



การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2



โดย
นางสาวกุสุมา อุมาริ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2568

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2568
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE STRATEGIC MANAGEMENT AND LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOLS
UNDER RATCHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION
Department of Educational Administration
Academic Year 2025
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2
โดย	นางสาวกุสุมา อุมาริ
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(อาจารย์ ดร. สมบัติ เดชบำรุง)

660620091 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

คำสำคัญ : การบริหารเชิงกลยุทธ์ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

นางสาว กุสุมา อุมาริ: การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 จำนวนทั้งสิ้น 108 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ครู รวมทั้งสิ้น 216 คน เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น จำนวน 1 ฉบับ แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของวิลเลียม อังเกอร์ และคณะ และองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามแนวคิดของเซงเก้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 เมื่อพิจารณาภาพรวมและรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปน้อย ได้แก่ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินและควบคุม การกำหนดกลยุทธ์ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2) องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ของทีม และอยู่ในระดับมากจำนวน 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การคิดเชิงระบบ ความเชี่ยวชาญของบุคคล และแบบแผนทางความคิด

3) การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

660620091 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : STRATEGIC MANAGEMENT LEARNING ORGANIZATION

Miss Kusuma UMAREE : THE STRATEGIC MANAGEMENT AND LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOLS UNDER RATCHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2 Thesis advisor : Associate Professor Dr. Sakdipan Tonwimonrat

The objectives of this research were to determine 1) the strategic management of school administrators under the Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 2 2) the learning organization under the Ratchaburi Educational Service Area Office 2 and 3) the relationship between the strategic management and the learning organization under the Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 2. The sample of this research consists 108 schools under the Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 2. The respondents from each school consisted of one school administrator and one teacher, in the total of 216 respondents. The instrument employed for data collection was a opinionnaire about the concepts of strategic management (Thomas L. Wheelen and David J. Hunger and others) and learning organization (Senge). The statistics used for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient.

The research findings were as follows:

1. The strategic management of school administrators under the Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 2, as a whole and each aspect were at a high level, ranking from the highest to the lowest arithmetic mean; Strategy Implementation Evaluation and Control Strategy Formulation and Environmental Scanning.

2. The learning organization under the Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 2, as a whole, were at a high level. When considered in each aspect, it was found that 1 aspect was at the highest level, Team Learning. And 4 aspects, were at a high level they rank from the highest to lowest arithmetic mean were as follows; Building Shared Vision, Systems Thinking, Personal Mastery, and Mental Models.

3. The strategic management and learning organization under the Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 2 showed a high level positive correlation that was statistically significant at the .01 level.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีโดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิพันธ์ ต้นวิมลรัตน์ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริประภา และรองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุดสดเขียว อาจารย์ผู้ควบคุม วิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.สมบัติ เดชบำรุง ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและตรวจแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นพิเศษทั้งคำแนะนำรวมทั้งองค์ความรู้ ตลอดจนความคิดเห็น ทางวิชาการที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอ กราบขอบพระคุณในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ดร.อัมพรภักย์ บัวครอง ดร.เข็มพัด แสงทอง ดร.สุนันทา ปานณรงค์ ดร.กนกพร พิริวุฒิกุลอุดม และ ผศ.ดร.สุภาวรรณ ฤกษ์กำลัง ที่กรุณาให้คำแนะนำและเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่ใช้ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบพระคุณ ผู้บริหาร สถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่ได้ให้ความ อนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดามารดา และครอบครัวอันเป็นที่รัก ที่คอยเป็นกำลังใจ สำคัญ และให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านด้วยดีตลอดมา ขอขอบคุณกำลังใจจากกัลยาณมิตร และเพื่อน นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ได้มอบกำลังใจ ให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลือด้วยดีตลอดมาจนสำเร็จการศึกษา สำหรับคุณประโยชน์ทั้งหลายอัน พึงและอาจได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณบิดา มารดา ตลอดจนบูรพคณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ให้ความรู้อบรมสั่งสอนและหล่อหลอมคุณงามความ ดีให้กับผู้วิจัยจนประสบความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้ แต่สำหรับข้อผิดพลาดใด ๆ อันอาจปรากฏใน วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

กุสุมา อุมาริ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของงานวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	15
การบริหารงานเชิงกลยุทธ์.....	15
ความเป็นมาของการบริหารงานเชิงกลยุทธ์.....	15
ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	16
ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	19
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	25

องค์กรแห่งการเรียนรู้	44
ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้	44
ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้	45
ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้	49
ลักษณะสำคัญของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้	53
หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้	57
ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2	63
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	68
งานวิจัยภายในประเทศ	68
งานวิจัยต่างประเทศ	75
สรุป	78
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	79
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	79
ระเบียบวิธีวิจัย	80
แผนแบบการวิจัย	80
ประชากร	81
กลุ่มตัวอย่าง	81
ผู้ให้ข้อมูล	81
ตัวแปรที่ศึกษา	82
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	86
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	86
การเก็บรวบรวมข้อมูล	87
การวิเคราะห์ข้อมูล	88
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	88

สรุป.....	90
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	91
ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	91
ตอนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2.....	94
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2.....	102
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2.....	111
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	114
สรุปผลการวิจัย.....	115
การอภิปรายผล	116
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	127
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	127
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	130
รายการอ้างอิง	131
ภาคผนวก.....	137
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	138
และรายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	138
ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)	141
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย	151
และรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ	151
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	154
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	159
และรายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง	159

ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	164
ประวัติผู้เขียน	175



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 จำนวนสถานศึกษาจำแนกตามอำเภอ	64
ตารางที่ 2 จำนวนสถานศึกษาจำแนกตามขนาด.....	64
ตารางที่ 3 รายชื่อโรงเรียนรายอำเภอ	65
ตารางที่ 4 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล	82
ตารางที่ 5 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	92
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม (X_{tot}).....	94
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1).....	95
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (X_2).....	97
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3).....	99
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประเมิน และควบคุม (X_4).....	101
ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา โดยภาพรวม (Y_{tot}).....	102
ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงระบบ (Y_1).....	103
ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y_2).....	104
ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านแบบแผนทางความคิด (Y_3).....	106

ตารางที่ 15 คำขวัญนิมิตต์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y ₄).....	108
ตารางที่ 16 คำขวัญนิมิตต์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ของทีม (Y ₅).....	110
ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2.....	112



สารบัญภาพ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย	11
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย	12
แผนภูมิที่ 3 องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	28
แผนภูมิที่ 4 รูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	31
แผนภูมิที่ 5 ตัวแปรของสภาพแวดล้อม	31
แผนภูมิที่ 6 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	40



บทที่ 1

บทนำ

ในสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงจากโลกาภิวัตน์ และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ได้รับการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งมีการสื่อสารที่สามารถแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็วและไม่มีข้อจำกัด ส่งผลให้ทุกประเทศในโลกให้ความสำคัญและเร่งพัฒนาความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับโลก ทั้งนี้ประเทศไทยโดยรัฐบาลได้กำหนดให้การยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศเป็นวาระแห่งชาติซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายของการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติเพื่อเสริมสร้างความสามารถของประเทศไทยให้มีความมั่นคง มั่งคั่งยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว รวมทั้งมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นในเวทีสากล การศึกษาถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาคนไทยให้มีศักยภาพ มีทักษะความรู้ความสามารถและมีสมรรถนะให้พร้อมรับมือต่อแรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพนั้นจะเป็นรากฐานที่สำคัญที่ทำให้เกิดความก้าวหน้าทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม และมีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลก¹ ตลอดระยะเวลาของการพัฒนาการศึกษา โดยภาพแห่งความสำเร็จของการศึกษานั้นจะปรากฏให้เห็นในเชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ อาทิเช่น การเพิ่มอัตราการเข้าศึกษาของผู้เรียนในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะในระดับประถมศึกษา การกระจายโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาของรัฐในการเข้าถึงการศึกษา รวมถึงการผลิตและพัฒนากำลังคนที่เชื่อมโยงกับตลาดงานผ่านระบบการศึกษาแบบทวิภาคีโดยภาพรวมระบบการศึกษายังมีปัญหาด้านคุณภาพและมาตรฐานในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์และการผลิตกำลังคนตามความต้องการของประเทศ²

¹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล ปี 2562 (IMD 2019) (นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี, 2563), 1.

² สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2560 – 2579 (กรุงเทพฯ: บริษัท พรินทวาทกราฟฟิค จำกัด, 2560), 76.

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นหัวใจหลักในการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญรุ่งเรือง ดังนั้น การพัฒนาประเทศชาติจำเป็นต้องเริ่มจากการพัฒนาประชาชน โดยการให้การศึกษาก็เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนตามที่ต้องการ การจัดการศึกษาจึงต้องมุ่งเน้นการพัฒนาบุคคลให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม องค์กรที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาต้องมีการวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่การบรรลุผลสำเร็จที่เป็นคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นผลผลิตจากการดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คุณภาพการศึกษาประกอบด้วยพันธกิจของสถานศึกษา การจัดการทรัพยากร หลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนผู้เรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณภาพของผู้เรียนที่มุ่งหวังคือการเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข³

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การคิด วิเคราะห์ และการตัดสินใจกลายเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมที่มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ การแข่งขันในด้านเศรษฐกิจ การค้า และอุตสาหกรรมระหว่างประเทศจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนี้ยังเป็นปัจจัยกระตุ้นทำให้หลายประเทศต้องเร่งพัฒนาการศึกษา โดยคุณภาพการศึกษาเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการเตรียมความพร้อมสำหรับก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และการเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันในระดับโลก ประเทศที่สามารถรักษาความได้เปรียบได้คือประเทศที่ส่งเสริมให้เป็นสังคมที่เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเปิดโอกาสให้คนต่างชาติสามารถเข้ามาทำงานและประกอบอาชีพในประเทศไทยได้มากขึ้น ในขณะเดียวกัน คนไทยก็มีโอกาสในการทำงานและประกอบอาชีพในต่างประเทศเพิ่มขึ้นเช่นกัน ปัญหาวิกฤตของการศึกษาไทยที่สะสมมานาน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความแตกต่างของคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาระหว่างสถานศึกษา ปัญหาการอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ ปัญหาความเหลื่อมล้ำในโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ปัญหาสถานศึกษาขนาดเล็กในชนบท ปัญหาการรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง แม้กระทั่งการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษา การบริหารและการจัดการที่ขาดความรับผิดชอบต่อผู้เรียน มุ่งผลิตในเชิงปริมาณมากกว่าคุณภาพ และผลิตกำลังคนไม่สนองตอบความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ ผู้สำเร็จการศึกษาขาดทักษะการคิดวิเคราะห์การใช้เหตุผล และทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และ

³ ไพฑูรย์ สินลารัตน์, **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา** (กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยครุศาสตร์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2560), 176.

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลิตภาพของกำลังแรงงานภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่ประเทศไทยกำลังเผชิญในขณะนี้ ประเทศไทยยังต้องเผชิญกับความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นแรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์⁴

สถานศึกษาจึงต้องมีบทบาทและความรับผิดชอบโดยตรงในการนำนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษา ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้หลักการบริหารและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยในปัจจุบันมีการนำแนวคิด เทคนิคการบริหารแบบใหม่ มาใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการศึกษา สำหรับประเทศไทยที่เป็นที่รู้จักและนิยมใช้ คือ ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control : QC) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management : PM) การบริหารเวลา (Time Management) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objective : MBO) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) และการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นต้น ซึ่งระบบและแนวคิดการบริหารคุณภาพเหล่านี้มีการดำเนินการและประสบความสำเร็จมาแล้วในหลายองค์กร โดยเฉพาะในภาคธุรกิจ แต่เมื่อวิเคราะห์ระบบต่างๆ จะพบว่าทุกระบบมีจุดแข็งและจุดอ่อนที่แตกต่างกัน⁵ เนื่องจากคนเราทุกคนเกิดมามีความเกี่ยวพันกับองค์กรอย่างไม่โดยตรงก็โดยอ้อมตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตายไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐ เช่น โรงพยาบาล โรงเรียน สำนักงานอำเภอ จังหวัด หรือองค์กรอื่น ๆ ที่คอยเอื้อความสะดวกให้กับเรา หรือจะเป็นองค์กรของบริษัทเอกชน ที่คอยผลิตสินค้าและบริการ เพื่อที่เราจะได้ใช้เป็นปัจจัยในการดำรงชีวิตดำรงชีวิต แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการที่ดีเข้ามาช่วยเพื่อให้องค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้⁶

⁴ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ร่างกรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2574 (2560), 4-5.

⁵ บรรจง จันทมาศ,ระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 (ฉบับปรับปรุง),(กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น),2542),203-204.

⁶ เขมณัฏฐ ภูทองไชย, เอกสารประกอบการสอน รายวิชาองค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์ (อุดรธานี : ราชภัฏอุดรธานี,2556),5.

องค์กรแห่งการเรียนรู้คือการพัฒนารูปแบบที่มุ่งให้ทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือธุรกิจเอกชน สามารถนำไปปรับใช้ร่วมกับระบบการพัฒนาองค์กรอื่น ๆ ได้ โดยเน้นการพัฒนาองค์กรให้มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถบรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพ แนวคิดนี้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน โดยการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้พวกเขาได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่⁷ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบที่ใช้ทัศนะการมององค์กรในลักษณะองค์รวม ซึ่งเน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน เนื่องจากให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ พัฒนาตลอดชีวิต การทำงานของบุคลากรต้องเต็มไปด้วยความสามารถ เชี่ยวชาญ และเป็นมืออาชีพ มุ่งมั่นยกระดับศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต่อยอดจากประสบการณ์เดิมสู่การสร้างคลังความรู้ใหม่ ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นกระบวนการพัฒนาองค์กรที่ช่วยให้องค์กรสามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จได้

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 2 ผู้วิจัยเห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยพัฒนาและปรับปรุงการทำงานในระดับองค์กร เพื่อให้สถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในภายในและภายนอกประเทศในยุคปัจจุบัน การบริหารเชิงกลยุทธ์ในบริบทของสถานศึกษาช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงการจัดการศึกษาอย่างมีระบบ และมุ่งมั่นไปในทิศทางที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด ซึ่งจะส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ร่วมกัน

⁷ ยुरพร ศุภรัตน์, **องค์การเพื่อการเรียนรู้**(กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย2552), 84.

ปัญหาของการวิจัย

จากแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 รายงานผลการดำเนินงานประจำปี พ.ศ. 2567 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผู้วิจัยได้รวบรวมปัญหาที่พบ 2 ด้าน คือ 1. ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และ 2. ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 โดยมีการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ตลอดจนนโยบายสำคัญของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อขับเคลื่อนการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ แผนปฏิบัติการได้กำหนดกลยุทธ์สำคัญ ได้แก่ การเพิ่มโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา การยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา และการส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัย จากภัยทุกรูปแบบ

ในยุคที่บริบททางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การยกระดับสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีทั้งทิศทาง กลไก การขับเคลื่อน และระบบติดตามผลที่ชัดเจน เมื่อพิจารณาแนวทางการขับเคลื่อนตาม แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ซึ่งสะท้อนความพยายามในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และพัฒนาระบบนิเทศ ติดตาม และประเมินผลแบบมีส่วนร่วมแล้วยังปรากฏ ช่องว่างเชิงระบบสำคัญในระดับสถานศึกษา กล่าวคือ แม้มีทิศทางเชิงยุทธศาสตร์จากระดับเขตพื้นที่ แต่หลายสถานศึกษายังขาดรูปแบบหรือแนวทางที่แปลงยุทธศาสตร์ให้กลายเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง เช่น การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการความรู้ การใช้ข้อมูลจริงเพื่อกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดระดับโรงเรียน และการนำผลนิเทศไปสู่การพัฒนาการสอนอย่างมีหลักฐานรองรับ⁸ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความพยายามในการใช้แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในภาพรวม อย่างไรก็ตาม ในขั้นตอนการนำแผนสู่การปฏิบัติจริง พบว่าสถานศึกษาหลายแห่งยังไม่สามารถแปลงยุทธศาสตร์เหล่านั้นไปสู่การบริหาร

⁸ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2568 (ส่วนนโยบายและแผน : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2, 2568), 74-76.

จัดการภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากขาดการกำหนดเป้าหมายเฉพาะด้านในระดับสถานศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเพื่อวางกลยุทธ์ในเชิงบริบทของแต่ละโรงเรียนยังไม่เป็นระบบ ปัญหานี้สะท้อนผ่านประเด็นย่อยที่เชื่อมโยงกัน 1) การถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากเขตพื้นที่สู่สถานศึกษายังเน้นกิจกรรม โครงการ มากกว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมและระบบงานของโรงเรียน 2) โรงเรียนจำนวนหนึ่งยังขาดการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจงตามบริบทและขาดการใช้ข้อมูลพื้นฐานอย่างเป็นระบบเพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับปัญหาจริง 3) ระบบนิเทศติดตาม และประเมินผลที่ควรเป็นวงจรการเรียนรู้ขององค์กรยังไม่เชื่อมโยงไปถึงการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เช่น การสะท้อนผล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทดลองปรับปรุง และการยกระดับเป็นองค์ความรู้ของสถานศึกษา และ 4) การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงยังไม่บรรจบกันในระดับการปฏิบัติจริง กล่าวคือ มีการบริหารเชิงกลยุทธ์แต่พลังการเรียนรู้ในองค์กรยังไม่ถูกออกแบบให้เป็นกลไกหลักในการทำให้เกิดผลอย่างยั่งยืน⁹ นอกจากนี้ ยังพบข้อจำกัดด้านการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ที่ควรเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน ในส่วนของการบริหารจัดการศึกษา ได้มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร เช่น การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา การส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการบริหารแบบมีเป้าหมาย ซึ่งมีการระบุแนวทางในการขับเคลื่อนหลายด้าน¹⁰

แม้จะมีการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาอย่างต่อเนื่อง แต่ในระดับสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ยังพบว่า โรงเรียนหลายแห่งยังไม่สามารถพัฒนาให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง และการสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้¹¹ จากรายงานแผนปฏิบัติการฯ พบว่า แม้มีการดำเนินกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น โครงการอบรม การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการขับเคลื่อน PLC (Professional Learning Community)¹² แต่ยังขาดการติดตามประเมินผลในเชิงระบบ และยังไม่มี การส่งเสริมให้การเรียนรู้ร่วมกันกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรโรงเรียนโดยแท้จริง อีกทั้งภาวะผู้นำทางวิชาการของ

⁹ เรื่องเดียวกัน, 77-78.

¹⁰ เรื่องเดียวกัน, 79-81.

¹¹ เรื่องเดียวกัน, 73.

¹² เรื่องเดียวกัน, 170-173.

ผู้บริหารสถานศึกษาหลายแห่งยังไม่สามารถจูงใจให้ครูพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ ซึ่งอาจส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายในการยกระดับคุณภาพผู้เรียนในระยะยาว¹³

ดังนั้น การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 จึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อค้นหาปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาสู่ความสำเร็จในระยะยาว

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีส่วนให้การศึกษาเกิดการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการดำเนินการของสถานศึกษาในการส่งเสริมการศึกษาเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ได้ การศึกษาที่ดีมีคุณภาพส่งผลกระทบต่อพัฒนาผลเมืองไทยโดยเฉพาะเยาวชน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา เรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2
2. เพื่อทราบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

ข้อคำถามของการวิจัย

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 อยู่ในระดับใด
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 หรือไม่

¹³ เรื่องเดียวกัน, 264.

สมมติฐานของการวิจัย

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของงานวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มาเป็นขอบข่ายของการวิจัย ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดว่าองค์กรเป็นระบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นเอกภาพ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์การร่วมกัน องค์ประกอบดังกล่าวมี 3 ประการ ดังนี้ 1) ปัจจัยนำเข้า (inputs) คือ บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ และการบริหารจัดการ 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformation process) เป็นขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า โดยผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การนิเทศ ติดตาม และการบริหารจัดการ 3) ผลผลิต (outputs) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณภาพผู้เรียน คุณภาพสถานศึกษา และมาตรฐานคุณภาพการศึกษา อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อม (environment) ซึ่งมีผลต่อการบริหารงานทั้งทางตรง และทางอ้อม โดยมีข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง พัฒนา แก้ไข หรือปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม¹⁴

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์มีนักวิชาการที่นำเสนอแนวคิดไว้ดังนี้ สำหรับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่ามีผู้ได้ศึกษาและกำหนดแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้หลายท่าน ดังนี้ ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thomson and Strickland) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การจัดทำกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ

¹⁴ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts & Practices**, 7th ed. (Belmont: Wadsworth, 2022), 23-25.

5) การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่¹⁵ เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter) กล่าวถึงองค์ประกอบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทาง 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 5) การควบคุมกลยุทธ์¹⁶ เดวิด (David) ได้กล่าวถึงการบริหารกลยุทธ์ว่าการบริหารกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กรจึงได้กำหนดขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปใช้ 3) การปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์¹⁷ วีเลน และคณะ (Wheelen and others) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 4) การประเมินและควบคุม¹⁸ ฌ็องส์-ฌ็องท์ (Jeanne Liedtka) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์¹⁹

สำหรับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีนักวิชาการนำเสนอหลักการและหลักทฤษฎี ดังนี้ สตาตาร์ (Stata) กล่าวถึงปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรดังต่อไปนี้ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) การวางแผน 3) การปรับปรุงคุณภาพ 4) พฤติกรรมทางองค์กร และ 5) ระบบข้อมูล²⁰ เพดเลอร์ เบิร์กคอน และโบล์เดิลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) ได้เสนอแนวคิดการเป็น

¹⁵ Arthur A. Thompson and Alonzo J. Strickland, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 12th ed, (Toronto: McGraw-Hill/Irwin, 1990), 23.

¹⁶ S. C. Certo and J. P. Peter, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 2012), 34-35.

¹⁷ Fred R. David, **Strategic Management**, 13th ed, (New Jersey: Pearson Education, 2017), 5-7.

¹⁸ Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability**, 15th ed. (United Kingdom: Pearson Education, 2018), 46.

¹⁹ ฌ็องส์-ฌ็องท์ (Jeanne Liedtka), **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2552), 13.

²⁰ R. Stata, "Organizational Learning - the Key to Management Innovation, "Sloan Management" Review 30, no.3 (1989): 63-74.

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็น 11 กระบวนการ ได้แก่ 1) การใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร 2) การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม 3) การให้ข่าวสารข้อมูล 4) การสร้างระบบตรวจสอบและการควบคุม 5) การแลกเปลี่ยนภายใน 6) การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น 7) โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ 8) บุคลากรเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม 9) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร 10) บรรยากาศในการเรียนรู้ และ 11) การพัฒนาตนเองของบุคลากร²¹ กาวิิน (Gavin) ได้เสนอแนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีลักษณะการสร้างแสวงหา และถ้อยไขความรู้ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ และเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้ดียิ่งอย่างถ่องแท้ คือ 1) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2) ทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง และเรื่องราวในอดีต 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดจากผู้อื่น 5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ²² มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จำเป็น 5 ประการที่จะเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้ 1. การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์กร 2. การปฏิรูปองค์กรให้ก้าวเข้าสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ 3. การให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์กรทุกภาคส่วน 4. การบริหารจัดการองค์ความรู้ 5. การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร²³ เซงเก้ (Senge) เชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเริ่มสร้างวินัย 5 ประการ ได้แก่ 1) การคิดเชิงระบบ 2) ความเชี่ยวชาญของบุคคล 3) แบบแผนทางความคิด 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 5) การเรียนรู้ของทีม²⁴ เซงเก้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สถานศึกษาในทุกระดับความสามารถฝึกฝนได้นอกจากนี้ยังเป็นแนวที่แพร่หลาย และนอกจากนี้ยังได้รับการยอมรับทั่วโลก ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดของ เซงเก้ (Senge) มาศึกษา

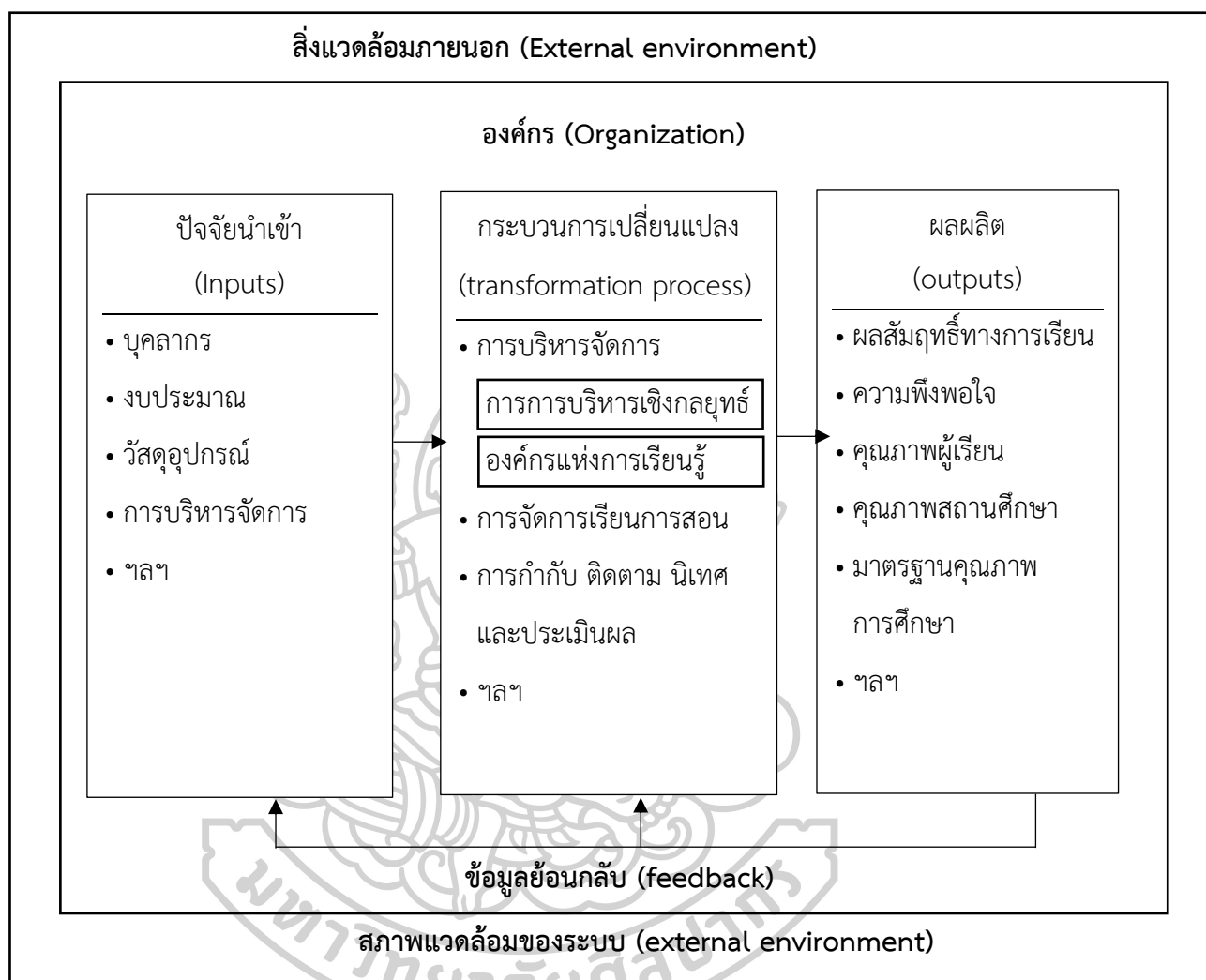
²¹ M. Pedler, J. Burgoyne, and T. Boydell, **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development** (Maidenhead: McGraw-Hill, 1991), 18-27.

²² David A. Gavin, **General Management : Process and action Text and Cases** (London: McGraw-hill, 2002), 403-406.

²³ Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 2002), 24.

²⁴ Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization** (New York: Crown Business, 2006), 6-11.

จากข้อช่วยแนวคิดและทฤษฎีข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำเสนอเป็นข้อช่วยเชิงอ้างอิงของการวิจัย ดังที่แสดงในภาพแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ข้อช่วยเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Frederick C. Lunenburg and Allan Ornstein C. Allan, **Educational Administration :Concepts and Practices**, 7th ed. (CA: SAGE Publications, Inc, 2022), 25.

: Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability**, 15th ed. (United Kingdom: Pearson Education, 2018), 46-54.

: Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization** (New York: Crown Business, 2006), 6-11.

