



การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา*
DEVELOPMENT OF STRATEGIC LEADERSHIP INDICATORS OF SCHOOL
DIRECTORS UNDER OFFICES OF SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA

นิพนธ์ นิลคง*, สุธาสินี แสงมุกดา

Nipon Nilkong*, Suthasinee Saengmookda

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬารามราชวิทยาลัย นครปฐม ประเทศไทย

Faculty of Education, Mahamakut Buddhist University, Nakhon Pathom, Thailand

*Corresponding author E-mail: Niponbpk2533@gmail.com

*Tel: 081-874-2975

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2) ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี ได้แก่ การสังเคราะห์เอกสาร 33 รายการ การวิจัยเชิงปริมาณจากประชากร 2,363 คน เก็บข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง 331 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบย่อย และ 52 ตัวบ่งชี้ เป็นด้านการกำหนดทิศทางองค์กร 12 ตัวบ่งชี้ การกำหนดกลยุทธ์ 12 ตัวบ่งชี้ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 16 ตัวบ่งชี้ และการควบคุมประเมินผล 12 ตัวบ่งชี้ โดยเครื่องมือมีคุณภาพสูง (IOC = 0.80 - 1.00, มีค่าความเชื่อมั่น = .632 - .885) ผ่านเกณฑ์ทุกข้อ 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม (CFI = 0.998, RMSEA = 0.042) ตัวแปรหลักทั้ง 4 ด้านมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบผ่านเกณฑ์ทุกตัวแปร โดยตัวบ่งชี้ ทั้ง 52 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.520 ถึง 0.998 และ 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการจัดการอย่างเป็นระบบใน 4 ด้านหลัก ได้แก่ ได้แก่ การกำหนดทิศทางด้วย Big Data และเป้าหมายเชิงรุก การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการคิดเชิงระบบและตัดงานซ้ำซ้อน การนำสู่การปฏิบัติที่คล่องตัว โดยใช้ทีมเฉพาะกิจและ RACI Matrix และการควบคุมประเมินผลเรียลไทม์ผ่านดิจิทัล เพื่อสร้างสถานศึกษาที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพสูง

คำสำคัญ: ตัวบ่งชี้, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ผู้บริหารสถานศึกษา, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

Abstract

This research aims to: 1) develop strategic leadership indicators for school administrators under the Secondary Educational Service Area Office; 2) test the goodness of fit between the structural equation model of the developed indicators and empirical data; and 3) study guidelines for developing strategic leadership among school administrators. A mixed-methods research design

was employed, comprising document synthesis from 33 sources, quantitative research involving a population of 2,363 and a sample of 331 multi-stage stratified random participants, and qualitative research through interviews with 5 experts. The results revealed that: 1) The development of strategic leadership indicators yielded 4 main components, 13 sub-components, and 52 indicators, categorized into organizational direction setting (12 indicators), strategy formulation (12 indicators), strategy implementation (16 indicators), and control and evaluation (12 indicators), with the research instruments exhibiting high quality passing all criteria (IOC = 0.80 - 1.00, reliability = 0.632 - 0.885). 2) The model fit test showed that the structural equation model was in excellent agreement with the empirical data (CFI = 0.998, RMSEA = 0.042), with all 4 main variables and all 52 indicators having factor loadings meeting the specified criteria, ranging from 0.520 to 0.998. 3) Guidelines for developing strategic leadership among school administrators involve systematic management across 4 main aspects: direction setting using Big Data and proactive goals, strategy formulation using systems thinking and eliminating redundant tasks, agile strategy implementation utilizing task forces and the RACI Matrix, and real-time control and evaluation via digital platforms to build a flexible and high-performing educational institution.

