกลาง	48	แห่ง	จำนวนครู	595	คน
ขนาดใหญ่	3	แห่ง	จำนวนครู	85	คน
รวมทั้งสิ้น	113	แห่ง	จำนวนครูทั้งหมด	938	คน

ขั้นที่ 2 กำหนดขนาดสถานศึกษาร้อยละ 20 เพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างในแต่ละขนาด ได้สถานศึกษาขนาดเล็ก 15 แห่ง จำนวนครู 87 คน ขนาดกลาง 14 แห่ง จำนวนครู 162 คน แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับสลากสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่ใช้การเลือกแบบเจาะจง 1 แห่ง จำนวนครู 25 คน รวมสถานศึกษาทั้งหมด 30 แห่ง จำนวนครู 274 คน ได้ผลดังตาราง

ตาราง 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดสถานศึกษา	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวนสถานศึกษา	จำนวนครู	จำนวนสถานศึกษา	จำนวนครู
เล็ก	62	258	15	87
กลาง	48	595	14	162
ใหญ่	3	85	1	25
รวม	113	938	30	274

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา และขนาดสถานศึกษาปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยมีขอบเขตของตัวแปรแบ่งออกมาเป็น 5 ด้าน คือ 1) การคิดเชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบลิเคิร์ต (Likert) (สุวิมล ติรพานันท์. 2551: 57-61) ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยมีขอบเขตของตัวแปรแบ่งออกมาเป็น 5 ด้าน คือ 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ 2) การปฏิรูปองค์การ 3) การเอื้ออำนาจให้แก่บุคคล 4) การจัดการความรู้ 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบลิเคิร์ต (Likert) (สุวิมล ติรพานันท์. 2551: 57-61) ดังนี้

- 5 หมายถึง มีกระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีกระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารมาก
- 3 หมายถึง มีกระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารปานกลาง
- 2 หมายถึง มีกระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารน้อย
- 1 หมายถึง มีกระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารน้อยที่สุด

แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีรายละเอียดของวิธีการสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2. นำแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลต่างๆ กำหนดเป็นนิยามศัพท์เฉพาะ และสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2

3. นำแบบสอบถามเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตรเพื่อตรวจสอบความถูกต้องครอบคลุมตามขอบเขตและนิยามศัพท์เฉพาะ พร้อมทั้งตรวจสอบสำนวนภาษาที่ใช้ในการทำแบบสอบถาม

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตร ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม คำนวณความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับข้อคำถามที่สร้างขึ้น โดยดัชนีที่ใช้แสดงค่าความสอดคล้องเรียกว่า ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) โดยให้คะแนนระดับความสอดคล้องดังนี้ 1 = สอดคล้อง 0 = ไม่แน่ใจ และ -1 = ไม่สอดคล้อง

ค่า IOC มีค่าระหว่าง -1 ถึง 1 ข้อคำถามที่ดีควรมีค่า IOC ใกล้เคียง 1 ส่วนข้อที่มีค่า IOC ต่ำกว่า .5 ควรมีการปรับปรุงแก้ไข (สุวิมล ตีรภานันท์, 2551: 165-166) โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้ได้ มีค่า IOC \geq .05 จากการหาค่าคุณภาพของแบบสอบถามมีค่าที่ได้ คือ .60 - 1.00 โดยมีรายละเอียดอยู่ในภาคผนวก

5. นำแบบสอบถามที่รับการปรับปรุงแก้ไข แล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรจำนวน 30 คน จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจให้คะแนน หากคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2555: 34-35) โดยได้ค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เท่ากับ .97 ค่าความเชื่อมั่นของการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา .95 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .98

6. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปรวบรวมข้อมูล กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอข้อมูลรายชื่อของโรงเรียนในเขตของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 30 โรงเรียน และมาดำเนินการสุ่มตัวอย่าง
2. ขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 โรงเรียน
3. ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามทั้งทางไปรษณีย์และเดินทางด้วยตนเองไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 274 ฉบับ และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามกลับคืน โดยผู้วิจัยเดินทางไปรับด้วยตนเอง ผู้วิจัยจะติดตามยืนยันการตอบแบบสอบถามกลับคืน ซึ่งได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์จำนวน 254 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.70

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. การจัดกระทำข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้
 - 1.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
 - 1.2 จัดทำคู่มือลกรหัสของแบบสอบถาม
 - 1.3 บันทึกข้อมูลในแฟ้มข้อมูลคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

2. การวิเคราะห์ข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา และขนาดสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะตรวจสอบรายการ (Check list) วิเคราะห์ผลจากคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยมีขอบเขตของตัวแปรแบ่งออกมาเป็น 5 ด้าน คือ 1) การคิดเชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยรวม รายด้าน และรายข้อ โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของบุญชม ศรีสะอาด (2554: 102) ดังนี้

- 4.50 – 5.00 หมายถึง มีการแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.50 – 4.49 หมายถึง มีการแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง มีการแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง มีการแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง มีการแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารองค์การแห่งการเรียรรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีขอบเขตตัวแปรแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ 1) พลวัตแห่งการเรียรรู้ 2) การปฏิรูปองค์การ 3) การเอื้ออำนาจให้แก่บุคคล 4) การจัดการความรู้ 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายด้านและรายข้อ โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2554: 102)

4.50 – 5.00 หมายถึง มีกระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง มีกระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง มีกระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง มีกระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง มีกระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารองค์การแห่งการเรียรรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ที่คำนวณแล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (ชูศรีวงศ์รัตน์. 2560: 362-363) ดังนี้

สูงกว่า .90	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
.71 - .90	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
.30 - .70	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ต่ำกว่า .30	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
.00	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

4. วิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียรรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2555: 179)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการหาคูณภาพเครื่องมือ

1.1 การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC)

1.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ตามสูตรค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient)

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 สถิติพื้นฐาน

2.1.1 ค่าร้อยละ

2.1.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X})

2.1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2.2 สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัย

2.2.1 สถิติวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) ใช้ทดสอบสมมติฐานในการวิจัย ข้อที่ 1

2.2.2 สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method) ใช้ทดสอบสมมติฐานในการวิจัย ข้อที่ 2



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการ เรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ตรงกันผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยตัวแปรพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ
β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยตัวแปรพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
R	แทน	ค่าที่แสดงระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมด กับตัวแปรเกณฑ์
R^2	แทน	ค่าที่แสดงการอธิบายของตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมดที่มีต่อตัวแปรเกณฑ์
SE_b	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย
SE_{est}	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์
t	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงแบบที
F	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงแบบเอฟ
X	แทน	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
X_1	แทน	คะแนนด้านการคิดเชิงกลยุทธ์
X_2	แทน	คะแนนด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
X_3	แทน	คะแนนด้านการกำหนดกลยุทธ์
X_4	แทน	คะแนนด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
X_5	แทน	คะแนนด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์
Y	แทน	การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
Y_1	แทน	คะแนนของด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้