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยเป็นการศึกษาตัวแปร 2 ตัว คือ 1) ตัวแปรต้น คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของวีเลน และคณะ (Wheelen and others) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ 4) การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) สำหรับตัวแปรตามที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ (Senge) ซึ่งได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักการ พื้นฐาน 5 ประการ ประกอบด้วย 1) การคิดเชิงระบบ (systems thinking) 2) ความเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery) 3) แบบแผนทางความคิด (mental models) 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (building shared vision) และ 5) การเรียนรู้ของทีม (team learning) โดยสรุปมาเป็นขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้ ดังแผนภูมิที่ 2

การบริหารเชิงกลยุทธ์(X_{tot})	องค์กรแห่งการเรียนรู้(Y_{tot})
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1)	1. การคิดเชิงระบบ (Y_1)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (X_2)	2. ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y_2)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3)	3. แบบแผนทางความคิด (Y_3)
4. การประเมินและควบคุม (X_4)	4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_4)
	5. การเรียนรู้ของทีม (Y_5)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability**, 15th ed. (United Kingdom: Pearson Education, 2018), 46-54

Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization** (New York: Crown Business, 2006), 6-11.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามขอบเขตของศัพท์เฉพาะต่างๆ ที่นำมาใช้ศึกษา ดังนี้

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารที่เป็นระบบและบูรณาการของผู้บริหารในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สถานการณ์ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ความเสี่ยง และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้เรียนและชุมชน เพื่อนำข้อมูลไปสู่การกำหนดทิศทางและพัฒนาแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม จากนั้นจึงดำเนินกลยุทธ์ผ่านการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย พร้อมทั้งควบคุมติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ให้ทันต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลง และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายระยะยาว สร้างความเข้มแข็ง ความได้เปรียบ และความยั่งยืนขององค์กร องค์ประกอบหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินผลและการควบคุม กระบวนการเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งการพัฒนาในลักษณะองค์กรร่วม โดยสร้างระบบและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ทีม และองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน องค์กรลักษณะนี้นั้นเน้นการแสวงหา สร้าง จัดการ และแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เปิดพื้นที่ให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำงานแบบข้ามสายงาน และเรียนรู้ร่วมกันจนเกิดรูปแบบความคิดใหม่ ๆ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการทดลองสิ่งใหม่เป็นวัฒนธรรม พร้อมทั้งลงทุนทรัพยากรเพื่อเสริมพลังบุคคล พัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญ และปรับเปลี่ยนองค์กรให้เท่าทันบริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงาน การเรียนรู้ และการจัดการความรู้ เพื่อให้องค์กรเติบโต พัฒนา และรักษาความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว องค์ประกอบหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ ความเชี่ยวชาญของบุคคล แบบแผนทางความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ของทีม องค์ประกอบเหล่านี้ช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและสามารถสร้างนวัตกรรมในการดำเนินงานได้

สถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 หมายถึง โรงเรียนของรัฐที่เปิดทำการสอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ซึ่งจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และโรงเรียนขยาย โอกาสที่เปิดทำการสอน ในระดับก่อนประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ซึ่งตั้งอยู่ใน 4 อำเภอ คือ อำเภอบ้านโป่ง จำนวน 45 แห่ง อำเภอโพธาราม จำนวน 51 แห่ง อำเภอดำเนินสะดวก จำนวน 24 แห่ง และ อำเภอบางแพ จำนวน 23 แห่ง รวมทั้งสิ้นจำนวน 143 แห่ง



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวความคิดทฤษฎีจากเอกสาร ตำราและวรรณกรรม ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญเกี่ยวกับ การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การบริหารงานเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงโดยจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรและนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ขององค์กรจะกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรก้าวหน้าไปในทิศทางที่เหมาะสม ตลอดจนมีแนวทางการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์ถือเป็นแกนหลักของการบริหารองค์กร โดยผู้บริหารต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาดและกำหนดแนวทางที่แตกต่างจากองค์กรอื่น อย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรทำงานได้ดีกว่าคู่แข่ง และสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ หากขาดกลยุทธ์ องค์กรจะขาดทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนที่จะสามารถโต้ตอบหรือเอาชนะการแข่งขันและไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป²⁵

ความเป็นมาของการบริหารงานเชิงกลยุทธ์

คำว่า "กลยุทธ์" มาจากรากศัพท์ภาษากรีกโบราณ ได้แก่ Strategos (Ancient Greek) และต่อมาได้พัฒนาเป็นคำศัพท์ภาษาอังกฤษเป็นที่รู้จักคุ้นเคยกันดีคือ "Strategy" คำศัพท์ดังกล่าวมีความเป็นมาจากการใช้ภาษาทางการทหารซึ่งผู้นำกองทัพมักมีการวางกลวิธีและอุบายอันแยบคายเพื่อโจมตีฝ่ายตรงข้ามด้วยการใช้กำลังพลและอาวุธยุทธโปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ จากอดีตจนถึงปัจจุบันมีการใช้คำว่ากลยุทธ์เพื่อสื่อถึงความหมายทั่วไปคือ เป็นวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่

²⁵ สุพานี สฤญ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์:แนวคิดและทฤษฎี, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553), 1.

ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร²⁶ และหมายถึงแนวทางวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ โดยกลยุทธ์จะถูก กำหนดตามลักษณะพื้นฐานขององค์กรนั้น²⁷

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ไว้จำนวนมาก และจะอธิบายความหมายของคำว่า กลยุทธ์ (strategy) ดังต่อไปนี้

วีเลน และคณะ(Wheelen and others) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร จากนั้น จึงทำการพัฒนาแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในระยะยาว ตลอดจน ดำเนินการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อันเป็นการเสริมสร้างขีดความสามารถ ในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร²⁸

กลิคแมน, กอร์ดอน และรอสส์-กอร์ดอน (Glickman, Gordon and Ross-Gordon) ได้ให้ ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารทางการศึกษาใช้ในการ เชื่อมโยงระหว่าง ภารกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอก โดยผู้บริหารสามารถวิเคราะห์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลง สร้างแผนกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อ ความต้องการของผู้เรียนและชุมชน รวมทั้งติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กร

²⁶ Certo and Peter อ้างถึงใน นันทรัตน์ เจริญกุล, **การบริหารนโยบายและกลยุทธ์ การศึกษา (Policy and Strategic Management in Education)** (กรุงเทพฯ: บริษัท สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2565), 98.

²⁷ ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 hurdles กับการจัดทำ งบประมาณระบบใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 7** (กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2544), อ้างถึงใน นันทรัตน์ เจริญกุล, **การบริหารนโยบายและกลยุทธ์การศึกษา (Policy and Strategic Management in Education)** (กรุงเทพฯ: บริษัท สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2565), 98.

²⁸ Thomas L. Wheelen, and others, **Strategic Management and Business Policy**, 15th ed. (New York: Pearson, 2018), 37.

อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องมีการบริหารเชิงภาวะผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร²⁹

ซันดาร์ม และแลร์รี่ (Sundaram and Larry) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งผู้นำองค์กรใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค แล้วจึงกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางดำเนินงานที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ขององค์กร รวมถึงการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ การตรวจสอบความก้าวหน้า และการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงใน สภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว³⁰

โรธามเมล (Rothaermel) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการ เชิงบูรณาการที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์ การกำหนด และการดำเนินกล ยุทธ์ ซึ่งทั้งหมดมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยองค์กร ต้องมีความสามารถในการประเมินสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลงภายนอก รวมถึงใช้ทรัพยากรภายในอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อสร้างความ แข็งแกร่งทางการแข่งขันในระยะยาว³¹

เดส และคณะ (Dess and others) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้ในการวิเคราะห์และจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมายระยะยาวโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์

²⁹ Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon and Jovita M. Ross-Gordon, **Supervision and Instructional Leadership**, 10 Ed. (Boston : Pearson Education, 2018), 228.

³⁰ Sundaram Nataraja and Larry K Bright, “**Strategic Planning Implications in Higher Education**”, Arabian Journal of Business and Management Review 8, 1 (May 2018): 2.

³¹ Frank T. Rothaermel, **Strategic management**, 5th ed, (New York: McGrawHill, 2021), 6.

สูงสุด กระบวนการนี้รวมถึงการวิเคราะห์สถานการณ์ การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม การดำเนินการตามกลยุทธ์ และการประเมินผลเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ต่อไป³²

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายระยะยาวอย่างชัดเจน โดยวิเคราะห์อนาคตและการคิดในการการแข่งขัน การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นระบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ดี เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างรวดเร็ว การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงต้องการการทำงานที่มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมาย และยังสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด และการเติบโตขององค์กรได้ ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการวางแผนที่น่าองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงสภาพลักษณะและการบรรลุวิสัยทัศน์ในอนาคต โดยการวางแผนกลยุทธ์ในภาพรวมขององค์กรนั้นจะเป็นปัจจัยที่กำหนดทิศทางอนาคตขององค์กร³³

ธนวัฒน์ ทีปะปาล ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้ในการกำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาว โดยจะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึงการวางแผนที่มีการจัดลำดับความสำคัญของทรัพยากรและการจัดการกับความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงไม่ใช่แค่การกำหนดทิศทางในระยะสั้น แต่ยังมุ่งเน้นการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาวผ่านการปรับตัวและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ³⁴

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารที่เป็นระบบและบูรณาการของผู้บริหารในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สถานการณ์ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ความเสี่ยง และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้เรียนและชุมชน เพื่อนำข้อมูลไปสู่การกำหนดทิศทางและพัฒนาแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม จากนั้นจึงดำเนินกลยุทธ์ผ่านการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย พร้อมทั้งควบคุม ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ให้ทันต่อบริบท

³² Gregory G. Dess and others, **Strategic management text & case**, 10th ed, (New York: McGraw-Hill, 2021), 5.

³³ พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, **นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่** (มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์, 2560), 71.

³⁴ ธนวัฒน์ ทีปะปาล, **การจัดการเชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์, 2565), 10.

ที่เปลี่ยนแปลง และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายระยะยาว สร้างความเข้มแข็ง ความได้เปรียบ และความยั่งยืนขององค์กร องค์ประกอบหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินผลและการควบคุม กระบวนการเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการกำหนดความสำเร็จขององค์กร ในปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ผู้บริหารจึงต้องมีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

แกรนท์ (Grant) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยผ่านการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาดและใช้ทรัพยากรที่มีอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนและการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ชัดเจนทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายระยะยาว นอกจากนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ยังเน้นการติดตามประเมินผลและการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว³⁵

เพิร์ซ และ โรบินสัน (Pearce and Robinson) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอกเพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในระดับท้องถิ่น

³⁵ Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 7th ed. (Chichester: Wiley, 2008), 12–15.

และระดับโลก การวางแผนกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความยั่งยืนในการดำเนินงานในระยะยาวและสามารถปรับตัวต่อความท้าทายในตลาดที่มีการแข่งขันสูง³⁶

เดวิดและคณะ (David and others) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว โดยช่วยให้องค์กรสามารถประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มในตลาดที่มีความไม่แน่นอนได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน³⁷

วีเลน และคณะ (Wheelen and others) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจน และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน โดยการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมองค์กรสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและคู่แข่งได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่ช่วย ให้องค์กรสามารถสร้างความยั่งยืนและนวัตกรรมโดยการผสานกลยุทธ์เข้ากับความยั่งยืน และ เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวและทำให้องค์กรสามารถรักษาความยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว³⁸

โรธามเมล (Rothaermel) ได้ให้ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญในการช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางและวางแผนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมถึงการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาว การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อ

³⁶ Pearce, J. A., & Robinson, R. B. ,**Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition** ,13th ed. (McGraw-Hill Education,2013),30-32.

³⁷ Fred R. David and Forest R. David, **Strategic Management: A Competitive Advantage Approach**, 16th ed. (Boston: Pearson, 2017), 3–6.

³⁸ Thomas L. Wheelen, David J. Hunger, Alan N. Hoffman, and Charles E. Bamford, **Strategic Management and Business Policy**, 15th ed. (Harlow: Pearson Education Limited, 2018), 23.

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้องค์กรสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันได้เปรียบคู่แข่งได้³⁹

พงษ์เสถียร เหลืองอลงกต ได้ให้ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า เป็นตัวช่วยในการกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานขององค์กร ช่วยองค์กรมีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพและปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ยังช่วยในการจัดการความเสี่ยงและสร้างความพร้อมให้กับองค์กรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างเหมาะสม⁴⁰

สุรพงษ์ มั่นคง กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชน โดยเน้นการใช้กลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลาและตามสภาพแวดล้อมที่องค์กรเผชิญอยู่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างมั่นใจ เช่น การกำหนดทิศทางการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการพัฒนาศักยภาพภายในองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นในภาครัฐหรือเอกชน การวางแผนกลยุทธ์จึงไม่ใช่แค่การกำหนดแผนงาน แต่ยังเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยี นโยบายของรัฐบาล หรือความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป การใช้เครื่องมือบริหารเชิงกลยุทธ์นี้ยังช่วยในการพัฒนากระบวนการทำงานภายในองค์กรให้มีความเป็นระเบียบ และสามารถประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่การปรับกลยุทธ์และแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่องค์กรเผชิญอยู่⁴¹

³⁹ Frank T. Rothaermel, **Strategic management**, 5th ed. (New York: McGrawHill, 2021), 23-25.

⁴⁰ พงษ์เสถียร เหลืองอลงกต, **การจัดการเชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น., 2561), 10.

⁴¹ สุรพงษ์ มั่นคง, **กลยุทธ์และการจัดการองค์กร**, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย, 2562), 77.

วิรัตน์ บัวชุม กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวางแผนที่มีเป้าหมายชัดเจนและการดำเนินงานที่มีการควบคุมอย่างต่อเนื่อง⁴²

อนันต์ พงษ์ทอง กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการสำคัญช่วยให้องค์กรกำหนดเป้าหมาย ทิศทางในการพัฒนาและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง แต่ยังช่วยให้สามารถปรับตัวและเติบโตในทิศทางที่ยั่งยืน โดยการวางแผนกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีการประเมินผลเพื่อให้มั่นใจว่าแผนกลยุทธ์ที่นำมาใช้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร⁴³

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทาง เป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหาร ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ช่วยให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างชัดเจน
2. การสร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ เป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมุ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร เป็นระบบที่มีองค์ประกอบสำคัญต่างๆ รวมกัน ช่วยสร้างวิสัยทัศน์และความเข้าใจในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ จะช่วยให้ผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กรเข้าใจถึงศักยภาพขององค์กร รวมถึงปัจจัยที่มีต่อองค์กร ช่วยให้องค์กรมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
4. การสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ช่วยเสริมสร้างศักยภาพ และประสิทธิภาพในการแข่งขัน การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยเสริมสร้างความสามารถของผู้บริหาร และเตรียมความพร้อม

⁴² วิรัตน์ บัวชุม, **การบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐและเอกชน** ,(กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมศาสตร์,2563),102.

⁴³ อนันต์ พงษ์ทอง , **การบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรธุรกิจ** ,(กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิชาการ, 2564),78.

ในการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นแนวทางในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่งที่อาจเกิดขึ้น และช่วยสร้างความเข้าใจในสิ่งเหล่านี้ได้อย่างชัดเจน การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจภาพรวมขององค์กร, ความต้องการ, และศักยภาพขององค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและตั้งเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามากที่สุด⁴⁴

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ ได้ให้ความสำคัญไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในระยะยาว โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางการศึกษา การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา⁴⁵

พงษ์เสถียร เหลืองอลงกต กล่าวไว้ว่า เป็นการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรช่วยให้มีทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพและปรับตัวได้ดี ช่วยในการเตรียมความพร้อมให้แก่องค์กรในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม การดำเนินงานในแต่ละหน้าที่ของสมาชิกในองค์กรยังต้องมีความสอดคล้องกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ เริ่มตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งเป็นเหตุผลที่องค์กรมีการเสริมบทบาทการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันและประคองความมั่นคงขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว⁴⁶

⁴⁴ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ, (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2560), 45.

⁴⁵ พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่, (มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์, 2560), 15.

⁴⁶ พงษ์เสถียร เหลืองอลงกต, การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management (กรุงเทพฯ: ทริปเพิล เอ็ดดูเคชั่น, 2561), 10.

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่ามีความสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถปรับตัวและพัฒนาตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม โดยมุ่งเน้นการศึกษาและวิเคราะห์บริบททั้งภายในและภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

2) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถสร้างความเป็นอิสระในการดำเนินงานมากขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์ในลักษณะนี้เกิดขึ้นจากการกำหนดโดยองค์กร เพื่อองค์กรไม่ใช้การปฏิบัติตามคำสั่ง

3) เป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับแนวทางการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่กำลังจะออกระเบียบให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับต้องจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานและขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการไปสู่มิติใหม่

4) เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดหาระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การดูแลจัดทำแผนก่อนที่จะดำเนินการกระจายอำนาจ โดยมีการจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานต่าง ๆ

5) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ผ่านการคิดวิเคราะห์ในมุมมองใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับข้อจำกัดในอดีต และไม่ให้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร งบประมาณเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน ดังนั้นการบริหารกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนที่ทำนายความสามารถและส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ในการหาทางเลือกใหม่ ๆ ด้วยตนเอง ซึ่งทำให้แผนการนี้สามารถสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาได้⁴⁷

จากความสำคัญของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยกำหนดทิศทางขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างแม่นยำ โดยพิจารณาจากปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในองค์กร อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมและสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรในระยะ

⁴⁷ พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ, นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่ (มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์, 2560), 72-73.

ยาว ด้วยเหตุนี้การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในยุคที่มีการแข่งขันสูง และช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาความคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับตัวและพัฒนาตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในอนาคต

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการบริหารจัดการมุ่งขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยมุ่งสร้างความสอดคล้องระหว่างองค์กรกับบริบทแวดล้อม โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดทิศทางและการตัดสินใจของผู้บริหาร ในกรณีนี้มีความหลากหลายท่านที่ได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter) ได้ให้มุมมองเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทาง 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 5) การควบคุมกลยุทธ์⁴⁸

โรบินสันและเพิร์ซ (Robinson and Pearce) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 9 ข้อ ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจ (mission) บริษัท ซึ่งประกอบด้วย การขยายข้อความกว้าง ๆ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ (purpose) ปรัชญา (philosophy) และเป้าหมาย (goals)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ ภายในบริษัท เพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท
3. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) เป็นกระบวนการสำคัญในการระบุความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน พร้อมทั้งสำรวจปัจจัยแวดล้อมทั่วไปที่ก่อให้เกิดโอกาส เพื่อนำมาหาหนทางการดำเนินงาน และคาดการณ์อุปสรรค เพื่อเตรียมกลยุทธ์หลีกเลี่ยงหรือบรรเทาผลกระทบอย่างเหมาะสม
4. วิเคราะห์ทางเลือกการดำเนินงานขององค์กร โดยการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอก
5. กำหนดทางเลือกในการปฏิบัติงาน พิจารณาในแต่ละทางเลือกให้มีความสอดคล้องกับพันธกิจของบริษัท

⁴⁸ S. C. Certo and J. P. Peter, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 2012), 34-35.

6. การพัฒนากลยุทธ์ การเลือกและพัฒนากลยุทธ์หลักที่เหมาะสมกับองค์กรในระดับสูง เช่น กลยุทธ์การแข่งขันที่เน้นการลดต้นทุน หรือการสร้างความแตกต่าง รวมถึงกลยุทธ์การเติบโต การรักษาความเสถียร หรือการปรับลดขนาด (Retrenchment) ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้จะช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

7. การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ การแปลงกลยุทธ์ระดับองค์กรให้เป็นแผนปฏิบัติในระดับหน่วยงานต่าง ๆ เช่น การตลาด การผลิต การเงิน หรือทรัพยากรมนุษย์ โดยการนำกลยุทธ์ระดับองค์กรมาใช้ในบริบทที่เหมาะสมกับฟังก์ชันของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์กร

8. การดำเนินกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ที่ได้พัฒนาขึ้นไปปฏิบัติจริงในองค์กรโดยอาศัยโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การนำบุคลากรไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน รวมทั้งการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้

9. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ การประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์โดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถบรรลุผลตามที่คาดหวัง หรือหากพบความเบี่ยงเบนจะต้องมีการปรับปรุงหรือแก้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังรวมถึงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์และการใช้ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ⁴⁹

เกรกอรี และคณะ (Gregory and others) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) ประกอบด้วย กระบวนการย่อย 4 กระบวนการ ได้แก่

1.1 เป้าหมาย (goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (strategic goal) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งเป็นการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมาย เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย และเป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

⁴⁹ Richard B. Robinson and John A. Pearce, **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**, 12th ed. (Boston: McGraw Hill Higher Education, 2012), 4 - 5.

1.2 การวิเคราะห์ SWOT (swot analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ ขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (strengths) และ อุปสรรค (threats)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กรประกอบด้วยการศึกษาทั้งโอกาส อุปสรรคจากภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อนจากภายในองค์กร โดยการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก (external opportunities and threats) เช่น ด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประเพณี ประชากรศาสตร์ สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ การเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขัน และเหตุการณ์ที่อาจนำมาซึ่งทั้งคุณประโยชน์และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต โอกาสและอุปสรรคเหล่านี้อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร จึงไม่สามารถควบคุมได้ ส่วนจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน (internal strengths and weaknesses) เป็นสิ่งที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยทั้งลักษณะดีและไม่ดี เช่น การจัดการการเงิน การบัญชี กระบวนการทำงาน และการปฏิบัติตามแผนที่ตั้งไว้

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) เป็นวิธีการเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์มี 3 ระดับ คือ

1.3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์กร ประกอบด้วยการลงทุน การดำเนินการ และการพัฒนาองค์กร

1.3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นการหาวิธีในการแข่งขันขององค์กร

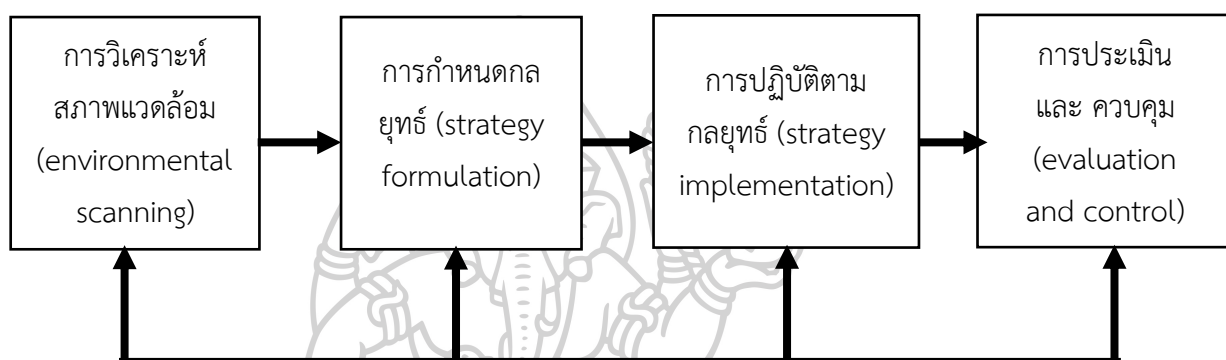
1.3.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ การกำหนดข้อได้เปรียบการแข่งขัน ซึ่งส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ขึ้นอยู่กับคุณค่า คุณภาพ ประสิทธิภาพ

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) เป็นกระบวนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ การบูรณาการ (integration) คือ การที่บุคลากรในองค์กรทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กร (organization structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ภายในองค์กร มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบตามที่กำหนดไว้

3. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) ติดตามและการปรับปรุง แผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์มีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น องค์กรสามารถใช้จุดแข็ง กำหนดเป็นกลยุทธ์ และปรับปรุงจุดอ่อนและจุดแข็งจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์(strategic leadership) อิทธิพลหรือความสามารถที่มีเหนือผู้อื่นในด้านการทำงาน มีการจัดการ ประสาน และเปลี่ยนแปลง⁵⁰

วีเลน และคณะ(Wheelen and others) ได้กล่าวถึง การกำหนดนโยบายขององค์กรที่สามารถถูกแบ่งแยกเป็นส่วนประกอบที่แตกต่างกัน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ 4) การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control)⁵¹



แผนภูมิที่ 3 องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability**, 15th ed. (United Kingdom: Pearson Education, 2018), 46.

สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) มีตัวแปร 2 ตัว คือ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่อยู่ภายนอกองค์กร โดยทั่วไปผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น ตัวแปรเหล่านี้มีผลต่อบริบทภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางสังคม (Societal Environment) และ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน (Task Environment)

⁵⁰ Dress G. Gregory and others, **Strategic management : text and case**, 8th ed. (New York : NY McGraw – hill Education, 2016), 2-3.

⁵¹ Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability**, 15th ed. (United Kingdom: Pearson Education, 2018), 46.

สภาพแวดล้อมทางสังคม (Societal Environment) คือ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งหลายอย่างทั่วถึง และมีลักษณะเป็นแนวโน้มหรือค่อยเป็นค่อยไป ได้แก่ วัฒนธรรมทางสังคม (Sociocultural) การเมือง และกฎหมาย (Political-Legal) เทคโนโลยี (Technological) เศรษฐกิจ (Economic)

สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ (Task Environment) คือ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การเฉพาะกลุ่มโดยตรงและทันที ได้แก่ ผู้ถือหุ้น (Shareholders) รัฐบาล (Governments) กลุ่มผลประโยชน์ (Special Interest Groups) ลูกค้า (Customers) เจ้าหนี้ (Creditors) ชุมชน (Communities) สมาคมการค้า (Trade Associations) คู่แข่งขัน (Competitors) พนักงาน/สหภาพแรงงาน (Employees/Labor Unions) ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Suppliers)

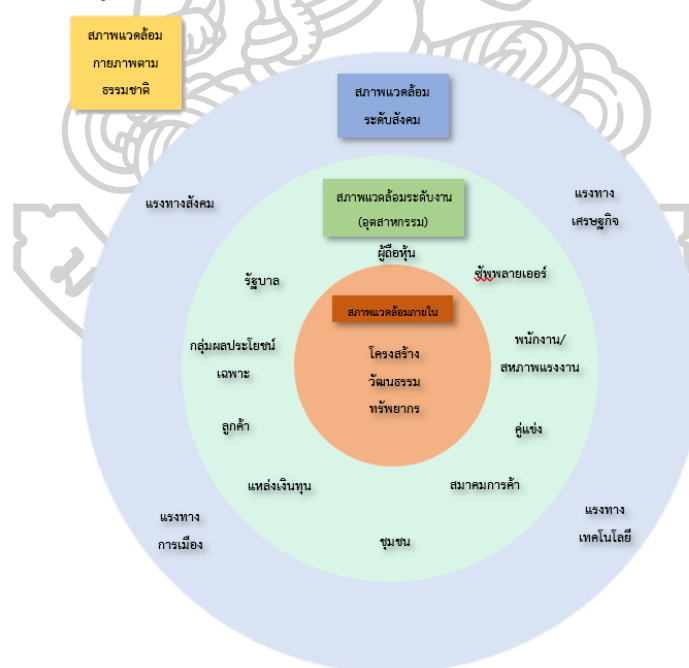


การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) การรวบรวมข้อมูล	การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) แผนพัฒนาระยะยาว				การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ			การประเมินผลและการ ควบคุม (evaluation and control) การตรวจสอบ ผลการดำเนินงาน
ภายนอก สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ : ทรัพยากรและภูมิอากาศ สภาพแวดล้อมทางสังคม : แรงกระตุ้นต่างๆ สภาพแวดล้อมของงาน: การวิเคราะห์เกี่ยวกับอุตสาหกรรม	พันธกิจ เหตุผลของการดำรงอยู่	วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุ และการเมื่อใดที่ต้องการ	กลยุทธ์ แผนงานที่จะต้องบรรลุตามพันธกิจ และ วัตถุประสงค์	นโยบาย แนวทางกว้างๆ สำหรับการตัดสินใจทำ	แผนงาน กิจกรรมที่ต้องทำให้สำเร็จตามแผน	งบประมาณ ค่าใช้จ่ายตามแผน	วิธีการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน ผลลัพธ์ที่แท้จริง
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) การรวบรวมข้อมูล	การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) แผนพัฒนาระยะยาว				การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ			การประเมินผลและการ ควบคุม (evaluation and control) การตรวจสอบ ผลการดำเนินงาน
ภายใน โครงสร้าง : สายการบังคับบัญชา วัฒนธรรม : ความเชื่อ ค่านิยม ความคาดหวัง ทรัพยากร : สินทรัพย์ ทักษะความรู้ความสามารถ								

แผนภูมิที่ 4 รูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability**, 15th ed. (Harlow: Pearson Education Limited, 2018), 47.

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งอยู่ภายในองค์กร และอยู่ในการควบคุมของผู้บริหารระดับสูง ตัวแปรเหล่านี้เกิดจากบริบทของการทำงานที่สำเร็จแล้ว ประกอบด้วย โครงสร้าง วัฒนธรรม ความสามารถ และทรัพยากร จุดแข็งที่สำคัญขององค์กรจะกลายเป็นความสามารถหลักที่องค์กรใช้เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน ถึงแม้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นพื้นฐานองค์กร ซึ่งประกอบด้วยจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแต่ละด้านกลับพัฒนาไปอย่างมาก ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมาการทำ SWOT จึงไม่ใช่เพียงแค่การให้พนักงานในองค์กรกรอกข้อมูลลงใน ตาราง 4 ช่องอีกต่อไป แต่เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคมากมายและกระบวนการที่เข้มข้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้และถูกต้องเกี่ยวกับองค์กร



แผนภูมิที่ 5 ตัวแปรของสภาพแวดล้อม

ที่มา : Thomas L. Wheelen and Others, **Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and sustainability**, 15th ed, (Harlow: Pearson Education Limited, 2018), 48.