Keywords: Indicators, Strategic Leadership, School Administrators, Secondary Educational Service Area Office

บทนำ

โลกยุคปัจจุบันเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่พลิกผันและซับซ้อนภายใต้บริบท BANI World (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) ซึ่งส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อระบบการบริหารจัดการศึกษาทั่วโลก รายงานจากองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD, 2023) ระบุว่าผู้นำสถานศึกษายุคใหม่ต้องเผชิญกับความท้าทายในการจัดการเรียนรู้ท่ามกลางการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และวิกฤตทักษะที่เปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง แนวโน้มการบริหารการศึกษาในระดับสากลจึงมุ่งเน้นไปที่การสร้าง “ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์” (Strategic Resilience) และภาวะผู้นำที่สามารถมองการณ์ไกลเพื่อตอบรับกับความไม่แน่นอนได้ทันทุกเวที

สำหรับประเทศไทย ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกบรรจุไว้เป็นแกนกลางหลักของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งหวังให้คนไทยมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ซึ่งข้อมูลจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) เน้นย้ำถึงการพลิกโฉมการศึกษาไปสู่การสร้างกำลังคนสมรรถนะสูง โดยมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญคือคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีความคล่องตัวและเป็นระบบ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) แม้ภาครัฐจะมีความมุ่งมั่นในการผลักดันนโยบายปฏิรูปการศึกษา ทว่าในเชิงประจักษ์ยังคงปรากฏ “ช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ” (Policy-Practice Gap) อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งปัญหาสำคัญในระดับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาคือ การบริหารจัดการที่ยังคงยึดติดกับรูปแบบการบริหารแบบรวมศูนย์และเน้นระเบียบปฏิบัติ (Bureaucratic Rigidity) ซึ่งขาดความคล่องตัวในการตอบสนองต่อสถานะความเปราะบางและสถานการณ์ที่ไม่เป็นเส้นตรงในบริบท BANI (VUCA World) ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังคงติดกับดักการบริหารจัดการแบบรวมศูนย์ที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามระเบียบและภาระงานด้านเอกสาร มากกว่าการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น การขาดทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Data-Driven Decision Making) ทำให้โรงเรียนไม่สามารถ



แก้ไขปัญหหรือปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (OECD, 2025)

จากผลการวิจัยล่าสุดพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และการบริหารจัดการทรัพยากรในยุคดิจิทัล (ขจรศักดิ์ ฤทธิเดช และ ชนมณี ศิลาณกิจ, 2569) หากปราศจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การจัดการความเสี่ยงเชิงรุก และการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะเผชิญกับความยากลำบากในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานที่ซับซ้อนและมาตรฐานระดับสากล ซึ่งแม้จะมีงานวิจัยจำนวนมากเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แต่ส่วนใหญ่ยังเน้นไปที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำทางวิชาการแบบทั่วไป ซึ่งยังขาด “นวัตกรรมเชิงเครื่องมือ” ที่ระบุถึงชุดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership Indicators) ที่เฉพาะเจาะจงสำหรับบริบทโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุค Digital Transformation อย่างชัดเจน ช่องว่างทางวิชาการนี้ส่งผลให้ผู้บริหารขาดเข็มทิศเชิงกลยุทธ์ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่พลิกผัน และขาดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินตนเองเพื่อยกระดับสถานศึกษาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วนและเป็นโจทย์วิจัยที่ยังไม่มีคำตอบที่สมบูรณ์ในปัจจุบัน งานวิจัยนี้จะทำหน้าที่เชื่อมโยงช่องว่างระหว่างนโยบายระดับชาติกับความเป็นจริงในระดับสถานศึกษา เพื่อสร้างชุดตัวบ่งชี้ที่เป็นวิทยาศาสตร์และสามารถนำไปใช้ประเมิน พัฒนา และขับเคลื่อนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถปรับตัว สื่อสาร และนำพาองค์กรตอบโต้การพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืน ซึ่งผลการวิจัยนี้ไม่เพียงแต่จะช่วยเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการในประเด็นภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบริบทโลกยุคใหม่เท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวทาง (Framework) ในการประเมินสมรรถนะผู้บริหารและประยุกต์ใช้ในการจัดทำหลักสูตรพัฒนานักบริหารสถานศึกษาของหน่วยงานระดับนโยบาย เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาไทยให้มีประสิทธิภาพและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
2. เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่พัฒนาขึ้น กับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้เขียนได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดผ่านการบูรณาการทฤษฎีร่วมสมัยทั้งในประเทศและระดับสากล โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปีการศึกษา 2568 จำนวนทั้งสิ้น 2,363 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมด 2,363 โรงเรียน โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 โรงเรียน (Krejcie, R. V. & Morgan, D. W., 1970) และผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 331 คน

โดยดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) ประกอบด้วย การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามภูมิภาคทั้ง 6 ภูมิภาค และการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน โดยสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ผู้บริหารจากสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับเชี่ยวชาญ

2. การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามลักษณะของระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี ออกเป็น 3 ชุดหลัก ดังนี้

2.1 เครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพขั้นต้น: “แบบบันทึกการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร” (Document Analysis and Synthesis Form) สำหรับรวบรวมและสกัดข้อมูลจากเอกสาร

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ: “แบบสอบถามการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา” โดยมีขั้นตอนการสร้างดังนี้:

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร: ศึกษาวิเคราะห์เนื้อหาจากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 33 รายการ

ขั้นตอนที่ 2 การยกร่างข้อคำถาม: สร้างข้อคำถามตัวบ่งชี้พฤติกรรมจำนวน 52 ข้อ โดยใช้มาตราประมาณค่า 5 ระดับ (5-point Likert Scale)

ขั้นตอนที่ 3 การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC): นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ผลการตรวจสอบพบว่าค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80–1.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกข้อ

ขั้นตอนที่ 4 การทดลองใช้ (Try-out): ทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

ขั้นตอนที่ 5 การหาค่าความเชื่อมั่น: ใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ผลการวิเคราะห์พบว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.987 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (0.70) อย่างมาก

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ: “แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Guide)” จำนวน 13 ข้อคำถามปลายเปิด ครอบคลุม 4 องค์ประกอบหลัก ที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ 5 คน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพขั้นต้น: ผู้วิจัยทำการสืบค้นและคัดเลือกแนวคิด ทฤษฎี บทความวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 33 รายการ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และบันทึกข้อมูลลงในแบบบันทึกการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ: ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัยส่งถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 คน โดยผสมผสานวิธีการจัดส่งทางไปรษณีย์ และระบบอิเล็กทรอนิกส์ พร้อมติดตามจนได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบถ้วน

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ: ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง พร้อมบันทึกเสียงและจดบันทึกประเด็นสำคัญ



4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพขั้นต้น: ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยอ่านเอกสารทั้งหมดอย่างละเอียด จัดกลุ่มรหัสคำ (Coding) และจัดทำตารางวิเคราะห์ความถี่ (Content Matrix) เพื่อสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดและนิยามปฏิบัติการ

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ:

สถิติเชิงพรรณนา: วิเคราะห์หาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สถิติขั้นสูง: วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) โดยแบ่งเป็นสองขั้นตอน คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง (First Order CFA) และอันดับสอง (Second Order CFA) โดยใช้โปรแกรม jamovi โดยตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลด้วยค่า KMO และ Bartlett's Test of Sphericity และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลด้วยดัชนี CFI, GFI, AGFI, NFI, RMSEA และ SRMR

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ: ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์เชิงประเด็น (Thematic Analysis) ตามแนวทางของ Braun, V., & Clarke, V. โดยมีขั้นตอน 6 ขั้นตอน ได้แก่ การถอดเทปคำต่อคำ การอ่านข้อมูลซ้ำ การกำหนดรหัส การจัดกลุ่มประเด็น การตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้วยการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) และการสังเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนา (Braun, V. & Clarke, V., 2006)

ผลการวิจัย

1. ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมของนักวิชาการไทยและต่างประเทศรวม 33 ท่าน ผู้วิจัยได้พัฒนาและกำหนดกรอบแนวคิดได้ 4 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้จำนวน 52 ตัว ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการกำหนดทิศทางองค์กร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ 3) การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย รวม 12 ตัวบ่งชี้

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การคิดเชิงกลยุทธ์/การคิดเชิงระบบ 2) การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ และ 3) การวิเคราะห์และการเลือกกลยุทธ์ รวม 12 ตัวบ่งชี้

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การจัดโครงสร้างองค์กร 2) การแปลงกลยุทธ์สู่แผนการดำเนินงาน 3) การจัดสรรทรัพยากร และ 4) การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ รวม 16 ตัวบ่งชี้

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การตรวจสอบติดตามประเมินผล 2) การวัดผลการดำเนินงาน และ 3) การปรับปรุงและพัฒนา รวม 12 ตัวบ่งชี้

2. ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดล

2.1 ระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.61) ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ($\bar{X} = 4.47$,

S.D. = 0.56) ด้านการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X}$ = 4.47, S.D. = 0.59) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}$ = 4.43, S.D. = 0.58)