Y_2	แทน	คะแนนของด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร
Y_3	แทน	คะแนนของด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล
Y_4	แทน	คะแนนของด้านการจัดการความรู้
Y_5	แทน	คะแนนของด้านการใช้เทคโนโลยี
\hat{Y}	แทน	คะแนนการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
\hat{Z}_Y	แทน	คะแนนการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
Z_{X_1}	แทน	คะแนนมาตรฐานด้านการคิดเชิงกลยุทธ์
Z_{X_2}	แทน	คะแนนมาตรฐานด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
Z_{X_3}	แทน	คะแนนมาตรฐานด้านการกำหนดกลยุทธ์
Z_{X_4}	แทน	คะแนนมาตรฐานด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
Z_{X_5}	แทน	คะแนนมาตรฐานด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์
p-value	แทน	ความน่าจะเป็น (Probability) ของค่าสถิติที่ใช้ทดสอบ
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 254 คน ที่เก็บรวบรวมได้ ผลปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	n	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	60	23.62
หญิง	194	76.38
รวม	254	100.00
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	170	66.93
สูงกว่าปริญญาตรี	84	33.07
รวม	254	100.00
ตำแหน่ง		
ครูผู้ช่วย	30	11.81
ครู	63	24.80
ครู ค.ศ.2	26	10.24
ครู ค.ศ.3	107	42.13
พนักงานราชการ	12	4.72
ครูอัตราจ้าง	16	6.30
รวม	254	100.00
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน		
น้อยกว่า 5 ปี	78	30.71
5 – 10 ปี	60	23.62
11 – 15 ปี	31	12.20
มากกว่า 15 ปี	85	33.47
รวม	254	100.00

ตาราง 3 (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	n	ร้อยละ
ขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน		
เล็ก (จำนวนนักเรียน 1-120 คน)	77	30.32
กลาง (จำนวนนักเรียน 121-500 คน)	152	59.84
ใหญ่ (จำนวนนักเรียนมากกว่า 500 คน)	25	9.84
รวม	254	100.00

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ พบว่า เป็นเพศหญิง จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 76.40 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 66.92 มีตำแหน่งเป็นครู ค.ศ.3 จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 42.13 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถานศึกษามากกว่า 15 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 33.47 และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงานเป็นโรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121-500 คน) จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 59.84

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมรายด้านและรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ผลปรากฏดังตาราง 4 – 9

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน (n = 254)

การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการดำเนินงาน		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. พลวัตแห่งการเรียนรู้	4.31	.58	มาก
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ	4.30	.64	มาก
3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	4.27	.64	มาก
4. การจัดการความรู้	4.26	.63	มาก
5. การใช้เทคโนโลยี	4.27	.64	มาก
รวม	4.28	.58	มาก

จากตาราง 4 พบว่า ระดับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, $SD = .58$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย คือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.31$, $SD = .58$) การปรับเปลี่ยนองค์การ ($\bar{X} = 4.30$, $SD = .64$) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคลและการใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากัน คือ ($\bar{X} = 4.27$, $SD = .64$) และการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 4.26$, $SD = .63$)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 พลวัตแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายข้อ (n = 254)

การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา พลวัตแห่งการเรียนรู้	ระดับการดำเนินงาน		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	4.39	.67	มาก
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้แสวงหาความรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.33	.65	มาก
3. ผู้บริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร	4.25	.72	มาก
4. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในสถานศึกษาของตนเอง	4.24	.73	มาก
5. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับบุคลากรภายนอกสถานศึกษา	4.29	.71	มาก
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ได้รับ การเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ	4.37	.64	มาก
7. ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองด้วยการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.33	.70	มาก
รวม	4.31	.58	มาก

จากตาราง 5 พบว่าระดับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 พลวัตแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31, SD = .58$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.39, SD = .67$) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ได้รับการเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.37, SD = .64$) และผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้แสวงหาความรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.33, SD = .65$)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 การปรับเปลี่ยนองค์การ โดยรวมและรายข้อ (n = 254)

การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา การปรับเปลี่ยนองค์การ	ระดับการดำเนินงาน		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. ผู้บริหารได้ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างของสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	4.30	.72	มาก
2. ผู้บริหารได้สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในสถานศึกษาเพื่อเอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	4.30	.76	มาก
3. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรภายในสถานศึกษา	4.28	.72	มาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้ปรับแนวความคิดและวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับโครงสร้าง วิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมของสถานศึกษา	4.28	.76	มาก
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	4.32	.71	มาก
6. ผู้บริหารประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	4.30	.73	มาก
รวม	4.30	.64	มาก

จากตาราง 6 พบว่า ระดับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 การปรับเปลี่ยนองค์การโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$, $SD = .64$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.32$, $SD = .71$) ผู้บริหารได้ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างของสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.30$, $SD = .72$) และผู้บริหารประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.30$, $SD = .73$)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล โดยรวมและรายข้อ (n = 254)

การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	ระดับการดำเนินงาน		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารงานให้กับบุคลากรตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน	4.28	.71	มาก
2. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรสามารถตัดสินใจการทำงานได้ด้วยตนเอง	4.28	.74	มาก
3. ผู้บริหารส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครูผู้สอน	4.24	.75	มาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง ส่วนราชการ และชุมชน	4.25	.75	มาก
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง	4.31	.70	มาก
6. ผู้บริหารได้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของบุคลากรทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพ	4.25	.76	มาก
7. ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจการทำงานร่วมกัน	4.26	.77	มาก
8. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูตระหนักถึงความจำเป็นในการบันทึกและการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ	4.28	.77	มาก
รวม	4.27	.64	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ระดับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 การเพิ่มอำนาจแก่บุคคลโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, $SD = .64$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง ($\bar{X} = 4.31$, $SD = .70$) ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารงานให้กับบุคลากรตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน ($\bar{X} = 4.28$, $SD = .71$) และผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรสามารถตัดสินใจการทำงานได้ด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.28$, $SD = .74$)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 การจัดการความรู้ โดยรวมและรายข้อ (n = 254)

การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา การจัดการความรู้	ระดับการดำเนินงาน		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการจัดเก็บข้อมูลภายใน และข้อมูลจากภายนอกหน่วยงานอย่างเป็นระบบเพื่อ สะดวกต่อ การสืบค้นและการนำไปใช้ประโยชน์	4.23	.73	มาก
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติงานสะดวกและรวดเร็ว	4.20	.71	มาก
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาข้อมูลจากสถาน ศึกษาอื่น ที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาเพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตน	4.31	.71	มาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการถ่ายโอนความรู้ไปสู่บุคลากร เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ กับการปฏิบัติงานของตน	4.22	.74	มาก
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการกระจายข้อมูลที่ส่งเสริมการ เรียนรู้ร่วมกันในหลายช่องทาง เช่น กิจกรรมการจัดการ เรียนการสอนทางอินเทอร์เน็ต หรือทางไลน์กลุ่มของ สถานศึกษา	4.32	.71	มาก
รวม	4.26	.63	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ระดับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 การจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, $SD = .63$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการกระจายข้อมูลที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในหลายช่องทาง เช่น กิจกรรมการจัดการเรียนการสอนทางอินเทอร์เน็ตหรือทางไลน์กลุ่มของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.32$, $SD = .71$) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาข้อมูลจากสถานศึกษาอื่น ที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาเพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตน ($\bar{X} = 4.31$, $SD = .71$) และผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการจัดเก็บข้อมูลภายในและข้อมูลจากภายนอกหน่วยงานอย่างเป็นระบบเพื่อสะดวกต่อการสืบค้นและการนำไปใช้ประโยชน์ ($\bar{X} = 4.23$, $SD = .73$)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับระดับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 การใช้เทคโนโลยี (n = 254)

การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา การใช้เทคโนโลยี	ระดับการดำเนินงาน		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง	4.28	.70	มาก
2. ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นแก่บุคลากร	4.27	.75	มาก
3. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรสร้างสารสนเทศใหม่ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนของตนเอง	4.22	.71	มาก
4. ผู้บริหารจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น การจัดเก็บข้อมูล การเรียกใช้ข้อมูล	4.26	.76	มาก
5. ผู้บริหารมีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อการดูแลและซ่อมบำรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษา	4.25	.71	มาก
6. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรของสถานศึกษาได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุด	4.35	.74	มาก
รวม	4.27	.64	มาก