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นกระบวนการ ตรวจสอบ วิเคราะห์ ตัดสินใจ ทำให้องค์กรมีหลักเกณฑ์ในการบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมถึงการ กำหนดความได้เปรียบในการแข่งขัน ยังเป็นการจัดทำแผนระยะยาว เพื่อใช้ในการบริหารให้เหมาะสม กับโอกาสและอุปสรรค และสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร ประกอบด้วย การกำหนด พันธกิจขององค์กร (Mission) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และการกำหนดนโยบาย (Policy)

พันธกิจ (Mission: Strategic Purpose) คือ ความมุ่งหมายหรือเหตุผลที่ องค์กรได้จัดตั้งขึ้นมาและเพื่อเป็นการบอกให้สังคมทราบว่าบริษัทมีอะไรที่จะเสนอให้กับสังคม ซึ่งอาจจะเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่าง พันธกิจที่ดีจะบ่งบอกถึงความ มุ่งหมาย พื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ทำให้แตกต่างจากที่อื่น ๆ ในประเภทเดียวกัน พันธกิจ อาจรวมถึงค่านิยมและปรัชญาเกี่ยวกับการดำเนินงานและการปฏิบัติต่อพนักงาน พันธกิจที่กำหนด ขึ้นมาอย่างดีจะอธิบายถึงสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบัน และสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคตซึ่งเป็น วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร นอกจากนี้พันธกิจยังส่งเสริมความรู้สึกของพนักงานให้มีความ คาดหวังร่วมกัน และสื่อสารภาพลักษณ์ไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับ งาน (Task Environment) ขององค์กร บางคนชอบพิจารณาวิสัยทัศน์และพันธกิจเป็นสองแนวคิด ที่แตกต่างกันซึ่งพันธกิจ (Mission) อธิบายถึงองค์กรในปัจจุบัน วิสัยทัศน์ (Vision) อธิบายถึงสิ่งที่ องค์กรต้องการจะเป็น ดังนั้นพันธกิจในความหมายนี้จึงครอบคลุมถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย

วัตถุประสงค์ (Objectives: Listing Expected Results) คือ ผลลัพธ์ที่ คาดหวังที่ตั้งไว้ ควรระบุเป็นคำกริยาแสดงการกระทำซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดว่าต้องทำอะไร (What) ให้สำเร็จเมื่อไร (When) ควรกำหนดเป็นเชิงปริมาณ (Quantitative) การบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กรย่อมส่งผลให้ พันธกิจขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ส่วนคำว่าเป้าหมาย (Goals) มักใช้แทนกัน ได้กับคำว่าวัตถุประสงค์ (Objectives) ในหนังสือเล่มนี้ต้องการแยกความแตกต่างระหว่าง 2 คำนี้ ซึ่งตรงกันข้ามกับวัตถุประสงค์ ถือว่าเป้าหมายเป็นข้อความปลายเปิดของสิ่งที่เราต้องการทำให้สำเร็จ โดยไม่มีการวัดปริมาณของสิ่งที่จะต้องทำให้สำเร็จ และไม่มีการกำหนดเวลาที่จะทำให้สำเร็จ

กลยุทธ์ (Strategy: Defining the Competitive Advantages) คือ กระบวนการสำคัญขององค์กรที่กำหนดวิธีดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ กลยุทธ์ช่วยให้องค์กรมีความเหนือกว่าในการแข่งขันและการเสียเปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

- กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) คือ กลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางโดยรวมของการดำเนินธุรกิจประกอบด้วยกลยุทธ์เจริญเติบโต (Growth) กลยุทธ์คงที่ (Stability) และกลยุทธ์ถดถอย (Retrenchment)

- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) คือ กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันหรือการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และประกอบด้วยกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive) และกลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative)

- กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) คือ กลยุทธ์ที่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจให้ได้มากที่สุด เช่น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การผลิต กลยุทธ์การเงิน กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา กลยุทธ์ระดับหน้าที่จึงมีลักษณะในเชิงเทคนิคของฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจ

นโยบาย (Policies: Setting Guidelines) คือ แนวทางที่ใช้ในการตัดสินใจ ช่วยโยงระหว่างกำหนดยุทธศาสตร์กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และช่วยให้ผู้บริหาร พนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) และกลยุทธ์ (Strategy)

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการที่นำกลยุทธ์ และน่านโยบายไปปฏิบัติผ่าน การพัฒนาแผนงาน งบประมาณ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระบวนการนี้ข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโครงสร้างภายในองค์กร หรือบริหารโดยรวมของทั้งองค์กร การปฏิบัติตามกลยุทธ์ดำเนินการโดยผู้จัดการระดับกลางและล่าง มีการตรวจสอบโดยผู้บริหารระดับสูง บางครั้งเรียกว่าการบริหารปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์เกี่ยวกับการตัดสินใจ และการจัดสรรทรัพยากรในแต่ละวัน

แผนงานและยุทธวิธี (Programs and Tactics: Defining Actions) คือ ข้อความที่ระบุกิจกรรมหรือขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติในการสนับสนุนกลยุทธ์ ซึ่งก็คือบทบาทที่ผู้ปฏิบัติแต่ละฝ่ายหรือแต่ละคนต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามแผน แผนงานหรือยุทธวิธีจะมุ่งเน้นการปฏิบัติตามกลยุทธ์อาจเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมภายในขององค์กร หรือการเริ่มต้นการวิจัยใหม่

งบประมาณ (Budgets: Costing Programs) คือ แผนงานขององค์กรในรูปแบบของตัวเงิน งบประมาณจึงใช้ในการวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงาน เพราะงบประมาณจะมีรายละเอียดของต้นทุนและค่าใช้จ่ายในกิจกรรมหรือยุทธวิธีต่างๆ ในทุกขั้นตอนปฏิบัติของแผนงาน

ขั้นตอน (Procedures: Detailing Activities) คือ วิธีปฏิบัติหรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedures หรือ SOP) ซึ่งเป็นระบบขั้นตอนหรือเทคนิควิธีการปฏิบัติงานตามลำดับว่างานแต่ละอย่างจะต้องทำอย่างไร โดยทั่วไปจะเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องทำเพื่อให้แผนงานดังกล่าวเป็นไปตามเป้าหมาย

4. การประเมินผลและควบคุม (Evaluation and Control) คือ กระบวนการตรวจสอบผลการดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อวิเคราะห์ผลที่ได้รับกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจะนำข้อมูลจากการประเมินผลมาใช้ในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาดังกล่าว แม้ว่าการประเมินผลและการควบคุมจะเป็นขั้นตอนสุดท้าย แต่สามารถชี้ให้เห็นจุดอ่อนในแผนกลยุทธ์ที่ดำเนินการไปแล้ว และเป็นการกระตุ้นในการเริ่มกระบวนการใหม่ในแต่ละขั้นตอน⁵²

ทอมป์สันและคณะ (Thomson and others) แบ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดลักษณะของธุรกิจในอนาคตขององค์กรจะช่วยให้เห็นว่าองค์กรมีทิศทางและเป้าหมายอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการระบุค่านิยมหลัก ที่ทุกคนในองค์กรยอมรับ และเผยแพร่ให้ทุกคนทราบ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับทิศทางที่องค์กรมุ่งหวังร่วมกัน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมายในการดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์ คือ การเปลี่ยนวิสัยทัศน์และพันธกิจไปสู่เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง วัตถุประสงค์สะท้อนถึงแรงบันดาลใจของผู้บริหาร ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยพิจารณาจากสภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันที่มีอยู่ทั่วไปของอุตสาหกรรม และความสามารถภายในของบริษัท วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนต้องมีความเฉพาะเจาะจงเป็นเชิงปริมาณตลอดจนสามารถวัดได้

3. การสร้างกลยุทธ์ เป็นงานของการรวมกลยุทธ์เข้าด้วยกันทำให้เกิดการตั้งคำถามเกี่ยวกับคำว่าทำอะไรให้องค์กรเติบโต ทำอย่างไรให้ลูกค้าพอใจ ทำอย่างไรให้ชนะคู่แข่ง ทำอย่างไรให้ตอบสนองเงื่อนไขของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป ทำอย่างไรให้จัดการแต่ละหน้าที่ของธุรกิจได้ ทำ

⁵² Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability**, 15th ed. (United Kingdom: Pearson Education, 2018), 46-54.

อย่างไรให้พัฒนาถึงขีดความสามารถที่ต้องการ ทำอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการเงิน รวมไปถึงการเลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์จากหลาย ๆ ทางเลือก การค้นหาโอกาสในการทำสิ่งใหม่ ๆ อย่างมั่นใจ หรือการทำให้เกิดขึ้นแล้วในรูปแบบใหม่ ๆ หรือให้ดีกว่าเดิมยิ่งสภาพแวดล้อมของธุรกิจขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปเร็วเท่าไร ผู้จัดการขององค์กรก็จะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นเท่านั้นในการเป็นผู้ประกอบการที่ดีในการวิเคราะห์ทิศทาง และแรงผลักดันในการเปลี่ยนแปลงที่กำลังดำเนินอยู่ และในการตอบสนองด้วยการปรับกลยุทธ์อย่างทันที่ ผู้สร้างกลยุทธ์ต้องใส่ใจกับคำเตือนล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเต็มใจที่จะทดลองกับวิธีที่กล้าที่จะแตกต่างเพื่อสร้างสถานะทางการตลาดในอนาคตนั้น เมื่อเกิดอุปสรรคขึ้นโดยไม่คาดคิด ผู้บริหารจะต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว และสร้างสรรค์กลยุทธ์ที่เชี่ยวชาญมาจากการทำสิ่งที่แตกต่างจากคู่แข่งซึ่งนับได้ว่าเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีจินตนาการมากขึ้น การวางกลยุทธ์ที่ดีจึงไม่สามารถแยกออกจากการประกอบธุรกิจที่ดีได้ สิ่งหนึ่งไม่สามารถเกิดขึ้นโดยไม่มีอีกสิ่งหนึ่ง

4. การดำเนินกลยุทธ์ การดำเนินการของกลยุทธ์เป็นเรื่องง่ายที่ใช้ความต้องการและเวลามากที่สุดในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและผลลัพธ์จะทดสอบความสามารถของผู้จัดการในการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร กระตุ้นบุคลากรขององค์กรในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างและรักษาบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนกลยุทธ์และบรรลุเป้าหมาย การเริ่มต้นในการวางกลยุทธ์และดำเนินการอย่างเชี่ยวชาญ ดำเนินการจัดการในหลายด้านขององค์กร การดำเนินการของฝ่ายบริหารสำหรับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่เลือกนั้นเกิดขึ้นจากการประเมินสิ่งที่องค์กรจะต้องทำให้บรรลุเป้าหมายด้านสมรรถนะทางการเงินและกลยุทธ์ ผู้จัดการแต่ละองค์กรต้องคิดคำตอบสำหรับคำถามที่ว่า “ต้องทำอะไรให้เสร็จในขอบเขตของตนเพื่อดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และควรดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ได้กระบวนการนั้น” การเปลี่ยนแปลงภายในขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ใหม่ ๆ การปฏิบัติการภายในและความสามารถที่เปี่ยมไปจากสิ่งที่กลยุทธ์ต้องการ และวัฒนธรรมการทำงานสนับสนุนการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ดีได้มากเพียงใด การดำเนินการอย่างเต็มที่และเชี่ยวชาญของกลยุทธ์ขององค์กรขึ้นอยู่กับกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในที่เกี่ยวข้อง อาจใช้เวลาหลายเดือนถึงหลายปี การดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ดีต้องอาศัยความขยันขันแข็งในการดำเนินงานที่ดี เป็นงานสำหรับทีมผู้บริหารทั้งหมดขององค์กร ความสำเร็จขึ้นอยู่กับทักษะและความร่วมมือของผู้จัดการฝ่าย ปฏิบัติการที่สามารถผลักดันการเปลี่ยนแปลงความต้องการแต่ละหน่วยขององค์กร และทำให้ผลลัพธ์ที่ดีอย่างสม่ำเสมอ การนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติสามารถประสบความสำเร็จได้ถ้าสิ่งต่าง ๆ มีความราบรื่นเพียงพอที่องค์กรจะบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทาง

สมรรถนะทางการเงิน และสามารถแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าที่ดีในการบรรลุวิสัยทัศน์การบริหารเชิงกลยุทธ์

5. การประเมินสมรรถนะและเริ่มการปรับปรุงแก้ไข องค์ประกอบที่ 5 ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาภายนอก การประเมินความคืบหน้า และการปรับเปลี่ยนแก้ไข คือจุดเริ่มต้นในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการต่อไปหรือเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ วิธีการดำเนินการตามกลยุทธ์ トラバโตที่กลยุทธ์ขององค์กรยังคงผ่านการทดสอบทั้ง 3 อย่างของการประสบความสำเร็จในกลยุทธ์ ผู้บริหารขององค์กรอาจจะตัดสินใจที่จะอยู่ในวิถีทางต่อไป แต่ปรับแผนกลยุทธ์และปรับปรุงตามกลยุทธ์ต่อไป แต่ถ้าองค์กรเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมจะมีคำถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร หากองค์กรพบกับเหตุการณ์ที่ทำให้ประสิทธิภาพที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ผู้จัดการองค์กรจำเป็นต้องค้นหาสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่ไม่ดี การดำเนินการที่ไม่ดี และดำเนินการแก้ไขอย่างทันท่วงที ทิศทาง วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของบริษัทจะต้องกลับมาได้อีกตลอดเวลาที่เงื่อนไขภายในหรือภายนอกที่ต้องการ นอกจากนั้นผู้จัดการมีหน้าที่ประเมินว่าวิธีการดำเนินงานขององค์กรและแนวทางใดในการดำเนินการตามกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องและต้องมีการปรับปรุงการดำเนินการตามกลยุทธ์อย่างเชี่ยวชาญเป็นผลจากการเรียนรู้ขององค์กรอย่างมาก มันอาจจะประสบความสำเร็จอย่างไม่สม่ำเสมอ มาอย่างรวดเร็วในบางพื้นที่และเป็นการพิสูจน์ว่ามีปัญหาในด้านอื่น ๆ ดังนั้นการดำเนินการตามกลยุทธ์ระดับแนวทาง จึงต้องค้นหาวิธีปรับปรุงอย่างรอบคอบแล้วจึงทำการปรับเปลี่ยนแก้ไขได้ทุกที่ทุกเวลาที่เป็นประโยชน์⁵³

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร
3. การกำหนดกลยุทธ์
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์⁵⁴

⁵³ Arthur A. Thompson and others, **Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage**, 22nd ed. (New York: McGraw-Hill, 2020), 22-40.

⁵⁴ ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2552), 13.

ฐานา ฉันทะไพศาล กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) กระบวนการตรวจสอบ ประเมิน เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เห็นถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ช่วยในการวิเคราะห์และตัดสินใจขององค์กร การวิเคราะห์ SWOT เป็นการตรวจสอบที่ง่ายที่สุดจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นกระบวนการ การตรวจสอบ วิเคราะห์ผล และตัดสินใจที่จะทำให้ได้รับความได้เปรียบ รวมถึงการกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์(Objectives) เป้าหมาย (Goal) และนโยบาย (Policies) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ(Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนกำหนดนโยบาย กลยุทธ์แล้วนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการพัฒนาผ่านการดำเนินงาน งบประมาณ และกระบวนการ เกี่ยวข้องกับโครงสร้าง และระบบการบริหาร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเป็นความรับผิดชอบของผู้จัดการระดับต้นและระดับกลาง เว้นแต่จะมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งในกรณีนี้ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทบทวนกลยุทธ์ที่นำไปใช้ และอาจต้องวางแผนการปฏิบัติงานใหม่ การนำกลยุทธ์ไปใช้จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Evaluation and Control) เป็นกระบวนการที่ใช้ในการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ แล้วนำผลการประเมินไปใช้ในการแก้ปัญหาขององค์กร จะเป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และสามารถกระตุ้นให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องเริ่มต้นใหม่⁵⁵

พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต ได้สรุปกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ประการหลัก ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) การศึกษาการวิเคราะห์ การตรวจสอบ และการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เพื่อนำมาสร้างปัจจัยเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการกำหนดความเป็นไปในอนาคต โดยใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือ SWOT Analysis ซึ่งการตรวจสอบสภาพแวดล้อมจำแนกเป็น 1) สภาพแวดล้อมภายนอก (External

⁵⁵ ฐานา ฉันทะไพศาล, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์, 2560), 12-25.

Environment) เป็นการวิเคราะห์ตรวจสอบปัจจัยโอกาส และอุปสรรคขององค์การ

2) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นการวิเคราะห์ตรวจสอบจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์การ

2. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Organization Direction) นำผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ มาเพื่อกำหนดทิศทางขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดพันธกิจ (Mission) และการกำหนดเป้าหมาย (Goal) ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ได้แก่ การกำหนด กรอบแนวทางและทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ การบ่งบอกในสิ่งที่ องค์การปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต ส่วนภารกิจ (Mission) คือ การที่องค์การระบุว่าทำอะไร จะเป็นแบบไหน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้้องค์การมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน และบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การในที่สุด ขณะเดียวกัน เป้าหมาย (Goal) คือ การสื่อถึงสิ่งที่้องค์การต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งการกำหนดไว้อย่างชัดเจนสามารถวัดได้ และสามารถบรรลุได้

3. การกำหนดกลยุทธ์(Strategic Formulation) คือ การนำทิศทางขององค์กรที่ได้มาจากข้อ 2. มาพัฒนาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยนำข้อมูลโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์ และการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนนั้น ผู้บริหารต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร โดยผู้บริหารต้องตั้งคำถามองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างไร และต้องใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย 3 ระดับ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมกลยุทธ์ภาพรวมขององค์กร ถูกกำหนดโดยคณะผู้บริหารระดับสูงขององค์กร กลยุทธ์ระดับองค์กรนี้เป็นผลมาจากการคาดการณ์สถานการณ์ต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมองค์การ เช่น ทิศทางในการแข่งขัน และการจัดสรรทรัพยากรไปยังหน่วยต่าง ๆ ขององค์การรวมถึงแนวโน้มสิ่ง ที่้องค์การต้องการให้เป็นในอนาคต 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) คือ การกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ต่ำกว่ากลยุทธ์ระดับบริษัท เช่น ระดับผู้บริหารกลางที่เป็นหัวหน้าหน่วยธุรกิจ กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นในการปรับปรุงสถานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะคล้ายกันภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจนี้จะมุ่งเน้นการเพิ่มกำไรและการขยายการเติบโต โดยเน้นการสร้างศักยภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งบางครั้งกลยุทธ์ในระดับนี้จะถูกเรียกว่ากลยุทธ์การแข่งขัน 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้ที่

เกี่ยวข้องในหน้าที่ที่รับผิดชอบต่าง ๆ ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้จัดการแต่ละแผนกหรือผู้บริหารระดับต้น โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานพัฒนากลยุทธ์ โดยอยู่ภายใต้กรอบกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ ควบคุมการใช้ทรัพยากรของหน่วยด้วยความคุ้มค่า

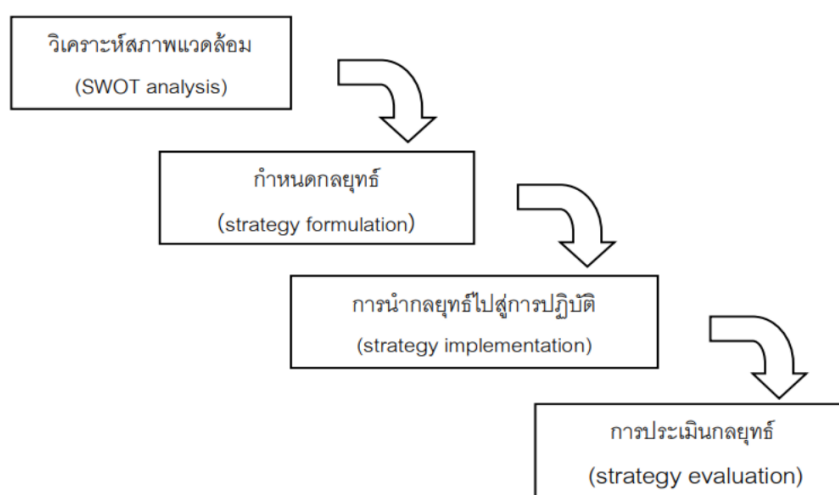
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารนำกลยุทธ์ และนโยบายไปสู่การดำเนินงาน เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง

5. การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) สำหรับขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายแต่มีความสำคัญเพราะเป็นการประเมินผลผลิตเพื่อการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลจากกิจกรรมของกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติจริง เปรียบเทียบกับตัวชี้วัดตามเป้าหมายที่มุ่งหวัง และจะต้องมีการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อทำการปรับปรุงพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ทุกกระบวนการ ทั้งนี้ในการประเมินกลยุทธ์จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กร นอกจากนี้ยังจำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะขึ้นมาเป็นทีมงานคณะกรรมการประเมินผลกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยคณะผู้บริหารทุกระดับจากฝ่ายต่าง ๆ มาร่วมดำเนินงาน เพื่อประเมินกลยุทธ์ได้เต็มที่และมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง⁵⁶

อำนวยการ นววงศ์เสถียร ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เมื่อพิจารณาโดยภาพกว้าง ๆ ของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเริ่มต้นจากการวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์กร การกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร ตรวจสอบให้แน่ใจว่าสิ่งเหล่านี้มีการแบ่งปันกับสมาชิกทั้งหมดขององค์กร อธิบายและแบ่งปันว่าผู้บริหารแต่ละคนในที่จะมีผลกระทบอย่างไรต่อองค์กรที่บรรลุเป้าหมายนี้ ช่วยให้สมาชิกแต่ละคนในที่รู้สึกถึงจุดประสงค์และจะฉายภาพให้เห็นถึงงานที่แต่ละหน่วยงานหรือแต่ละคนจะต้องรับผิดชอบเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์จากนั้นผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องจะร่วมกันรวบรวมข้อมูลให้ได้มากที่สุดโดยข้อมูลนี้จะเป็นส่วนสำคัญในการนำมาสร้างกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์นี้จะสร้างความตระหนักให้องค์กรมองเห็นถึงปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรและเข้าใจความต้องการทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามที่กำลังเกิดขึ้นกับองค์กรทั้งปัจจุบันและอนาคต จากนั้นองค์กรจะต้อง

⁵⁶ พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management** (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2561), 12-16.

วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่รวบรวมไว้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่องค์กรจำเป็นต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ล่วงหน้าทำการปรับทรัพยากรที่มีประโยชน์ที่มีคุณค่า รวมทั้งค้นหาทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในขั้นตอนนี้คือขั้นตอนที่กลยุทธ์ขององค์กรถูกนำไปใช้จริงภายหลังจากผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรได้มีการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้จากนั้นองค์กรจะต้องทำการประเมินและติดตามแต่ละส่วนของกลยุทธ์ขององค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น และระดับปฏิบัติการ เพื่อร่วมกันตรวจสอบให้แน่ใจว่าได้ดำเนินการไปสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าหรือไม่อย่างไร เมื่อถึงเวลาที่ยังคงจะทำการปรับแต่งเพื่อเสริมสร้างแผนกลยุทธ์โดยรวมก็จะมีปัญหาเกิดขึ้น ดังนั้นขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนที่องค์กรจะติดตามความคืบหน้าและมีโอกาสจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์⁵⁷



แผนภูมิที่ 6 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : อำพล นววงศ์เสถียร, **การจัดการเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก, 2562), 40

เกียรติชัย กาฬสินธุ์ กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการแบบบูรณาการที่มีวัตถุประสงค์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยทั่วไปแล้วกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) และการดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Implementation) ถึงแม้ว่าองค์ประกอบทั้ง 3 จะมี

⁵⁷ อำพล นววงศ์เสถียร, **การจัดการเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก, 2562), 39-40.

ความแตกต่างกันแต่ก็มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน อย่างแยกออกจากกันไม่ได้ หลายครั้งบริษัทต้องทำทั้ง 3 กิจกรรม ไปพร้อม ๆ กัน โดยเฉพาะใน สถานการณ์ที่มีความผันผวนหรือมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างสูงและรวดเร็ว

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสถานะแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานะการแข่งขันและความสามารถที่มีอยู่ของบริษัท ซึ่งหากปัจจัยภายนอกดังกล่าวสอดคล้องกับกลยุทธ์ บริษัทก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ประกอบไปด้วยการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะมุ่งเน้นไปที่การกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน่วยธุรกิจของบริษัท ดังนั้นในส่วนนี้เราจะเรียกว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ผู้นำต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์นวัตกรรม และกลยุทธ์นวัตกรรมของแบบจำลองธุรกิจ ส่วนการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำหรับบริษัทที่ต้องการขยายขอบเขตขององค์กรไปสู่อุตสาหกรรมใหม่ หรือภูมิภาคใหม่ ๆ โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรจะประกอบไปด้วย การควบรวมในแนวดิ่ง การกระจายธุรกิจการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์ในการแข่งขันในตลาดต่างประเทศ

3. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Implementation) การดำเนินกลยุทธ์หรือการปฏิบัติ กลยุทธ์จะมุ่งเน้นไปที่ชนิดของโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ต่าง ๆ เนื่องจากหากโครงสร้าง องค์กรไม่เหมาะสมกับกลยุทธ์ทำให้ประสิทธิภาพของการดำเนินงานมีค่าต่ำ ทั้งนี้ยังรวมไปถึงเครื่องมือบาลานซ์สกอร์การ์ดและแผนที่กลยุทธ์ รวมทั้งการควบคุมเชิงกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการกำกับดูแลกิจการโดยแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารกิจการ โดยคณะกรรมการบริษัทจะมีหน้าที่ตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานบริษัท ดังนั้นหน่วยงานตรวจสอบที่เข้มแข็งจะส่งผลให้ผู้บริหารดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานบริษัทในระยะยาว⁵⁸

⁵⁸ เกียรติชัย กาฬสินธุ์, **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 13-14.

คมกฤษ จงบุญวัฒนา ได้เสนอว่าองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ความท้าทายและโอกาสซึ่งอยู่ภายนอกองค์กร องค์กรต้องเจอกับความท้าทายจากภายนอกอยู่เสมอทั้งคู่แข่งใหม่ การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร และเศรษฐกิจที่ถดถอย ขณะเดียวกันโอกาสนี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เช่นกันซึ่งต้องพยายามทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมต่างๆด้วย การรวบรวมมุมมองที่หลากหลายของผู้ที่ส่วนร่วมในองค์กรทำให้เห็นโอกาสและความท้าทายที่องค์กรกำลังเผชิญ

2. วิเคราะห์ทรัพยากร สมรรถนะ และกระบวนการภายในองค์กร ทรัพยากรและสมรรถนะภายในองค์กรเป็นได้ทั้งข้อจำกัดและปัจจัยสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคนนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำไปกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

3. กำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง เมื่อเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรและสภาพปัจจุบันภายในองค์กรแล้วก็ต้องกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงโดยให้จัดลำดับความสำคัญของโอกาสและความท้าทายเป็นอันดับแรก หลังจากนั้นให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์และหลากหลายในลักษณะเดียวกับการระดมสมอง เพื่อกระตุ้นและรวบรวมความคิดสร้างสรรค์

4. ออกแบบกิจกรรมต่างๆให้เชื่อมโยงส่งเสริมกัน กลยุทธ์ที่ดีต้องมีกิจกรรมต่างๆ ที่เชื่อมโยงส่งเสริมกันและยากที่จะลอกเลียนแบบที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน

5. ทำให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน เมื่อมีกลยุทธ์แล้วนั่นถือเป็นความสำเร็จเพียงครึ่งหนึ่งความสำเร็จอีกครั้งหนึ่งคือการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ โดยต้องทำให้คนและกระบวนการในองค์กรเดินไปในทิศทางที่สอดคล้องกับกลยุทธ์นี้คือสิ่งสำคัญของหน้าที่ผู้บริหาร⁵⁹

นันทรัตน์ เจริญกุล กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ว่ามีองค์ประกอบ 7 ประการ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายในภาพรวม (Corporate Vision) ได้แก่ ข้อความที่สื่อถึงภาพ ในอนาคต เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายสูงสุดขององค์กรที่ต้องการไปให้ถึง

2. พันธกิจ (Mission) ได้แก่ ภารกิจที่จะต้องดำเนินการเพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์โดยนำวัตถุประสงค์ในการจัดทำหรือการจัดตั้งองค์การมาปรับให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ต้องการมุ่งไปสู่ โดยทั่วไปสถานศึกษามีพันธกิจหลักๆ 4 ประการ คือ 1) การจัดการเรียนการสอน 2) การวิจัยเพื่อพัฒนาบุคลากร / เพื่อพัฒนาผู้เรียน 3) การให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม และ 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

⁵⁹ คมกฤษ จงบุญวัฒนา, **คัมภีร์ผู้บริหาร** (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2564), 382-387.

3. ปรัชญา (Philosophy) ค่านิยมขององค์การ ได้แก่ หลักการ คำขวัญหรือคติพจน์ของสถานศึกษาที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

4. เป้าหมาย (Goals) คือ ผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้นโดยสถานศึกษาเน้นผลลัพธ์ในระยะยาวมักพบในรูปของข้อความแสดงเป้าหมายขององค์การที่มีความสอดคล้องกับพันธกิจ

5. ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic issues) หมายถึง วลีหรือกลุ่มคำแสดงหัวข้อเรื่องที่ต้องการปรับปรุงและพัฒนาที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

6. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางเชิงรุกที่นำไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ หรือวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปจะแนกตามพันธกิจ

7. แผนงาน (Programs) และแผนปฏิบัติการ (Action Plans) ปรากฏในรูปของโครงการ และกิจกรรมต่างๆ ที่รองรับกลยุทธ์และเป็นเครื่องมือในการ ขับเคลื่อนในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ในแผนปฏิบัติการจะมีการกำหนดกลุ่มตัวบ่งชี้หรือที่ช่วยในการกำกับติดตาม และประเมินผล การดำเนินการตามแผนและโครงการต่างๆ ด้วย⁶⁰

จากแนวคิดของทฤษฎีกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน จากการประมวลแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่าน สามารถอธิบายได้ว่ากระบวนการนี้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นการสำรวจปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยต้องพิจารณาการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน พร้อมทั้งคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ในการระบุโอกาส ความเสี่ยง และความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น 2) การกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบายหลักขององค์กร ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐาน เพื่อให้การวางกลยุทธ์มุ่งสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระยะยาว 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงการนำแนวทางและนโยบายไปปฏิบัติจริง เริ่มจากการจัดตั้งคณะทำงาน วางแผนการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลา สื่อสารบทบาทหน้าที่ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจตรงกัน เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างเป็นขั้นตอน และ 4) การประเมินและควบคุม

⁶⁰ นันทรัตน์ เจริญกุล, การบริหารนโยบายและกลยุทธ์การศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2565), 101-102.

ซึ่งเป็นการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานเพื่อค้นหาปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงหรือแก้ไขแผนการดำเนินงานให้เหมาะสม อีกทั้งยังเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จหรือข้อบกพร่องของการนำกลยุทธ์ไปใช้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาในรอบถัดไป กระบวนการทั้งสี่ขั้นตอนนี้จึงเป็นวงจรต่อเนื่องที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างมั่นคงภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มุ่งเน้นสร้างวัฒนธรรมและกระบวนการเรียนรู้ที่ยั่งยืนภายในองค์กร โดยมีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับไม่เพียงแต่เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง แต่ยังเรียนรู้จากผู้อื่นและองค์ความรู้ภายนอกองค์กรเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเด่นที่การเปิดรับความรู้ใหม่ๆ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างไม่หยุดยั้ง ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ไม่ใช่แค่การเพิ่มพูนความรู้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ การคิดวิเคราะห์อย่างสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้ดี การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีผลโดยตรงต่อการเติบโตและความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร การสร้างและส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในตลาดที่มีความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ค้นพบได้จากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดของ คริส อาร์ไจริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษา และพฤติกรรมขององค์กรของ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เห็นได้จากผลงานที่เขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา โดนัลด์ โชน แห่งสถาบันเทคโนโลยีของแมซซาชูเซต ในปี 1978 เป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ช่วงแรกทั้งสองได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร หมายถึงการเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร อาร์ไจริสเป็นผู้สนใจศึกษาการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรมากกว่า 40 ปี เนื่องจากงานเขียนค่อนข้างจะเป็นวิชาการและอ่านยาก จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมแพร่หลาย อาร์ไจริสได้พูดไว้อย่างน่าคิดว่า “ข้าพเจ้าเขียนบทความต่างๆ บนพื้นฐานของเกร็ด สาระเล็ๆ น้อยๆ แต่เขียนหนังสือโดยอิงจากการทำวิจัย ข้าพเจ้าไม่ต้องการจะทำการวิจัยชุดประเด็นที่ เป็นคำถามพื้นฐานแล้วก็

หยุดทำการวิจัย” นอกจากนี้เขายังแสดงความยินดีที่ผู้คนให้ความสนใจกับแนวคิดการเรียนรู้เชิงองค์กรของเขา และยังได้แสดงความวิตกกังวลว่า หากแนวคิดนี้ไม่ได้รับการใส่ใจ ให้อีกก็จะเป็นอีกแนวโน้มหนึ่ง คือ มีความนิยมเป็นช่วงเวลาสั้นๆ เท่านั้น⁶¹

คำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แพร่หลายทั้งประเทศ สหรัฐอเมริกาและประเทศอังกฤษ โดยมีนักวิชาการที่สร้างผลงานเป็นที่ยอมรับ คือ เซงเก้ ได้รวบรวมแนวคิดและสร้างผลงานเกี่ยวกับความเข้าใจในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในชื่อ หนังสือที่ว่า “The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization” กับ แนวคิดเรื่องวินัยทั้ง 5 ในการปฏิบัติภายในองค์กร ซึ่งในเวลาถัดมา ค.ศ. 1994 ได้เพิ่มข้อเสนอการปฏิบัติที่กว้างขึ้นเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ กับผลงานชื่อว่า The Fifth Discipline Fieldbook book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization (1994) ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรอันเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ของทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ในช่วงทศวรรษต่อมาตั้งแต่ ค.ศ.1990 เซงเก้ ได้เขียนวินัย 5 ประการ แนวคิดเพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้รับความนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมาจนถึงปัจจุบัน มีองค์กรที่ได้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศและ ได้รับความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก⁶²

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้มากมาย และอธิบายความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

มาร์ควอดท์ (Marquardt) ให้ความหมายว่า การสร้างองค์กรที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม จะช่วยให้สมาชิกในองค์กรมีวิธีการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่นและสามารถคิดวิเคราะห์ได้ดี ซึ่งช่วยให้พวกเขาเข้าใจสิ่งต่างๆ และสามารถเรียนรู้ จัดการ และนำความรู้ไปใช้เพื่อความสำเร็จ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสนับสนุน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

⁶¹ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพ เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2544), 52-53.

