บทความวิจัย : Research Article

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร

THE STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS EFFECT TO TEACHERS WORK PASSION IN BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION SCHOOLS

ละอองดาว โจทย์ครบุรี [1*] คึกฤทธิ์ ศิลาลาย [1]

Laongdao Jotkhonburi [1*] Khukrit Silalaiy [1]

[1] สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย

[1] Educational Administration Program, Faculty of Education, Ramkhamhaeng University, Thailand

* Corresponding author e-mail: 6714470011@rumail.ru.ac.th

Received: 27/11/2025 I Revised: 26/01/2026 I Accepted: 09/02/2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร 2) ศึกษาพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร 3) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร และ 4) ศึกษาอิทธิพลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2568 จำนวน 370 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับอยู่ที่ 0.988 สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และค่าการถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด 2) พลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพลัง

ขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ พลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This research aimed to 1) study strategic change management of school administrators under the Bangkok Metropolitan Administration (BMA), 2) study the driving forces of teacher performance in the Bangkok Metropolitan Administration (BMA), 3) identify the relationship between strategic change management of school administrators and the driving forces of teacher performance in the Bangkok Metropolitan Administration, and 4) study the influence of strategic change management of school administrators on the driving forces of teacher performance in the Bangkok Metropolitan Administration. The sample consisted of 370 teachers under the Bangkok Metropolitan Administration (BMA) in the 2025 academic year, selected using a multistage random sampling method. The research instrument was a questionnaire with a reliability of 0.988. Statistics used included frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's product-moment correlation coefficient, and multiple regression. The results found that: 1) Overall and specific aspects of strategic change management of school administrators under the Bangkok Metropolitan Administration (BMA) were at the highest level., 2) Overall and specific aspects of teacher performance in the Bangkok Metropolitan Administration (BMA) were at the highest level., 3) Strategic change management of school administrators was positively correlated with the driving forces of teacher performance in the Bangkok Metropolitan Administration (BMA). Statistically significant at the .01 level. and 4) Strategic change management by school administrators significantly impacts the performance of teachers in Bangkok at the .05 level.

Keywords: Strategic Change Management, Work Passion, Educational Administrators

บทนำ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาถือเป็นประเด็นสำคัญที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานทางการศึกษาทั่วโลกในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากบริบทการศึกษาในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ทั้งในแง่ของนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงแนวโน้มทางสังคมและเศรษฐกิจ (Burnes, 2017) งานวิจัยระดับนานาชาติ

ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขึ้นอยู่กับการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างความร่วมมือในองค์กร (Errida & Lotfi, 2021) ซึ่งทั้งหมดนี้ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิผลของการศึกษาในภาพรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสร้างพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครูที่เป็นกลไกสำคัญในการยกระดับการเรียนการสอน (Harris, 2013) ยิ่งไปกว่านั้นสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID–19 ได้เร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในภาคการศึกษาอย่างก้าวกระโดด ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารอย่างรวดเร็ว เพื่อรองรับการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ (Musaigwa, 2023) การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์จึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสถานศึกษาสามารถปรับตัวและแข่งขันได้ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

อีกทั้งเศรษฐกิจในยุคโลกาภิวัตน์ ผ่านการวางนโยบายและแผนการพัฒนาการศึกษาระยะยาว เช่น แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ซึ่งชูประเด็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบการศึกษาไทย (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2561) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงถือเป็นตัวแปรสำคัญที่มีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ โดยบทบาทของผู้บริหารไม่ได้จำกัดเพียงการจัดการบริหารงานประจำวันเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผน และสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Leithwood, Seashore Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2004)

ในบริบทของกรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษาได้บูรณาการสาระสำคัญจากแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติและระดับท้องถิ่นหลายฉบับ โดยมีเป้าหมายหลักร่วมกัน คือ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาผ่านการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารและครู การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ และการสร้างระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2565) ทั้งนี้ กรุงเทพมหานครเป็นเขตเมืองขนาดใหญ่ที่มีบริบทการจัดการศึกษาที่ซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านประชากรและการจัดสรรทรัพยากร โรงเรียนในสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครจึงมีบทบาทสำคัญในการผลิตกำลังคนคุณภาพสูงสู่สังคมเมืองหลวง ด้วยความหลากหลายทางวัฒนธรรมและสังคมนี้ ทำให้การบริหารจัดการโรงเรียนมีความซับซ้อนสูงและจำเป็นต้องอาศัยความยืดหยุ่นในการดำเนินงานมีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกและการปรับตัวในหลายระดับ (กองนโยบายและแผนการศึกษา, 2565)