จากตาราง 9 พบว่า การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ด้านการใช้เทคโนโลยี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, $SD = .64$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรของสถานศึกษาได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุด ($\bar{X} = 4.35$, $SD = .74$) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง ($\bar{X} = 4.28$, $SD = .70$) และผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นแก่บุคลากร ($\bar{X} = 4.27$, $SD = .75$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม รายด้าน และรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ผลปรากฏดังตาราง 10-15

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน ($n = 254$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผล		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. การคิดเชิงกลยุทธ์	4.21	.66	มาก
2. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	4.25	.60	มาก
3. การกำหนดกลยุทธ์	4.21	.65	มาก
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.28	.61	มาก
5. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์	4.25	.62	มาก
รวม	4.24	.58	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, $SD = .58$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.28$, $SD = .61$) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.25$, $SD = .60$) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.25$, $SD = .62$) การกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.21$, $SD = .65$) และการคิดเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.21$, $SD = .66$)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 การคิดเชิงกลยุทธ์ โดยรวม และรายข้อ (n = 254)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา การคิดเชิงกลยุทธ์	ระดับการแสดงผล		
	. \bar{X} .	SD	ระดับ
1. ผู้บริหารมีกระบวนการคิดที่เป็นระบบและเป็นขั้นตอน	4.23	.74	มาก
2. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.24	.74	มาก
3. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ภายในและภายนอกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.17	.77	มาก
4. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล	4.23	.76	มาก
5. ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงจากแผนนโยบายนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	4.20	.77	มาก
6. ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้ทันเวลาที่เมื่อเกิดปัญหาการทำงานหรือมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น	4.19	.74	มาก
รวม	4.21	.66	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 การคิดเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21, SD = .66$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.24, SD = .74$) ผู้บริหารมีกระบวนการคิดที่เป็นระบบและเป็นขั้นตอน ($\bar{X} = 4.23, SD = .74$) และผู้บริหารเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล ($\bar{X} = 4.23, SD = .76$)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ โดยรวมและรายข้อ (n = 254)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	ระดับการแสดงผล		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา	4.29	.70	มาก
2. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม	4.24	.67	มาก
3. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.22	.73	มาก
4. ผู้บริหารจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร	4.25	.74	มาก
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร ชุมชน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของสถานศึกษา	4.24	.76	มาก
6. ผู้บริหารได้แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมายของสถานศึกษา	4.23	.72	มาก
รวม	4.25	.60	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, $SD = .60$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.29$, $SD = .70$) ผู้บริหารจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ($\bar{X} = 4.25$, $SD = .74$) และผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ($\bar{X} = 4.24$, $SD = .67$)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 การกำหนดกลยุทธ์โดยรวมและรายด้าน (n = 254)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา การกำหนดกลยุทธ์	ระดับการแสดงผล		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. ผู้บริหารใช้ข้อมูลและความรู้ของตนเองมาวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนที่เป็นปัจจัยภายในของสถานศึกษา	4.19	.77	มาก
2. ผู้บริหารใช้ข้อมูลและความรู้ของตนเองมาวิเคราะห์โอกาส และภัยคุกคามที่เป็นปัจจัยภายนอกของสถานศึกษา	4.15	.76	มาก
3. ผู้บริหารนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมาจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดของสถานศึกษา	4.21	.75	มาก
4. ผู้บริหารประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของสถานศึกษาก่อนการปฏิบัติงาน	4.25	.71	มาก
5. ผู้บริหารนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมากำหนดเป็นเป้าหมายของสถานศึกษา	4.24	.69	มาก
รวม	4.21	.65	มาก

จากตาราง 13 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 การกำหนดกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$, $SD = .65$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของสถานศึกษาก่อนการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.25$, $SD = .71$) ผู้บริหารนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมากำหนดเป็นเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.24$, $SD = .69$) และผู้บริหารนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมาจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.21$, $SD = .75$)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยรวมและรายข้อ (n = 254)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	ระดับการแสดงผล		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. ผู้บริหารสามารถแปลงกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.22	.71	มาก
2. ผู้บริหารได้แต่งตั้งคณะกรรมการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	4.33	.67	มาก
3. ผู้บริหารได้ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	4.27	.75	มาก
4. ผู้บริหารเต็มใจช่วยเหลือให้คำอธิบายและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.29	.74	มาก
5. ผู้บริหารได้ประเมินการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	4.27	.70	มาก
6. ผู้บริหารนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	4.26	.73	มาก
รวม	4.28	.61	มาก

จากตาราง 14 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, $SD = .61$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารได้แต่งตั้งคณะกรรมการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.33$, $SD = .67$) ผู้บริหารเต็มใจช่วยเหลือให้คำอธิบายและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X} = 4.29$, $SD = .74$) และผู้บริหารได้ประเมินการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.27$, $SD = .70$)

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์โดยรวมและรายข้อ (n = 254)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา การควบคุมและประเมินกลยุทธ์	ระดับการแสดงผล		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. ผู้บริหารได้ติดตามตรวจสอบกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง	4.27	.69	มาก
2. ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	4.27	.73	มาก
3. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ปัญหาและการกำหนดทิศทางการทำงานของสถานศึกษาตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	4.26	.71	มาก
4. ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรให้ความสำคัญกับระบบการตรวจสอบการดำเนินงานของตนเอง	4.21	.71	มาก
5. ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	4.28	.71	มาก
6. ผู้บริหารใช้กลไกที่มีประสิทธิภาพในการตรวจสอบการดำเนินงานของสถานศึกษาตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	4.19	.74	มาก
7. ผู้บริหารนำผลจากการรายงานของสถานศึกษามาเป็นข้อมูลสารสนเทศในการปรับปรุงกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.26	.74	มาก
รวม	4.25	.62	มาก

จากตาราง 15 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, $SD = .62$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.28$, $SD = .71$) ผู้บริหารได้ติดตามตรวจสอบกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง ($\bar{X} = 4.27$, $SD = .69$) และผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.27$, $SD = .73$)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2

ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) ผลปรากฏดังตาราง 16

ตาราง 16 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) (n = 254)

ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์	การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา					
	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	โดยรวม
X ₁	.691**	.681**	.735**	.725**	.656**	.753**
X ₂	.797**	.802**	.812**	.801**	.765**	.857**
X ₃	.783**	.818**	.799**	.783**	.724**	.843**
X ₄	.826**	.815**	.832**	.828**	.779**	.879**
X ₅	.800**	.788**	.823**	.819**	.763**	.861**
โดยรวม	.836**	.837**	.859**	.850**	.792**	.900**

**มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 16 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = .900 แสดงว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 อยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แต่ละด้าน ผลปรากฏ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลและด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = .735 และ .725 ตามลำดับ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การและด้านการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $(r) = .691, .681$ และ $.656$ ตามลำดับ

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $(r) = .797, .802, .812, .801$ และ $.765$ ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $(r) = .783, .818, .799, .783$ และ $.724$ ตามลำดับ

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $(r) = .826, .815, .832, .828$ และ $.779$ ตามลำดับ

5. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $(r) = .800, .788, .823, .819$ และ $.763$ ตามลำดับ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้าของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis – Enter Method) ผลปรากฏดังตาราง 17