⁶² วันชัย ปานจันทร์, หลักการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564),3-4.

ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเสริมพลังให้กับบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี⁶³

ไมเคิล เจ มาร์ควอดท์ (Michael J. Marquardt) ให้ความหมายว่า องค์กรที่สามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านการสร้าง จัดการ และใช้ความรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบรรลุเป้าหมายทั้งในปัจจุบันและอนาคต องค์กรลักษณะนี้จะเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กรเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต⁶⁴

เวอร์ราและครอสซัน (Vera and Crossan) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากเซงเก้ (Senge) ว่าเป็นสถานที่ที่บุคคลในองค์กรสามารถ 1) พัฒนาหรือเพิ่มศักยภาพในการทำงานเพื่อได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ 2) ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมแนวคิดใหม่ ๆ 3) มีอิสระในการรวบรวมความคิด ความต้องการและแรงจูงใจของตนเอง 4) มีการคิดที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา⁶⁵

เซงเก้ (Senge) อธิบายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลเพิ่มความสามารถได้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ องค์กรดังกล่าวจะมีรูปแบบแนวคิดใหม่ ๆ ที่กระตุ้นการคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและวิธีการเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร เมื่อการเรียนรู้ไม่มีที่สิ้นสุด ยิ่งคนเรียนรู้มากขึ้น ขีดความสามารถก็ยิ่งขยายออกไป องค์กรก็จะเติบโตและพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่มีที่สิ้นสุด⁶⁶

⁶³ Michael J. Marquardt, **Building the learning organization**, a systems approach to quantum improvement and global success, (New York: McGraw-Hill, 1996), 20-21.

⁶⁴ Marquardt & Michael J, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Element for Corporate Learning**. 2nd Ed (Palo Alto, Calif : Davies-Black2002), 20-21.

⁶⁵ Vera D. and M. Crossan, **Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Intergrative Framework**. Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. M. Easterby-Smith and M.A. Lyles (United Kingdom : Blackwell Publishing, Ltd2003), 123-141

⁶⁶ Peter M. Senge อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, **หลักการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 8.

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ต้องการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน แบ่งปันความคิดในการทำงาน ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ มีการส่งเสริมบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ สร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทำสิ่งใหม่ ๆ จนเป็นวัฒนธรรมขององค์กร⁶⁷

วิโรจน์ สารรัตน์ กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือการมองในลักษณะองค์รวม ซึ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้การทำงานของบุคลากรตลอดชีวิต บุคลากรต้องมีความเชี่ยวชาญและความสามารถ รวมถึงการแสวงหาความรู้และการแบ่งปันความรู้ เพื่อร่วมกันสร้างและใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร⁶⁸

วันชัย ปานจันทร์ กล่าวถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน โดยเน้นการแบ่งปันความคิดเห็นในการทำงาน และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีการทุ่มเททรัพยากรในการลงทุนเพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้เรียนรู้ พร้อมทั้งส่งเสริมค่านิยมในการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งในที่สุดจะกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร⁶⁹

สมคิด บางโม กล่าวถึง องค์กรอัจฉริยะ (Smart Organization) หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ผ่านช่องทางการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ พร้อมทั้งแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กรเพื่อเชื่อมโยงความรู้เหล่านั้น ซึ่งนำไปสู่แนวปฏิบัติที่ดี บุคลากรจะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการพัฒนาและสร้างฐานความรู้ที่มั่นคงให้แก่องค์กร⁷⁰

⁶⁷ สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. **หลักการบริการธุรกิจ** (กรุงเทพฯ: บริษัท จุฑทอง จำกัด , 2560),183.

⁶⁸ วิโรจน์ สารรัตน์, **โรงเรียน : การบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**, (กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ, 2560), 17.

⁶⁹ วันชัย ปานจันทร์, **วัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560),120.

⁷⁰ สมคิด บางโม, **องค์กรและการจัดการ**(กรุงเทพฯ: บริษัท วี.พรินท์ (1991) จำกัด , 2562),34.

ดวงเดือน จันทรเจริญ กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นการสร้างระบบ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของระบบต่าง ๆ ขององค์กร โครงสร้างขององค์กรมีการทำงานแบบข้ามสายงานเพื่อสร้างกระบวนการการเรียนรู้ของทีม มีการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วมกันของสมาชิก ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม ทำให้บุคลากรในองค์กรขยายขีดความสามารถของตนเองตลอดจนการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์และทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตลอดเวลา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร⁷¹

พยัต วุฒิรงค์ กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่การกระตุ้น และจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและองค์กร⁷²

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มองการพัฒนาในลักษณะองค์รวม โดยสร้างระบบและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ทีม และองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน องค์กรลักษณะนี้นั้นเน้นการแสวงหา สร้าง จัดการ และแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เปิดพื้นที่ให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำงานแบบข้ามสายงาน และเรียนรู้ร่วมกันจนเกิดรูปแบบความคิดใหม่ ๆ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการทดลองสิ่งใหม่เป็นวัฒนธรรม พร้อมทั้งลงทุนทรัพยากรเพื่อเสริมพลังบุคคล พัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญ และปรับเปลี่ยนองค์กรให้เท่าทันบริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงาน การเรียนรู้ และการจัดการความรู้ เพื่อให้องค์กรเติบโต พัฒนา และรักษาความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว องค์ประกอบหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ ความเชี่ยวชาญของบุคคล แบบแผนทางความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ของทีม องค์ประกอบเหล่านี้ช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและสามารถสร้างนวัตกรรมในการดำเนินงานได้

⁷¹ ดวงเดือน จันทรเจริญ อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, **หลักการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**(กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 6.

⁷² พยัต วุฒิรงค์ , **การจัดการนวัตกรรม ทรัพยากร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม** ,พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2565),56.

ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

ฟูลเมอร์และคีย์ (Fulmer and Key) ระบุว่า ในองค์กรที่เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาความสามารถของบุคคลผ่านการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่ข้อมูลข่าวสารหลั่งไหลเข้ามามากมาย ซึ่งมีผลกระทบอย่างยิ่งต่อการแข่งขัน การพัฒนา และการตัดสินใจของบุคคลและองค์กร ผู้ที่สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ถูกต้องและมีคุณค่าจะได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถพัฒนาตนเองหรือองค์กรได้เร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้นได้เต็มที่ ดังนั้น การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นลำดับแรก เพราะสอดคล้องกับความท้าทายในสังคมยุคปัจจุบัน หากองค์กรใดต้องการอยู่รอดและเติบโตในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จะต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถก้าวทันและก้าวล้ำคู่แข่ง โดยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในทุกระดับอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ⁷³

เซงเก้ (Senge) กล่าวถึง ความสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า โลกยุคปัจจุบันเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน องค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือคำตอบสำคัญ เนื่องจากเป็นองค์กรที่ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนพัฒนาขีดความสามารถของตนอย่างสม่ำเสมอเพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่พวกเขาปรารถนาร่วมกัน องค์กรลักษณะนี้สามารถรับมือกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังช่วยสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ซึ่งทำให้สมาชิกทุกคนมุ่งไปในทิศทางเดียวกันและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันต่อเป้าหมายขององค์กร ส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นและแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การพัฒนา “ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล” (Personal Mastery) ยังเป็นหัวใจที่ช่วยให้บุคลากรเติบโตทั้งในด้านความรู้และทักษะ สามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร อีกทั้ง เซงเก้ (Senge) ยังเน้นความสำคัญของ “การคิดเชิงระบบ” (Systems Thinking) เพื่อให้บุคลากรเข้าใจความเชื่อมโยงและปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กร การมองภาพรวมเช่นนี้ช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างแม่นยำและแก้ไขได้ตรงจุด พร้อมกันนี้ การสร้างวัฒนธรรมแห่งการ

⁷³ R. Fulmer, & B. Key, A conversation with Peter Senge: New developments in organization leaning (Organizational Dynamics 27(2), 1998), 335.

เรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) จะเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรมีความพร้อมต่อการพัฒนาและปรับตัวอยู่เสมอ⁷⁴

มาร์ควอดท์ (Marquardt) กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นแนวคิดที่ได้รับแรงผลักดันจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจน การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจนทำให้องค์กรแบบดั้งเดิมที่เคยประสบความสำเร็จในอดีตไม่สามารถอยู่รอดได้ในภาวะการแข่งขันที่เข้มข้นของศตวรรษที่ 21 องค์กรที่ยังคงยืนหยัดได้จะต้องเป็นองค์กรที่ปรับตัวเข้ากับโลกใหม่ได้ดีที่สุด องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่จะสามารถนำความรู้และความฉลาดที่สะสมจากบุคลากรมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁷⁵

ซาร์เดอร์ (Sarder) ได้กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง เนื่องจากสามารถจูงใจ รักษา ว่างจ้าง และจูงใจบุคลากรที่ดีที่สุดไว้ได้ ในขณะที่องค์กรแบบอื่นประสบปัญหาในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเข้าทำงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ตระหนักเป็นอย่างดีว่ามีคนจำนวนน้อยมากที่มีทักษะจำเป็นต่อการทำงานได้อย่างครบถ้วน ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงแสวงหาบุคลากรที่มีความเต็มใจ มีความสามารถที่จะเรียนรู้ มีจิตใจที่เปิดกว้างยอมรับสิ่งใหม่และไม่หวั่นกลัวต่อความเปลี่ยนแปลงเข้าทำงาน นอกจากนี้ บุคคลที่มีคุณสมบัติและมีทักษะสูงมักต้องการโอกาสที่จะเติบโตและพัฒนาความสามารถของตนเองนอกเหนือจากความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้⁷⁶

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กล่าวถึง ความสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีรากฐานมาจากการตระหนักว่าการริเริ่มใด ๆ ก็ตาม ไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง แต่ต้องการสิ่งเหล่านี้ คือ

⁷⁴ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Crown Business, 2006), 6-11.

⁷⁵ Peter M. Senge อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, *หลักการพัฒนางค์กรแห่งการเรียนรู้* (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 18.

⁷⁶ Russell Sarder อ้างถึงใน เข้มทอง ศิริแสงเลิศ, *การพัฒนางค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ใน ประมวลสาระชุดวิชาวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ*, พิมพ์ครั้งที่ 2.(นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2564), 15.

1. การรับมือกับการปรับเปลี่ยนที่อาจเกิดขึ้นที่อยู่ในการตอบสนองที่กำหนดไว้
2. ความสามารถในการปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
3. ความขัดแย้งระหว่างการปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ากับข้อกำหนดในกระบวนการที่องค์กรได้จัดทำขึ้น⁷⁷

ยุรพร ศุทธรัตน์ กล่าวถึง ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นที่ยอมรับกันในประเทศว่าเป็นวิธีการเตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนมีตัวอย่างของบริษัทชั้นนำที่ประสบความสำเร็จจากการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้อย่างมากและบริษัทเหล่านั้นสามารถที่จะเดินฝ่าวิกฤตและอยู่รอดเจริญรุ่งเรืองได้⁷⁸

วีรฐ มาชะศิริานนท์ กล่าวถึง ลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องพบเจอไม่ว่าจะเป็นบุคคล หรือองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก็ด้วยปัจจัยของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความซับซ้อนของเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้เวทีการแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในวงแคบขยายออกไปครอบคลุมทั่วโลก นอกจากนี้ แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทำให้องค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ต้องปรับตัวให้เหมาะสมเพื่อความอยู่รอดและมีความสามารถในการรับมือกับความท้าทายได้อย่างมั่นคง⁷⁹

⁷⁷ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **วิธีวิทยาการประเมินความสำเร็จของการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้**(กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551), 42.

⁷⁸ ยุรพร ศุทธรัตน์, **องค์กรเพื่อการเรียนรู้**(กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 25.

⁷⁹ วีรฐ มาชะศิริานนท์, **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**, พิมพ์ครั้งที่ 1. (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2557), 13.

เข็มทอง ศิริแสงเลิศ สรุปความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้ช่วยให้อุบลาคารในองค์การการเรียนรู้เกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
 2. ในปัจจุบันความรู้ในโลกมีมากมายและกว้างขวาง ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ช่วยขยายขอบเขตความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
 3. องค์การแห่งการเรียนรู้ช่วยส่งเสริมให้การเรียนรู้เป็นหัวใจหรือเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 4. องค์การแห่งการเรียนรู้ทำให้การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การเกิดขึ้นได้ทุกกิจกรรมการทำงาน โดยไม่ต้องอาศัยกิจกรรมพัฒนาเสริมความรู้เพียงอย่างเดียว
 5. องค์การแห่งการเรียนรู้สามารถรักษา และจูงใจบุคลากรที่ดีไว้ได้ เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรมีความสามารถที่จะเรียนรู้ มีจิตใจที่เปิดกว้างยอมรับสิ่งใหม่ และมีโอกาสเติบโตและพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่
 6. เนื่องมาจากความรู้เกิดขึ้นใหม่ ตลอดเวลา มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ที่น่าสนใจในองค์การมากมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ช่วยให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลง และมีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนางานได้อย่างเท่าทัน⁸⁰
- พยัต วุฒิรงค์ กล่าวถึง องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ และจำเป็นต่อการบริหารองค์การยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างสูงสุดชนิด โดยมีการสร้างฐานความรู้และทุนทางปัญญา เพื่อใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยทรัพยากรมนุษย์ในยุคต่อจากนี้ต้องมีความสามารถ สมรรถนะ และมีความเป็นมืออาชีพ อย่างแท้จริง⁸¹

⁸⁰ เข็มทอง ศิริแสงเลิศ. หน่วยที่ 2 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. ใน **ประมวลสาระชุดวิชาบัณฑิตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ หน่วยที่ 1-7** (นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ,พิมพ์ครั้งที่ 2 ,2564),15.

⁸¹ พยัต วุฒิรงค์. **การจัดการนวัตกรรม ทรัพยากร องค์การแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม** (สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พิมพ์ครั้งที่ 4 , 2565),56.

จากความสำคัญของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพราะช่วยให้สมาชิกในองค์กรสามารถพัฒนาความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานได้ตลอดเวลา การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรทำให้บุคลากรสามารถปรับตัวและคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและการจัดการความรู้ได้อย่างเหมาะสม องค์กรที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องสามารถพัฒนาและเติบโตได้เร็วกว่าองค์กรที่ไม่ใส่ใจในการเรียนรู้ ส่งผลให้สามารถแข่งขันและประสบความสำเร็จในระยะยาวได้ นอกจากนี้ การเรียนรู้ยังช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจและความร่วมมือในทีมงาน โดยเฉพาะในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน

ลักษณะสำคัญของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

เพดเลอร์ (Pedler) กล่าวถึง ความสำคัญของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)
 - 1.1 การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร
 - 1.2 สร้างนโยบายขององค์กร
2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)
 - 2.1 ให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง
 - 2.2 การตรวจสอบและควบคุม
 - 2.3 แลกเปลี่ยนข้อมูล
3. ด้านโครงสร้าง (Structures) สร้างโครงสร้างที่สนับสนุน
4. ด้านการมองภายนอก (Looking out) พนักงานเป็นเหมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)
 - 5.1 มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้
 - 5.2 บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง⁸²

⁸² M. Pedler et.al, **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development** (New York: McGraw-Hill, 1994), 18-27.

เกพฮาร์ทและคณะ (Gephart and et al.) เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับภายในองค์กร มีถ่ายโอนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงร่วมกันผลักดันให้เกิดผลปฏิบัติในทางที่ดี
2. มีการสร้างและการแบ่งปันองค์ความรู้ไม่เพียงแต่มุ่งเน้นการสร้างหรือจับกระแสใหม่ ๆ แต่ยังเน้นการส่งต่อความรู้ให้แก่กัน พร้อมทั้งเผยแพร่ให้ผู้ที่ต้องการใช้สามารถเข้าถึงได้
3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อได้เรียนรู้วิธีการคิดใหม่ ๆ และสามารถตรวจสอบความคิด ความเชื่อ และค่านิยมของตนเองได้
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยมีการให้รางวัล รวมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมในการบริหารงานและวัฒนธรรมองค์กร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสนับสนุนบทบาทของผู้ทำหน้าที่เป็นครูและพี่เลี้ยง
5. มุ่งเน้นให้คนเป็นศูนย์กลาง โดยคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่มีความสุขและสมดุลมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร และเติบโตไปพร้อมกับองค์กรนั้น ๆ⁸³

เซงเก้ (Senge) กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นการพัฒนาระบบทั้งหมดในทุกด้านอย่างบูรณาการ โดยไม่แยกการพัฒนาออกเป็นส่วนๆ ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดเดิม เมื่อพิจารณาเฉพาะระบบย่อยด้านการบริหาร ก็ต้องพัฒนาระบบย่อยเหล่านั้นให้สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน หากเน้นพัฒนาเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยไม่สอดคล้อง หรือพัฒนาไปในทิศทางที่ขัดแย้งกัน ก็จะยากที่จะบรรลุผลสำเร็จได้⁸⁴

โกศล ดีศีลธรรม ได้เสนอแนวคิดในว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม
2. การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรม
3. มีการติดตามสารสนเทศจากภายนอก
4. มีการสื่อสารแบบเปิดและถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้ง

องค์กร

⁸³ Gephart, M.A. Marsick, VJ., Van Buren, M.E. & Spirs, M.S. , **Learning organizations come alive**. Traunung& Development , December,1996,38-41

⁸⁴ Peter M. Senge, **The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organizations** (New York: Crown Business, 2006), 92-93.

5. มีแต่คัดเลือกและสรรหาบุคลากรที่มีการพัฒนาและเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุด
6. ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
7. มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต
8. มีความจำขององค์กรคือมีการเก็บรักษาการแสดงออกและการแบ่งปันความรู้

ภายในองค์กร⁸⁵

พิชาย รัตนติลก ฅ ฎุเก้ด ก่ล่่วว่่า ลักระณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ประการ ต้องเริ่มจากการพัฒนาที่ตัวบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญของบุคคล การสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลใ้รู้ ด้านความคิดและข้อมูลใหม่ ๆ นำข้อมูลความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้าง โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน พุดจาสื่อสารแห่งความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเมื่อเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้วจึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นวิธีการคิดมองปัญหา และที่สำคัญยิ่งก็คือ การเรียนรู้ได้จากความสำเร็จและได้จากความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ทำยี่ที่สุดจากการปรับปรุงทัศนคติ ลักษณะการทำงานต่าง ๆ ข้างต้นแล้ว หน่วยงานที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนในองค์กรนำความรู้ต่างๆเหล่านั้นมาคิดวิเคราะห์เป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมและความสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจให้ถูกต้องตรงจุดแทนการตัดสินใจแก้ปัญหาในแต่ละจุดย่อย ซึ่งเป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุด อาจไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ไม่คุ้มค้ากับทรัพยากรที่ใช้ไป⁸⁶

กล่าวว่่าลักระณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละองค์กร องค์กรต้องศึกษาวิเคราะห์เพื่อประเมินสถานะปัจจุบันว่าองค์กรมีสมรรถนะหลักในด้านใดบ้าง มีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องที่ต้องการพัฒนา การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใช้เวลาในการสร้างและเปลี่ยนแปลง เนื่องจากกระบวนการนี้เริ่มจากการพัฒนาในระดับบุคคลและกลุ่มไปสู่ระดับองค์กร ไม่มีจุดสิ้นสุด แต่ต้องการการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรตามด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และสุดท้ายจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและต่อเนื่อง⁸⁷

⁸⁵ โกศล ดีศีลธรรม,องค์กรแห่งการเรียนรู้ ,Quality Management (มกราคม),2546,101-105.

⁸⁶ พิชาย รัตนติลก ฅ ฎุเก้ด,องค์การและการบริหารจัดการ,(นนทบุรี : ริงค์ ปียอนด์ บุ๊คส์ ,2558),367.

⁸⁷ น้้าทิพย์ วิภาารีน. มาตรฐานการจัดการข้อมูลวิจัยในคลังสารสนเทศ,วารสารวิจัยสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทยฯ, (มกราคม - มิถุนายน 2559),119-127.

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) โดยอิงจากหลักการทางวิทยาศาสตร์
2. การทดลองและปฏิบัติในสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง
3. การเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต โดยกรณีศึกษา ให้บุคลากรในองค์กรได้ศึกษาความสำเร็จ สิ่งที่ต้องปรับปรุง และนำไปประยุกต์ใช้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากร
4. การเรียนรู้จากผู้อื่นผ่านการการสังเกต สัมภาษณ์ และวิธีการอื่นๆ
5. การถ่ายทอดความรู้⁸⁸

วันชัย ปานจันทร์ กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะเป็นที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. มีการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร และใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกัน
2. มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ปรับเปลี่ยนและจัดทีมงานได้ง่าย เน้นการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ (Competencies)
3. มีการมอบหมายงาน และกระจายความรับผิดชอบให้บุคลากรตัดสินใจแก้ปัญหา และเรียนรู้ไปพร้อมๆกับการทำงาน
4. มีความก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
5. มีการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อกระตุ้นและสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นร่วมกัน
6. มุ่งเน้นคุณภาพของผลงาน ตามความต้องการและความพึงพอใจ พร้อมเปลี่ยนแปลงตามความต้องการ
7. การเสริมสร้างและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน มีอิสระทางความคิด การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทุกคนในองค์กร

⁸⁸ สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. **หลักการบริการธุรกิจ** (กรุงเทพฯ: บริษัท จุฑทอง จำกัด , 2560),185.

8. การทำงานเป็นทีมที่มีโอกาสร่วมรับรู้เป้าหมายร่วมกัน และมีส่วนร่วมในการวางแผน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ รวมถึงการรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น

9. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันผ่านการกำหนดเป้าหมาย แนวทาง และทิศทางของการดำเนินงานในองค์กรร่วมกัน

10. มีระบบพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน และผู้ชี้แนะการปฏิบัติที่เป็นระบบ⁸⁹

จากลักษณะสำคัญของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า องค์กรเพื่อการเรียนรู้มีลักษณะสำคัญที่เน้นการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับตัวและแข่งขันได้ในยุคที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว องค์กรเหล่านี้สนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองและการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ภายในองค์กร และสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทดลองและนวัตกรรม นอกจากนี้ยังมีการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจและพัฒนากระบวนการทำงาน ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สามารถยืดหยุ่นและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ในขณะเดียวกันต้องมีการประเมินผลและปรับปรุงการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้รวมทั้งการค้นคว้าเอกสารตำรางานวิจัยทำให้ ทราบว่า มีนักวิชาการหลายท่านที่ทำการศึกษาในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มาของแนวคิดการ เรียนรู้ สามารถค้นพบได้จากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดของนักศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

มาร์ควอดท์และเรย์โนล (Marquardt and Reynold) ได้เสนอแนวคิดที่มองว่าองค์กรควรเป็นระบบที่มีการเชื่อมโยงกันอย่างรอบด้านและไม่แยกส่วนกัน โดยพวกเขาได้เสนอว่าโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีองค์ประกอบสำคัญ 11 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) เป็นโครงสร้างที่เล็กและมีความคล่องตัวสูง ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Organization) เพื่อเอื้อให้เกิดอิสระในการทำงานมากยิ่งขึ้นรวมทั้งทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน นอกจากนี้องค์กรจะต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) เพื่อให้การทำงานมี ลักษณะเชื่อมโยงกับทุกฝ่าย

⁸⁹ วันชัย ปานจันทร์, วัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560), 137-138.

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture) มีลักษณะเอื้อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรตระหนักและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร มีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาโดยไม่กลัวความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น และที่สำคัญผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจังทั้งในด้านการเงินและขวัญกำลังใจ

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนเอง อิสระในการคิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ มีการกระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหา

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) คือการคิดการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งควรมีความพร้อมในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยพัฒนาคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคต และเลือกเป้าหมายในการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่องค์กรต้องการมีส่วนร่วม

5. การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) เป็นการสร้างนวัตกรรม องค์ความรู้ใหม่ ๆ

6. เทคโนโลยีแห่งการเรียนรู้ (Learning Technology) เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงาน การถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์

7. การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) คือการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารงานเชิงคุณภาพในทุกด้าน และมุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผลการเรียนรู้และผลงานที่ได้มีคุณภาพดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy) คือกลยุทธ์การเรียนรู้ที่มีจุดมุ่งหมายเจตนาในการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ พร้อมกับการพัฒนาจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive atmosphere) คือสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานและศักยภาพของบุคคล โดยยึดถือความเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่าง และเคารพในความเท่าเทียม เพื่อสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาร่วมกัน

10. การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking) คือการที่องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย ซึ่งไม่เพียงแต่เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ยังเป็นการร่วมมือกันในการแก้ปัญหาตลอดระยะเวลาอย่างต่อเนื่อง

11. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันที่ชัดเจนในองค์กร ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้ทุกคนในองค์กรทำงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายในอนาคต⁹⁰

เกิพฮาร์ท (Gephart) และ มาร์ซิค (Marick) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับ หมายถึง ทุกคนในองค์กรเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ให้กันและกัน โดยผลักดันให้การเรียนรู้เกิดผล
2. การสร้างและแบ่งปันองค์ความรู้ หมายถึง การส่งผ่านความรู้ให้แก่ผู้อื่นอย่างรวดเร็ว และทำให้ผู้อื่นสามารถนำไปใช้ได้ทันที
3. การสนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ หมายถึง ส่งเสริมให้ทุกคนคิดในมุมมองใหม่ ๆ และตรวจสอบความคิด ความเชื่อ และค่านิยมของตนเองอย่างต่อเนื่อง
4. การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรมีการให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์และส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารงานที่สนับสนุนการทำหน้าที่เป็นครู พี่เลี้ยง หรือที่ปรึกษาในการปฏิบัติงาน
5. การยึดคนเป็นศูนย์กลาง หมายถึง องค์กรคำนึงถึงความสุขและการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงการส่งเสริมการพัฒนาของทุกคนในองค์กร

องค์กรประกอบเหล่านี้ช่วยสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่งในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เติบโตและประสบความสำเร็จในระยะยาว⁹¹

การ์วิน (Garvin) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับการพัฒนาและสะสมมาอย่างต่อเนื่องจากกระบวนการเรียนรู้ในองค์กร โดยได้รับการอธิบายไว้ในหนังสือ *General Management: Process and Action Text and Cases* ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ แสวงหาความรู้ และถ่ายทอดความรู้นั้นจนกลายเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนความรู้ใหม่ ซึ่งต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรที่เรียนรู้อย่างลึกซึ้ง โดยมี 3 ปัจจัยหลัก ดังนี้

⁹⁰ Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell, **The Learning Company : A Strategy for Sustainable** (London: McGraw – Hill, 1991), 18-27.

⁹¹ Gephart M. A. and Marsick V. J., "Learning organizations come alive," **Training & Development** 50, no. 12 (1996): 34-46.

1. ความหมาย (Meaning): การให้ความรู้ที่มีพื้นฐานที่ดีและสามารถนำไปใช้ได้จริงในภาคปฏิบัติ

2. การจัดการ (Management): การชี้แนะแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและมุ่งเน้นการให้คำปรึกษาในการปฏิบัติมากกว่าการสร้างแรงบันดาลใจ

3. การวัด (Measurement): การใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวัดและประเมินการเรียนรู้ขององค์กรอย่างแท้จริง

นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการสนับสนุนกิจกรรม และ บุคลากร กับการปฏิบัติงานประจำวัน โดยองค์กรต้องจัดการแนวทาง 5 ด้าน ดังนี้

1. การแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving): ใช้กระบวนการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ในการแก้ปัญหา

2. การทดลอง (Experimentation): การทดลองแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาความรู้จากระดับพื้นผิวไปสู่ความรู้เชิงลึก พร้อมทั้งเชื่อมโยงเข้ากับระบบการตอบแทนเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วม

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from Past Experience): การเรียนรู้จากประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่น ๆ ผ่านการวิเคราะห์ ปรับปรุง และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

4. การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from Others): การเรียนรู้จากประสบการณ์แนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่น ๆ หามุมมองใหม่ ๆ จากภายนอก โดยเปรียบเทียบหรือรับข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้า

5. การถ่ายทอดความรู้ (Transferring Knowledge): การกระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว พร้อมทั้งการตรวจสอบว่าควรทำอะไรและต้องระวังอะไร เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดและการถ่ายโอนความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

การดำเนินการในด้านเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาและเติบโตในด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน⁹²

เซงเก้ (Senge) องค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่แนวความคิดหลักสำคัญ 5 ประการ ทำให้เกิดผลในการนำไปปฏิบัติแก่บุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ

⁹² David A. Garvin, **General management: Process and action Text and Cases** (London: McGraw-Hill, 2002), 403-416.