แม้ว่าสถานศึกษาหลายแห่งจะมีความพยายามในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ผ่านการปรับปรุงนโยบายและโครงสร้างองค์กร เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ใหม่ การปรับบทบาทหน้าที่ของบุคลากร หรือการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ พบว่า การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นยังไม่สามารถแปรผลไปสู่การเสริมสร้างพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครูได้อย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง โดยเฉพาะในมิติของทัศนคติ แรงจูงใจ และพฤติกรรมการทำงาน ครูบางส่วนยังคงแสดงออกถึงความลังเล ไม่กระตือรือร้นในการสร้างผลงาน ขาดความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และไม่สามารถยึดมั่นในกระบวนการพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืนได้ (Nguyen & Nguyen, 2023) ปัญหาเหล่านี้ส่งผลให้เกิดความไม่

สอดคล้องระหว่างเจตนารมณ์ของนโยบายกับการปฏิบัติจริงของครู ซึ่งนำไปสู่ผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพของการเรียนการสอน การมีส่วนร่วมของผู้เรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยรวมของสถานศึกษา นอกจากนี้ ยังสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างที่สำคัญระหว่างระดับนโยบายกับระดับปฏิบัติ (Policy–practice gap) ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการบรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อกระบวนการพัฒนาที่กำหนดโดยฝ่ายบริหาร (Kirkman, Stoverink, Mistry, & Rosen, 2022)

ในเชิงทฤษฎี การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์มีความเชื่อมโยงกับพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครูผ่านกลไกหลายประการ ตามทฤษฎี 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงของ Kotter (1996) การสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วน (Creating Urgency) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating Vision) และการเสริมพลังอำนาจ (Empowering Action) ล้วนเป็นกระบวนการที่ส่งผลโดยตรงต่อการรับรู้ ทัศนคติ และแรงจูงใจของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแบบจำลองพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน (Work Passion Model) ของ Zigarmi, Nimon, Houson, Witt, and Diehl (2009) ที่อธิบายว่า เมื่อบุคลากรรับรู้ว่าองค์กรมีทิศทางที่ชัดเจน มีโครงสร้างที่สนับสนุน และมีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้เกิดความผูกพันทางอารมณ์และพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก ในบริบทของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีลักษณะเฉพาะทั้งในแง่ของขนาดองค์กร ความหลากหลายของผู้เรียน และการอยู่ภายใต้ระบบราชการส่วนท้องถิ่น การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในฐานะตัวแปรที่อาจพยากรณ์ระดับพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครูได้ เนื่องจากครูในสังกัดกรุงเทพมหานครต้องเผชิญกับความท้าทายเฉพาะ ทั้งภาระงานที่หลากหลาย การเปลี่ยนแปลงนโยบายที่รวดเร็ว และความคาดหวังจากชุมชนเมือง จึงต้องอาศัยการบริหารที่มีกลยุทธ์ชัดเจนเป็นแรงผลักดัน (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey, & Saks, 2022)

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า งานวิจัยเชิงประจักษ์ที่ศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครูในบริบทโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครยังมีอยู่อย่างจำกัด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งเน้นศึกษาในบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) หรือองค์กรภาคเอกชน ซึ่งมีโครงสร้างการบริหารและบริบทที่แตกต่างจากสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครที่อยู่ภายใต้การกำกับของราชการส่วนท้องถิ่น ช่องว่างของการวิจัย (Research Gap) ดังกล่าวทำให้ขาดองค์ความรู้ที่จำเพาะเจาะจงสำหรับการพัฒนาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารและเสริมสร้างศักยภาพการทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจนส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ตอบโจทย์บริบทและความต้องการของผู้เรียนในยุคปัจจุบันและอนาคต

คำถามการวิจัย

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใด

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร อย่างไร

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านใดส่งผลต่อพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

2. เพื่อศึกษาพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร

3. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร

4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

1. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลเชิงบวกต่อพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิธีดำเนินการวิจัย

1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 13,374 คน (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2568) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นครูในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 370 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ Cohen, Manion, and Morrison (2011) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi–stage Random Sampling) โดยเริ่มจากการสุ่มกลุ่มเขต (Cluster Random Sampling) จากกลุ่มเขตการศึกษาทั้ง 6 กลุ่มเขตของกรุงเทพมหานคร ได้กลุ่มเขตกรุงเทพใต้ จากนั้นจึงใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีจับฉลากเพื่อเลือกสำนักงานเขตในกลุ่มเขตกรุงเทพใต้ ได้แก่ เขตคลองเตย เขตยานนาวา และเขตปทุมวัน แล้วจึงทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อเลือกครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตทั้ง 3 เขตดังกล่าว จนได้กลุ่มตัวอย่างครบจำนวน 370 คน

2) ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาบุคลากร 2) โครงสร้างองค์กร 3) การสร้างความตระหนัก 4) การสื่อสารกลยุทธ์ 5) เทคโนโลยี และ 6) วัฒนธรรม

ตัวแปรตาม คือ พลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) การทุ่มเทสร้างผลงานที่เป็นเลิศ 2) ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค 3) ความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ 4) การระลึกถึงองค์การในทางบวก และ 5) การมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 6 ด้าน รวม 48 ข้อ ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู 5 ด้าน รวม 39 ข้อ ใช้มาตรประมาณค่า 5 ระดับแบบ Likert และตอนที่ 4 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติม

เครื่องมือสร้างขึ้นโดยศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดขอบเขตเนื้อหาและองค์ประกอบของตัวแปร สร้างข้อคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ จากนั้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยดัชนี IOC ซึ่งได้ค่าระหว่าง 0.60–1.00 จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับครูนอกกลุ่มตัวอย่าง 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธี Cronbach’s Alpha ได้ค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.988 โดยด้านการบริหาร

การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์มีค่า 0.984 และด้านพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานมีค่า 0.980 ก่อนนำไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่างผ่านแบบสอบถามออนไลน์ (Google Forms)

ทั้งนี้ แม้แบบสอบถามจะมีจำนวนรวม 87 ข้อ (ไม่นับรวมข้อมูลทั่วไปและคำถามปลายเปิด) แต่ผู้วิจัยได้ออกแบบให้กระชับ แบ่งเป็นตอนที่มีความหลากหลายชัดเจน ใช้เวลาตอบประมาณ 15–20 นาที และผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านว่าข้อคำถามไม่มีความซ้ำซ้อน จึงไม่เป็นภาระเกินสมควรต่อผู้ตอบแบบสอบถาม (Respondent Burden)

4) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยติดต่อประสานงานจากบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง นำสำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อม QR Code แบบสอบถามผ่าน Google Form ไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สังกัดกรุงเทพมหานคร ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 370 คน โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลจาก Google Form โดยการนำส่งไปรษณีย์และโทรประสานไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ระหว่างวันที่ 18–29 สิงหาคม 2568 รวมระยะเวลาเก็บรวบรวมข้อมูล 10 วัน ข้อมูลจากครูที่ตอบแบบสอบถามผ่าน Google Form ทั้งหมดจำนวน 370 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มตัวอย่าง

ในการควบคุมคุณภาพข้อมูล (Data Quality Control) ที่เก็บรวบรวมผ่านแบบสอบถามออนไลน์ ผู้วิจัยได้กำหนดมาตรการดังนี้ 1) ตั้งค่าให้ผู้ตอบต้องตอบครบทุกข้อก่อนส่งแบบสอบถาม 2) จำกัดการตอบ 1 ครั้งต่อ 1 บัญชี Google เพื่อป้องกันการตอบซ้ำ 3) ตรวจสอบความสมบูรณ์และความน่าเชื่อถือของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ โดยคัดกรองแบบสอบถามที่มีรูปแบบการตอบผิดปกติออก ทั้งนี้เพื่อลดอคติจากการตอบแบบสอบถามออนไลน์และเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูล

5) การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติดังนี้ 1) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่และค่าร้อยละ 2) ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) 3) ข้อมูลเกี่ยวกับพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู วิเคราะห์เช่นเดียวกัน 4) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product–Moment Correlation Coefficient) ตามเกณฑ์ของ Hinkle, Wiersma, and Jurs (2003) และ 5) การวิเคราะห์อิทธิพล ใช้การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้วิธี Enter Method