2.2 ความเหมาะสมของข้อมูลและการทดสอบโมเดล

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลพบว่า ค่า KMO สูงถึง 0.952 และค่า Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.00 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาจากดัชนีตรวจสอบความสอดคล้องที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) = 39.5 ท้องศาอิสระ (df) = 25 ค่า CMIN/DF = 1.58 ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) = 0.033 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) = 0.998 ค่า GFI = 0.998, ค่า AGFI = 0.994, ค่า NFI = 0.998 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (RMSEA) = 0.042 (ต่ำกว่าเกณฑ์ 0.05)

2.3 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละด้าน

เมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบในระดับองค์ประกอบหลักทั้ง 4 ด้าน พบว่าทุกด้านมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) เป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (SC) β = 1.008 (สูงที่สุด) รองลงมา ด้านการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (SI) β = 0.965 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (SF) β = 0.920 และ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร (SD) β = 0.863

เมื่อพิจารณาในระดับองค์ประกอบย่อย พบว่าองค์ประกอบที่มีความสำคัญสูงสุดในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางองค์กร: การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ (β = 1.001) ด้านการกำหนดกลยุทธ์: การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ (β = 0.978) ด้านการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ: การแปลงกลยุทธ์สู่แผนการดำเนินงาน (β = 1.008) ด้านการควบคุมและประเมินผล: การวัดผลการดำเนินงาน (β = 0.985) สำหรับตัวบ่งชี้รายชื่อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุดในแต่ละด้าน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายแบบ SMART (β = 1.002) การคาดการณ์แนวโน้มอนาคต (β = 0.916) การจัดสรรงบประมาณตามลำดับความสำคัญ (β = 0.955) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) (β = 0.930)

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา 5 ท่าน พบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาคือการพลิกโฉมการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบใน 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้:

3.1 การกำหนดทิศทางองค์กร: เพื่อขับเคลื่อน ตัวบ่งชี้การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ และการกำหนดเป้าหมายแบบ SMART (ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด) ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนจากการวิเคราะห์บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนตัวไปสู่การขับเคลื่อนด้วยข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการตั้งเป้าหมายเชิงรุก (OKRs & SMART Goal) ผ่านกระบวนการ Action-Learning Workshop และการสนทนาเชิงลึก (Deep Listening) เพื่อสร้าง “ทิศทางร่วม (Shared Vision)” และสื่อสารผ่านการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3.2 การกำหนดกลยุทธ์: เพื่อตอบสนองต่อ ตัวบ่งชี้การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์และการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตที่มีค่าน้ำหนักสูงสุด ผู้บริหารต้องมุ่งหลายมิติและเน้นการคิดเชิงระบบ โดยฝึกแก้โจทย์จากกรณีศึกษา (Case-Based Learning) ใช้บอร์ดดิจิทัลระดมสมองแบบไร้ตัวตน และใช้หลักกล้าตัดสินใจ ไม่จำเป็นเพื่อลดความซ้ำซ้อน (Stop-Start-Continue) ควบคู่กับการใช้ TOWS Matrix วิเคราะห์ศักยภาพที่รอบด้าน

3.3 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ: เพื่อขับเคลื่อน ตัวบ่งชี้การแปลงกลยุทธ์สู่แผนการดำเนินงานและการจัดสรรงบประมาณตามลำดับความสำคัญที่มีค่าน้ำหนักสูงสุด ผู้บริหารต้องเน้นความคล่องตัว (Agile) ปรับโครงสร้างเป็นทีมเฉพาะกิจ (Cross-Functional Team) ใช้ RACI Matrix เพื่อลือบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน



แปลงแผนหน้าเป็นสไลด์สรุป 15 นาที และใช้ Zero-Based Budgeting เพื่อจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรไปสู่กลยุทธ์สำคัญที่มีผลกระทบสูงสุดอย่างแท้จริง

3.4 การควบคุมประเมินผลเชิงกลยุทธ์: เพื่อยกระดับการติดตามผลที่สอดคล้องกับค่าน้ำหนักองค์ประกอบภาพรวมที่สูงที่สุด ผู้บริหารต้องปรับเป็นการบริหารเชิงรุกเข้าถึงพื้นที่ ผ่านการเดินหมุนเวียนสังเกตการณ์หน้างาน (Management by Walking Around) การประชุมสั้นกระชับ (Stand-up Meeting) และติดตามผลลัพธ์แบบเรียลไทม์ด้วยดิจิทัล PDCA Dashboard เพื่อยกระดับสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงและยืดหยุ่นพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง”