โดยมีแนวความคิดหลักสำคัญ 5 ประการดังนี้

ประการที่ 1 ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

ประการที่ 2 ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery)

ประการที่ 3 ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Model)

ประการที่ 4 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

ประการที่ 5 ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

การคิดเป็นระบบ (System thinking) เป็นองค์ความรู้ที่บูรณาการองค์ความรู้อื่น ๆ เป็นทฤษฎีความรู้และแนวปฏิบัติ การคิดเป็นระบบจะทำให้สามารถเข้าใจและตอบสนองต่อองค์กรโดยรวม และตรวจสอบส่วนต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน การปฏิบัติในการแก้ปัญหา การบริหารจะใช้กรอบแนวคิดง่าย ๆ กับสิ่งที่ระบบซับซ้อน มีแนวโน้มว่าจะมอมไปทีส่วนต่าง ๆ แบบแยกส่วน แทนที่จะมองส่วนรวม การเข้าใจระบบได้ดีจะทำให้ปฏิบัติได้ดีกว่า แนวคิดเชิงระบบเป็นการมองผลระยะยาว แตกต่างจากการปรับปรุงองค์กรแบบที่ผ่านมา ที่ทำระยะสั้นแบบแยกส่วน

ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์ตนเอง การสนใจในความสามารถ และพัฒนาตนเอง ความเชี่ยวชาญ หมายถึงความสามารถที่สูงเป็นพิเศษ คนที่มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลคือคนที่สามารถสร้างผลงานที่มีความสำคัญสำหรับตัวเอง คนที่มีแนวทางการดำเนินชีวิต มุ่งมั่นในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม หรือทัศนคติโดยรวมที่มีอิทธิพลต่อวิธีการมองและแนวทางการปฏิบัติ ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรในการเปลี่ยนความเชื่อในเรื่ององค์กร การตลาด คู่แข่ง การวางแผนขององค์กรคือการเรียนรู้ขององค์กร

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นความรู้เกี่ยวกับความสามารถในการสร้างในอนาคตขององค์กรร่วมกัน ไม่มีองค์กรใดประสบความสำเร็จโดยไม่มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจเชิงเก้ กล่าวว่า เมื่อมีวิสัยทัศน์ที่แท้จริง คนจะสร้างความเป็นเลิศและเรียนรู้ ไม่ใช่เพราะคนสั่งให้ทำแต่เพราะต้องการทำ มีผู้นำมากมายที่มีวิสัยทัศน์ส่วนตัว แต่ไม่สามารถนำเป็นวิสัยทัศน์ร่วมได้

การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) ทีมเรียนรู้ได้ บางครั้งทางธุรกิจมีตัวอย่างที่น่าสนใจที่ความฉลาดของทีมมีสูงกว่าความฉลาดของแต่ละบุคคลในทีมรวมกัน จะเกิดผลดีต่อผลผลิต และสมาชิกในทีมเต็มได้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้พัฒนาความรู้ และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ
2. หาแนวทางให้ใช้ศักยภาพทางความคิดในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และส่งเสริมให้กล้าทำสิ่งใหม่ๆ
3. ผู้บริหารต้องหาแนวทางสร้างแนวทางในการตัดสินใจเป็นกลุ่ม⁹³

วิจารณ์ พานิช ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่าเป็นองค์กรที่ทำงานร่วมกับการเรียนรู้โดยการสะสมความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พร้อมกับการพัฒนาการทำงานและระบบงานขององค์กร ผลลัพธ์ คือผลงานที่สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนด การสร้างความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์กร รวมทั้งการพัฒนาคน ซึ่งหมายถึงผู้ที่ทำงานในองค์กรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรจะได้เรียนรู้ผ่านการทำงานแบบบูรณาการ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ซึ่งมีการพัฒนาในหลากหลายด้านอย่างต่อเนื่อง ผลงานขององค์กรจะดีขึ้นในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และนวัตกรรม (Innovation) พร้อมทั้งสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องรับรู้ได้ การสร้างความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและการจัดการ รวมถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับบุคคลเรียนรู้ โดยร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้อื่น ๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้บนพื้นฐานของวัฒนธรรมและเศรษฐกิจไทย การพัฒนาคนให้มีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์กร พร้อมทั้งมีเจตคติและวิธีคิดในลักษณะของบุคคลเรียนรู้ (Learning Person) รวมทั้งมีทักษะในการเป็นบุคคลเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ ประหยัดพลังงาน โดยมีความสามารถในการรวมพลังภายใน และดึงดูดพลังจากภายนอก เพื่อสร้างผลลัพธ์ขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมทั้งมีปฏิสัมพันธ์ภายนอกองค์กร ผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำ ทั้งในบุคลากรและองค์กรกับภายนอก หลักสำคัญ 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ตามหลักการของ เซงเก้ ได้แก่ 1. การคิดเชิงระบบ 2. การเป็นบุคคลรอบรู้ 3. การมีแบบแผนความคิด 4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม⁹⁴

⁹³ ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. **หลักการจัดการธุรกิจปัจจุบัน** (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560) ,59.

⁹⁴ วิจารณ์ พานิช, อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, **หลักการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 41.

จากหลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ สามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เติบโตและมีความก้าวหน้าในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศในด้านการเรียนรู้ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน วัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่เหมาะสม และโครงสร้างองค์กรที่สามารถรองรับการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ โดยการเสริมพลังให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ผ่านการใช้ความรู้ที่ได้รับมาอย่างสร้างสรรค์ และการบริหารจัดการความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ เทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนให้กระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กรเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 **ที่ตั้งและอาณาเขตสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ 56 หมู่ที่ 4 ถนนโพธาราม - บ้านเลือก ตำบลบ้านเลือก อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี มีพื้นที่ครอบคลุม 4 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอบ้านโป่ง อำเภอโพธาราม อำเภอดำเนินสะดวก และอำเภอบางแพ พื้นที่ทั้งหมดประมาณ 1,166.436 ตารางกิโลเมตร ประกอบด้วย 52 ตำบล 509 หมู่บ้าน เทศบาลเมือง 3 แห่ง เทศบาลตำบล 19 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล 34 แห่ง มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้ ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอกำแพงแสน อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี ติดต่อกับอำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร ติดต่อกับอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม และทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี ติดต่อกับอำเภอดำรง อำเภอดำรง อําเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี⁹⁵

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 มีลักษณะเป็นสถานศึกษาหลากหลายขนาด ตั้งแต่สถานศึกษาขนาดเล็กไปจนถึงขนาดใหญ่ ซึ่งขนาดใหญ่มีไม่มากนักกระจายอยู่ในหลายอำเภอ อย่างไรก็ตาม ยังมีบางพื้นที่ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและอุปกรณ์การเรียนรู้ อาจส่งผลต่อความแตกต่างของคุณภาพการศึกษาในบางส่วน

⁹⁵ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 (ราชบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน, 2568), 1.

ข้อมูลพื้นฐานของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ปัจจุบันตั้งอยู่ที่เลขที่ 56 หมู่ 4 ถนนโพธาราม-บ้านเลื่อ ตำบลบ้านเลื่อ อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี มีสถานศึกษา บุคลากร และนักเรียนในเขตรับผิดชอบจำนวน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอบ้านโป่ง อำเภอโพธาราม อำเภอดำเนินสะดวก และอำเภอบางแพ ซึ่งมีข้อมูลสถานศึกษาในสังกัด ดังแสดงในตาราง⁹⁶

ตารางที่ 1 จำนวนสถานศึกษาจำแนกตามอำเภอ

อำเภอ	โรงเรียน (แห่ง)	ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	พนักงาน ราชการ	นักเรียน	ครู :นักเรียน
อำเภอบ้านโป่ง	45	40	1	399	6	6,318	1: 15.83
อำเภอโพธาราม	51	45	3	461	10	7,190	1: 15.60
อำเภอดำเนินสะดวก	24	24	6	258	9	4,514	1: 17.50
อำเภอบางแพ	23	19	2	151	9	2,561	1: 16.69
รวม	143	128	12	1,269	97	20,583	1:16.22

ตารางที่ 2 จำนวนสถานศึกษาจำแนกตามขนาด

อำเภอ	จำนวนสถานศึกษาแยกตามขนาด				รวม
	120 คนลงมา	121-600 คน	600-1,500 คน	1,500 คน ขึ้นไป	
อำเภอบ้านโป่ง	23	22	0	0	45
อำเภอโพธาราม	25	25	1	0	51
อำเภอดำเนินสะดวก	11	12	1	0	24
อำเภอบางแพ	15	8	0	0	23
รวม	75	67	2	0	143

⁹⁶ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 (ราชบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน, 2568), 3.

ตารางที่ 3 รายชื่อโรงเรียนรายอำเภอ

โรงเรียนอำเภอบ้านโป่ง			
1.	วัดไผ่สามเกาะ	24.	วัดหนองกลางดำน
2.	วัดสัมมาราม	25.	ชุมชนวัดท่าผา
3.	วัดเขาขลุ่ย	26.	วัดโกสินารายณ์
4.	บ้านดอนไม้ลาย	27.	วัดดอนเสลา
5.	บ้านหนองไถ่ขัน	28.	วัดยางหัก
6.	วัดสระสี่มุม	29.	วัดลาดบัวขาว
7.	บ้านโป่งยอ	30.	วัดบ้านฆ้องน้อย
8.	วัดเจริญธรรม	31.	วัดใหญ่
9.	บ้านห้วยยาง	32.	วัดหนองหญ้าปล้อง
10.	ชุมชนวัดหนองปลาหมอ	33.	วัดโคกหม้อ
11.	วัดมาบแค	34.	วัดตาผา
12.	วัดหนองหิน	35.	ค่ายลูกเสือบ้านโป่ง
13.	วัดสระตะโก	36.	วัดโพธิ์รัตนาราม
14.	วัดม่วง	37.	วัดอัมพวันาราม
15.	บ้านหนองคา	38.	วัดจันทาราม
16.	อนุบาลบ้านโป่ง	39.	วัดหนองอ้อ
17.	วัดหุบกระเทียม	40.	วัดหัวโป่งมิตรภาพที่ 224
18.	วัดโพธิ์บัลลังก์	41.	บ้านลาดใหญ่
19.	วันมหาราช	42.	วัดหนองกบ
20.	วัดหนองประทุม	43.	วัดหนองปลาตุก
21.	ชุมชนบ้านห้วยกระบอก	44.	วัดบึงกระจับ
22.	วัดหนองเสือ	45.	วัดอริยวงศาราม
23.	วัดอ้ออีเขียว		

โรงเรียนอำเภอโพธาราม			
1.	ชุมชนวัดหนองโพ	27.	ชุมชนวัดเฉลิมอาสน์
2.	วัดโบสถ์	28.	วัดขนอน
3.	ชุมชนวัดบ้านเลือก	29.	วัดสร้อยฟ้า
4.	วัดพระศรีอารย์	30.	บ้านหนองสองห้อง
5.	วัดหุบมะกล่ำ	31.	วัดท่าหลวงพล
6.	บ้านหนองกระทุ่ม	32.	วัดชัยรัตน์
7.	วัดดอนกระเบื้อง	33.	วัดสมณะ
8.	ชุมชนวัดกำแพงใต้	34.	วัดศรีประชุมชน
9.	วัดหนองอ้อ	35.	วัดหนองกลางดง
10.	อนุบาลโพธาราม	36.	วัดช่องพราน
11.	วัดบางกระโด	37.	วัดโคกทอง
12.	วัดบ้านฆ้อง	38.	วัดเขาพระ
13.	วัดตีบอน	39.	วัดนางแก้ว
14.	วัดบ่อมะกรูด	40.	บ้านเนินม่วง
15.	วัดบางลาน	41.	บ้านหนองตาพูด
16.	วัดดอนทราย	42.	วัดแก้วฟ้า
17.	วัดท่ามะขาม	43.	บ้านหนองกวาง
18.	วัดจอมปราสาท	44.	บ้านพลู้ง
19.	วัดมณีโชติ	45.	วัดระฆังทอง
20.	วัดคงคาราม	46.	บ้านเขาแหลม
21.	ธรรมาธิปไตย	47.	วัดเขาชะงุ้ม
22.	วัดบ้านหม้อ	48.	วัดเขาส้ม
23.	บ้านเกาะโพธิ์งาม	49.	วัดหนองมะค่า
24.	บ้านหาดสำราญมิตรภาพที่ 207	50.	บ้านหนองไยบัว
25.	ชุมชนวัดเจ็ดเสมียน	51.	บ้านหนองครึม
26.	วัดสนามชัย		

โรงเรียนอำเภอดำเนินสะดวก			
1.	ชุมชนวัดราษฎร์เจริญธรรม	13.	วัดอุบลวรรณ
2.	วัดโชติทายการาม	14.	วัดหลักหกรัตนาราม
3.	วัดคูหาสวรรค์	15.	ชุมชนวัดประสาธสิทธิ์
4.	วัดใหม่สี่หมื่น	16.	บ้านดอนไผ่
5.	วัดอมรญาติสมาคม	17.	บ้านดอนฟักทอง
6.	บ้านรางสีหมอก	18.	วัดเวฬุวนาราม
7.	วัดปรกเจริญ	19.	วัดสีดาราม
8.	อนุบาลดำเนินสะดวก	20.	วัดเนกขัมมาราม
9.	วัดสนามไชย	21.	บ้านหนองไก่แก้ว
10.	ชุมชนวัดดอนคลังมิตรภาพที่ 178	22.	วัดบ้านไร่
11.	วัดบัวงาม	23.	วัดชาวเหนือ
12.	วัดตาลเรียง	24.	วัดท่าเรือ
โรงเรียนอำเภอบางแพ			
1.	อนุบาลบางแพ	13.	วัดท่าบ
2.	วัดท่าราบ	14.	วัดดอนมะขามเทศ
3.	วัดเหนือ	15.	ชุมชนวัดใหญ่โพหัก
4.	วัดดอนข่ง	16.	วัดสามัคคีธรรม
5.	ชุมชนวัดกลางวังเย็น	17.	วัดตากแดด
6.	วัดหนองม่วง	18.	วัดดอนคา
7.	วัดหลวง	19.	วัดดอนสาละ
8.	วัดหัวโพ	20.	วัดดอนพรม
9.	วัดบ้านใหม่	21.	วัดลำน้ำ
10.	วัดแหลมทอง	22.	วัดดอนใหญ่
11.	วัดแก้ว	23.	วัดตาลเตี้ย
12.	วัดหนองเอี่ยน		

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

รัชพล เจริญ ได้ศึกษา “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1” พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับมีขั้วมีเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการควบคุมและประเมินผล และ 4) ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับมีขั้วมีเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1) ด้านขอบเขตส่วนบุคคล 2) ด้านขอบเขตบุคลากร 3) ด้านขอบเขตองค์กร และ 4) ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน 3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁷

ภิญญา ชัดติยะ ได้ศึกษา “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว” ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามีขั้วมีเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ รองลงมาคือ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และด้านการประเมินและควบคุม 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ประกอบด้วย ดังนี้ 1) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมควรดึงจุดเด่นขององค์กรออกมาและหาจุดด้อยที่ควรพัฒนา 2) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ควรกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนหลากหลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย การวิจัยเชิงพัฒนาการระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญ และการใช้เทคนิค ตารางสัมพันธ์ 3) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ควรแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนด

⁹⁷ รัชพล เจริญ, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร** 16, 2 (กรกฎาคม 2561 - ธันวาคม 2561), 57- 58.

รายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน 4) ด้านการประเมินและควบคุม ควรให้ ความสำคัญในด้านการประเมินผลและควบคุมและต้องมีการติดตามประเมินผล ตั้งแต่ก่อนลงมือปฏิบัติขณะที่น่า แผนไปปฏิบัติและหลังจากสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนแล้ว⁹⁸

นภัสภรณ์ มูลสิน ได้ศึกษา “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1” ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ 2) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) การกำหนดกลยุทธ์ และ 4) ด้านการประเมินและควบคุม 2. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 ทั้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ด้าน เรียง ลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1) ด้านการวางแผนอัตราค่าจ้าง 2) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 4) ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ และ 5) การออกจากราชการ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁹

กันตินันท์ เวชสาร ได้ศึกษา “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ” ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และการเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) ผลการเปรียบเทียบระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ

⁹⁸ ภริญา ขัตติยะ, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว.” วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 10, 1 (มกราคม –มิถุนายน 2562),460.

⁹⁹ นภัสภรณ์ มูลสิน, “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1.”วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 10, 1 (มกราคม –มิถุนายน 2562),243.

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 โดยจำแนกตามขนาดสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา ที่มีขนาดต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน 2 ด้าน ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนที่เหลือคือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุบลราชธานี เขต 3 ได้แก่ 3.1) สถานศึกษาควรจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้เป็นทีม 3.2) สถานศึกษาควร ใส่ใจทุกข้อ ด้วย การส่งเสริมสวัสดิการพิเศษให้ทั่วถึง 3.3) สถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ 3.4) สถานศึกษาควรมีบรรยากาศที่สนับสนุนและปลูกฝังให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ 3.5) สถานศึกษาควรพัฒนากลยุทธ์ และกลไกในการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากร¹⁰⁰

เทิดศักดิ์ ทองย้อย ได้ศึกษา “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2” ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านการกำหนดกลยุทธ์และด้านการประเมินผลและการควบคุม 2) กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็น

¹⁰⁰ กันตินันท์ เวชสาร, “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3.” วารสารมหาวิทยาลัยปริทรรศน์ ปริทรรศน์ 4, 8 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2565), 40.

ระบบและนำผลมาพัฒนาผู้เรียน ด้านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ด้านใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และด้านการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁰¹

อินทิรา อามโกช ได้ศึกษา “การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับแนวปฏิบัติวิถีใหม่ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า 1) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แนวปฏิบัติวิถีใหม่ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับแนวปฏิบัติวิถีใหม่ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 มีความสัมพันธ์ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ แบบคล้ายตามกัน¹⁰²

ปาริชาติ คำป้อม ได้ศึกษา “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมพบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน และ มาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการประเมินและควบคุม 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่า

¹⁰¹ เทิดศักดิ์ ทองย้อย, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2.”วารสารธรรมเพื่อชีวิต 29, 3 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2566),185.

¹⁰² อินทิรา อามโกช, “การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับแนวปฏิบัติวิถีใหม่ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1.”วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) 13, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2566),120-121.

มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) ด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน 2) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก 3) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 4.) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้ายตามกัน¹⁰³

ศิริรัตน์ ขาวสอาด ได้ศึกษา “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 4” ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 4 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 4 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁰⁴

ปรียาพร โพธิ์ศรี ได้ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลยเขต 3” ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของ

¹⁰³ ปาริชาติ คำป้อม, ""การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1." **วารสารบริหารการศึกษาและการพัฒนา** 12,1 มกราคม - มิถุนายน (2566): 45-62.

¹⁰⁴ ศิริรัตน์ ขาวสอาด, “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 4.” **วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร** 8, 3 (กรกฎาคม – กันยายน 2568), 399-400.

ผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวก¹⁰⁵

วิยะดา เจียวรัมย์ และคณะ ได้ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 3” ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.824¹⁰⁶

ทัศนีย์ รินทะระ ได้ศึกษา “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” ผลจากการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดย ภาพรวมในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 เรียงตามลำดับเข้าสู่สมการวิเคราะห์

¹⁰⁵ ปรียาพร โพธิ์ศรี, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3.”วารสารเสียงธรรมจากมหายาน 10, 3 (กรกฎาคม –กันยายน 2567),87.

¹⁰⁶ วิยะดา เจียวรัมย์ และคณะ, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 3.”วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ 18, 1 (มกราคม – เมษายน 2567),109.

ถดถอยพหุคูณได้แก่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์ คิดเป็นร้อยละ 68.3¹⁰⁷

ธารีรัตน์ บุญมีพิพิธ ได้ศึกษา “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตเมืองชลบุรี 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตเมืองชลบุรี 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 2) การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานของครู พบว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ข้อค้นพบเหล่านี้ ชี้ให้เห็นถึงการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรการพัฒนาบุคลากร และการวางแผนที่เป็นระบบซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน¹⁰⁸

สุวินัย ทองหล่อ ได้ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1” ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมและด้านการบริหารความเสี่ยง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม รองลงมา คือ ด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

¹⁰⁷ ทศนีย์ รินทระ, “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1.” วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร 7, 4 (ตุลาคม – ธันวาคม 2567), 586-587.

¹⁰⁸ ธารีรัตน์ บุญมีพิพิธ, “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตเมืองชลบุรี 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1.” วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.) 30, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2567), 14.

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับความสัมพันธ์สูง ($r = .703^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01¹⁰⁹

ชนมนิภา ศรีทองมา ได้ศึกษา “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด¹¹⁰

งานวิจัยต่างประเทศ

แกดเนอร์ (Gardner) ได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาคปฏิบัติในโรงเรียนของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มหนึ่งของบุคลากรไม่ได้รับการรับรู้ว่าจะโรงเรียนได้สนับสนุนการพัฒนาเรื่องความรู้รอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม หรือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันภายในโรงเรียน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรในกลุ่มนี้ไม่ได้รับโอกาสในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง เช่น การสำรวจแบบแผนความคิด และการมองเห็นสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ในขณะที่ผู้บริหารของโรงเรียนได้รับความนิยมนและการสนับสนุนจากบุคลากรทั่วไป แต่อย่างไรก็ตาม เขาไม่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจนกับบุคลากร เพื่อให้พวกเขาปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้นได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารไม่ได้จัดให้บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้จากกันและกันในลักษณะมีอาชีพในระหว่างเวลาการประชุมประจำวัน แต่ใช้เวลาเหล่านั้นในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารเพียงอย่างเดียวในขณะที่กลุ่มบุคลากรที่ส่องได้ตระหนักว่าโรงเรียนของพวกเขาสนับสนุนการพัฒนาเรื่องความรู้รอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยบุคลากรในกลุ่มนี้มักจะสำรวจแบบแผนความคิดและในการ

¹⁰⁹ สุวินัย ทองหล่อ, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1.” วารสารพุทธศาสตร์ มจร อุบลราชธานี 6, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2567), 854.

¹¹⁰ ชนมนิภา ศรีทองมา, “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1.” วารสารเสถียรวิทย์ปริทัศน์ 5, 2 (สิงหาคม 2568), 183-184.

อภิปรายสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองที่เป็นระบบ ผู้บริหารของโรงเรียนนี้ได้รับความชื่นชมและการสนับสนุนจากบุคลากรที่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹¹¹

เฟรียนস্যห์ และคณะ (Feriyansyah and others) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐกาลินดา ลำปุงใต้ ประเทศอินโดนีเซีย ผลการวิจัยพบว่า 1. การกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ การวิเคราะห์ SWOT การวางแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว รวมทั้งการกำหนดความสามารถเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถจัดได้ว่าอยู่ในระดับดี แต่การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน ยังต้องการการปรับปรุงเพิ่มเติม 2. การดำเนินกลยุทธ์ยังไม่เป็นไปตามประสิทธิภาพที่ต้องการ โดยเฉพาะในด้านการใช้ระบบสารสนเทศและการเชื่อมโยงทักษะของพนักงานกับผลการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา ปัญหานี้เกิดจากการไม่ตรงกันระหว่างผลการทำงานและบทบาทของบุคลากร ซึ่งมีข้อจำกัดทั้งในด้านการจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงาน 3. การประเมินผลกลยุทธ์สามารถจัดได้ในระดับที่ค่อนข้างดี ซึ่งครอบคลุมการติดตามผลลัพธ์จากการวางแผนและการดำเนินการกลยุทธ์ การวัดผลการดำเนินงานของบุคคลและโรงเรียน รวมถึงการกำหนดขั้นตอนการปรับปรุง¹¹²

มาซาร์ (Mashar) ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมอิสลามอาลีเยห์เนกรี (โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายอิสลามของรัฐ) ในเขตตุลูงอาุง จังหวัดชวาตะวันออก การศึกษานี้เป็นการวิจัยภาคสนามที่ใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพ โดยใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ และการเอกสารในการรวบรวมข้อมูล จากการศึกษาพบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมัธยมอิสลาม (MAN) ในเขตตุลูงอาุง ได้รับการกำหนดโดยการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด โดยพิจารณาจากโอกาสและความท้าทายที่มีอยู่ในสังคม ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกอบรมที่มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาบุคลากร ผ่านการฝึกอบรมและโครงการต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร ทำให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนา การใช้สื่อและกิจกรรมต่าง ๆ ในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วมช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในหมู่บุคลากร และสร้างกลุ่มการเรียนรู้ช่วยเสริมสร้างความร่วมมือและทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นการกระทำ

¹¹¹ Barbara L. Gradner, "Learning organization practices in public school : A middle school case study" (The University of New Mexico, 2016), Abstract.

¹¹² Feriyansyah and others, "The Strategic Management at State Vocational High School 2 Kalainda, South Lampung, Indonesia," *International Journal Of Advanced Research* 8, 12 (December 2020): 142.

ที่มีการพัฒนาตลอดเวลา การดำเนินการ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมอิสลาม (MAN) ในเขตตูลุงอาุง สามารถช่วยพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ที่มีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้¹¹³

อิลมิยาติ และคณะ (Ilmiyati and others) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า 1. โรงเรียนระดับสูงของโรงเรียนมัธยมของรัฐเคียมิส ประสบความสำเร็จในการประมวลผลข้อมูลได้ดำเนินกิจกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้การวิเคราะห์ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม) 2) จากการพิจารณาภารกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และนโยบาย พบว่าการกำหนดกลยุทธ์ยังไม่เน้นการมุ่งเน้นที่เป้าหมายที่ชัดเจน 3) การดำเนินการตามกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดตามแผนการดำเนินงานและงบประมาณที่ได้รับ การดำเนินการตามขั้นตอน 4) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ได้รับการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้สามารถแสดงจุดอ่อนในการดำเนินกลยุทธ์ที่ถูกต้อง จากการศึกษาสรุปได้ว่า โรงเรียนได้ดำเนินการทั้งสี่ด้านของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่และมีความเป็นเลิศ¹¹⁴



¹¹³ Ali Mashar, "Learning Organization At Madrasa Aliyah Negeri (Public Islamic Senior High School) Of Tulungagung Regency, East Java Province," **Turkish Journal of Computer and Mathematics Education** 12, 6 (2021): 1934-1947

¹¹⁴ Nur Ilmiyati and others, "Strategic Management of Superior School," **International Journal Of Humanities Education And Social Sciences** 2, 3 (December 2022): 997.

สรุป

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวของวีเลน และคณะ(Wheelen and others) มีส่วนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ 4) การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ โดยผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนให้สอดคล้องกับบริบทและความเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน การนำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในบริบทของโรงเรียนช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีระบบและเป็นขั้นตอน ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผน ควบคุม และขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ไม่เพียงแต่ช่วยให้โรงเรียนสามารถตอบสนองต่อความท้าทายทางการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ แต่ยังช่วยเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องในอนาคต ส่วนองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของของเซงเก้ (Senge) มีแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักการ พื้นฐาน 5 ประการ ประกอบด้วย 1) การคิดเชิงระบบ (systems thinking) 2) ความเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery) 3) แบบแผนทางความคิด (mental models) 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (building shared vision) และ 5) การเรียนรู้ของทีม (team learning) แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้สามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยช่วยให้โรงเรียนสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ปรับปรุงแนวคิด และสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการกำหนดและดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่สามารถบูรณาการแนวคิดทั้งสองเข้าด้วยกันจะมีความพร้อมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่กำหนด และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนในระยะยาว

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 3) ความสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยใช้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 จำนวน 108 แห่ง เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และครู 1 คน รวมทั้งสิ้น 216 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของวีเลน และคณะ (Wheelen and others) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) การดำเนินงานวิจัยประกอบด้วยกระบวนการ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

การเตรียมการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วางแผนและจัดเตรียมโครงการอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ทั้งจากเอกสาร ตำรา ข้อมูลสถิติ สภาพปัญหา วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแนวคิด และทฤษฎีทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำโครงร่างการวิจัย กระบวนการดังกล่าวดำเนินการภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และนำเสนอโครงร่างการวิจัยต่อภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อขอความเห็นชอบและเสนอขออนุมัติโครงร่างวิทยานิพนธ์จากมหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือตามขอบเขตของการวิจัย โดยได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ หากปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ แล้วจึงนำไปทดสอบใช้ (Try out) แล้วนำเครื่องมือที่สร้างไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นจึงนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

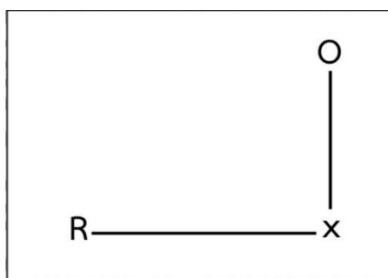
เป็นขั้นตอนการนำเสนอรายงานผลการวิจัย โดยการนำร่างผลการวิจัยซึ่งได้มาจากผลการวิเคราะห์ แปลผล และอภิปรายผล มาจัดทำรายงานการวิจัยเพื่อนำเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่อง ตามที่คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ รวมทั้งจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่ออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสถานการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental, case study) ซึ่งนำเสนอเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 ราชบุรี เขต 2 จำนวน 143 โรงเรียน จำแนกเป็นสถานศึกษาในอำเภอบ้านโป่ง จำนวน 45 แห่ง อำเภอโพ
 ธาราม จำนวน 51 แห่ง อำเภอดำเนินสะดวก 24 แห่ง และอำเภอบางแพ 23 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 108 แห่ง โดยกำหนดขนาดตัวอย่างจากการเปิดตารางประมาณ
 ขนาดตัวอย่างของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และใช้เทคนิคการเลือกตัวอย่างโดย
 วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) โดยจำแนกตามอำเภอ

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือ
 รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และ 2) ครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล
 ทั้งสิ้น 216 คน รายละเอียด ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

อำเภอ	จำนวน สถานศึกษา (ประชากร)	จำนวน สถานศึกษา (กลุ่มตัวอย่าง)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)		
			ผู้บริหาร	ครู	รวม
อำเภอบ้านโป่ง	45	35	35	35	70
อำเภอโพธาราม	51	38	38	38	76
อำเภอดำเนินสะดวก	24	18	18	18	36
อำเภอบางแพ	23	17	17	17	34
รวม	143	108	108	108	216

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน
2. ตัวแปรต้น (X_{tot}) คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของ วิลเลน และคณะ (Wheelen and others) ประกอบด้วย

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning: X_1) หมายถึง กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและสำรวจข้อมูล เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยองค์กรต้องทำการประเมินทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร การวิเคราะห์ทรัพยากรภายใน เช่น ความสามารถ โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กร จะช่วยระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา ในขณะเดียวกัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางสังคมและธรรมชาติเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ที่จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวได้ การติดตามการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมทางสังคมและธรรมชาติ จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถระบุโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ช่วยให้สถานศึกษามีแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation: X_2) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ในสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญในการวางแผนการพัฒนาและการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการกำหนดกลยุทธ์เริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้การตัดสินใจและแผนงานที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับสถานการณ์และความท้าทายที่เกิดขึ้น การกำหนดพันธกิจของสถานศึกษาคือการระบุสิ่งที่สถานศึกษามุ่งมั่นที่จะมอบให้กับสังคม ซึ่งต้องมีความชัดเจนและเป็นเอกลักษณ์ ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์นั้นมุ่งเน้นการบรรลุผลลัพธ์ที่เป็นไปตามพันธกิจที่ตั้งไว้ โดยการกำหนดนโยบายจะช่วยเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการติดตามผลในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถวัดผลการดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