ทั้งนี้ ก่อนการวิเคราะห์สถิติอนุมาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น (Preliminary Assumption Testing) เพื่อยืนยันความเหมาะสมของข้อมูล โดยเฉพาะการตรวจสอบปัญหาพหุสัมพันธ์ร่วม (Multicollinearity) ด้วยการพิจารณาค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน (Variance Inflation Factor: VIF) ซึ่งต้องมีค่าน้อยกว่า 10 และค่าความทนทาน (Tolerance) ซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.1 เพื่อให้มั่นใจว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันสูงเกินไปจนส่งผลต่อความแม่นยำของโมเดลพยากรณ์ ตามแนวคิดของ Hair, Black, Babin, and Anderson (2019)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร แสดงผลดังตาราง 1

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็นของครู			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.72	0.37	มากที่สุด	1
2. ด้านโครงสร้างองค์กร	4.60	0.46	มากที่สุด	4
3. ด้านการสร้างความตระหนัก	4.63	0.46	มากที่สุด	2
4. ด้านการสื่อสารกลยุทธ์	4.59	0.49	มากที่สุด	5
5. ด้านเทคโนโลยี	4.61	0.49	มากที่สุด	3
6. ด้านวัฒนธรรม	4.58	0.56	มากที่สุด	6
รวม	4.62	0.42	มากที่สุด	

จากตาราง 1 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร รองลงมา คือ ด้านการสร้างความตระหนัก และด้านเทคโนโลยี ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านวัฒนธรรม

2. พลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร แสดงผลดังตาราง 2

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู โดยภาพรวมและรายด้าน

พลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู	ระดับความคิดเห็นของครู			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ด้านการทุ่มเทสร้างผลงานที่เป็นเลิศ	4.70	0.36	มากที่สุด	1
2. ด้านความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	4.67	0.37	มากที่สุด	5
3. ด้านความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ	4.70	0.38	มากที่สุด	2
4. ด้านการระลึกถึงองค์การในทางบวก	4.69	0.39	มากที่สุด	4
5. ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.70	0.35	มากที่สุด	3
รวม	4.69	0.33	มากที่สุด	

จากตาราง 2 พบว่า พลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการทุ่มเทสร้างผลงานที่เป็นเลิศ ความตั้งใจเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ และการมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่ำสุด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร แสดงผลดังตาราง 3

ตาราง 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	**พลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู**					
	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_{tot}
X_1	.585**	.538**	.527**	.511**	.561**	.639**
X_2	.487**	.460**	.413**	.399**	.411**	.694**
X_3	.453**	.441**	.431**	.414**	.431**	.703**
X_4	.426**	.433**	.404**	.406**	.380**	.704**
X_5	.470**	.456**	.465**	.465**	.416**	.711**
X_6	.481**	.486**	.460**	.487**	.451**	.704**
X_{tot}	.366**	.373**	.368**	.336**	.341**	.617**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 3 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู (Y_{tot}) สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (r_{xy} = .617) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความสัมพันธ์กับด้านพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

4. อิทธิพลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร แสดงผลดังตาราง 4

ตาราง 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ระหว่างตัวแปรอิสระ

ตัวแปร	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6
การพัฒนาบุคลากร (X_1)	1					
โครงสร้างองค์กร (X_2)	.650**	1				
การสร้างความตระหนัก (X_3)	.613**	.644**	1			
การสื่อสารกลยุทธ์ (X_4)	.552**	.594**	.592**	1		
เทคโนโลยี (X_5)	.572**	.607**	.605**	.639**	1	
วัฒนธรรม (X_6)	.611**	.617**	.658**	.690**	.675**	1

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัว มีค่าอยู่ระหว่าง .552 ถึง .690 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง โดยความสัมพันธ์ที่สูงที่สุด คือ ระหว่างการสื่อสารกลยุทธ์กับวัฒนธรรม (r = 0.690) รองลงมาคือ ระหว่างเทคโนโลยีกับวัฒนธรรม (r = 0.675) และระหว่างการสร้างความตระหนักกับวัฒนธรรม (r = 0.658) ตามลำดับ

ตาราง 5 ผลการทดสอบความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วม (Multicollinearity) ของตัวแปรปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวแปรอิสระ	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X_1 การพัฒนาบุคลากร	0.474	2.108
X_2 โครงสร้างองค์กร	0.414	2.413
X_3 การสร้างความตระหนัก	0.420	2.381
X_4 การสื่อสารกลยุทธ์	0.435	2.298
X_5 เทคโนโลยี	0.373	2.679
X_6 วัฒนธรรม	0.452	2.211

