



ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3  
Strategic Leadership of School Administrators Affecting a Learning  
Organization of the Schools Under the Office of  
Roi Et Primary Education Service Area 3

อังศุมาลิน กุลฉวะ<sup>1</sup> และ สมใจ ภูมิพันธ์<sup>2</sup>  
Angsumalin Kulchawa<sup>1</sup> and Somjai Pumipuntu<sup>2</sup>

*Article History*

Received : October 16, 2018

Revised : November 22, 2018

Accepted : November 28, 2018

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และ 3) สร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 34 คน และครู จำนวน 303 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของยามานะ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) สมการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ด้วยปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ( $X_3$ ) ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ( $X_4$ ) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ( $X_2$ ) และด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ( $X_1$ ) สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ได้ร้อยละ 62.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสมการพยากรณ์เขียนได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบ

$$Y' = 1.05 + .29X_3 + .17X_2 + .17X_4 + .12X_1$$

สมการพยากรณ์ ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = .34z_{x_3} + .20z_{x_4} + .19z_{x_2} + .13z_{x_1}$$

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ; องค์กรแห่งการเรียนรู้ ; ผู้บริหารสถานศึกษา

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, Master's Student in Educational Administration, Faculty of Education, Roi Et Rajabhat University

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, Assistant Professor, Faculty of Education, Roi Et Rajabhat University



## ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study the strategic leadership of school administrators, 2) to study being a learning organization of the schools, and 3) to construct a predictive equation of being a learning organization of the schools under the Office of Roi Et Primary Education Service Area 3. The sample size for this study as calculated from Taro Yamane's formula comprised 34 school administrators and 303 teachers. The research instrument used for collecting data was a 5-point rating scale questionnaire. Statistics for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation and stepwise multiple regression.

Research results showed as follows. 1) Strategic leadership of school administrators under the Office of Roi Et Primary Education Service Area 3 as a whole and each aspect was at high level. 2) Being a learning organization of the schools under the Office of Roi Et Primary Education Service Area 3 as a whole and each aspect was at high level. 3. The predictive equation of being a learning organization of the schools under the Office of Roi Et Primary Education Service Area 3 was found that the aspects of implementing strategy ( $X_3$ ), strategy control and evaluation ( $X_4$ ), strategy formulation ( $X_2$ ), and organization direction ( $X_1$ ) could jointly predict being a learning organization of the schools at 62.90 percent with the statistical significance at .01 level. The predictive equation can be written as follows.

Predictive equation in raw score:

$$Y' = 1.05 + .29X_3 + .17X_2 + .17X_4 + .12X_1$$

Predictive equation in standard score:

$$Z'_y = .34z_{x_3} + .20z_{x_4} + .19z_{x_2} + .13z_{x_1}$$

**Keywords :** Strategic Leadership ; Learning Organization ; School Administrators

## บทนำ

การปฏิรูปการศึกษาต้องการให้สถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้ทั้งครู ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษาและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร่วมกันเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพของสถานศึกษาให้มีสมรรถนะในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานชาติและสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินการจึงจะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเนื่องจากวิชาชีพทางการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูง ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษาจะต้องเป็น “มืออาชีพ” จึงจะทำให้การศึกษาบรรลุความสำเร็จได้ ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษา และเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม และจริยธรรม ตลอดจนจรรยาบรรณวิชาชีพจึงจะนำไปสู่การบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดี กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา

โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถผลักดันให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง Noknong & Others (2009) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถที่จะประสานการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ มีความสามารถในการระดมทรัพยากรสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพ และการสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสังคมไทยปรารถนาที่จะเห็นผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้บริหารมืออาชีพและมีภาวะผู้นำ (Runcharoen, 2010) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพราะกลยุทธ์เป็นกลไกสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ในภาวะการณปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้นำก็ต้องปรับเปลี่ยนวิธีทำงานไปด้วย ความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทายการทำงานของผู้นำ การที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ผู้นำต้องเรียนรู้และปรับวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการให้ทันสมัย และนำเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมาใช้ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อผู้นำเป็นอย่างมาก ทำให้ผู้นำมีแบบแผนมีความรอบคอบมากยิ่งขึ้น ผู้นำ



องค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้นำจึงควรเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้มากขึ้น ต้องพยายามพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Prasertsri, 2008) การเป็นผู้ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องสร้างกระบวนการในการกำหนดทิศทาง กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้องค์กรอยู่รอดไปได้ สอดคล้องกับ (Yawirach, 2009) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีความเป็นผู้ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เพื่อ นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร

ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากควรมีคุณสมบัติสำคัญ คือเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่ การปฏิบัติได้อย่างเป็นขั้นตอน การจะทำให้การศึกษาบรรลุ ความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถทำให้ โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการพัฒนาสมอง เพื่อการเรียนรู้ เช่นเดียวกับที่ Hoy & Miskel (2005) กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นองค์กรที่ให้บริการในด้านการสอนการเรียนรู้ เป้าหมายที่สำคัญของสถานศึกษาคือการเรียนรู้ของนักเรียนซึ่งขึ้นอยู่กับกิจกรรมต่างๆ ที่สถานศึกษาจัดขึ้น สถานศึกษาจึงเหมาะสมที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรอื่นใด เพราะเป็น สถานที่ที่ผู้บริหารและครูผู้สอนสามารถแสดงศักยภาพเพื่อการ สร้างสรรค์และเพื่อความสำเร็จตลอดจนเป็นแหล่งที่ร่วมงานอื่นๆ ให้มาเรียนรู้วิธีการเรียนร่วมกันได้ ดังที่ Senge (1990) ที่ว่า สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สถานศึกษาจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ได้จะต้องแสวงหาวิชาการเพื่อเสริมสร้างให้โครงสร้างของสถาน ศึกษาสามารถช่วยสนับสนุนการเรียนการสอนได้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ต้อง ปรับเปลี่ยนทิศทางการคิดและการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้อง ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์ อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมภารกิจและขอบข่ายทั้งหมดของ สถานศึกษา ทำให้มีการนำกระบวนการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำ กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เข้ามาบูรณาการร่วมกัน เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากร ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ในทุกขั้นตอน การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารจะทำให้ การติดต่อสื่อสารขององค์กรเป็นระบบ มีการร่วมกันแบ่งปันข้อมูล และความคิดก่อนการตัดสินใจ ซึ่งจะเป็นกลไกช่วยส่งเสริมให้ สถานศึกษาเกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น

ผลการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ปีการศึกษา 2560 มีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนรู้ (O-NET) ชั้น ป.6 ในกลุ่มสาระภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์อยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าระดับพอใช้ (ร้อยละ 50) คือ ร้อยละ 43.31, ร้อยละ 30.03, ร้อยละ 33.40 และร้อยละ 36.85 ซึ่งนโยบายและยุทธศาสตร์ของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ได้เน้นให้เสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาผู้เรียน อย่างมีคุณภาพด้วยการปรับหลักสูตรการวัดและประเมินผล ที่เหมาะสม พัฒนาผู้เรียนระดับก่อนประถมศึกษา ให้มีพัฒนาการ ทางร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคมและสติปัญญา ให้มีความพร้อม เข้าสู่การเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 และยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (O-NET) ทั้งยังเน้นพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถจัดการ เรียนรู้อย่างมีคุณภาพในรูปแบบที่หลากหลาย (The Office of Roi Et Primary Educational Service Area 3, 2017) ดังนั้น การสร้าง สถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องอาศัยผู้บริหารที่มี ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงจะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้

ผู้วิจัยประสงค์จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาน ศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ทั้งนี้ เพื่อเป็นสารสนเทศสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการนำข้อค้นพบไปพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา และพัฒนาสถานศึกษาในสังกัดให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถาน ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3
2. เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาน ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3
3. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3

### สมมติฐานการวิจัย

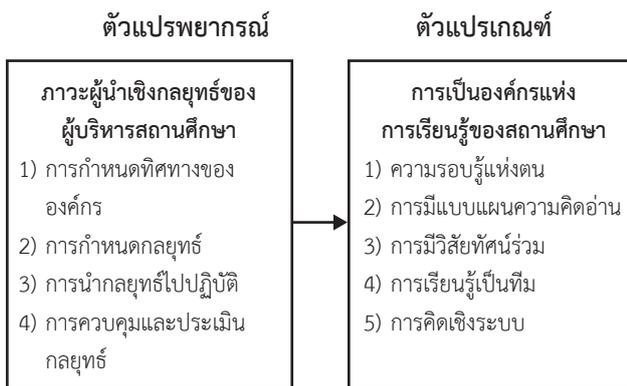
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการ กำหนดทิศทางการขององค์กร ( $X_1$ ) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ( $X_2$ )



ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ( $X_3$ ) และด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ( $X_4$ ) สามารถพยากรณ์ร่วมกันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $Y$ ) ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3 ได้

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรพยากรณ์ คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแนวคิดของนักการศึกษา นักวิชาการ และนักบริหารการศึกษา เช่น Pongsriwat (2007) Prasertsri (2008) Yawirach (2009) Nungchokchai & Shusorn (2015) และ Robbins & Coulter (2003) สรุปเป็นกรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และตัวแปรเกณฑ์ คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Senge (1990) ซึ่งสามารถเขียนเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 จำนวนทั้งสิ้น 2,130 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารโรงเรียน 214 คน ครู 1,916 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 จำนวนทั้งสิ้น 337 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารโรงเรียน 34 คน ครู 303 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1973)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 และตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 ลักษณะของแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 เป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามและเก็บด้วยตนเอง ได้รับกลับคืน 337 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยหาค่าความถี่ และร้อยละ วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression)

### สรุปผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. การกำหนดทิศทางขององค์กร ( $X_1$ )	4.09	0.62	มาก
2. การกำหนดกลยุทธ์ ( $X_2$ )	4.07	0.64	มาก
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ( $X_3$ )	4.01	0.67	มาก
4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ( $X_4$ )	4.01	0.68	มาก
รวม	4.04	0.59	มาก



2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวมและรายด้าน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. ความรอบรู้แห่งตน	4.14	0.62	มาก
2. แบบแผนความคิดอ่าน	4.13	0.65	มาก
3. การมีส่วนร่วม	4.07	0.64	มาก
4. การเรียนรู้เป็นทีม	4.12	0.65	มาก
5. การคิดเชิงระบบ	4.13	0.63	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.12</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>

3. สมการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ดังตารางที่ 3-4

**ตารางที่ 3** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบลำดับขั้นตอน เพื่อค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3

โมเดล	ตัวแปรพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	F
1	X <sub>3</sub>	.75	.56	436.04**
2	X <sub>3</sub> X <sub>2</sub>	.78	.60	259.45**
3	X <sub>3</sub> X <sub>2</sub> X <sub>4</sub>	.79	.62	183.78**
4	X <sub>3</sub> X <sub>2</sub> X <sub>4</sub> X <sub>1</sub>	.79	.62	140.73**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**ตารางที่ 4** สัมประสิทธิ์ถดถอยของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. Error	$\beta$	t
X <sub>3</sub>	.29	.05	.34**	5.29
X <sub>2</sub>	.17	.06	.19**	2.90
X <sub>4</sub>	.17	.05	.20**	3.40
X <sub>1</sub>	.13	.06	.13*	2.23
<b>a = 1.05, R = .79, R<sup>2</sup> = .62</b>				

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตัวแปรที่ถูกนำเข้ามาสมการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 คือ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X<sub>3</sub>) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (X<sub>2</sub>) ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (X<sub>4</sub>) และด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร (X<sub>1</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนดิบ คือ .29, .17, .17 และ .12 ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ .34, .19, .20 และ .13 ตามลำดับ โดยตัวแปรพยากรณ์ดังกล่าวสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ได้ร้อยละ 62.90 และเขียนเป็นสมการพยากรณ์ได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบ

$$Y' = 1.05 + .29X_3 + .17X_2 + .17X_4 + .12X_1$$

สมการพยากรณ์ ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = .34z_{x_3} + .20z_{x_4} + .19z_{x_2} + .13z_{x_1}$$

### อภิปรายผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์



ภายในและภายนอกองค์กร แล้วนำผลการวิเคราะห์ที่กำหนดทิศทางขององค์กร โดยเป็นทิศทางที่สามารถบริหารจัดการองค์กรไปสู่เป้าหมาย สอดคล้องกับ Radasai, Khummantakun & Pumipuntu (2016) ทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม ในทศวรรษหน้า (2017-2026) ผลการวิจัยพบว่า ทิศทางการจัดการศึกษาด้านผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม ในทศวรรษหน้า ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์สามารถพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nungchokchai & Shusorn (2015) เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษาสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร และด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 สนับสนุนการเรียนรู้โดยการจัดการกิจกรรมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาตนเอง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจแสวงหาความรู้ และนำนวัตกรรมการสอนใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Senge (1990) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sunnakit (2016) เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Silapakonton (2013) เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 62.90 ( $R^2 = .629$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 4 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ( $X_3$ ) เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ได้ดีที่สุด รองลงมาคือ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ( $X_4$ ) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ( $X_2$ ) และด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ( $X_1$ ) ตามลำดับ โดยทั้ง 4 ตัวแปรดังกล่าวสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ได้ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม มีการวางแผนจัดบุคคลและทรัพยากรก่อนที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานและผลงาน มีกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบในการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ มีการกระตุ้นให้กำลังใจและให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติในการนำกลยุทธ์ไปใช้ ซึ่งภาวะเชิงกลยุทธ์มีส่วนสำคัญในการสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เมื่อผู้นำองค์กรสามารถพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างองค์กรให้มีชื่อเสียงที่ดี เป็นสถาบันที่ผู้ใช้บริการไว้ใจก็จะทำให้ภาพลักษณ์องค์กรน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากสังคมและชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chantaro (2014) ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น แต่เป็นด้านที่พยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้ดีที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปธรรม

2. จากผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม



ดังนั้น การที่จะมุ่งให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

3. จากผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ มากที่สุด เพราะเป็นด้านที่มีอำนาจในการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอันดับที่ 1 และ 2

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติกับการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เนื่องจากงานวิจัยนี้พบปัจจัยที่สามารถทำนายได้เพียงร้อยละ 62.90 ทั้งนี้เพื่อได้ทราบปัจจัยอื่นๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

### References

- Chantaro, M. (2014). *Phāwa phū nam choēngkon yut thī song phon tō khwāmpen 'ongkān hæng kān rianru khōng 'ongkān boṛihānsūanchangwat songkhla* [The Influences of Strategic Leadership Toward the Learning Organization Development of the Songkhla Provincial Administration Organization (Unpublished master's thesis)]. Mahidol University, Bangkok, Thailand.
- Hoy, W. K., & Miskel, C.G. (2005). *Educational Administration*. 7<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- Noknoy, J. & Others. (2009). *Nānā thatsana kānchatkān khwāmru lāe kānsāng 'ongkān hæng kān rianru* [Diversity Perceptions of Knowledge Management and Creation of Learning Organization]. Bangkok : Chulalongkorn University Press.
- Nungchokchai, W. & Shusorn, P. (2015). *Phāwa phū nam choēngkon yut khōng phūboṛihān sathān suksā tām kānraprū khōng khru nai sathān suksā sangkat 'ongkān boṛihānsūanchangwat 'udoṭthānī* [Strategic Leadership of School Administrators as Perceive by Teachers in Schools under Udon thani Provincial Administration Organization], *Journal of Education Khonkaen University*. 38(1),107-114.
- Pongsriwat, S. (2007). *Phāwa phū nam : thritsadi lāe patibat : sāt lāe sin sū khwāmpen phū nam thī sombun* [Leadership : Theory and Practice, Science and Art for Perfect Leaders]. (2nd ed.). Bangkok : Wirat Education.
- Prasertsri, R. (2008). *Phāwa phū nam* [Leadership]. 2<sup>nd</sup> ed. Bangkok, Theera Film and Cytex.
- Radasai, P. Khummantakhun, W. & Pumipuntu, S. (2016). *Thitthāng kānchatkān suksā khōng rōngriān phra pariyattitham nai thotsawat nā* [The Educational Management Directions of the General Buddhist Scripture Schools in the Next Decade (2017-2026)], *Roi Et Rajabhat University Journal*. 10(1),12-22.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2003). *Management*. 7<sup>th</sup> ed. New Jersey : Pearson Education.
- Runchareon, T. (2010). *Khwāmpen mu'āchīp nai kānchatkān lāe boṛihān kānsuksā yuk patirūp kānsuksā phūā patirūp rōp sōng lāe pramōēn phāinoṭ rōp sām* [Professional Management and Educational Administration in Educational Reform Era for Round 2 Reform and Round 3 External Assessment]. 5<sup>th</sup> ed. Bangkok : Kaofang Press.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Currency Doubleday.



- Silapakonton, S. (2013). *Phāwa phū nam thāng wichākān thī song phon tō kān pen 'ongkān hāng kān rianrū nai sathān suksākhan phūnthān sangkat samnakngān khēt phūnthī kānsuksā prathom suksā samut sākōn [Academic Leadership Affecting Learning Organization in Basic Education Schools of Samutsakorn Primary Educational Area Office (Unpublished master's thesis)].* Silapakorn University, Bangkok, Thailand.
- Sunnakit, R. (2016). *Phāwa phū nam kān plianplāng khōng phūbōrihān rōngriān thī song phon tō kān pen 'ongkōn hāng kān rianrū khōng rōngriān 'ēkkachon sōn sātsana 'itsalām sangkat samnakngān kānsuksā 'ēkkachon chāngwat song khla [Transformational Leadership of School Administrators Influencing Learning Organization of Islamic Teaching Private Schools in Private Education Office, Songkhla Province (Unpublished master's thesis)].* Hatyai University, Songkhla, Thailand.
- The Office of Roi Et Primary Educational Service Area 3. (2017). *Samnakngān khēt phūnthī kānsuksā rōj 'et khēt sām [The Office of Roi Et Primary Educational Service Area 3].* Retrived December 2017, from : [http:// www.roiet3.go.th](http://www.roiet3.go.th).
- Yamane, T. (1973). *Statistics : An Introductory Analysis.* 3<sup>rd</sup> ed. New York : Harper and Row Publication.
- Yawirach, N. (2009). *Phāwa phū nam læ phū nam chōēngkon yut [Leadership and Strategic Leaders].* Bangkok : Central Express.