2.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation: X_3) หมายถึง กระบวนการการดำเนินการตามกลยุทธ์คือการนำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริงผ่านการพัฒนาแผนงาน งบประมาณ และขั้นตอนการดำเนินงาน โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรให้สอดคล้องกับแผนที่ตั้งไว้ การกำหนดแผนงานและยุทธวิธีมุ่งเน้นการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมภายในเพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน การกำหนดงบประมาณช่วยควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายในทุกขั้นตอน ส่วนการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานจะช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจในการทำงานที่ชัดเจน การดำเนินการตามกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรและการสนับสนุนจากผู้บริหารในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยการพัฒนาระยะยาวเพื่อให้สถานศึกษาปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 การประเมินและควบคุม (evaluation and control: X_4) หมายถึง กระบวนการติดตามและประเมินผลเป็นกระบวนการที่สำคัญในการตรวจสอบและติดตามกิจกรรมและผลลัพธ์ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลลัพธ์จากกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการช่วยให้สถานศึกษามีข้อมูลในการเปรียบเทียบประสิทธิภาพที่แท้จริงกับประสิทธิภาพที่ต้องการ และนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น การประเมินผลและการควบคุมเป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการบริหารกลยุทธ์ ซึ่งช่วยให้สามารถชี้ให้เห็นจุดอ่อนในแผนกลยุทธ์ที่ดำเนินการไปแล้ว และกระตุ้นให้เกิดการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริหารกลยุทธ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลจากการประเมินผลเพื่อดำเนินการแก้ไขเชิงกลยุทธ์อย่างรวดเร็ว เมื่อพบว่าผลการ

ดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การติดตามผลและการประเมินผลจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) คือ เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เซงเก้ (Senge) ซึ่งได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักพื้นฐานหรือวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ซึ่งเป็นแนวทางในการสร้างและผลักดันให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking : Y_1) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรสามารถมองภาพรวมขององค์กรและเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กรอย่างสมดุล ไม่เพียงแต่คิดแยกส่วน แต่ยังเชื่อมโยงกันเพื่อให้เข้าใจถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำในแต่ละส่วน การคิดเชิงระบบช่วยให้บุคลากรสามารถวิเคราะห์และระบุสาเหตุหลักของปัญหาที่เกิดขึ้นได้ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ และผลกระทบระยะยาวจากการตัดสินใจและการดำเนินการที่เกิดขึ้น การนำวิธีการคิดเชิงระบบมาใช้ในการทำงานจะช่วยให้บุคลากรสามารถแก้ไขข้อบกพร่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญของงานและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะในการคิดเชิงระบบ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ปัญหาและปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระเบียบ การคิดเป็นระบบเป็นองค์ความรู้ที่บูรณาการจากหลาย ๆ ด้านและช่วยให้บุคลากรสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเข้าใจผลกระทบระยะยาวของการกระทำต่าง ๆ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery : Y_2) หมายถึง การพัฒนาและเพิ่มพูนความสามารถส่วนบุคคลอย่างต่อเนื่อง โดยมีทัศนคติในการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อเติบโตทั้งในด้านทักษะการทำงานและการพัฒนาตนเองในด้านจิตใจ บุคลากรควรมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี นอกจากนี้ บุคลากรควรมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์กร บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลจะสามารถตั้งเป้าหมายที่ท้าทายตนเองและกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้อย่างมุ่งมั่น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลนั้นสร้างผลงานที่มีความสำคัญทั้งต่อตัวเองและองค์กร ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลและนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ การพัฒนาความเชี่ยวชาญจึงเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญในการเสริมสร้างทักษะและความสามารถของบุคลากรภายในสถานศึกษา

3.3 แบบแผนทางความคิด (Mental Models : Y_3) หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม หรือทัศนคติที่มีอิทธิพลต่อวิธีการมองและการปฏิบัติของบุคคล ซึ่งสามารถส่งผลต่อการตัดสินใจและการทำงานในองค์กร การพิจารณาและท้าทายความคิดและทัศนคติที่เรามีต่อโลกเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาและเติบโต บุคลากรในองค์กรควรตระหนักถึงรูปแบบความคิดของตนเองและพร้อมที่จะปรับปรุงเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการทำงาน เนื่องจากบางครั้งกรอบความคิดหรือทัศนคติที่ยึดติดอาจขัดขวางการตัดสินใจที่ดีการปรับปรุง แบบแผนทางความคิดช่วยให้บุคลากรสามารถเปิดรับมุมมองใหม่ ๆ และมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนตามข้อมูลและสถานการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน

3.4 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision : Y_4) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งช่วยให้เกิดความหมายและทิศทางร่วมกันภายในองค์กร การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมทำให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกถึงความมุ่งมั่นและความร่วมมือที่แข็งแกร่ง โดยการมีวิสัยทัศน์ที่แท้จริงจะกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้และสร้างความเป็นเลิศ ไม่ใช่เพราะถูกบังคับ แต่เพราะต้องการทำเพื่อองค์กรและเป้าหมายร่วม บุคลากรในองค์กรควรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร และตระหนักถึงเป้าหมาย พันธกิจ และคุณค่าที่องค์กรยึดถือ ช่วยให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความพยายามในการทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning : Y_5) หมายถึง กระบวนการที่สมาชิกในทีมร่วมมือกันในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์ความรู้ร่วมกัน ซึ่งช่วยเสริมสร้างความสามารถในการทำงานร่วมกันและเพิ่มประสิทธิภาพของทีม การเรียนรู้ร่วมกันทำให้ทีมมีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าความสามารถของแต่ละบุคคลในทีม บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน บุคลากรมีส่วนร่วมในการประชุมและวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน ก่อนเริ่มกระบวนการดำเนินงาน และพร้อมที่จะแบ่งปันข้อมูลเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับทีม การทำงานร่วมกันและการเรียนรู้ในทีมจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร ซึ่งองค์กรควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันและส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ วิลเลน และคณะ (Wheelen and others)

ตอนที่ 3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge)

โดยผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถาม ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ให้มีลักษณะเป็นคำถามชนิดจัดอันดับ คุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's rating scale)¹¹⁵ มีความหมายและค่าน้ำหนัก ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัยอย่างเป็นระบบ ภายใต้กรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ โดยมุ่งให้เครื่องมือมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการศึกษาอย่างแท้จริง ทั้งนี้ การพัฒนาเครื่องมือเป็นไปตามลำดับขั้นดังนี้

¹¹⁵ R. Likert, *New Pattern of Management* (New York : Mcgraw-Hill, 1961),74.

ขั้นที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับตัวแปรด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา แล้วสร้างเป็นกระทงคำถาม เพื่อนำมาเป็นขอบเขตเชิงอ้างอิง ของการวิจัยในการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ภายใต้การแนะนำ และให้คำปรึกษาของอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิคดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ด้วยการนำแบบสอบถามเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ประเมินความสอดคล้องของแต่ละข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผลการประเมินพบว่าค่า IOC ของข้อคำถามทั้งหมดอยู่ในช่วงตั้งแต่ 0.60-1.00 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ทางวิชาการ ข้อคำถามใดที่ได้รับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงถ้อยคำและความชัดเจนตามคำแนะนำ ก่อนจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับทดลองใช้ในขั้นตอนต่อไป

ขั้นที่ 3 ทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือวิจัย กับสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแต่มีคุณลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่างทุกประการ จำนวน 15 แห่ง โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และครู 1 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 30 ฉบับ

ขั้นที่ 4 รวบรวมและตรวจสอบความเที่ยง (reliability) ของเครื่องมือโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ซึ่งมีค่า 0.99 จัดอยู่ในระดับ “ดีมาก” และผลการวิเคราะห์ทั้ง 2 ตัวแปร โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์ (X) มีค่า 0.98 จัดอยู่ในระดับ “ดีมาก” องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y) มีค่า 0.98 จัดอยู่ในระดับ “ดีมาก” เช่นเดียวกัน ซึ่งตามเกณฑ์การพิจารณาตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)¹¹⁶

ขั้นที่ 5 ปรับปรุงเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 108 แห่ง ตามที่ออกแบบไว้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และได้ข้อมูลตามความเป็นจริง ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

¹¹⁶ Lee J. Cronbach, **Essentials of psychological Testing**, 3rd ed. (New York :Harper and Row Publisher,1974), 161.

1. ผู้วิจัยนำหนังสือที่ออกโดยภาควิชาจำนวน 2 ฉบับสำหรับขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามหรือค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหา (Index of item objective congruence : IOC) และขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามสำหรับสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (Try out)

2. ผู้วิจัยนำหนังสือที่ออกโดยภาควิชา เรื่องขอความอนุเคราะห์ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู ช่วยอนุเคราะห์ตอบ แบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

3. ผู้วิจัยดำเนินการส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมกับคิวอาร์โค้ดและลิงก์ Google Form สำหรับตอบแบบสอบถามออนไลน์ผ่านระบบ AMSS ไปยังสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 108 แห่ง ได้รับกลับจำนวน 102 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 94.44

4. ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามทางออนไลน์ผ่าน Google Form และตรวจสอบการได้รับการตอบกลับของแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 108 แห่ง รวมทั้งสิ้น 216 ฉบับ ได้รับกลับจำนวน 204 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.44

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. จัดทำตารางแจกแจงคะแนน (Tally sheet) เพื่อกำหนดคะแนนให้สอดคล้องกับแผนการวิเคราะห์ข้อมูล และระเบียบวิธีทางสถิติที่ใช้
4. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนที่เหมาะสม โดยใช้สถิติต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ (Frequency : f) และร้อยละ (Percentage : %)

2. การวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 สถิติที่ใช้ คือ มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean : $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation : S.D.) โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิตของคะแนนที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)¹¹⁷ ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 - 1.49 หมายถึง เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 - 2.49 หมายถึง เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 - 3.49 หมายถึง เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 - 4.49 หมายถึง เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 - 5.00 หมายถึง เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient : r_{xy})¹¹⁸ มีรายละเอียด ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 - 0.29 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 - 0.69 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 - 4.00 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันสูง

¹¹⁷ John W. Best, **Research in Education** (New York: Prentice, Inc., 1970), 87.

¹¹⁸ ศิริชัย กาญจนวสี และคนอื่น, **การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย** พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 156.

สรุป

การวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 จำนวน 143 แห่ง โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 108 แห่ง แล้วทำการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกสถานศึกษาตามอำเภอที่อยู่ และใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random) ในการเลือกสถานศึกษา ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 216 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดวีเลนและคณะ (Thomas L. Wheelen others) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ เซงเก้ (Senge) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency : f) ร้อยละ (percentage : %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : $\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient : r_{xy})

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 108 แห่ง โดยกำหนดผู้ให้ ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่ง จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 216 คน ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 102 แห่ง 204 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.44 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ และเสนอผลการ วิเคราะห์ข้อมูล จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

ตอนที่ 3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 2

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบ ผู้วิจัยวิเคราะห์ หาค่าความถี่ (frequencies: f) และร้อยละ (percentage: %) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	1. ชาย	72	35.29
	2. หญิง	132	64.71
รวม		204	100
2	อายุ		
	1. ต่ำกว่า 30 ปี	26	12.74
	2. 30-40 ปี	63	30.88
	3. 41-50 ปี	79	38.73
	4. มากกว่า 50 ปี	36	17.65
รวม		204	100
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	1. ปริญญาตรี	88	43.14
	2. ปริญญาโท	110	53.92
	3. ปริญญาเอก	6	2.94
รวม		204	100
4	ตำแหน่งในปัจจุบัน		
	1. ผู้บริหารสถานศึกษาหรือวิชาการในตำแหน่ง	102	50.00
	2. ครู	102	50.00
รวม		204	100
5	ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
	1. ไม่เกิน 5 ปี	57	27.94
	2. 5-10 ปี	73	35.79
	3. 11-15 ปี	36	17.65
	4. 16-20 ปี	16	7.84
	5. มากกว่า 20 ปี	22	10.78
รวม		204	100

จากตารางที่ 5 พบว่าสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 64.71 และ ส่วนเพศชาย จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 35.29

อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ พบว่า มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 38.73 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 30.88 อายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 17.65 และอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 12.74

ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ พบว่า ระดับปริญญาโท จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 53.92 รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 43.14 และระดับปริญญาเอก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.94

ตำแหน่งในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่ง และครู มีจำนวนเท่ากัน โดย ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่ง จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และครู จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00

ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ พบว่า ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน 5 - 10 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 35.79 รองลงมา คือ ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 27.94 ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน 11 - 15 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 17.65 ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 20 ปีขึ้นไป จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 10.78 และประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน 16 - 20 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็น ร้อยละ 7.84

ตอนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 มีรายละเอียดตามตารางที่ 6 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม (X_{tot})

(n = 102)

ด้าน	การบริหารเชิงกลยุทธ์ (X_{tot})	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning: X_1)	4.33	0.69	มาก	4
2	การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation: X_2)	4.34	0.71	มาก	3
3	การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation: X_3)	4.35	0.68	มาก	1
4	การประเมินและควบคุม (evaluation and control: X_4)	4.35	0.71	มาก	2
รวม (X_{tot})		4.35	0.66	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.68) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ การประเมินและควบคุม (evaluation and control) ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.71) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) ($\bar{X}$ = 4.34, S.D. = 0.71) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.69) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.68 – 0.73 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เป็นรายชื่อโดยจำแนกเป็นรายด้าน 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) และ 4) การประเมินและควบคุม (evaluation and control) ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียด ดังตารางที่ 7-10

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1)

(n = 102)

ด้าน	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อันดับ ที่
1	สถานศึกษาของท่านมีการติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอย่างสม่ำเสมอ	4.45	0.76	มาก	1
2	สถานศึกษาของท่านมีการประเมินความสามารถและทรัพยากรภายในอย่างครบถ้วน	4.27	0.76	มาก	7
3	สถานศึกษาของท่านวิเคราะห์โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อน	4.31	0.77	มาก	6
4	สถานศึกษาของท่านให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางสังคมในการกำหนดกลยุทธ์	4.31	0.76	มาก	5
5	สถานศึกษามีวิธีการติดตามการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.34	0.81	มาก	3
6	สถานศึกษาของท่านสามารถระบุโอกาสและอุปสรรคจากการตรวจสอบสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.25	0.79	มาก	8
7	สถานศึกษาของท่านให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทางธรรมชาติในการกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์	4.32	0.80	มาก	4
8	สถานศึกษาของท่านสามารถใช้ข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.37	0.74	มาก	2
รวม X_1		4.33	0.69	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ สถานศึกษาของท่านมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.76) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ สถานศึกษาของท่านสามารถใช้ข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.74) สถานศึกษามีวิธีการติดตามการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.81) สถานศึกษาของท่านให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทางธรรมชาติในการกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.80) สถานศึกษาของท่านให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางสังคมในการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.76) สถานศึกษาของท่านวิเคราะห์โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.77) สถานศึกษาของท่านมีการประเมินความสามารถและทรัพยากรภายในอย่างครบถ้วน ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.76) และสถานศึกษาของท่านสามารถระบุโอกาสและอุปสรรคจากการตรวจสอบสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.79) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.74 – 0.81 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

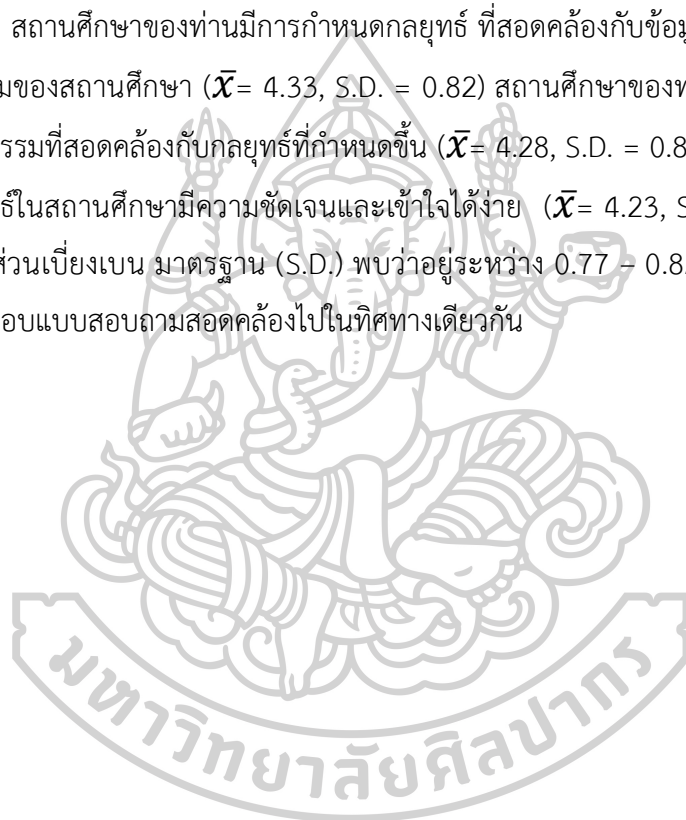


ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (X_2)

(n = 102)

ด้าน	การกำหนดกลยุทธ์ (X_2)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	กระบวนการการกำหนดกลยุทธ์ในสถานศึกษามีความชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย	4.23	0.81	มาก	6
2	สถานศึกษาของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา	4.33	0.82	มาก	4
3	สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำแผนงานโครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น	4.28	0.80	มาก	5
4	สถานศึกษาของท่านมีการวัดผลความสำเร็จในการบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.42	0.77	มาก	1
5	การกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดนโยบาย ช่วยให้สถานศึกษาสามารถวัดผลการดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	4.40	0.82	มาก	3
6	สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำแผนงานโครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น	4.40	0.79	มาก	2
รวม X_2		4.34	0.71	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (X_2) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.34, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ สถานศึกษาของท่านมีการวัดผลความสำเร็จในการบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = 0.77) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.79) การกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดนโยบายช่วยให้สถานศึกษาสามารถวัดผลการดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.82) สถานศึกษาของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.82) สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ($\bar{X}$ = 4.28, S.D. = 0.80) และกระบวนการการกำหนดกลยุทธ์ในสถานศึกษามีความชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย ($\bar{X}$ = 4.23, S.D. = 0.81) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.77 – 0.82 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3)

(n = 102)

ด้าน	การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	4.19	0.83	มาก	9
2	สถานศึกษาของท่านมีการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม อย่างเหมาะสม	4.39	0.79	มาก	4
3	แผนการดำเนินงานที่พัฒนาในสถานศึกษามีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	4.35	0.80	มาก	7
4	สถานศึกษาของท่านมีการจัดการทรัพยากร (เช่น งบประมาณ, บุคลากร) อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามกลยุทธ์	4.36	0.82	มาก	6
5	สถานศึกษาของท่านมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือระบบการบริหารเพื่อให้การดำเนินการตามกลยุทธ์มีประสิทธิภาพ	4.42	0.77	มาก	1
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการสนับสนุนการปฏิบัติตามกลยุทธ์อย่างชัดเจน	4.39	0.76	มาก	3
7	บุคลากรของสถานศึกษามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์	4.36	0.78	มาก	5
8	การดำเนินการตามกลยุทธ์ในสถานศึกษาส่งผลให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้และการพัฒนาการของนักเรียน	4.39	0.75	มาก	2
9	สถานศึกษาของท่านมีการดำเนินการตามกลยุทธ์ในระยะยาว	4.33	0.78	มาก	8
รวม X_3		4.35	0.68	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามีขั้วมิตถจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ สถานศึกษาของท่านมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือระบบการบริหารเพื่อให้การดำเนินการตามกลยุทธ์มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = 0.77) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ การดำเนินการตามกลยุทธ์ในสถานศึกษาส่งผลให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้และการพัฒนาการของนักเรียน ($\bar{X}$ = 4.39, S.D. = 0.75) ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการสนับสนุนการปฏิบัติตามกลยุทธ์อย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.39, S.D. = 0.76) สถานศึกษาของท่านมีการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม อย่างเหมาะสม ($\bar{X}$ = 4.39, S.D. = 0.79) บุคลากรของสถานศึกษามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = 0.78) สถานศึกษาของท่านมีการจัดการทรัพยากร (เช่น งบประมาณ, บุคลากร) อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามกลยุทธ์ ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = 0.82) แผนการดำเนินงานที่พัฒนาในสถานศึกษามีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.80) สถานศึกษาของท่านมีการดำเนินการตามกลยุทธ์ในระยะยาว ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.78) และบุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X}$ = 4.19, S.D. = 0.83) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.75 – 0.83 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประเมิน และควบคุม (X_4)

($n = 102$)

ด้าน	การประเมินและควบคุม (X_4)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	สถานศึกษาของท่านมีการติดตามกิจกรรมและผลลัพธ์ของงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	4.32	0.78	มาก	5
2	สถานศึกษาของท่านมีการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลลัพธ์จากกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	4.35	0.79	มาก	4
3	สถานศึกษาของท่านมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.38	0.79	มาก	1
4	สถานศึกษาของท่านมีการนำผลการประเมินและควบคุมมากระตุ้นให้เกิดการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริหารกลยุทธ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง	4.36	0.77	มาก	2
5	สถานศึกษาของท่านมีการดำเนินการแก้ไขเชิงกลยุทธ์อย่างรวดเร็วเมื่อพบผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	4.35	0.78	มาก	3
รวม X_4		4.35	0.71	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประเมินและควบคุม (X_4) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ สถานศึกษาของท่านมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.79) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ สถานศึกษาของท่านมีการนำผลการประเมินและควบคุมมากระตุ้นให้เกิดการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริหารกลยุทธ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.77) สถานศึกษาของท่านมีการดำเนินการแก้ไขเชิงกลยุทธ์อย่างรวดเร็วเมื่อพบผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.78) สถานศึกษาของท่านมีการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลลัพธ์จากกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.79) และสถานศึกษาของท่านมีการติดตามกิจกรรมและผลลัพธ์ของงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.78) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.77 – 0.79 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

การวิเคราะห์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้มัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ (Best) ปรากฏในภาพรวม ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวม (Y_{tot})

(n = 102)

ด้าน	องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y_{tot})	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking : Y_1)	4.37	0.66	มาก	3
2	ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery : Y_2)	4.36	0.71	มาก	4
3	แบบแผนทางความคิด (Mental Models : Y_3)	4.35	0.73	มาก	5
4	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision : Y_4)	4.40	0.70	มาก	2
5	การเรียนรู้ของทีม (Team Learning : Y_5)	4.53	0.72	มากที่สุด	1
รวม (Y_{tot})		4.40	0.66	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ด้าน ดังนี้ การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) ($\bar{X}$ = 4.53 , S.D. = 0.72) และอยู่ในระดับมากจำนวน 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.72) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.66) ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = 0.71) และแบบแผนทางความคิด (Mental Models) ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.73) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.66 – 0.73 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เป็นรายชื่อโดยจำแนกเป็นรายด้าน
 1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) 2) ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) 3)
 แบบแผนทางความคิด (Mental Models) 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision)
 และ 5) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียด ดังตารางที่ 12-16

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
 ด้านการคิดเชิงระบบ (Y_1)

(n = 102)

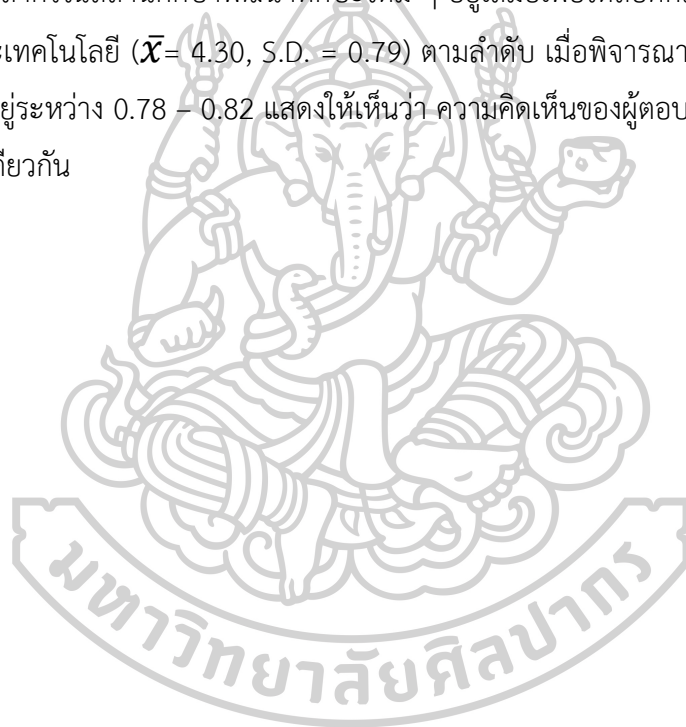
ด้าน	การคิดเชิงระบบ (Y_1)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	บุคลากรในสถานศึกษามีทักษะและวิธีการคิดที่เป็นระบบและมีเหตุผล	4.37	0.77	มาก	4
2	บุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กร และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กร	4.28	0.77	มาก	7
3	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์และระบุสาเหตุหลักของปัญหาได้ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ	4.31	0.76	มาก	6
4	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถนำความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมา แก้ไขข้อบกพร่องได้อย่างดี	4.35	0.77	มาก	5
5	บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน และจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเป็นระบบ	4.40	0.75	มาก	2
6	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้ อย่างเป็นระบบ	4.40	0.76	มาก	3
7	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาคิดอย่างเป็นระบบ	4.46	0.73	มาก	1
รวม Y_1		4.37	0.66	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานและเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$ = 4.46, S.D. = 0.73) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน และจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.75) บุคลากร ในสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้ อย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.76) บุคลากรในสถานศึกษามีทักษะและวิธีการคิดที่เป็นระบบและมีเหตุผล ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.77) บุคลากรในสถานศึกษาสามารถนำความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมา แก้ไขข้อบกพร่องได้อย่างดี ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.77) บุคลากรในสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์และระบุสาเหตุหลักของปัญหาได้ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ($\bar{X}$ = 4.31, S.D. = 0.76) และบุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กร และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ($\bar{X}$ = 4.28, S.D. = 0.77) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.73 – 0.77 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัธยฐานและเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y_2) (n = 102)

ด้าน	ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y_2)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	บุคลากรในสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.32	0.78	มาก	4
2	บุคลากรในสถานศึกษาพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี	4.30	0.79	มาก	5
3	บุคลากรในสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง	4.33	0.82	มาก	3
4	บุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถในการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายตนเอง และกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว	4.36	0.79	มาก	2
5	ผู้บริหารสถานศึกษารส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.48	0.78	มาก	1
รวม Y_2		4.36	0.71	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.48, S.D. = 0.78) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ บุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถในการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายตนเอง และกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = 0.79) บุคลากรในสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.82) บุคลากรในสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 4.32, S.D. = 0.78) และบุคลากรในสถานศึกษาพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี ($\bar{X}$ = 4.30, S.D. = 0.79) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.78 – 0.82 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
ด้านแบบแผนทางความคิด (Y_3)

(n = 102)

ด้าน	แบบแผนทางความคิด (Y_3)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	บุคลากรในสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการปรับปรุงแบบแผนทางความคิด เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการทำงาน	4.34	0.82	มาก	5
2	บุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถในการใช้วิจารณ์ ญาณ ที่ถูกต้องและสมเหตุสมผลในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ	4.34	0.80	มาก	4
3	บุคลากรในสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแบบแผนทางความคิดตามข้อมูลและสถานการณ์ใหม่ ๆ	4.33	0.80	มาก	6
4	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถเปิดรับมุมมองใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากแนวคิดเดิมของตนเองได้โดยไม่มีอคติ	4.32	0.82	มาก	7
5	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถเปิดใจรับแนวคิดใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบความคิดเดิม	4.35	0.77	มาก	3
6	บุคลากรในสถานศึกษาพร้อมที่จะเรียนรู้วิธีการ แนวคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง	4.38	0.81	มาก	2
7	บุคลากรในสถานศึกษามองว่าการปรับปรุงแบบแผนทางความคิดของตนเองเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน	4.39	0.81	มาก	1
รวม Y_3		4.35	0.73	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านแบบแผนทางความคิด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ บุคลากรในสถานศึกษามองว่าการปรับปรุงแบบแผนทางความคิดของตนเองเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาตนเองอย่างยิ่งยั้ง ($\bar{X}$ = 4.39, S.D. = 0.81) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ บุคลากรในสถานศึกษาพร้อมที่จะเรียนรู้วิธีการ แนวคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง ($\bar{X}$ = 4.38, S.D. = 0.81) บุคลากรในสถานศึกษาสามารถเปิดใจรับแนวคิดใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบความคิดเดิม ($\bar{X}$ = 3.35, S.D. = 0.77) บุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถในการใช้วิจารณ์ญาณที่ถูกต้องและสมเหตุสมผลในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ($\bar{X}$ = 4.34, S.D. = 0.80) บุคลากรในสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการปรับปรุงแบบแผนทางความคิด เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.34, S.D. = 0.82) บุคลากรในสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแบบแผนทางความคิดตามข้อมูลและสถานการณ์ใหม่ ๆ ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.80) และบุคลากรในสถานศึกษาสามารถเปิดรับมุมมองใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากแนวคิดเดิมของตนเองได้โดยไม่มีอคติ ($\bar{X}$ = 4.32, S.D. = 0.82) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.77 – 0.82 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

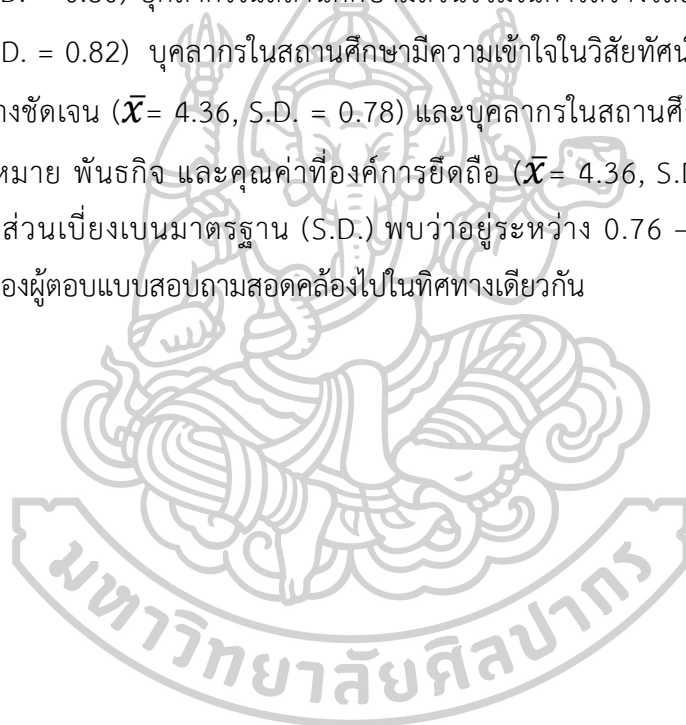


ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y₄)

(n = 102)