จากตาราง 5 พบว่า ก่อนการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผู้วิจัยได้ทดสอบข้อตกลงเบื้องต้น ผลการทดสอบความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วม (Multicollinearity) พบว่า ค่า VIF ของตัวแปรทุกตัวมีค่าระหว่าง 2.108–2.679 (น้อยกว่า 10) และค่า Tolerance อยู่ระหว่าง 0.373–0.474 (มากกว่า 0.1) จึงสรุปได้ว่าตัวแปรไม่เกิดปัญหาความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วม สามารถวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้ ดังตาราง 6

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์พลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม

ตัวแปรพยากรณ์	B	S. E.	β	t	Sig.
X_1	.167	.034	.206	4.963**	.000
X_2	.169	.035	.217	4.874**	.000
X_3	.164	.034	.215	4.865**	.000
X_4	.161	.031	.226	5.214**	.000
X_5	.099	.036	.129	2.760**	.006
X_6	.005	.031	.007	.174	.862
ค่าคงที่	.463	.123		3.759**	.000

R = 0.838 R^2 = 0.703 Adjusted R^2 = 0.698 SEE = 0.237

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 6 พบว่า ตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการ คือ การพัฒนาบุคลากร (X_1) โครงสร้างองค์กร (X_2) การสร้างความตระหนัก (X_3) การสื่อสารกลยุทธ์ (X_4) เทคโนโลยี (X_5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เฉพาะ 5 ด้านแรกเท่านั้น ส่วนด้านวัฒนธรรม (X_6) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนาย (R) เท่ากับ .838 สัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) เท่ากับ .703 สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .698 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการตัดสินใจ (SEE) เท่ากับ .237 แสดงว่า ตัวแปรปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการจำนวน 5 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 4 ด้าน คือ การพัฒนาบุคลากร (X_1) โครงสร้างองค์กร (X_2) การสร้างความตระหนัก (X_3) การสื่อสารกลยุทธ์ (X_4) และอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน คือ เทคโนโลยี (X_5) สามารถร่วมกันทำนายพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 69.80 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การสื่อสารกลยุทธ์ (X_4) สามารถทำนายพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 22.60 โครงสร้างองค์กร (X_2) สามารถทำนายพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 21.70 การสร้างความตระหนัก (X_3) สามารถทำนายพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 21.50 การพัฒนาบุคลากร (X_1) สามารถทำนายพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 20.60 และเทคโนโลยี (X_5) สามารถทำนายพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 12.90 ซึ่งสามารถเขียนสมการทำนายได้ดังนี้

สมการการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในรูปแบบของคะแนนดิบ คือ

$$\hat{Y} = .463^{**} + .167X_1^{**} + .169X_2^{**} + .164X_3^{**} + .161X_4^{**} + .099X_5^{**} + .005X_6$$

สมการการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบของคะแนนมาตรฐาน คือ

$$Z = .206Z_1^{**} + .217Z_2^{**} + .215Z_3^{**} + .226Z_4^{**} + .129Z_5^{**} + .007Z_6$$

อภิปรายผล

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารมีการวางแผนและปรับตัวเชิงระบบ ทั้งด้านวิสัยทัศน์ การพัฒนาบุคลากร และเทคโนโลยี เพื่อให้สถานศึกษารองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานรัตดาวรรณ วงค์คำจันทร์ (2568) ที่พบว่า ผู้บริหารในยุคดิจิทัลมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงสุด เช่นเดียวกับ ธนวัฒน์ กองแก้ว และนิคม นาคอ้าย (2565) และ กนกพร แทนบุญ, นวรัตน์ ไวชมภู และ ชณัฐ พรหมศรี (2568) ทั้งนี้ สาเหตุที่ผลการวิจัยอยู่ในระดับมากที่สุดนั้น อาจอธิบายได้จากกลไกเชิงทฤษฎีที่ว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้รับการสนับสนุนเชิงนโยบายจากแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 20 ปี ซึ่งกำหนดเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างชัดเจน ทำให้ผู้บริหารมีกรอบและทิศทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ Kotter (1996) ที่ระบุว่าการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นปัจจัยแรกที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ บริบทของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ที่มีทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานดีกว่าสังกัดอื่นในหลายมิติ ยังเอื้อให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. พลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมากที่สุด โดยครูมีความมุ่งมั่น ทุ่มเท และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีแรงจูงใจภายในและการสนับสนุนจากผู้บริหาร ส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจในวิชาชีพ สอดคล้องกับงานของทรายแก้ว จันทร์แจ่มฟ้า (2566) ที่พบว่าครูมีพลังขับเคลื่อนในระดับมาก และตรงกับงานของ พชร ใจอารีย์ และประสพชัย พสุนนท์ (2564) และ ณัฐฐา วรรณสุข (2563) เมื่อพิจารณาตามกรอบแนวคิดของ Zigarmi et al. (2009) เกี่ยวกับ Work Passion พบว่า ครูสังกัดกรุงเทพมหานคร แสดงให้เห็นถึงพลังขับเคลื่อนในทุกมิติ ทั้งการทุ่มเทสร้างผลงานที่เป็นเลิศ ความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ และการมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูในสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้รับการสนับสนุนด้านสวัสดิการและโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพที่ค่อนข้างดี ซึ่งเป็นปัจจัยสร้างแรงจูงใจภายนอกที่ส่งเสริมแรงจูงใจภายใน อย่างไรก็ตาม ด้านความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Resilience) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อาจสะท้อนถึงความท้าทายเฉพาะของครูในเมืองใหญ่ที่เผชิญกับภาระงานสูง ความหลากหลายของปัญหาผู้เรียน และแรงกดดันจากหลายฝ่าย