ตาราง 17 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรี ยนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ าปราจีนบุรี เขต 2 โดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis – Enter Method) (n = 254)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	b	β	SE _b	t	p-value
การคิดเชิงกลยุทธ์ (X ₁)	.064	.072	.040	1.575	.117
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (X ₂)	.240	.248	.063	3.803*	.000
การกำหนดกลยุทธ์ (X ₃)	.114	.128	.058	1.696*	.050
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X ₄)	.325	.340	.075	4.310*	.000
การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (X ₅)	.157	.168	.069	2.256*	.025
R = .905		SE _{est} = .249	F = 223.777*		
R ² = .819		a = .461			

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 17 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรี ยนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ าปราจีนบุรี เขต 2 พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรี ยนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X₄) ($\beta = .340$) ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรี ยนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสูงสุด รองลงมาได้แก่ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (X₂) ($\beta = .248$) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (X₅) ($\beta = .168$) และการกำหนดกลยุทธ์ (X₃) ($\beta = .128$) ตามลำดับ โดยตัวแปรร่วมกันส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรี ยนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาได้ร้อยละ 81.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์แต่ไม่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรี ยนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ าปราจีนบุรี เขต 2 คือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ (X₁) ($\beta = .072$)

จากผลการวิเคราะห์ตาราง 19 ข้างต้น สามารถนำมาเขียนในรูปของสมการพยากรณ์ได้ 2 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = .461 + .325(X_4) + .240(X_2) + .157(X_5) + .114(X_3)$$

2. รูปของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_Y = .340(Z_{X_4}) + .248(Z_{X_2}) + .168(Z_{X_5}) + .128(Z_{X_3})$$

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 สรุปได้ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2
2. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2
4. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2

สมมติฐานในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อย่างน้อย 1 ด้าน สามารถส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 สรุปผลโดยรวมและรายด้าน ได้ดังนี้

1. ระดับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลและด้านการใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากัน และด้านการจัดการความรู้

2. ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 พบว่าตัวแปรที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสูงสุด รองลงมาได้แก่ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้ง 4 ตัวร่วมกันส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาได้ร้อยละ 81.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายตามประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. ระดับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคลและการใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากัน และการจัดการความรู้ จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่า พลวัตแห่งการเรียนรู้มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเพราะสถานศึกษามุ่งพัฒนาให้องค์การของตนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ จึงได้มีการจัดบรรยากาศในองค์การให้เอื้อต่อบุคลากรในองค์การให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ ประกอบกับบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ มีการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายขององค์การ และมีการทำงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ เจษฎา นกน้อย (2553: 9-10; ศุภรชชตรา แสนวา. 2555: 6-7) มีแนวคิดว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มุ่งเน้นการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้บุคลากรทุกคนในองค์การมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์การ

มีความรู้ของบุคลากรเป็นทุนและสามารถนำความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ได้อย่างเห็นผล ร่วมกับการเอื้ออำนาจให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อขยายศักยภาพทั้งของตนเอง ทีมงาน และองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ และบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเมื่อผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ จึงมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาของตน ได้แสวงหาความรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมถึงผู้บริหารเองที่มีการพัฒนาตนเองด้วยการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากทั้งแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของวันเพ็ญ หมอนทอง (2559: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ โดยใช้กรอบแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งระบบของมาร์ควอดต์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ พลวัตการเรียนรู้ การปฏิรูปองค์กร การเอื้ออำนาจให้แก่บุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ บุคลากรมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ห้องสมุดสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ระดับการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผลการวิจัยทำให้ทราบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับส่งเสริมบุคลากรได้แสวงหาความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้กัน อย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วจี สมทบ (2558: บทคัดย่อ) ศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา และศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านความรู้ ด้านบุคคล ด้านองค์กร ด้านการเรียนรู้ และด้านเทคโนโลยี

2. ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการคิดเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ ดำเนินการแปลงกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเกิดผล ตามนโยบายการดำเนินการ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ได้กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่ ผู้บริหารศึกษาจึงดำเนินการตามนโยบายอย่างเคร่งครัด ซึ่งผลจากการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาได้รับรู้ว่าผู้บริหารมีกระบวนการดำเนินงานที่จริงจัง เห็นได้จากผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการปฏิบัติงานและมีการติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดที่นำความ

เจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร คุณสมบัติที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน และใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ยืดหยุ่นรอดพ้นภัยจากสิ่งต่าง ๆ ที่มากระทบเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ ศรีภักดิ์ (2554: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก งานวิจัยของณัฐ ชาญประเสริฐ (2555: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางการใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดผลการวิจัยทำให้ทราบว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากกว่าการดำเนินงานในด้านอื่นๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งที่การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่เป็นลำดับที่สี่ซึ่งเกือบลำดับสุดท้ายของพฤติกรรม ทั้งนี้อาจเป็นขั้นตอนที่คณะครูได้รับรู้และเห็นถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ ของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนิริฎ พุทธิเสน (2557: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสูงสุด รองลงมาคือการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการคิดเชิงกลยุทธ์ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำได้มีการนำเอากลยุทธ์ที่วางไว้ลงสู่การปฏิบัติ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามโครงการที่ได้วางกลยุทธ์ไว้ ผู้บริหารได้มีการลงไปติดตามตรวจสอบ และประเมินการทำงาน เมื่อเกิดปัญหาก็ได้ให้การช่วยเหลือแก้ไข นอกจากนี้ผู้บริหารยังได้นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษามุ่งไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้น เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากมากกว่าการทำกลยุทธ์ เพราะการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายหลายกิจกรรม ผู้บริหารจะต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำ สามารถทำงานร่วมกับบุคลากรได้ดี

จึงจะทำให้แผนกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ นาถิตา เจริญสุข (2558: 288-298) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับ องค์การแห่งการเรีนนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษากับ องค์การแห่งการเรีนนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ในแต่ละด้านโดยรวม มีความสัมพันธ์ในทางบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ของเพียร์สันอยู่ระหว่าง .515-.786 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การนำกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับ การบริหารงานของสถานศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน เท่ากับ .786

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรีนนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 พบว่าตัวแปรที่ส่งผล ต่อการบริหารองค์การแห่งการเรีนนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ส่งผลต่อ การบริหารองค์การแห่งการเรีนนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสูงสุด รองลงมาได้แก่ การกำหนดทิศทาง เชิงกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้ง 4 ตัว ร่วมกันส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรีนนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาได้ร้อยละ 81.90 อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปราจีนบุรี เขต 2 ได้กำหนดให้การบริหารงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งให้เป็นองค์การแห่งการ เรีนนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงได้นำเอานโยบายดังกล่าว มากำหนดเป็นนโยบาย พันธกิจของ โรงเรีนน ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่ต้องมีวิสัยทัศน์ รู้จัดการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและ ภายนอกสถานศึกษา เพื่อนำมาเป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษา และนำเป้าหมายที่ตั้งไว้ลง การปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับสมชาย เทพแสง (2554: 5) ได้อธิบายว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็น การนำกลยุทธ์ที่ได้มาแปลงสู่แผนปฏิบัติการ โดยการสร้างแผนที่กลยุทธ์ หรือแผนกลยุทธ์หลักโดย เน้นการกระจายสู่ระดับ แผนงานและโครงการ เมื่อผู้บริหารนำเอากลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติอันเกิดจาก การกระบวนกรดำเนินงานที่เกิดจากตัวผู้บริหาร บุคลากรในสถานศึกษาจึงได้ดำเนินงานไปตามกล ยุทธ์ที่ได้วางไว้ ทำให้การบริหารองค์การแห่งการเรีนนรู้ของผู้บริหารสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ สอดคล้องกับเมธี จันทโร (2557: 111-117) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความ เป็นองค์การแห่งการเรีนนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา พบว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อ ความเป็นองค์การแห่งการ เรีนนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อย่างมีนัยสำคัญ ที่ .05 ผู้นำที่ดี คือ ผู้ที่สามารถดึงศักยภาพและทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม ขณะเดียวกันผู้นำที่ดีต้อง รับผิดชอบในการนำองค์การไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้โดยการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่วางไว้ ผู้นำที่ดี ต้องแปลงวิสัยทัศน์ให้กลายเป็นพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ กลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางให้ บุคลากรใช้ปฏิบัติในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ (พิชาภพ พันธุ์แซ. 2554: 193) นอกจากนั้น