ด้าน	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y ₄)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาองค์กร	4.37	0.82	มาก	5
2	บุคลากรในสถานศึกษามีความเข้าใจในวิสัยทัศน์และทิศทางที่องค์กรได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน	4.36	0.78	มาก	6
3	บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย พันธกิจ และคุณค่าที่องค์กรยึดถือ	4.36	0.80	มาก	7
4	บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการมีทัศนคติร่วมกันในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย	4.42	0.80	มาก	4
5	บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรถูกนำไปใช้จริงในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และโครงการต่าง ๆ	4.42	0.76	มาก	2
6	บุคลากรในสถานศึกษารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความพยายามที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริง	4.42	0.76	มาก	3
7	บุคลากรในสถานศึกษามีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	4.46	0.77	มาก	1
รวม Y ₄		4.40	0.70	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ บุคลากรในสถานศึกษามีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{X}$ = 4.46, S.D. = 0.77) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรถูกนำไปใช้จริงในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และโครงการต่าง ๆ ($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = 0.76) บุคลากรในสถานศึกษารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ ความพยายามที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริง ($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = 0.76) บุคลากรใน สถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการมีทัศนคติร่วมกันในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย ($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = 0.80) บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาองค์กร ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.82) บุคลากรในสถานศึกษามีความเข้าใจในวิสัยทัศน์และทิศทางที่องค์กรได้ กำหนดไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = 0.78) และบุคลากรในสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจ เกี่ยวกับเป้าหมาย พันธกิจ และคุณค่าที่องค์กรยึดถือ ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = 0.80) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.76 – 0.82 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
ด้านการเรียนรู้ของทีม (Y₅)

(n = 102)

ด้าน	การเรียนรู้ของทีม (Y ₅)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญ ของการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น	4.57	0.79	มากที่สุด	1
2	บุคลากรในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยน ความรู้ ประสบการณ์การทำงานต่างๆร่วมกัน	4.49	0.77	มาก	8
3	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการ ประชุมวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อน ร่วมงานก่อนเริ่มกระบวนการดำเนินงาน	4.53	0.78	มากที่สุด	5
4	บุคลากรในสถานศึกษาพร้อมแบ่งปันข้อมูล และประสบการณ์ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง ให้กับทีม	4.51	0.78	มากที่สุด	6
5	บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักว่าความสำเร็จ ขององค์กรเกิดจากการเรียนรู้และการทำงาน ร่วมกันของทุกคน	4.54	0.78	มากที่สุด	4
6	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการระดม ความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงานที่ เหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.55	0.77	มากที่สุด	3
7	บุคลากรในสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่ดีใน การทำงาน	4.50	0.77	มากที่สุด	7
8	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็น หมู่คณะ	4.56	0.78	มากที่สุด	2
รวม Y ₅		4.53	0.72	มากที่สุด	

จากตารางที่ 16 พบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ของทีม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.56, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 7 ข้อ และอยู่ในระดับมากจำนวน 1 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ($\bar{X}$ = 4.57, S.D. = 0.79) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ ($\bar{X}$ = 4.56, S.D. = 0.78) บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ($\bar{X}$ = 4.55, S.D. = 0.77) บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักว่าความสำเร็จขององค์กรเกิดจากการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันของทุกคน ($\bar{X}$ = 4.54, S.D. = 0.78) บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประชุมวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานก่อนเริ่มกระบวนการดำเนินงาน ($\bar{X}$ = 4.53, S.D. = 0.78) บุคลากรในสถานศึกษาพร้อมแบ่งปันข้อมูลและประสบการณ์ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับทีม ($\bar{X}$ = 4.51, S.D. = 0.78) บุคลากรในสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.50, S.D. = 0.77) และบุคลากรในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์การทำงานต่างๆร่วมกัน ($\bar{X}$ = 4.49, S.D. = 0.77) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.77 – 0.79 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ในภาพรวมได้วิเคราะห์โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient) ปรากฏผลดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา(Y_{tot}) การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของสถานศึกษา (X_{tot})	การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking : Y_1)	ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery : Y_2)	แบบแผนทางความคิด (Mental Models : Y_3)	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision : Y_4)	การเรียนรู้ของทีม (Team Learning : Y_5)	ภาพรวม (Y_{tot})
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning: X_1)	.702**	.688**	.718**	.657**	.754**	.754**
การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation: X_2)	.694**	.723**	.735**	.698**	.731**	.768**
การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation: X_3)	.756**	.772**	.796**	.749**	.784**	.827**
การประเมินและควบคุม (evaluation and control: X_4)	.729**	.750**	.788**	.721**	.791**	.810**
ภาพรวม(X_{tot})	.759**	.773**	.800**	.744**	.806**	.832**

**มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 17 พบว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม (X_{tot}) กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = .832^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษารายด้าน ($X_1 - X_4$) กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษารายด้าน ($Y_1 - Y_5$) พบว่าคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation: X_3) กับ แบบแผนทางความคิด (Mental Models : Y_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .796^{**}$) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning: X_1) กับ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision : Y_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .657^{**}$) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม (X_{tot}) กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา รายด้าน ($Y_1 - Y_5$) พบว่าคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม(X_{tot}) กับ การเรียนรู้ของทีม (Team Learning : Y_5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .806^{**}$) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม(X_{tot}) กับ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision : Y_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .744^{**}$) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวม (Y_{tot}) กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษารายด้าน ($X_1 - X_4$) พบว่าคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) กับ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation: X_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .827^{**}$) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวม (Y_{tot}) กับ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning: X_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .754^{**}$) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายตามกันอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = .832^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ

- 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
- ราชบุรี เขต 2
- 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- ประถมศึกษา ราชบุรี เขต 2 และ
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 2

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของวิลเลน และคณะ (Wheelen and others) และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) ซึ่งแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.997 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี จำนวน 108 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่ง จำนวน 1 คน 2) ครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 216 คน ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 102 แห่ง 204 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.44 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency: f) ร้อยละ (percentage: %) ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean: $\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient: r_{xy})

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ การประเมินและควบคุม (evaluation and control) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) ตามลำดับ
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ด้าน ดังนี้ การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และอยู่ในระดับมากจำนวน 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) และแบบแผนทางความคิด (Mental Models) ตามลำดับ
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้ายคลึงตามกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การอภิปรายผล

จากการสรุปผลการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหาร ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ตระหนักถึงกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล รวมถึงการสำรวจข้อมูลจากสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลต่อองค์กร โดยมุ่งหวังเพื่อค้นหาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร รวมถึงการตัดสินใจที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดเกณฑ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ซึ่งกระบวนการนี้ประกอบด้วยการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน ซึ่งสะท้อนถึงสิ่งที่องค์กรมุ่งมั่นที่จะมอบให้กับสังคม พันธกิจที่ดีต้องมีความเป็นเอกลักษณ์และสามารถสื่อความหมายเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ การกำหนดกลยุทธ์ที่มีแนวทางหลักในการบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ รวมทั้งการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การกำหนดนโยบายที่เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจที่จำเป็นสำหรับการดำเนินแผนกลยุทธ์ โดยการนำวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง ผ่านการพัฒนาแผนงาน งบประมาณ และขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการจัดการขององค์กร การใช้กลยุทธ์มักเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวันในการจัดสรรทรัพยากร โดยมีกิจกรรมที่รวมถึงการกำหนดแผนงาน กลยุทธ์ งบประมาณ และขั้นตอนการดำเนินงาน กระบวนการนี้ยังเกี่ยวข้องกับการติดตามกิจกรรมและผลลัพธ์ขององค์กร และการตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยสามารถเปรียบเทียบประสิทธิภาพจริงกับประสิทธิภาพที่ต้องการได้ ผู้บริหารทุกระดับใช้ข้อมูลที่ได้จากผลลัพธ์เพื่อนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหา ถึงแม้ว่าการประเมินและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบสุดท้ายในกระบวนการบริหารกลยุทธ์ สามารถบ่งชี้ถึงจุดอ่อนในแผนกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ และกระตุ้นให้กระบวนการทั้งหมดเริ่มต้นใหม่อีกครั้ง ส่งผลให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ รัชพล เชิงชล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาศักยภาพครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

สอดคล้องกับ ภริญา ชัดติยะ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ ศิริรัตน์ ขาวสอาด ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 4” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์(X_3) อยู่ในระดับมากเป็นลำดับแรก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร ครู และบุคลากรทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียน รวมถึงการวางแผนนโยบายต่างๆ ที่เป็นแนวทางในการนำไปสู่การปฏิบัติจริง ในสถานศึกษา กระบวนการทำงานในสถานศึกษาจึงมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยผู้บริหาร ครู และบุคลากรทุกคนร่วมมือกันในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สิ่งนี้ช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน และสามารถบริหารจัดการการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีการนำกลยุทธ์ที่กำหนดมาใช้ในทางปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้สถานศึกษาสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาได้อย่างครบถ้วน การดำเนินการตามแผนงานและโครงการที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนยังช่วยเสริมสร้างความมั่นคงในกระบวนการบริหาร โดยปฏิบัติตามขั้นตอน และตารางที่ได้วางไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี สถานศึกษาจึงสามารถจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านการใช้เทคนิคและวิธีการที่หลากหลาย ทั้งในด้านการจัดการห้องเรียน การใช้สื่อการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับศักยภาพของนักเรียน ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ รัชพล เชิงชล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมาก ที่สุดลำดับแรก สอดคล้องกับ ภริญา ชัดติยะ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับแรก สอดคล้องกับ นภัสภรณ์ มูลสิน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับ การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับแรก และสอดคล้องกับ ปาริชาติ คำป้อม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของ

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับแรกเช่นเดียวกัน

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประเมินและควบคุม (X₄) อยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่สอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การประเมินผลและการควบคุมเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยติดตามการดำเนินงานและผลลัพธ์ขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ สามารถเปรียบเทียบประสิทธิภาพที่แท้จริงกับเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างชัดเจน ผู้บริหารทุกระดับสามารถใช้ข้อมูลจากผลการประเมินเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัย ตรวจสอบ และปรับปรุงเป้าหมายการทำงานให้เหมาะสม ทั้งนี้ การประเมินและการควบคุมยังช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว กระตุ้นให้ระบบการบริหารงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร อีกทั้งยังเป็นกลไกที่ช่วยประสานการทำงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยสถานศึกษาควรกำหนดรูปแบบการประเมินโครงการที่หลากหลาย พร้อมจัดให้มีการรายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูงอย่างเป็นทางการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและยกระดับประสิทธิภาพของการดำเนินงานในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เทิดศักดิ์ ทองย้อย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประเมินและควบคุม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ นภัสรณ์ มูลสิน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการประเมินและควบคุม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (X₂) อยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่สาม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในการจัดทำกลยุทธ์ของโรงเรียน ผู้บริหารได้กำหนดแผนระยะยาวเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้เหมาะสมกับโอกาส ปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในขณะนั้น โดยคำนึงถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดทำกลยุทธ์ดังกล่าวครอบคลุมกระบวนการวิเคราะห์และการตัดสินใจที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดเกณฑ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยการกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบายขององค์กร พันธกิจของโรงเรียนต้องสะท้อนถึงสิ่งที่องค์กรมุ่งมั่นจะมอบให้แก่สังคม มีเอกลักษณ์และความหมายชัดเจน สื่อสารถึงผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุได้อย่างเป็นรูปธรรม การกำหนดวัตถุประสงค์ควรมุ่งมั่นผลสำเร็จที่สามารถวัดได้และนำไปสู่การบรรลุพันธกิจขององค์กร ส่วนการกำหนดกลยุทธ์เป็นการวางแผนทาง

หลักเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ พร้อมสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน ขณะที่การกำหนดนโยบายทำหน้าที่เป็นกรอบแนวทางเชิงกว้างในการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับการนำไปปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่าการตัดสินใจและการดำเนินงานของทุกระดับสอดคล้องและสนับสนุนต่อพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างเป็นเอกภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชพล เิงชล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ มีค่ามัธยเทศอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) อยู่ในระดับมากเป็นลำดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมุ่งเน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และสำรวจข้อมูลจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อระบุและค้นหาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จะถูกนำมาชี้แจงแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นการศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยความสามารถ ทรัพยากร โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อใช้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการศึกษาปัจจัยที่เป็นโอกาสและอุปสรรค โดยพิจารณาจากสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม ธรรมชาติ และบริบทของงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรและการกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ขององค์กรมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมโดยรอบมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เทิดศักดิ์ ทองย้อย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีค่ามัธยเทศอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

2. จากผลการวิจัย พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจาก สถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการโดยยึดแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะมีความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงาน และระดับสถานศึกษา โดยผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมแห่ง

การเรียนรู้ภายในองค์กร ผ่านการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนและนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง นอกจากนี้ ผู้บริหารยังส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ความสามารถ และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเสนอความคิดเห็น และการตัดสินใจร่วมกันตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล ส่งผลให้เกิดการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ การจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ และการนำองค์ความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของงาน การบริหารในลักษณะนี้ช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ และเกิดนวัตกรรมในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ อินทรา อามโกช ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับแนวปฏิบัติวิไลใหม่ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ กันตินันท์ เวชสาร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3” ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ ธารรัตน์ บุญมีพิพิธ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตเมืองชลบุรี 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตเมืองชลบุรี 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน ซึ่งด้านการเรียนรู้ของทีม (Y₅) อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นลำดับแรก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษามีการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีการประชุมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และร่วมกันตัดสินใจเพื่อหาข้อสรุปที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานได้จริง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ครูพัฒนาความรู้และความสามารถร่วมกัน เกิดการทำงานแบบทีมที่มีความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความสามัคคีภายใต้วัฒนธรรมองค์การที่เกื้อหนุน การเรียนรู้ร่วมกันดังกล่าวเป็นลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ช่วยเสริมสร้างการคิดร่วม การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการพัฒนาองค์ความรู้ภายในทีมงาน ส่งผลให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ มีแรงจูงใจในการทำงาน และสามารถพัฒนานวัตกรรมทางการจัดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ สถานศึกษายังมีการจัดตั้ง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ทั้งภายในกลุ่มสาระและระหว่างกลุ่มสาระ เพื่อให้ครูได้แลกเปลี่ยนแนวทางการสอน ทดลองกิจกรรม และปรับปรุงการจัดการ

เรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียนมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ชนม์นิภา ศรีทองมา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ของทีม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับ สุวินัย ทองหล่อ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1” ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ของทีม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y₄) อยู่ในระดับมากเป็นลำดับแรก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพัน และมีทัศนคติทางบวกต่อองค์กร ส่งผลให้ครูและบุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน การกระจายอำนาจของผู้บริหารไปยังกลุ่มสาระการเรียนรู้และหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา ช่วยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นการวางแผน และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจทิศทางเดียวกันและเกิดความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันยังช่วยเสริมสร้างความเป็นหนึ่งเดียวภายในองค์กร ทำให้บุคลากรร่วมแรงร่วมใจในการพัฒนาโรงเรียนและพร้อมรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กรด้วยความสนใจ ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร และขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เน้นการมีส่วนร่วมและความไว้วางใจระหว่างบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ ปรียาพร โพธิ์ศรี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 3” ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ กันตินันท์ เวชสาร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3” ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงระบบ (Y₁) อยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่สอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษามีการตระหนักถึงความสำคัญของการเชื่อมโยงระหว่างภารกิจและการตัดสินใจในทุกฝ่าย โดยพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นก่อนการดำเนินการใด ๆ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การพัฒนางานไม่ได้เน้นแค่การปรับปรุงส่วน

ใดส่วนหนึ่ง แต่เป็นการมุ่งพัฒนาองค์กรในภาพรวม โดยการมองความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กรและผลกระทบจากการกระทำในแต่ละส่วน การคิดเชิงระบบเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองปัญหาและสถานการณ์ในมุมกว้าง ไม่เพียงแค่แยกแยะส่วนต่าง ๆ แต่ยังเชื่อมโยงกันอย่างสมดุล การพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงระบบทำให้ผู้บริหารสามารถระบุสาเหตุหลักและผลกระทบในระยะยาว ซึ่งช่วยในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน การส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบและการประชุมร่วมกันเพื่อเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนางาน ยังทำให้เกิดความร่วมมือในองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยการนำผลการปฏิบัติงานและข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ อินทรา อัมโภช ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับแนวปฏิบัติวิถีใหม่ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงระบบ มีความเข้มข้นเลขคณิตอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ ปรียาพร โพธิ์ศรี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 3” ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงระบบ มีความเข้มข้นเลขคณิตอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y_2) อยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่สาม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการนิเทศภายในที่หลากหลาย ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถแสดงความสามารถอย่างเต็มที่และสร้างความกระตือรือร้นในการพัฒนางานของตนเอง การส่งเสริมทัศนคติการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรไม่เพียงแต่พัฒนาในด้านทักษะการทำงาน แต่ยังเติบโตในด้านการพัฒนาตนเองในด้านจิตใจและการควบคุมตนเอง การควบคุมตนเองและการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนช่วยให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการบรรลุสิ่งที่ต้องการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงาน การมีแนวคิดที่เปิดกว้างและพร้อมรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานช่วยให้ผู้บริหารสามารถรับรู้ข้อมูลที่จำเป็นและปรับแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ระหว่างครูและบุคลากรภายในโรงเรียนไม่เพียงแต่ช่วยในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังส่งเสริมให้เกิดพลังความมุ่งมั่นในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จึงกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรให้สามารถก้าวหน้าได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ อินทรา อัมโภช ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับแนวปฏิบัติวิถีใหม่ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1”

ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ปรียาพร โพธิ์ศรี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 3” ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ กันตินันท์ เวชสาร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3” ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านแบบแผนทางความคิด (Y_3) อยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่สี่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการคิดเชิงบวก โดยมีการจัดประชุมและวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาทบทวนและพิจารณาไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน การมองปัญหาในการทำงานไม่ใช่เป็นอุปสรรค แต่เป็นโอกาสในการพัฒนา ช่วยให้เกิดการพัฒนาปรับเปลี่ยนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สพฐ. และ สพป. การพิจารณาและท้าทายความคิดและทัศนคติของบุคลากรภายในสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและเติบโต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการตระหนักรู้ถึงกรอบความคิดของตัวเอง ซึ่งบางครั้งอาจเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การทบทวนและปรับปรุงรูปแบบความคิดจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรมีมุมมองใหม่ ๆ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างยืดหยุ่น การเปิดกว้างในการรับข้อมูลใหม่และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เป็นการส่งเสริมให้เกิดการคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องการมีทัศนคติที่ดีและเปิดกว้างต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นในองค์กร บุคลากรที่มีความยืดหยุ่นทางความคิดและสามารถปรับแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานตามสภาพแวดล้อมและนโยบายขององค์กรจะทำให้องค์กรเติบโตและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับ อินทิรา อามโฆษ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับแนวปฏิบัติวิถีนวัตกรรมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านแบบแผนทางความคิด มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ปรียาพร โพธิ์ศรี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 3” ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านแบบแผนทางความคิด มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับ

มาก และสอดคล้องกับ กันตินันท์ เวชสาร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3” ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านแบบแผนทางความคิด มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

3. จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ผ่านกระบวนการนิเทศภายในที่หลากหลาย ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนางานของตนและพัฒนาไปในทิศทางที่กำหนดไว้ โดยการส่งเสริมทัศนคติการเรียนรู้ตลอดชีวิต ช่วยให้บุคลากรเติบโตทั้งในด้านทักษะการทำงานและการพัฒนาตนเองในด้านจิตใจ การควบคุมตนเองและการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นในการบรรลุสิ่งที่ต้องการ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กร การส่งเสริมการคิดเชิงบวกและการรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กรและมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย การพัฒนางานที่เน้นการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นช่วยเพิ่มความมั่นใจในกระบวนการทำงานและช่วยในการปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อีกทั้ง การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรผ่านกระบวนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถกำหนดพันธกิจ กลยุทธ์ และนโยบายที่สอดคล้องกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารทรัพยากรและการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีการติดตามผลและการประเมินผลที่ต่อเนื่องทำให้สถานศึกษาสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพบข้อบกพร่องในแผนกลยุทธ์เดิม กระบวนการนี้กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงและเริ่มต้นใหม่ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน การส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและการมีส่วนร่วมของบุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ บทบาทสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนให้สถานศึกษาเติบโตเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้และพัฒนาต่อเนื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน และสร้างแผน

กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและทิศทางขององค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์ยังช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาความรู้และทักษะต่าง ๆ รวมถึงการส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีการกำหนดแผนที่ชัดเจนและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาองค์กร จะมีผลโดยตรงต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ดีขึ้น การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เข้มแข็งจึงเป็นผลจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีการมุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้และการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ วิยะดา เจียวรัมย์ และคณะ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 3” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3) กับ ด้านแบบแผนทางความคิด (Y_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .796^{**}$) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการพัฒนาแบบแผนความคิดของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร ช่วยให้การบริหารจัดการสถานศึกษามีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารกลยุทธ์ที่ดีต้องอาศัยทัศนคติและกรอบความคิดที่เปิดกว้างในการปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาที่สามารถผสมผสานการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพกับการปรับปรุงและพัฒนาแบบแผนความคิดได้อย่างลงตัวจะสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ในสถานศึกษาหมายถึงการนำแผนกลยุทธ์ที่วางไว้มาสู่การปฏิบัติจริง โดยมีกระบวนการในการจัดสรรทรัพยากรและการพัฒนาแผนงานต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น การจัดการหลักสูตร การบริหารงบประมาณ และการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการนี้ต้องมีการตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แผนที่กำหนดไว้สามารถนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ตั้งเป้าหมายไว้ในขณะเดียวกัน แบบแผนความคิด หรือทัศนคติของผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางของการดำเนินงาน หากกรอบความคิดหรือทัศนคติของบุคลากรยังคับแคบไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง หรือไม่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จะส่งผลให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ การที่ผู้บริหารมีทัศนคติที่เปิดกว้าง และ ยืดหยุ่น จะช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้การบริหารกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ เช่น การจัดการทรัพยากร การพัฒนาครูและบุคลากร และการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับ

การเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะในสถานศึกษา การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จะสามารถทำได้เมื่อผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีการพัฒนาทัศนคติที่เปิดรับการเรียนรู้และการปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง มีมุมมองที่ยืดหยุ่น และการปรับกรอบความคิดอย่างต่อเนื่องจะช่วยเสริมสร้างการพัฒนาองค์กรให้สามารถเติบโตและพัฒนาได้ ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตามกลยุทธ์และการพัฒนาแบบแผนความคิดมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ การปรับทัศนคติและกรอบความคิดให้เปิดรับการเปลี่ยนแปลงร่วมกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่มีระบบจะทำให้สถานศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ทศนีย์ รินทะ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติกับด้านด้านการปรับโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ส่วนด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) กับ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .657^{**}$) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่าแม้ทั้งสองด้านนี้จะมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อยที่สุด แต่ก็ยังมีช่องว่างที่สามารถพัฒนาได้ในการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยสองด้านนี้มีบทบาทในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพื่อให้สามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป แม้ว่าจะมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางในบางกรณี ยังคงมีช่องว่างที่สามารถพัฒนาและเสริมสร้างให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อสถานศึกษา เช่น การเปลี่ยนแปลงในนโยบายการศึกษา ความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง เทคโนโลยีที่มีผลต่อการเรียนการสอน และการแข่งขันจากสถานศึกษาอื่น ๆ การวิเคราะห์เหล่านี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีการแบ่งปันเป้าหมายและทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับการพัฒนาและอนาคตของสถานศึกษา ผู้บริหารที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมได้จะสามารถดึงความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการพัฒนาและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมต้องใช้เวลาและการมีส่วนร่วมจากทุกคนในองค์กร เพื่อให้เกิดการยอมรับและร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอาจมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง โดยที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอาจไม่ได้รับการนำมาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างเต็มที่ หรืออาจเกิดความแตกต่างในความคิดเห็นระหว่าง

ผู้บริหารและบุคลากร ซึ่งอาจทำให้เกิดช่องว่างในการทำงานร่วมกันและการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา แม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองด้านจะอยู่ในระดับต่ำ แต่ก็ยังมีช่องว่างที่สามารถพัฒนาได้ โดยการปรับปรุงกระบวนการสื่อสารและการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงและเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างใกล้ชิด การส่งเสริมการสื่อสารที่ดีและการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายและพัฒนาอย่างยั่งยืนในอนาคต

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการ ศึกษาวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียด ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1. จากการศึกษการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 พบว่าด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) มีค่ามัธยฐานเลขคณิต อยู่ลำดับสุดท้าย ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมยังไม่ได้ได้รับความสำคัญเพียงพอ หรือยังมีช่องว่างในการดำเนินการตามที่ควรจะเป็น ดังนั้นสถานศึกษาของท่านสามารถระบุโอกาสและอุปสรรคจากการตรวจสอบสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว สถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเริ่มจากการสำรวจปัจจัยภายในองค์กร เช่น ความสามารถของบุคลากร ทรัพยากร โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งจะช่วยการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก คือ สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ และสภาพแวดล้อมของงาน เพื่อระบุโอกาสและอุปสรรคที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของ

สถานศึกษา การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลจากข้อมูลเหล่านี้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้สามารถหาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ต่างๆ เช่น การวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความสามารถในการประมวลผลข้อมูลจากสภาพแวดล้อมให้มีความแม่นยำ และช่วยให้สถานศึกษามีแนวทางในการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในภายนอกองค์กร

2. จากการศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่าด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models) มีค่ามัธยฐานเลขคณิต อยู่ลำดับสุดท้าย แสดงให้เห็นว่าด้านนี้อาจเป็นจุดที่ได้รับความสำคัญ น้อยที่สุดหรือยังทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร หรือยังไม่ได้พัฒนาอย่างเต็มที่ตามมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถาม สถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการเปิดรับมุมมองใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากแนวคิดเดิมของบุคลากรโดยไม่ถือคติ หรือความยึดติดกับกรอบความคิดเดิม ๆ ที่อาจจะไม่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลก การศึกษาในปัจจุบัน การพิจารณาและท้าทายความคิดและทัศนคติที่เรามีต่อโลกและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาและเติบโตของบุคลากร เพราะบางครั้งกรอบความคิดหรือทัศนคติที่เราเองยึดถืออาจจะขัดขวางการตัดสินใจและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การตระหนักรู้ถึงรูปแบบความคิดของตนเองและการทบทวนกรอบความคิดนี้จะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับมุมมองและวิธีการทำงานให้มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างมากขึ้น โดยสามารถตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทบทวนและปรับปรุงรูปแบบทางความคิดของบุคลากรในสถานศึกษา จะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถพัฒนาและปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถนำแนวคิดและกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาองค์กรในทุกด้าน ทั้งการเรียนการสอน การบริหารจัดการ และการพัฒนาบุคลากร

3. ด้านความสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก ลักษณะคล้ายตามกัน ดังนั้น จึงควรเน้นสถานศึกษาควรเน้นการพัฒนาและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น การมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรได้อย่างชัดเจนและมีเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของบุคลากรในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์และการสร้าง

องค์ความรู้ร่วมกันภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารและการตัดสินใจในระดับต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาควรมีการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้และการบริหารให้เหมาะสมกับความต้องการและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และจากผลการวิเคราะห์ที่พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) กับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนั้นมีผลต่อการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรในระดับที่ค่อนข้างดี แต่ยังมีพื้นที่ให้พัฒนาและเสริมสร้างความเชื่อมโยงระหว่างสองปัจจัยนี้ให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น ข้อเสนอแนะในการนำผลความสัมพันธ์ที่มีค่าในระดับปานกลางนี้ไปใช้ในการดำเนินงาน คือ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างใกล้ชิด การมีข้อมูลที่แม่นยำจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างสอดคล้องและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจและการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจนและตรงประเด็นมากขึ้น และนอกจากนี้ องค์กรควรเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรทุกระดับในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกันและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างทั่วถึง การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ในเชิงลึก รวมถึงการใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จะช่วยเสริมสร้างทักษะและความสามารถของบุคลากรในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำข้อมูลที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการดำเนินการตามข้อเสนอแนะเหล่านี้ องค์กรจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้การบริหารและการพัฒนาองค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยในอนาคต จึงขอเสนอแนะแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยเลือกใช้แนวคิด ทฤษฎีของท่านอื่น
2. ควรศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2
3. ควรศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 2



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- เกียรติชัย กาฬสินธุ์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563.
- . **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563.
- โกศล ดีศีลธรรม. "องค์กรแห่งการเรียนรู้." *Quality Management* (มกราคม 2546).
- เฉลิมรัฐ ภูทองไชย. เอกสารประกอบการสอน รายวิชาองค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์. อุดรธานี: ราชภัฏอุดรธานี, 2556.
- เข้มทอง ศิริแสงเลิศ. "หน่วยที่ 2 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21." ใน **ประมวลสาระชุดวิชานวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ หน่วยที่ 1-7**. นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, พิมพ์ครั้งที่ 2, 2564.
- คมกฤษ จงบุญวัฒนา. **คัมภีร์ผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2564.
- จันทร์เพ็ญ สุขเกษม. "องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปทุมวาสนา." **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 11, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2563).
- ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. **หลักการจัดการธุรกิจปัจจุบัน**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.
- ชลธิชา ร่มโพธิ์รี. "การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9." **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2562).
- ฐาปนา ฉินไพศาล. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์, 2560.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2560.
- . **การจัดการเชิงกลยุทธ์** กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2552.
- . **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2556.
- ทินกร ไทยเจริญ. "การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดการเรียนรู้วิชาวิทยาศาสตร์ด้วยกระบวนการสืบเสาะของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร." **วารสารปรัชญาปริทรรศน์** 28, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2566).
- เทิดศักดิ์ ทองย้อย. "การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2." **วารสารธรรมเพื่อชีวิต** 29, 3 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2566).
- ธนวัฒน์ ทีปะปาล. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์, 2565.
- นภัสภรณ์ มูลสิน. "การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต

- พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1."วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 10, 1 (มกราคม -มิถุนายน 2562).
- นันทรัตน์ เจริญกุล. **การบริหารนโยบายและกลยุทธ์การศึกษา(Policy and Strategic Management in Education)**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2565.
- น้ำทิพย์ วิจารณ์. "มาตรฐานการจัดการข้อมูลวิจัยในคลังสารสนเทศ." **วารสารวิจัยสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย** (มกราคม - มิถุนายน 2559).
- บรรจง จันทมาศ. **ระบบบริหารงานคุณภาพ Iso 9000 (ฉบับปรับปรุง)**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2542.
- เบญจรัตน์ ควรเสนาะ. "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์การของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร." **วารสารการบริหารนิเทศบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น** 9, 8 (สิงหาคม 2566).
- ปกรณ์ ปรียากร. **การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ 19. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม, 2558.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **กลยุทธ์ การวางแผนและการจัดการ (Strategic Planning & Management)**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส, 2560.
- ปาริชาติ คำป้อม. "การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1." **วารสารบริหารการศึกษาและการพัฒนา** 12,1 มกราคม - มิถุนายน (2566).
- พงษ์เสถียร เหลืองอลงกต. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)**. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลเอ็ดดูเคชั่น, 2561.
- พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ. **การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิชาวาร, 2565.
- พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ. **นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่**. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์, 2560.
- พยัต วุฒิรงค์. **การจัดการนวัตกรรม ทฤษฎีการ องค์การแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2565.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. **องค์การและการบริหารจัดการ**. นนทบุรี: ริงค์ บียอนด์ บุ๊คส์, 2558.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต**, 2560.
- ภริญา ชัดติยะ. "การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว." **วารสารการบริหารการศึกษา**

มหาวิทยาลัยศิลปากร 10, 1 (มกราคม –มิถุนายน 2562).