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์กับพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยเฉพาะด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีผลมากที่สุด แสดงว่า การสนับสนุนครูให้พัฒนาอย่างต่อเนื่องช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน สอดคล้องกับงานของ พิชญาภา วงศ์หมัดทอง (2563) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์เชิงบวกกับความทุ่มเทในการทำงาน และงานของ กนกพร แทนบุญ, นวรัตน์ ไวชมภู, และชณัฐ พรหมศรี (2568) รวมถึง Idris, Maryadi, Saripuddin, Firman, and Hidayat (2022) ผลการค้นพบนี้สามารถอธิบายได้ตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Lewin (1947) ที่ว่าเมื่อผู้บริหารดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ (Unfreezing–Moving–Refreezing) จะทำให้บุคลากรเกิดความพร้อมและความเต็มใจในการปรับตัว ซึ่งส่งผลต่อพลังขับเคลื่อนการทำงาน ประกอบกับแนวคิดของ Albrecht et al. (2022) ที่ยืนยันว่าทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง (Change–related Resources) มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม Employee Engagement อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบกับบริบทของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งแตกต่างจากสังกัด สพฐ. ในด้านโครงสร้างการบริหารที่มีลำดับชั้นน้อยกว่า มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจมากกว่า และมีทรัพยากรที่หลากหลายกว่า จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับพลังขับเคลื่อนมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

4. อิทธิพลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ต่อพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู พบว่าร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 69.8 อย่างมีนัยสำคัญ โดยด้านการสื่อสารกลยุทธ์มีอิทธิพลสูงสุด รองลงมาคือ โครงสร้างองค์กร การสร้างความตระหนัก การพัฒนาบุคลากร และเทคโนโลยี ส่วนด้านวัฒนธรรมไม่มีอิทธิพล สอดคล้องกับ กมลนาถ แดนราช, เยาวลักษณ์ สุตะโคตร และผกาพรรณ วะนานาม (2567) ผลการค้นพบที่การสื่อสารกลยุทธ์มีอิทธิพลสูงสุดนั้น สามารถอธิบายได้ตามทฤษฎี 8 ขั้นตอนของ Kotter (1996) ที่ระบุว่าการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the Change Vision) เป็นขั้นตอนสำคัญที่สร้างความเข้าใจร่วมและ

ลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง ในบริบทของกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีสถานศึกษาจำนวนมากและมีการประสานงานหลายระดับ การสื่อสารที่ชัดเจนจึงเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ครูเข้าใจทิศทางและเป้าหมาย อันนำไปสู่การมีส่วนร่วมและความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่งคือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร (β = .007, p = .862) ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู แม้จะมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$= 4.58) ผลการค้นพบนี้สอดคล้องกับ Idris et al. (2022) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้ สาเหตุอาจอธิบายได้จากบริบทเฉพาะของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการ (Bureaucracy) ที่มีลักษณะดังนี้ ประการแรก วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ถูกกำหนดโดยกรอบระเบียบและวัฒนธรรมราชการส่วนกลางเป็นหลัก มากกว่าจะเกิดจากการสร้างสรรค์ภายในสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทำให้วัฒนธรรมองค์กรมีความเป็นเอกรูป (Homogeneity) สูง ความแตกต่างของวัฒนธรรมระหว่างสถานศึกษาจึงมีน้อยเกินไปที่จะส่งผลแตกต่างต่อพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน ประการที่สอง ในระบบราชการ วัฒนธรรมองค์กรอาจทำหน้าที่เป็น “ปัจจัยค้ำจุน” (Hygiene Factor) ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg, Mausner, and Snyderman (1959) กล่าวคือ หากวัฒนธรรมองค์กรไม่ดีจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่เมื่ออยู่ในระดับดีแล้ว (มากที่สุด) ก็ไม่ได้เพิ่มพลังขับเคลื่อนเพิ่มเติม เนื่องจากครูมองว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ “เป็นอยู่แล้ว” มากกว่าจะเป็นตัวกระตุ้นให้ทำงานมากขึ้น และประการที่สาม การที่วัฒนธรรมองค์กรมีค่าสหสัมพันธ์สูงกับตัวแปรอื่น โดยเฉพาะการสื่อสารกลยุทธ์ (r = .690) อาจทำให้อิทธิพลที่ควรจะส่งผลผ่านวัฒนธรรมองค์กรถูกดูดซับ (Absorbed) โดยตัวแปรอื่นที่มีอิทธิพลชัดเจนกว่าในสมการถดถอย แม้ว่าจะไม่เกิดปัญหา Multicollinearity อย่างรุนแรง (VIF = 2.211) แต่ความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างสูงระหว่างตัวแปรอิสระอาจทำให้อิทธิพลเฉพาะ (Unique Contribution) ของวัฒนธรรมลดลง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. ด้านการสื่อสารกลยุทธ์ (β = .226) ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ จัดทำแผนการสื่อสารที่ชัดเจนและเป็นระบบ เปิดช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย พร้อมกลไกรับฟังความคิดเห็น เพื่อให้ครูเข้าใจทิศทางและเป้าหมายขององค์กรได้ชัดเจน เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อพลังขับเคลื่อนมากที่สุด

2. ด้านโครงสร้างองค์กร (β = .217) ควรจัดโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่น กำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบติดตามประเมินผล เพื่อให้สภาพแวดล้อมการทำงานเอื้อต่อการพัฒนาครูและการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านการสร้างความตระหนัก (β = .215) ควรจัดกิจกรรมสร้างความตระหนักรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ สร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Sense of Urgency) และให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง

4. ด้านการพัฒนาบุคลากร (β = .206) ผู้บริหารควรจัดทำแผนพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการอบรมพัฒนาทักษะ สร้างโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อเพิ่มศักยภาพและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

5. ด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา (β = .129) ควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารและการสอน โดยจัดหาอุปกรณ์และระบบที่ทันสมัย พัฒนาทักษะดิจิทัลของครู และสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการทำงานของครูอย่างยั่งยืน

6. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ควรนำผลวิจัยไปใช้เป็นแนวทางวางแผนพัฒนากลยุทธ์ เช่น การอบรมผู้บริหารด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ การจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีในสถานศึกษา และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษาในสังกัด เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่มีผลต่อปัจจัยอื่นในสถานศึกษา เช่น ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจ ประสิทธิผลของโรงเรียน หรือผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

2. ควรขยายการศึกษาไปยังสังกัดอื่น เช่น สพฐ. สช. หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเปรียบเทียบและยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษา

3. ควรศึกษาวิธีพัฒนาพลังขับเคลื่อนของครูด้านความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นและความเข้มแข็งทางจิตใจในการทำงาน

4. ควรใช้วิธีวิจัยเชิงผสม (Mixed Methods) โดยเพิ่มการศึกษาเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In–depth Interview) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่ออธิบายกลไกเชิงสาเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการทำความเข้าใจเชิงลึกว่าเหตุใดวัฒนธรรมองค์กรจึงไม่มีอิทธิพลในบริบทราชการ

5. ควรศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กับสังกัดอื่น เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของบริบทองค์กรต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับจากการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ที่มีคุณค่าเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ ดังนี้

1. การค้นพบว่าการสื่อสารกลยุทธ์ (Strategy Communication) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู (β = .226) ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่าในบริบทสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร การสื่อสารที่ชัดเจนและเป็นระบบจากผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญที่สุดในการกระตุ้นพลังขับเคลื่อนการทำงานของครู มากกว่าปัจจัยด้านอื่น

2. การค้นพบที่ท้าทายแนวคิดเดิมว่า วัฒนธรรมองค์กรไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครูในระบบราชการ ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าในบริบทองค์กรภาครัฐที่มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นเอกรูปสูง (High Homogeneity) จากกรอบระเบียบราชการส่วนกลาง วัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่