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์แต่ไม่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา 1 ด้าน คือ การคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผลที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้อาจเนื่องจาก ตัวแปรด้านนี้เป็นกระบวนการคิดหรือชุดความคิด ที่เหมือนเป็นนามธรรม เป็นความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล การคิดเป็นการปรุงแต่งขั้นสูงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดรู้ การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นการคิดในภาพองค์รวมเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางในอนาคต ซึ่งลักษณะการคิดเชิงกลยุทธ์นี้เป็นลักษณะและความสามารถเฉพาะตัวของผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งสอดคล้องกับ จอร์นสัน และสโคล์ (Johnson; & Scholes. 2003: Abstract) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาพบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์การผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์ การวางแผน กลยุทธ์นอกจากนี้กลยุทธ์ที่จัดทำมานั้นเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคล และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นผลกระทบจากความเป็นมาขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรในอดีต ดังนั้นบทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำกลยุทธ์ คือการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดประสงค์ที่ชัดเจน อันนำไปสู่การกำหนดตัวอื่นๆ ในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพราะการมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารควรมีการพัฒนาตนเองด้วยการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบของงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากการศึกษาการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด คือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัดได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารร่วมกัน และส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการศึกษาข้อมูลจากสถานศึกษาในเขตที่ประสบความสำเร็จเพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและยั่งยืนต่อไป

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ควรจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นการเพิ่มพูนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ให้กับผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเพิ่มพูนทักษะด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ให้มากขึ้น เพื่อที่จะได้นำทักษะด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและยั่งยืนต่อไป

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ จากกลุ่มตัวอย่างในระดับอื่น ๆ และเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโอกาสต่อไป

2.2 ควรทำวิจัยรูปแบบอื่น เช่น วิจัยเชิงคุณภาพ การหาค่าประกอบอื่นที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อจะได้ข้อมูลเชิงลึกในการนำไปเป็นส่วนประกอบในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

2.3 ควรศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ว่ามีกระบวนการใดหรือองค์ประกอบใดที่สามารถพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้เป็นการคิดในระดับสูงและสามารถเกิดขึ้นได้กับผู้บริหารสถานศึกษาทุกคน





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กวี พงศ์พุ่ม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: พี.เค.อินเตอร์ปริ้นท์.
- กุลณัฐ เพ็ญวงษ์. (2556). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
อำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2*.
ปริญญาณีพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- กัญญารัตน์ สะวิสัย. (2557). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2*. ปริญญาณีพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2555). *สถิติสำหรับงานวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน*. ปริญญาณีพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- กานต์สุดา มาฆะศิริานนท์. (2557). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เกศรา สิทธิแก้ว. (2558). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อ
ดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาปทุมธานี*. ปริญญาณีพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ปทุมธานี:
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). *การคิดเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ชัดเชส มีเดีย.
- ขวัญหทัย ทองธิดา. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสภาพความเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
หนองบัวลำภู*. ปริญญาณีพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). อุตรธานี:
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี. ถ่ายเอกสาร.
- คชาภรณ์ เสริมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล
ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1*. ปริญญาณีพนธ์
ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- จิรัฏฐ์ ฉัตรเบญจนนท์. (2558). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*.
ปริญญาณีพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). ปทุมธานี: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. ถ่ายเอกสาร.
- จิณณวัตร ปะโคทัง. (2553). *เทคนิคการบริหารสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ*. อุบลราชธานี:
ศิริธรรมออฟเซ็ท.

- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจษฎา นกน้อย. (2554). *แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุฑามาศ อินนามเพ็ง. (2552). *ปัจจัยด้านผู้บริหารที่ส่งต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. ถ่ายเอกสาร.
- เฉลิมชัย หาญกล้า. (2559). *การบริหารการศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: Prottexts.com.
- เชวงศักดิ์ เลิศรักษ์ทวีกุล. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). *ทักษะภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มัลติอินฟอร์เมชันเทคโนโลยี.
- จิตติมา จำนงเลิศ. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ณัฐ ชาญประเสริฐ. (2555). *แนวทางการใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ทรศนะ บุญขวัญ. (2550). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ทศวรรษ เพ็งพุ่ม. (2553). *ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุตรธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี. ถ่ายเอกสาร.
- พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์.
- ทิพากร วรรณพฤกษ์. (2554). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.

- ชนวัฒน์ คัตนัทท์. (2556). การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนของโรงเรียน
ในอำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดนครพนม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา
นครพนม เขต 2. ปรินญาณิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครพนม:
มหาวิทยาลัยนครพนม. ถ่ายเอกสาร
- ชนวรรธ ตังสินทรัพย์ศิริ. (2550). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ชนาชัย สุวณิษ; และพรชัย อรรถนยกานันท์. (2557). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ:
ทริปเปิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- ชร สุนทรายุทธ. (2551). ทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์
- ธีระ รุญเจริญ. (2554). กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2554). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:
ตรีรณสาร.
- นฤมล สุภาทอง. (2550). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2. ปรินญาณิพนธ์ ค.ม.
(การบริหารการศึกษา). สกลนคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
ถ่ายเอกสาร.
- นาถธิดา เจริญสุข. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์.
ใน รายงานการประชุมวิชาการและนำเสนอผลการวิจัย ระดับชาติและนานาชาติ.
6(3). 288-298.
- นิตยา เกษตร์ภิบาล. (2553). กลยุทธ์การสอนคิดเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2553). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ:
ทริปเปิ้ลกรุ๊ป.
- บุญชุม ศรีสะอาด. (2554). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุษยา วีรกุล. (2558). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- บุรชัย ศิริมหาสาร. (2550). จัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: แสงดาว.
- บัวบุญ อุดมทรัพย์. (2553). การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากร สำนักงาน
สาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น. ปรินญาณิพนธ์ ส.ม. (บริหารสาธารณสุข). ขอนแก่น:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ประพนธ์ ผาสุกยี่ด. (2547). การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ. กรุงเทพฯ: ไผ่ไหม.
- ประยูร อิมสวาสดี. (2552). ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา.
ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- ปราโมศ อิศโร. (2554). *ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐานที่ผ่านการประเมินและรับรองคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบที่สองที่มีผลการประเมินในระดับดีและดีมาก. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา). สงขลา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ. ถ่ายเอกสาร.
- ปิยะ ละมุลมอญ. (2556). *วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. ปรินญาณิพนธ์ ศษ.ม. (เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2543). *เอกสารประกอบการสอน วิชาบริหาร 512 การวางแผนการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พัชรา มั่งชม. (2540). *นโยบายธุรกิจ การบริหารเชิงกลยุทธ์*. พิษณุโลก: สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- พสุ เดชะรินทร์. (2551). *ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- พิลาศลักษณ์ อุมะวรรณ. (2552). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม. ปรินญาณิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครพนม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครพนม. ถ่ายเอกสาร.
- พิชาภพ พันธุ์แข. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิบูล ทีปะपाल. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์.
- พอหทัย ภิรมย์ศรี (2554). *การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เพ็ญญา พนมแก. (2557). *การวางแผนกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานของศูนย์การศึกษาพิเศษ*. ปรินญาณิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. (2555). *หน่วยที่ 9 แนวคิดและพัฒนาการขององค์กรแห่งการเรียนรู้* ใน เอกสารการสอนชุดวิชา กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ หน่วยที่ 9-15. หน้า 9-1-9-45. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ภารดี อนันต์นาวี. (2557). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 5. ชลบุรี: มนตรี.
- มัญญ พรมรักษา. (2554). *พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1*. ปรินญาณินพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- มันทนา กองเงิน. (2554). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1*. ปรินญาณินพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- มาร์ควอดด์, ไมเคิล เจ. (2557). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. แปลโดย กานต์สุดา มาชะศิริานนท์. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- มาตา แก้วแข็ง. (2559). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่ม จังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ด. (การบริหารและการจัดการการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- มานัสวิณีย์ เวียงปฎิ. (2556). *การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนท้าวพรราชวิทยา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 7*. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- มานิต ปัญญาวรณศิริ. (2550). *การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย*. ปรินญาณินพนธ์ ศษ.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- มาลี สืบกระแสน. (2552). *การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา*. ปรินญาณินพนธ์ ปร.ด. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม. ถ่ายเอกสาร.
- เมธี จันทโร. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การ บริหารส่วนจังหวัดสงขลา*. *วารสารวิทยบริการ*. 25(2): 111-118.
- ยุพิน ภารนนท์. (2557). *การบริหารงานวิชาการที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2*. ปรินญาณินพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. ถ่ายเอกสาร.
- รวีวรรณ กลิ่นหอม. (2550). *การพัฒนารูปแบบการวัดและเครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนสายสามัญ*. ปรินญาณินพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น. ถ่ายเอกสาร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.