ยุรพร ศุภรัตน์. **องค์การเพื่อการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

เยาวทิศา นามคุณ. **"การประกันคุณภาพการศึกษา."** เอกสารประกอบการเรียนรายวิชาการประกันคุณภาพการศึกษา, คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 2563.

รัชพล เชิงชล. "การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1" **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 16, ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม 2561 - ธันวาคม 2561).

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525**. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.

วันชนก อาจปฐ. "การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย." **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 11, 1 (มกราคม –มิถุนายน 2563).

วันชนก อาจปฐ. "แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในเขตภาคกลาง." **วารสารการบริหารนิเทศบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น** 8, 8 (สิงหาคม 2565).

วันชัย ปานจันทร์. **วัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560.

———. **หลักการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564.

วิรัตน์ บัวชุม. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐและเอกชน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมศาสตร์, 2563.

วิโรจน์ สารรัตน์. **โรงเรียน: การบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ, 2560.

วีรภัทร รักชนบท. "องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9." **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2562).

วีรยา สัจจะเขตต์. "การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5." **วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม** 12, 3 (กันยายน –ธันวาคม 2564).

วีรุธ มาฆะศิรินันท์. **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท, 2557.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2544.

ศิริชัย กาญจนวสี และคณะ. **การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.

- ศิริรัตน์ ขาวสะอาด. “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 4.” *วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร* 8, 3 (กรกฎาคม – กันยายน 2568).
- สมคิด บางโม. *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: บริษัท วี.พรินท์ (1991) จำกัด, 2562.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. *แผนการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2560 – 2579* กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2560.
- . *ร่างกรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2574* (2560). นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี, 2560.
- . *วิธีวิทยาการประเมินความสำเร็จของการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2551.
- . *สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล ปี 2562 (Imd 2019)*. นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี, 2563.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *การวางแผนเชิงกลยุทธ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท. . 2554.
- สุชาดา รักอก. “แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย” *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์* 10, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2566).
- สุพานี สฤณวานิช. *การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.
- สุพิชฌาย์ ชูศรีจันทร์. “แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3.” *วารสาร มจร ปรัชญาปริทรรศน์* 7, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2567).
- สุรพงษ์ มั่นคง. *กลยุทธ์และการจัดการองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย, 2562.
- สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. *หลักการบริการธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: บริษัท จุดทอง จำกัด, 2560.
- อนันต์ พงษ์ทอง. *การบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิชาการ, 2564.
- อรุณี อัดกลับ, อ.ดร.สมบุญ บวรศิริรักษ์ และ เรือเอก อ.ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์. “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2.” *วารสารบริหารการศึกษา มศว* 15, 29 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2561).
- อำพล นววงศ์เสถียร. *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 5 .กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก, 2562.
- อินทิรา อำมโกษ. “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับแนวปฏิบัติวิถีใหม่ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1.” *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)* 13, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2566).

ภาษาต่างประเทศ

- Best, John W. . **Research in Education**. New York: Prentice, Inc., 1970.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. **Strategic Management: Concepts and Cases** (2nd Ed.) New York: McGraw-Hill, 2012.
- Cronbach, L. J. . **Essentials of Psychological Testing** (3rd Ed.). New York: Harper and Row Publisher.1974.
- David, Fred R. . **Strategic Management**. 13th Ed. New Jersey: Pearson Education, 2017.
- Fulmer, R., & Key, B. A Conversation with Peter Senge: **New Developments in Organization Learning**. Organizational Dynamics, 27(2),1998.
- Garvin, D. A. . General Management: **Process and Action Text and Cases**. London: Mcgraw-Hill. 2002.
- Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E., & Spirs, M. S. . **Learning Organizations Come Alive**. Training & Development, December,1996.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. . **Supervision and Instructional Leadership** (10th Ed.). Boston: Pearson Education. 2018.
- Grant, R. M. . **Contemporary Strategy Analysis** (7th Ed.). Wiley, 2008.
- Likert, R. . New Pattern of Management. New York: Mcgraw-Hill. 1961.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 7 ed. CA: SAGE Publications, 2022.
- Marquardt, Michael J. **Building the Learning Organization : Mastering the 5 44 Elements for Corporate Learning**. 2nd Ed. Palo Alto, Ca: Davies – Black Publishing, Inc., 2002.
- Nataraja, S., & Bright, L. K. "Strategic Planning Implications in Higher Education." **Arabian Journal of Business and Management Review**, 8(1), .2018.
- Thomas L. Wheelen and others. **Strategic Management and Business Policy**. 15th Ed. New Yok: Pearson, 2018.
- others., Gregory G. Dess and and. **Strategic Management : Text and Case**, 8th Ed. New York : Ny Mcgraw – Hill Education, 2016.
- Gregory G. Dess and and others. **Strategic Management Text & Case**. 10th Ed. New Yok: Mcgraw-Hill, 2021.

- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. . **Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition** (13th Ed.). Mcgraw-Hill Education, 2013.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. . **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**. Maidenhead: Mcgraw-Hill. 1991.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**. New York: Mcgraw-Hill.1994.
- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. . **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control** (12th Ed.). Boston: Mcgraw-Hill Higher Education. 2012.
- Rothaermel, Frank T. **Strategic Management**. 5th Ed. New York: Mcgrawhill, 2021.
- Senge, P. M. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Crown Business. , 2006.
- Stata, Ray. . **Organizational Learning -the Key to Management Innovation**. Sloan Management Review, 1989.
- Thompson, A. A., et al. **"Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage** (19th Ed.). Toronto: Mcgraw-Hill. ." 2014.
- Vera, Dusya, and Mary Crossan. **"Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework."** *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Edited by Mark Easterby-Smith and Marjorie A. Lyles, Blackwell Publishing, 2003.



ภาคผนวก





ที่ อว 8612.2/478

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 มิถุนายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อัมพรกัญญ์ บัวครอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวกุสุมา อุมาริ รหัสนักศึกษา 660620091 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

1. ดร.อัมพรกัญญ์ บัวครอง

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองอ้อ(ธรรมจริยประชาสามัคคี)
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

2. ดร.เขมพัทธ์ แสงทอง

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลบางแพ(ชุมชนวัดบางแพไต้วันชัยประชาสรรค์)
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

3. ดร.สุนันทา ปานณรงค์

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอมรญาติสมาคม
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

4. ดร.กนกพร พิริยวุฒิกุลอุตม

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบางแพปฐมพิทยา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8

5. ผศ.ดร.สุภาวรรณ ฤกษ์กำลัง

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาภาษาไทย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม

ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)



ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2”

.....

การบริหารเชิงกลยุทธ์

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5		
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning: X ₁)								
1	สถานศึกษาของท่านมีการติดตามตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2	สถานศึกษาของท่านมีการประเมินความสามารถและทรัพยากรภายในอย่างครบถ้วน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
3	สถานศึกษาของท่านวิเคราะห์โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
4	สถานศึกษาของท่านให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางสังคมในการกำหนดกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
5	สถานศึกษามีวิธีการติดตามการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
6	สถานศึกษาของท่านสามารถระบุโอกาสและอุปสรรคจากการตรวจสอบสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5		
7	สถานศึกษาของท่านให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทางธรรมชาติในการกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
8	สถานศึกษาของท่านสามารถใช้ข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation: X₂)								
9	กระบวนการการกำหนดกลยุทธ์ในสถานศึกษามีความชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
10	สถานศึกษาของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
11	พันธกิจของสถานศึกษาช่วยให้บุคลากรเข้าใจในทิศทางและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
12	สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำแผนงานโครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
13	สถานศึกษาของท่านมีการวัดผลความสำเร็จในการบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
14	การกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดนโยบายช่วยให้สถานศึกษาสามารถวัดผลการดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น					ค่า IO C	ผลการประเมิน
		ผู้เชี่ยวชาญท่านที่						
		1	2	3	4	5		
การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation: X ₃)								
15	บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
16	สถานศึกษาของท่านมีการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
17	แผนการดำเนินงานที่พัฒนาในสถานศึกษามีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
18	สถานศึกษาของท่านมีการจัดการทรัพยากร (เช่น งบประมาณ, บุคลากร) อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
19	สถานศึกษาของท่านมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือระบบการบริหารเพื่อให้การดำเนินการตามกลยุทธ์มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
20	ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการสนับสนุนการปฏิบัติตามกลยุทธ์อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
21	บุคลากรของสถานศึกษามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
22	การดำเนินการตามกลยุทธ์ในสถานศึกษาส่งผลให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้และพัฒนาการของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
23	สถานศึกษาของท่านมีการดำเนินการตามกลยุทธ์ในระยะยาว	+1	+1	+1	0	0	0.6	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ค่า IO C	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5		
การประเมินและควบคุม (evaluation and control: X ₄)								
24	สถานศึกษาของท่านมีการติดตามกิจกรรมและผลลัพธ์ของงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
25	สถานศึกษาของท่านมีการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลลัพธ์จากกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
26	สถานศึกษาของท่านมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
27	สถานศึกษาของท่านมีการนำผลการประเมินและควบคุมมากระตุ้นให้เกิดการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริหารกลยุทธ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
28	สถานศึกษาของท่านมีการดำเนินการแก้ไขเชิงกลยุทธ์อย่างรวดเร็วเมื่อพบผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

องค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5		
การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking : Y ₁)								
1	บุคลากรในสถานศึกษามีทักษะและวิธีการคิดที่เป็นระบบและมีเหตุผล	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2	บุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กร และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
3	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์และระบุสาเหตุหลักของปัญหาได้ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
4	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถนำความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมา แก้ไขข้อบกพร่องได้ดี	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
5	บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน และจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
6	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้ อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาคิดอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5		
ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery : Y ₂)								
8	บุคลากรในสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
9	บุคลากรในสถานศึกษาพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
10	บุคลากรในสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
11	บุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถในการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายตนเอง และกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว	0	+1	+1	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
12	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
แบบแผนทางความคิด (Mental Models : Y ₃)								
13	บุคลากรในสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการปรับปรุงแบบแผนทางความคิดเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
14	บุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถในการใช้วิจารณ์ ญาณ ที่ถูกต้องและสมเหตุสมผลในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
15	บุคลากรในสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแบบแผนทางความคิดตามข้อมูลและสถานการณ์ใหม่ ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5		
แบบแผนทางความคิด (Mental Models : Y ₃)								
16	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถเปิดรับมุมมองใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากแนวคิดเดิมของตนเองได้โดยไม่มีอคติ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
17	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถเปิดใจรับแนวคิดใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบความคิดเดิม	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
18	บุคลากรในสถานศึกษาพร้อมที่จะเรียนรู้วิธีการ แนวคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
19	บุคลากรในสถานศึกษามองว่าการปรับปรุงแบบแผนทางความคิดของตนเองเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision : Y ₄)								
20	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
21	บุคลากรในสถานศึกษามีความเข้าใจในวิสัยทัศน์และทิศทางที่องค์กรได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
22	บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย พันธกิจ และคุณค่าที่องค์กรยึดถือ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
23	บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการมีทัศนคติร่วมกันในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5		
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision : Y4)								
24	บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรถูกนำไปใช้จริงในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และโครงการต่าง ๆ	+1	+1	+1	0	0	0.6	สอดคล้อง
25	บุคลากรในสถานศึกษารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความพยายามที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริง	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
26	บุคลากรในสถานศึกษามีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
การเรียนรู้ของทีม (Team Learning : Y5)								
27	บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
28	บุคลากรในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์การทำงานต่าง ๆ ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
29	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประชุมวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานก่อนเริ่มกระบวนการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
30	บุคลากรในสถานศึกษาพร้อมแบ่งปันข้อมูลและประสบการณ์ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5		
การเรียนรู้ของทีม (Team Learning : Y ₅)								
31	บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักว่าความสำเร็จขององค์กรเกิดจากการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันของทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
32	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
33	บุคลากรในสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
34	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง



ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย
และรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ





ที่ อว 8612.2/492

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

2 กรกฎาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดม่วง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวกุสุมา อุมาริ รหัสนักศึกษา 660620091 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือวิจัย
เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2”

.....

อำเภอ	ชื่อสถานศึกษา	หมายเหตุ
บ้านโป่ง	โรงเรียนวัดม่วง	
	โรงเรียนวัดหนองอ้อ(ธรรมจริยประชาสามัคคี)	
	โรงเรียนวัดโพธิ์บัลลังก์	
	โรงเรียนวัดสระสี่มุม	
	โรงเรียนบ้านหนองไถ่ขัน	
โพธาราม	โรงเรียนชุมชนวัดหนองโพ	
	โรงเรียนวัดพระศรีอารย	
	โรงเรียนชุมชนวัดกำแพงใต้	
	โรงเรียนวัดนางแก้ว	
	โรงเรียนบ้านพุด้ง	
	โรงเรียนวัดขนอน(ศรัทธาสวรรณราชอุปัถม์ภัก)	
ดำเนินสะดวก	โรงเรียนวัดบัวงาม(โสภณปทุมรักษ์ประชาสรรค์)	
	โรงเรียนวัดคูหาสวรรค์	
บางแพ	โรงเรียนอนุบาลบางแพ	
	โรงเรียนวัดท่านบ	



ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.988	.988	62

Reliability Statistics (X)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.981	.981	28

Reliability Statistics (Y)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.975	.975	34

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
(X1) [1]	270.20	930.648	.755	.987
(X1) [2]	270.37	926.033	.659	.988
(X1) [3]	270.37	931.344	.682	.988
(X1) [4]	270.30	922.355	.731	.988
(X1) [5]	270.37	923.413	.764	.987
(X1) [6]	270.50	922.190	.782	.987
(X1) [7]	270.23	931.082	.672	.988
(X1) [8]	270.37	918.309	.884	.987
(X2) [9]	270.33	931.126	.752	.987
(X2) [10]	270.30	924.838	.775	.987
(X2) [11]	270.37	920.240	.786	.987
(X2) [12]	270.13	928.878	.740	.987
(X2) [13]	270.13	926.533	.803	.987
(X2) [14]	270.07	926.754	.817	.987
(X3) [15]	270.77	915.840	.792	.987
(X3) [16]	270.33	928.161	.840	.987
(X3) [17]	270.27	925.237	.828	.987
(X3) [18]	270.17	924.282	.857	.987
(X3) [19]	270.33	924.851	.848	.987
(X3) [20]	270.20	920.924	.809	.987
(X3) [21]	270.63	916.861	.818	.987
(X3) [22]	270.20	924.579	.845	.987
(X3) [23]	270.43	915.013	.920	.987
(X4) [24]	270.27	930.340	.764	.987

(X4) [25]	270.17	933.385	.615	.988
(X4) [26]	270.30	926.976	.785	.987
(X4) [27]	270.50	923.845	.869	.987
(X4) [28]	270.53	910.189	.866	.987
(Y1) [1]	270.30	927.941	.760	.987
(Y1) [2]	270.40	921.283	.823	.987
(Y1) [3]	270.40	926.041	.711	.988
(Y1) [4]	270.30	919.872	.836	.987
(Y1) [5]	270.27	925.789	.813	.987
(Y1) [6]	270.27	920.409	.821	.987
(Y1) [7]	270.20	925.269	.827	.987
(Y2) [8]	270.17	946.626	.336	.988
(Y2) [9]	270.33	945.678	.326	.988
(Y2) [10]	270.27	948.478	.274	.988
(Y2) [11]	270.43	943.082	.379	.988
(Y2) [12]	270.23	940.944	.457	.988
(Y3) [13]	270.33	924.575	.856	.987
(Y3) [14]	270.33	926.851	.795	.987
(Y3) [15]	270.40	926.110	.835	.987
(Y3) [16]	270.40	920.179	.795	.987
(Y3) [17]	270.40	924.041	.817	.987
(Y3) [18]	270.40	930.938	.703	.988
(Y3) [19]	270.43	921.633	.825	.987
(Y4) [20]	270.43	926.806	.656	.988
(Y4) [21]	270.57	920.116	.721	.988
(Y4) [22]	270.50	921.983	.739	.988
(Y4) [23]	270.30	925.183	.833	.987
(Y4) [24]	270.27	930.961	.746	.987

(Y4) [25]	270.23	936.392	.588	.988
(Y4) [26]	270.27	930.892	.748	.987
(Y5) [27]	269.97	934.723	.725	.988
(Y5) [28]	270.20	920.648	.815	.987
(Y5) [29]	270.07	932.961	.720	.988
(Y5) [30]	270.13	921.430	.804	.987
(Y5) [31]	270.07	926.823	.816	.987
(Y5) [32]	270.10	931.197	.760	.987
(Y5) [33]	270.20	927.752	.761	.987
(Y5) [34]	270.03	927.551	.810	.987



ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
และรายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง



ที่ อว 8612.2/536



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

21 กรกฎาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนที่เกี่ยวข้อง

ด้วย นางสาวกุสุมา อุมาริ รหัสนักศึกษา 660620091 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน และครู เพื่อประกอบการทำวิจัย ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เทียเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง

อำเภอบ้านโป่ง จำนวน 35 แห่ง

ที่	ชื่อสถานศึกษา	ที่	ชื่อสถานศึกษา
1	วัดไผ่สามเกาะ	19	ชุมชนวัดทาผา
2	วัดเขาขลุ่ย	20	วัดโกสินารายณ์
3	บ้านดอนไม้ลาย	21	วัดดอนเสลา
4	บ้านโป่งยอ	22	วัดยางหัก
5	วัดเจริญธรรม	23	วัดลาดบัวขาว
6	บ้านห้วยยาง	24	วัดบ้านซ้องน้อย
7	ชุมชนวัดหนองปลาหมอ	25	วัดหนองหญ้าปล้อง
8	วัดมาบแค	26	วัดโคกหม้อ
9	วัดสระตะโก	27	ค่ายลูกเสือบ้านโป่ง
10	บ้านหนองคา	28	วัดโพธิ์รัตนาราม
11	อนุบาลบ้านโป่ง	29	วัดอัมพวนาราม
12	วัดหุบกระเทียม	30	วัดจันทาราม
13	วันมหาราช	31	บ้านลาดใหญ่
14	วัดหนองประพูน	32	วัดหนองกบ
15	ชุมชนบ้านห้วยกระบอก	33	วัดหนองปลาตุก
16	วัดหนองเสือ	34	วัดบึงกระจับ
17	วัดอ้ออีเขียว	35	วัดอริยวงศาราม
18	วัดหนองกลางด่าน		

อำเภอโพธาราม จำนวน 38 แห่ง

ที่	ชื่อสถานศึกษา	ที่	ชื่อสถานศึกษา
1	วัดโบสถ์	20	ชุมชนวัดเฉลิมอาสน์
2	ชุมชนวัดบ้านเลือก	21	วัดสร้อยฟ้า
3	วัดหุบมะกล่ำ	22	บ้านหนองสองห้อง
4	วัดดอนกระเบื้อง	23	วัดท่าหลวงพล
5	วัดหนองอ้อ	24	วัดสมณะ
6	อนุบาลโพธาราม	25	วัดศรีประชุมชน
7	วัดบางกระโด	26	วัดหนองกลางดง
8	วัดบ้านฆ้อง	27	วัดช่องพราน
9	วัดตีบอน	28	วัดโคกทอง
10	วัดบ่อมะกรูด	29	วัดเขาพระ
11	วัดบางลาน	30	บ้านเนินม่วง
12	วัดดอนทราย	31	บ้านหนองตาพูด
13	วัดท่ามะขาม	32	วัดแก้วฟ้า
14	วัดมณีโชติ	33	บ้านหนองกวาง
15	ธรรมาธิปไตย	34	วัดระฆังทอง
16	วัดบ้านหม้อ	35	วัดเขาชะงุ้ม
17	บ้านเกาะโพธิ์งาม	36	วัดหนองมะค่า
18	บ้านหาดสำราญมิตรภาพที่ 207	37	บ้านหนองไยบัว
19	ชุมชนวัดเจ็ดเมียน	38	บ้านหนองครึม

อำเภอดำเนินสะดวก จำนวน 18 แห่ง

ที่	ชื่อสถานศึกษา	ที่	ชื่อสถานศึกษา
1	ชุมชนวัดราษฎร์เจริญธรรม	10	วัดหลักหกรัตนาราม
2	วัดโชติทายการาม	11	ชุมชนวัดประสาทสิทธิ์
3	วัดใหม่สี่หมื่น	12	บ้านดอนไผ่
4	วัดอมรญาติสมาคม	13	วัดสีดาราม
5	อนุบาลดำเนินสะดวก	14	วัดเนกขัมมาราม
6	วัดสนามไชย	15	บ้านหนองไก่อแก้ว
7	ชุมชนวัดดอนคลังมิตรภาพที่ 178	16	วัดบ้านไร่
8	วัดตาลเรียง	17	วัดชาวเหนือ
9	วัดอุบลวรรณา	18	วัดท่าเรือ

อำเภอบางแพ จำนวน 17 แห่ง

ที่	ชื่อสถานศึกษา	ที่	ชื่อสถานศึกษา
1	วัดท่าราบ	10	วัดดอนมะขามเทศ
2	วัดเหนือ	11	ชุมชนวัดใหญ่โพหัก
3	ชุมชนวัดกลางวังเย็น	12	วัดสามัคคีธรรม
4	วัดหนองม่วง	13	วัดตากแดด
5	วัดหลวง	14	วัดดอนสาลี
6	วัดหัวโพ	15	วัดดอนพรม
7	วัดบ้านใหม่	16	วัดลำน้ำ
8	วัดแก้ว	17	วัดดอนใหญ่
9	วัดหนองเอี่ยน		





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2”

.....

คำชี้แจง

1.แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2” โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 2) เพื่อทราบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 และ 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

- | | |
|--|---------------------|
| 2.แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน | จำนวน 67 ข้อ ดังนี้ |
| ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน 5 ข้อ |
| ตอนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา | จำนวน 28 ข้อ |
| ตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา | จำนวน 34 ข้อ |

3.ผู้ตอบแบบสอบถาม สถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา หรือ วิชาการในตำแหน่ง จำนวน 1 คน 2) ครู จำนวน 1 คน

4.กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงให้ครบทุกข้อซึ่งข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะใช้เพื่อการศึกษาโดยภาพรวมเท่านั้น ผลการวิจัยจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านหรือหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอแสดงความขอบคุณมา ณ โอกาสนี้



QR CODE เพื่อทำแบบสอบถาม

นางสาวกุสุมา อุมาริ
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เบอร์โทร 085-4268540

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง	[] 01
2	อายุ ☐ ต่ำกว่า 30 ปี ☐ 30-40 ปี ☐ 41-50 ปี ☐ มากกว่า 50 ปี	[] 02
3	ระดับการศึกษาสูงสุด ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก	[] 03
4	ตำแหน่งในปัจจุบัน ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา ☐ วิชาการในตำแหน่ง ☐ ครู	[] 04
5	ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน ☐ ไม่เกิน 5 ปี ☐ 5-10 ปี ☐ 11-15 ปี ☐ 16-20 ปี ☐ มากกว่า 20 ปี	[] 05

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้ คือ

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	ข้อความ	ความเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning: X ₁)							
1	สถานศึกษาของท่านมีการติดตามตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอย่างสม่ำเสมอ						[] 06
2	สถานศึกษาของท่านมีการประเมินความสามารถและทรัพยากรภายในอย่างครบถ้วน						[] 07
3	สถานศึกษาของท่านวิเคราะห์โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อน						[] 08
4	สถานศึกษาของท่านให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางสังคมในการกำหนดกลยุทธ์						[] 09
5	สถานศึกษามีวิธีการติดตามการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[] 10

ข้อ	ข้อความ	ความเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning: X₁)							
6	สถานศึกษาของท่านสามารถระบุโอกาสและอุปสรรคจากการตรวจสอบสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[] 11
7	สถานศึกษาของท่านให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทางธรรมชาติในการกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์						[] 12
8	สถานศึกษาของท่านสามารถใช้ข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[] 13
การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation: X₂)							
9	กระบวนการการกำหนดกลยุทธ์ในสถานศึกษามีความชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย						[] 14
10	สถานศึกษาของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา						[] 15
11	สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำแผนงานโครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น						[] 16
12	สถานศึกษาของท่านมีการวัดผลความสำเร็จในการบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ						[] 17
13	การกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดนโยบายช่วยให้สถานศึกษาสามารถวัดผลการดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้						[] 18
14	สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำแผนงานโครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น						[] 19

ข้อ	ข้อความถาม	ความเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation: X ₃)							
15	บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้						[] 20
16	สถานศึกษาของท่านมีการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม อย่างเหมาะสม						[] 21
17	แผนการดำเนินงานที่พัฒนาในสถานศึกษามีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง						[] 22
18	สถานศึกษาของท่านมีการจัดการทรัพยากร (เช่น งบประมาณ, บุคลากร) อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามกลยุทธ์						[] 23
19	สถานศึกษาของท่านมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือระบบการบริหารเพื่อให้การดำเนินการตามกลยุทธ์มีประสิทธิภาพ						[] 24
20	ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการสนับสนุนการปฏิบัติตามกลยุทธ์อย่างชัดเจน						[] 25
21	บุคลากรของสถานศึกษามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์						[] 26
22	การดำเนินการตามกลยุทธ์ในสถานศึกษาส่งผลให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้และพัฒนาการของนักเรียน						[] 27
23	สถานศึกษาของท่านมีการดำเนินการตามกลยุทธ์ในระยะยาว						[] 28

ข้อ	ข้อความ	ความเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
การประเมินและควบคุม (evaluation and control: X ₄)							
24	สถานศึกษาของท่านมีการติดตามกิจกรรมและผลลัพธ์ของงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้						[] 29
25	สถานศึกษาของท่านมีการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลลัพธ์จากกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ						[] 30
26	สถานศึกษาของท่านมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา						[] 31
27	สถานศึกษาของท่านมีการนำผลการประเมินและควบคุมมากระตุ้นให้เกิดการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริหารกลยุทธ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง						[] 32
28	สถานศึกษาของท่านมีการดำเนินการแก้ไขเชิงกลยุทธ์อย่างรวดเร็วเมื่อพบผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						[] 33

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านเพียงช่องเดียว
โดยมีเกณฑ์ ในการพิจารณาดังนี้ คือ

ระดับ 1 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ข้อ	ข้อคำถาม	ความเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking : Y ₁)							
1	บุคลากรในสถานศึกษามีทักษะและวิธีการคิดที่เป็นระบบและมีเหตุผล						[] 34
2	บุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กร และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กร						[] 35
3	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์และระบุสาเหตุหลักของปัญหาได้ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ						[] 36
4	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถนำความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมา แก้ไขข้อบกพร่องได้อย่างดี						[] 37
5	บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน และจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเป็นระบบ						[] 38
6	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้ อย่างเป็นระบบ						[] 39
7	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาคิดอย่างเป็นระบบ						[] 40

ข้อ	ข้อความคำถาม	ความเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery : Y₂)							
8	บุคลากรในสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง						[] 41
9	บุคลากรในสถานศึกษาพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี						[] 42
10	บุคลากรในสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง						[] 43
11	บุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถในการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายตนเอง และกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว						[] 44
12	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน						[] 45
แบบแผนทางความคิด (Mental Models : Y₃)							
13	บุคลากรในสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการปรับปรุงแบบแผนทางความคิดเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการทำงาน						[] 46
14	บุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถในการใช้วิจารณ์ ญาณ ที่ถูกต้องและสมเหตุสมผลในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ						[] 47
15	บุคลากรในสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแบบแผนทางความคิดตามข้อมูลและสถานการณ์ใหม่ ๆ						[] 48
16	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถเปิดรับมุมมองใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากแนวคิดเดิมของตนเองได้โดยไม่มีอคติ						[] 49

ข้อ	ข้อความ	ความเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
17	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถเปิดใจรับแนวคิดใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบความคิดเดิม						[] 50
18	บุคลากรในสถานศึกษาพร้อมที่จะเรียนรู้วิธีการ แนวคิดใหม่ๆเพื่อพัฒนาตนเอง						[] 51
19	บุคลากรในสถานศึกษามองว่าการปรับปรุงแบบแผนทางความคิดของตนเองเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน						[] 52
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision : Y₄)							
20	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาองค์กร						[] 53
21	บุคลากรในสถานศึกษามีความเข้าใจในวิสัยทัศน์และทิศทางที่องค์กรได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน						[] 54
22	บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย พันธกิจ และคุณค่าที่องค์กรยึดถือ						[] 55
23	บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการมีทัศนคติร่วมกันในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย						[] 56
24	บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรถูกนำไปใช้จริงในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และโครงการต่าง ๆ						[] 57
25	บุคลากรในสถานศึกษารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความพยายามที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริง						[] 58

ข้อ	ข้อความ	ความเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
26	บุคลากรในสถานศึกษามีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร						[] 59
การเรียนรู้ของทีม (Team Learning : Y₅)							
27	บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น						[] 60
28	บุคลากรในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์การทำงานต่างๆ ร่วมกัน						[] 61
29	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประชุมวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานก่อนเริ่มกระบวนการดำเนินงาน						[] 62
30	บุคลากรในสถานศึกษาพร้อมแบ่งปันข้อมูลและประสบการณ์ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับทีม						[] 63
31	บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักว่าความสำเร็จขององค์กรเกิดจากการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันของทุกคน						[] 64
32	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น						[] 65
33	บุคลากรในสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน						[] 66
34	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ						[] 67

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาวกุสุมา อุมาริ

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2559

สำเร็จการศึกษาวิทยาศาสตรบัณฑิต

สาขาสถิติประยุกต์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

เจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2561

สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง อำเภोजอมบึง

จังหวัดราชบุรี

พ.ศ. 2566

ศึกษาต่อระดับศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร อำเภอเมืองนครปฐม

จังหวัดนครปฐม