เป็นเพียง “ปัจจัยค้ำจุน” ไม่ใช่ “ปัจจัยกระตุ้น” ให้เกิดพลังขับเคลื่อน ซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่มีนัยสำคัญต่อการออกแบบนโยบายการบริหารสถานศึกษาภาครัฐ

3. โมเดลการทำนายที่ได้จากการวิจัย สามารถอธิบายความแปรปรวนของพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครูได้สูงถึงร้อยละ 69.8 (Adjusted R^2 = .698) ซึ่งถือเป็นอำนาจการทำนายที่สูงมากสำหรับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ แสดงว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการอธิบายพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครูในสังกัดกรุงเทพมหานคร

เอกสารอ้างอิง

กนกพร แทนบุญ, นวรัตน์ ไวชมภู, และ ชณัฐ พรหมศรี. (2568). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3. *วารสารมณีเชษฐาราม, 8*(1), 266–281.

กมลนาถ แดนราช, เยาวลักษณ์ สุตะโคตร, และ ผกาพรรณ วะนานาม. (2567). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 12*(46), 111–121.

กองนโยบายและแผนการศึกษา. (2565). *รายงานการพัฒนาการศึกษากรุงเทพมหานคร*. สำนักนโยบายและแผนการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

ณัฐฐา วรรณสุข. (2563). *ปัจจัยที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน การคิดเชิงบวก และระดับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานของพนักงานโรงแรมชั้นนำเทียบเท่าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์].

ทรายแก้ว จันทร์แจ่มฟ้า. (2566). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมความมีใจรักและพลังขับเคลื่อน (Passion) ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม].

ธนวัฒน์ กองแก้ว และ นิคม นาคอ้าย. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลกอุตรดิตถ์. *Journal of Roi Kaensarn Academi, 7*(8), 322–333.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.

พชร ใจอารีย์ และ ประสพชัย พสุนนท์. (2564). การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล ระหว่างความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรกับประสิทธิภาพในการทำงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี, 17*(4), 58–68.

พิชญาภา วงศ์หมัดทอง. (2563). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน กรณีศึกษา บุคลากรโรงพยาบาลสงขลา* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์].

รัตดาวรรณ วงค์คำจันทร์, วาโร เพ็งสวัสดิ์, และ เอกลักษณ์ เพียสา. (2568). การศึกษาองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา. *วารสารวิจัยวิชาการ, 8*(2), 145–160.

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2561). *แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580*. กระทรวงการคลัง. *(หมายเหตุ: ต้นฉบับมีซ้ำกัน 2 รายการ ปรับให้เหลือ 1 รายการ)*

สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2565). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2564-2569)*.

สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2568). *รายงานสถิติการศึกษา ปีการศึกษา 2567 โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*.

Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2022). Change-related resources and employee engagement in organizational transformation. *Journal of Organizational Change Management, 35*(4), 678–695. https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2021-0186

Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Pearson Education.

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

Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management, 13*, 1–15. https://doi.org/10.1177/18479790211016273

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning EMEA.

Harris, A. (2013). *Distributed leadership: Developing tomorrow's leaders*. Routledge.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Hinkle, D. E., Wiersma, W., & Jurs, S. G. (2003). *Applied statistics for the behavioral sciences* (5th ed.). Houghton Mifflin.

Idris, M., Maryadi, Saripuddin, D., Firman, A., & Hidayat, M. (2022). The effect of transformational leadership style, organizational culture, and work motivation toward employee performance (Study on developer companies in Makassar). *Academy of Strategic Management Journal, 21*(S1), 1–15. https://doi.org/10.31219/osf.io/wrzqg

Kirkman, B. L., Stoverink, A. C., Mistry, S., & Rosen, B. (2022). Organizational change and employee motivation: A multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior, 43*(4), 289–306. https://doi.org/10.1002/job.2577

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation. https://doi.org/10.59656/EL-SB5787.001

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science. *Human Relations, 1*(1), 5–41. https://doi.org/10.1177/001872674700100103

Musaigwa, M. (2023). The role of leadership in managing change. *International Review of Management and Marketing, 13*(6), 1–9. https://doi.org/10.32479/irmm.13526

Nguyen, L. T., & Nguyen, H. T. (2023). Teachers' job engagement and organizational change: Evidence from urban schools. *International Journal of Educational Development, 89*, 102490. https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2022.102490

Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2009). Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review, 8*(3), 300–326. https://doi.org/10.1177/1534484309338171