- รัตนา แสงจันทร์. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอคลองใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2551). พจนานุกรมศึกษาศาสตร์ อักษร A-L ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์
- รุ่งนริฎุ พุทธิเสน. (2557). องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3. ปรินญาณิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- วจิ สมทบ. (2558). แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1. ปรินญาณิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กาญจนบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- วันเพ็ญ หมอนทอง. (2559). ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (สารสนเทศการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วีรณัฐ ทิมย้ายงาม. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร. ปรินญาณิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ฉะเชิงเทรา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์. ถ่ายเอกสาร.
- วีรรัตน์ ปันนิตามัย. (2544). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- วีรรุช มาชะศิริานนท์. (2550). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- (2542). คัมภีร์บริหารองค์กรเรียนรู้สู่ TQM. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- วิราพร ดีบุญมี. (2556). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น. ปรินญาณิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและนันทาที่คณะร่วมสมัยปัจจุบัน. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธ์.
- ศิริชัย กาญจนวาสีและคณะ. (2553). ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย. (2558). การบริหารจัดการองค์กรตามทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่น ๆ. (2542). การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา (ฉบับสมบูรณ์). กรุงเทพฯ: ดวงกมลสมัย.

- ศุภรชตรา แสนวา; และ น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2555). องค์การแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยน.
 ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การจัดการความรู้*, หน่วยที่ 1-8. นนทบุรี:
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สภาการศึกษา สำนักงาน. (2547). *มาตรฐานการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สหายนบล็อกการพิมพ์.
- สมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย. (2522). *ฐานคิดทางการบริหารและ
 การปฏิรูปการศึกษาไทยในทศวรรษที่ 2*. กรุงเทพฯ: อุลลกิจออฟเซทการพิมพ์.
- สมชาย เทพแสง. (2554). *กลยุทธ์ของผู้นำการศึกษา*. ภาควิชาการบริหารการศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมชาย เทพแสง. (2557). *ภาวะผู้นำกลยุทธ์: หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และกรณีศึกษา*.
 กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมชาย เทพแสง; และทัศน แสงศักดิ์. (2557). *ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการ
 ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนของจังหวัดภาคเหนือตอนบน*.
 กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมศักดิ์ ภคภาสน์วิวัฒน์. (2551). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บัคพอยท์.
- สัมมา ธรนิธย์. (2560). *หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4.
 กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สิปปนนท์ เกตุทัต. (2553). *การคิดเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ชัดเชส มีเดีย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2. (2560). *รายงานผลการปฏิบัติงาน
 ประจำปีการศึกษา 2559*. ปราชญ์บุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี
 เขต 2.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. (2559).
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง (พ.ศ. 2560-2564). กรุงเทพฯ:
 สำนักงานนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษา ในช่วงแผนพัฒนา
 เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษา
 แห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) ฉบับสรุป*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579*. กรุงเทพฯ:
 พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2560). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560*.
 กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2557). *คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ:
 สำนักนโยบายและแผน สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิด และทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 3.

- กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวพร อินทนา. (2554). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการจัดทำแผนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร*. ปรินญาณิพนธ์ รม.ม. (การบริหารการศึกษา) เพชรบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- สุวิมล ตีรกันันท์. (2551). *การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2547). *การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิทย์ ศรีกระโทก. (2555, ตุลาคม-มกราคม). *ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วารสารศึกษาศาสตร์. 23(1): 216-229.
- สุวิทย์ มูลคำ; และคณะ. (2554). *การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการคิด*. กรุงเทพฯ: ดวงกลมสมัย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2557). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2551). *วิกฤตภาวะผู้นำทางการศึกษา แนวทางการวิจัยและพัฒนา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- อัญชลี มั่งมูล. (2554). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- อำรุง จันทวานิช. (2546). *แนวคิดและนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ : พื้นฐานการปฏิรูปการศึกษาเพื่อประชาชน*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม.
- Baloch, Qadar Bakhsh. (2010). *Strategic Thinking: Catalyst to Competitive Advantage*. Peshawar: University of Peshawar
- Certo, C. Samuel; & Certo, S. Trevis. (2012). *Modern Management: Concepts and Skills*. 12nd ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Daft, Richard L. (2006). *The Leadership Experience*. 3rd ed. Canada: Thomson Corporation.
- Davies, B.; & Davies, B.J. (2010). *The nature and dimensions of strategic leadership*. International Studies in Educational Administration.
- Dess, G. G.; & Miller, A. (1993). *Strategic Management. (Int'l Ed.)*. Singapore: McGraw Hill.
- Garvin, David A. (1993, July-August). *Building a learning organization*. Harvard Business Review. 71 (3): 78-91.
- Gill, Roger. (2006). *Theory and Practice of Leadership*. London: SAGE Publications.
- Hersey, Paul; Kenneth H. Blanchard; & Dawey E. Johnson. (2001). *Management of Organization Behavior: Leading Human Resources*. Eight edition. New Jersey: Prentice Hall.

- Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; & Hoskisson, R.E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness And Globalization*. Ohio: Thomson/South Western.
- Holden, M; & Connelly, S. (2004). *The learning city : Urbansustainability education and buildingtoward WUF legacy*. Ottawa: Government of Canada.
- Hoy, W.K.; & Miskel, C.G. (2001). *Education Administration :Theory. Research, and Practice*. New York: Mc Graw Hill.
- Johnson, G.; & Scholes. K. (2003). *Exploring Corporate Strategy, Texts and Cases*. 5 th ed. Hemel Hempstead: Pretice Hall.
- Lawrence, Eton. (1999, April 27). *StrategicThinking: A Discussion Paper*. Personnel Development and Resourcing Group Research Directorate, Policy, Research and Communications Branch, Public Service Commission of Canada.p. 3-4, 6
- Lussier, R.N.; & Achua, C.F. (2007). *Effective Leadership*. Ohio: South-Western.
- Nelson, D.L.; & Quick, J.C. (1997). *Organizational Behavior: Foundations Realities, and Challenges*. New Yorkz: West Publishing Company.
- Maki, M. J. (2001). *School as learning organizations: How japanese teacher learn to perform non-instructional task*. Columbia: The University of British Columbia.
- Marquardt. (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global success*. New York: Mc Graw-Hill.
- Marquardt; & Reynolds. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: Irwin.
- O'Shannassy, T. (1999, November). Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualization. *Working Paper*. (99)21: 63-78
- Stahl. M.J; & Grigsby. D.w. (1992). *Strategic Management. Formulation and Implementation*. Boston. U.S.A.: PWS-Kent Publishing Company.
- Senge, Peter M.; et al. (1990). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Schermerhorn, R. John; et al. (2012). *Organizational Behavior. 12th Edition*. NJ: John Wiley; & Sons.
- Tompson,Strickland and Gamble John E. Crafting; & Execting. (2007). *Strategy: Concepts and Cases*. Newyork: Mc Graw-Hill.
- Wheelen,T.L; & Hunger, J.D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. 10th ed. New Jersey: Pearson.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
และการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ดร.จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
และการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. นายยุทธนา ส้าราษฎิกิจ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านขุนศรี
ตำบลบุพราหมณ์ อำเภอชาติ จังหวัดปราจีนบุรี
4. นางสาววิริยาภรณ์ อินทร์จันทร์ ศึกษาพิเศษที่ชำนาญการ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
นครนายก ตำบลท่าช้าง อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
5. ดร.นภัสวรรณ วิเศษสิงห์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่าแย้
ตำบลด่านมะขามเตี้ย อำเภอด่านมะขามเตี้ย
จังหวัดกาญจนบุรี



ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจคุณภาพเครื่องมือ



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 15664

ที่ ศธ 6918/11๒๕

วันที่ 30 เมษายน 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา

เนื่องด้วย นางสาวอรุณี อັตกลั๊บ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปฏิญานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2” โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปฏิญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป โดยสามารถ สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ โทรศัพท์ 087 764 1313

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวอรุณี อັตกลั๊บ และ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงษ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 15664

ที่ ศธ 6918/ 11๕๕

วันที่ 30 เมษายน 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.จันทร์ศม์ ภูติอรียวัฒน์

เนื่องด้วย นางสาวอรุณี อັดกั๊บ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2” โดยมี อาจารย์ ดร.สมบุญ บวรศิริรักษ์ และ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป โดยสามารถ สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ โทรศัพท์ 087 764 1313

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวอรุณี อັดกั๊บ และ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงษ์ วัฒนานนทสกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 6918/ 1166

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

30 เมษายน 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านขุนศรี

เนื่องด้วย นางสาวอรุณี อัดกลับ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2” โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นายยุทธนา สำราญกิจ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจ แบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับ นายยุทธนา สำราญกิจ แล้ว และจะประสานงาน ในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 087 764 1313



ที่ ศธ 6918/ 11๖๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

30 เมษายน 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นางสาววิริยาภรณ์ อินทร์จันทร์

เนื่องด้วย นางสาวอรุณี อัดกลับ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปฏิญานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2” โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปฏิญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 087 764 1313



ที่ ศธ 6918/ 11 ๒๕

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๓๕ เมษายน 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่าแค

เนื่องด้วย นางสาวอรุณี อัครกลับ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2” โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ดร.นภัสวรรณ วิเศษสิงห์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจ แบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับ ดร.นภัสวรรณ วิเศษสิงห์ แล้ว และจะประสานงาน ในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานันท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 087 764 1313



ภาคผนวก ค

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

(Item-Objective Congruence Index)

การวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินความเที่ยงตรง
ของเครื่องมือการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2

เกณฑ์ในการพิจารณาความเที่ยงตรง ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

จากแบบประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัย ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ปราชญ์บุรี เขต 2 เดิมมีรายละเอียดข้อความดังนี้

1. การคิดเชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 ข้อความ
2. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 ข้อความ
3. การกำหนดกลยุทธ์ จำนวน 5 ข้อความ
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จำนวน 6 ข้อความ
5. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ จำนวน 7 ข้อความ

ตาราง 18 วิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การคิดเชิงกลยุทธ์								
1	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
3	1	0	1	0	1	3	0.6	ใช้ได้
4	1	1	0	0	1	3	0.6	ใช้ได้
5	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
6	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์								
7	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
8	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
9	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
10	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
11	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
12	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
การกำหนดกลยุทธ์								
13	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
14	1	0	0	1	1	3	0.6	ใช้ได้
15	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
16	1	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
17	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ								
18	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
19	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
20	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
21	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
22	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
23	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การควบคุมและประเมินกลยุทธ์								
24	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
25	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
26	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
27	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
28	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
29	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
30	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

สรุปผลการประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย

1. การคิดเชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 ข้อความ มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ จำนวน 6 ข้อความ
2. การกำหนดทิศทางการเชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 ข้อความ มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ จำนวน 6 ข้อความ
3. การกำหนดกลยุทธ์ จำนวน 5 ข้อความ มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ จำนวน 5 ข้อความ
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จำนวน 6 ข้อความ มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ จำนวน 6 ข้อความ
5. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ จำนวน 7 ข้อความ มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ จำนวน 7 ข้อความ

จากแบบสอบถามความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 เดิมมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ จำนวน 7 ข้อความ
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ จำนวน 6 ข้อความ
3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล จำนวน 8 ข้อความ
4. ด้านการจัดการความรู้ จำนวน 5 ข้อความ
5. ด้านการใช้เทคโนโลยี จำนวน 6 ข้อความ

ตาราง 19 วิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ด้านการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้								
1	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	1	0	0	1	1	3	0.6	ใช้ได้
4	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5	1	0	1	0	1	3	0.6	ใช้ได้
6	1	0	1	0	1	3	0.6	ใช้ได้
7	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ								
8	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
9	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
10	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
11	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
12	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
13	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล								
14	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
15	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
16	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
17	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
18	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
19	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
20	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
21	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ด้านการจัดการความรู้								
22	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
23	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
24	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
25	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
26	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
ด้านการใช้เทคโนโลยี								
27	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
28	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
29	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
30	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
31	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
32	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

สรุปผลการประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย

1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ จำนวน 7 ข้อความมีสอดคล้องกับนิยามศัพท์ 7 ข้อความ
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร จำนวน 6 ข้อความมีสอดคล้องกับนิยามศัพท์ 6 ข้อความ
3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล จำนวน 8 ข้อความมีสอดคล้องกับนิยามศัพท์ 8 ข้อความ
4. ด้านการจัดการความรู้ จำนวน 5 ข้อความมีสอดคล้องกับนิยามศัพท์ 5 ข้อความ
5. ด้านการใช้เทคโนโลยี จำนวน 6 ข้อความมีสอดคล้องกับนิยามศัพท์ 6 ข้อความ



ภาคผนวก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2
2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2
3. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา และขนาดสถานศึกษา
 - ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - ตอนที่ 3 การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น จึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริง จักเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในเชิงวิชาการและการพัฒนาการบริหารการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป
ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์และความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

อรุณี อັตกลับ

นิสิตหลักสูตรศึกษามหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในวงเล็บหน้าข้อความหรือระบุข้อมูลที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

สถานภาพของท่าน

1. เพศ

() ชาย () หญิง

2. ระดับการศึกษา

() ปริญญาตรี
() สูงกว่าปริญญาตรี

3. ตำแหน่ง

() ครูผู้ช่วย () ครู
() ครู คศ.2 () ครู คศ.3
() สูงกว่า ครู คศ.3 () อื่นๆ (โปรดระบุ).....

4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา

() น้อยกว่า 5 ปี () 5-10 ปี
() 11-15 ปี () มากกว่า 15 ปี

5. ขนาดสถานศึกษา

() ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1-120 คน)
() ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121-500 คน)
() ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียนมากกว่า 500 คน)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพความเป็นจริงโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการแสดงผล โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผล				
		5	4	3	2	1
การคิดเชิงกลยุทธ์						
1.	ผู้บริหารมีกระบวนการคิดที่เป็นระบบและเป็นขั้นตอน					
2.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
3.	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ภายในและภายนอกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
4.	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล					
5.	ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงจากแนวนโยบายนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม					
6.	ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้ทันเวลาที่เมื่อเกิดปัญหาการทำงานหรือมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น					
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์						
7.	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา					
8.	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม					
9.	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผล				
		5	4	3	2	1
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)						
10.	ผู้บริหารจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร					
11.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร ชุมชน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของสถานศึกษา					
12.	ผู้บริหารได้แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมายของสถานศึกษา					
การกำหนดกลยุทธ์						
13.	ผู้บริหารใช้ข้อมูลและความรู้ของตนเองมาวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนที่เป็นปัจจัยภายในของสถานศึกษา					
14.	ผู้บริหารใช้ข้อมูลและความรู้ของตนเองมาวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามที่เป็นปัจจัยภายนอกของสถานศึกษา					
15.	ผู้บริหารนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมาจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดของสถานศึกษา					
16.	ผู้บริหารประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของสถานศึกษาก่อนการปฏิบัติงาน					
17.	ผู้บริหารนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมากำหนดเป็นเป้าหมายของสถานศึกษา					
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ						
18.	ผู้บริหารสามารถแปลงกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
19.	ผู้บริหารได้แต่งตั้งคณะกรรมการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้					
20.	ผู้บริหารได้ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผล				
		5	4	3	2	1
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ต่อ)						
21.	ผู้บริหารเต็มใจช่วยเหลือให้คำอธิบายและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของบุคลากร					
22.	ผู้บริหารได้ประเมินการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้					
23.	ผู้บริหารนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด					
การควบคุมและประเมินกลยุทธ์						
24.	ผู้บริหารได้ติดตามตรวจสอบกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง					
25.	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้					
26.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ปัญหาและการกำหนดทิศทางการทำงานของสถานศึกษาตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้					
27.	ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรให้ความสำคัญกับระบบการตรวจสอบการดำเนินงานของตนเอง					
28.	ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้					
29.	ผู้บริหารใช้กลไกที่มีประสิทธิภาพในการตรวจสอบการดำเนินงานของสถานศึกษาตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้					
30.	ผู้บริหารนำผลจากการรายงานของสถานศึกษามาเป็นข้อมูลสารสนเทศในการปรับปรุงกลยุทธ์ของสถานศึกษา					

ตอนที่ 3 การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการดำเนินงาน โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง มีกระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีกระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารมาก
- 3 หมายถึง มีกระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารปานกลาง
- 2 หมายถึง มีกระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารน้อย
- 1 หมายถึง มีกระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารน้อยที่สุด

ข้อ ที่	การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้						
1.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ของสถานศึกษา					
2.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้แสวงหาความรู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
3.	ผู้บริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้มี บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร					
4.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ภายในสถานศึกษาของตนเอง					
5.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับ บุคลากรภายนอกสถานศึกษา					
6.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ได้รับ การเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ					
7.	ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองด้วยการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม จากแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา					
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ						
8.	ผู้บริหารได้ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างของ สถานศึกษาให้เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
9.	ผู้บริหารได้สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ภายในสถานศึกษาเพื่อเอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					

ข้อ ที่	การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ต่อ)						
10.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร ภายในสถานศึกษา					
11.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้ปรับแนวความคิดและวิธีการ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับโครงสร้าง วัสดุทัศน์ และวัฒนธรรม ของสถานศึกษา					
12.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้					
13.	ผู้บริหารประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและ หน่วยงานภายนอกเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้					
ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล						
14.	ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารงานให้กับบุคลากรตาม ความรู้ความสามารถของแต่ละคน					
15.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรสามารถตัดสินใจการทำงานได้ ด้วยตนเอง					
16.	ผู้บริหารส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร กับครูผู้สอน					
17.	ผู้บริหารส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง สถานศึกษากับผู้ปกครอง ส่วนราชการ และชุมชน					
18.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้และสามารถนำ ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง					
19.	ผู้บริหารได้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของบุคลากรทำให้การ ปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพ					
20.	ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้ บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจการ ทำงานร่วมกัน					
21.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูตระหนักถึงความจำเป็นในการบันทึกและ การจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ					

ข้อ ที่	การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
ด้านการจัดการความรู้						
22.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการจัดเก็บข้อมูลภายในและข้อมูลจากภายนอกหน่วยงานอย่างเป็นระบบเพื่อสะดวกต่อการสืบค้นและการนำไปใช้ประโยชน์					
23.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติงานสะดวกและรวดเร็ว					
24.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาข้อมูลจากสถานศึกษาอื่นที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาเพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตน					
25.	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการถ่ายโอนความรู้ไปสู่บุคลากรเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์กับการปฏิบัติงานของตน					
26.	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการกระจายข้อมูลที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในหลายช่องทาง เช่น กิจกรรมการจัดการเรียนการสอนทางอินเทอร์เน็ต หรือทางไลน์กลุ่มของสถานศึกษา					
ด้านการใช้เทคโนโลยี						
27.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง					
28.	ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นแก่บุคลากร					
29.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรสร้างสารสนเทศใหม่ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนของตนเอง					
30.	ผู้บริหารจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น การจัดเก็บข้อมูล การเรียกใช้ข้อมูล					
31.	ผู้บริหารมีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อการดูแลและซ่อมบำรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษา					
32.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรของสถานศึกษาได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุด					

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้



ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวอรุณี อັตกลับ
วัน/เดือน/ปี เกิด	5 มิถุนายน 2527
สถานที่เกิด	อำเภอประจันตคาม จังหวัดปราจีนบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	511 หมู่ 5 ตำบลบุพราหมณ์ อำเภอนาดี จังหวัดปราจีนบุรี 25220
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ข้าราชการครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านบ้านบุพราหมณ์ เขตคุณภาพนาดี 2 511 หมู่ 5 ตำบลบุพราหมณ์ อำเภอนาดี จังหวัดปราจีนบุรี 25220
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2540	ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จาก โรงเรียนวัดชิงกระชาย
พ.ศ. 2543	ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จาก โรงเรียนวัดพรหมประสิทธิ์
พ.ศ. 2546	ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จาก โรงเรียนวัดพรหมประสิทธิ์
พ.ศ. 2550	ระดับปริญญาตรี การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาระดับ 2 เกียรตินิยมอันดับ 2 วิชาเอก การประถมศึกษา วิชาโท การแนะแนว จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2561	ระดับปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