อภิปรายผล

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับแนวคิดของชนมณีภา เพชรรุ่ง และชนมณี ศิลาณกิจ ที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่ามี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ชนมณีภา เพชรรุ่ง และชนมณี ศิลาณกิจ, 2567) เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ บาเซล อับดุลวาฮับ และคณะ ที่ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งพบองค์ประกอบที่สำคัญเรียงตามลำดับ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ และการกำหนดทิศทางองค์กร ที่พบองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน (บาเซล อับดุลวาฮับ และคณะ, 2565) แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านนี้เป็นแกนกลางสากลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในบริบทการจัดการศึกษา และเมื่อพิจารณาในมิติของหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา องค์ประกอบทั้ง 4 ด้านสอดคล้องกับหลักทศพิธราชธรรมที่กล่าวถึงภาวะผู้นำ 3 ประการ ได้แก่ จักขุมา (การมีปัญญามองการณ์ไกล) วิรูโร (การจัดธุระได้ดี) และนิสสยสัมปันโน (การมีมนุษยสัมพันธ์ดี) (ที.ปา. (ไทย) 11/146/203.)

2. ระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) สอดคล้องกับงานวิจัยของมิตร ชื่นสิน และจิตติมา วรรณศรี ที่ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครแม่สอด จังหวัดตาก ซึ่งพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มิตร ชื่นสิน และจิตติมา วรรณศรี, 2567) และวิหวัธ เจริญรัตน์ และคณะ ที่พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (วิหวัธ เจริญรัตน์ และคณะ, 2567) ที่พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.52$) เช่นเดียวกับแนวคิดของ Galpin, T. ที่ว่า “อย่างดีที่สุด แผนกลยุทธ์คือ 20 เปอร์เซ็นต์ของการปฏิบัติการณ์คือ 80 เปอร์เซ็นต์ของมัน” (Galpin, T., 2023) ในเชิงพุทธธรรม การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติสอดคล้องกับหลัก วิรูโร ในทศพิธราชธรรม ซึ่งหมายถึงการจัดธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (ที.ปา. (ไทย) 11/146/203.) รวมถึงหลัก มัตตัญญูตา ในสัปปุริสธรรม 7 ที่ว่าด้วยการรู้จักประมาณในการบริหารทรัพยากรอย่างสมดุล (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2560) สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้ความสำคัญกับการลงมือปฏิบัติจริง และ ด้านการกำหนดกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.43$) ทั้งนี้อาจเกิดจากการที่ผู้บริหารมัธยมศึกษาต้องรับภารกิจ นโยบายเร่งด่วนจากเขตพื้นที่ฯ จำนวนมาก ทำให้ขาดเวลาในการคิดเชิงระบบและการวางแผนระยะยาว หรืออธิบายว่า เหตุใดด้านการควบคุมประเมินผลจึงมีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด อาจเป็นเพราะโครงสร้างการบริหารมัธยมศึกษา มีระบบประกันคุณภาพและการประเมินภายนอก (สมศ.) ที่เข้มข้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Liedtka, J. M. ที่กล่าวว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ มุมมอง

เชิงระบบ การมุ่งเน้นเจตนา การคิดตามเวลา การคิดบนสมมติฐาน และการคิดแบบตั้งสมมติฐาน ซึ่งเป็นทักษะที่ต้องใช้เวลาในการพัฒนา (Liedtka, J. M., 1998)

3. องค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

เมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน พบว่าทุกด้านมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยด้านการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ($\beta = 1.008$) สอดคล้องกับงานวิจัยของเชวงศักดิ์ พงษ์เทศ ที่พบว่าองค์ประกอบด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้ความสำคัญกับการวัดผลและการประเมินผลที่เป็นรูปธรรมเพื่อนำไปสู่การพัฒนา ซึ่งอาจเป็นผลมาจากนโยบายการประเมินคุณภาพภายนอก (OA) และระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มข้น (เชวงศักดิ์ พงษ์เทศ, 2553) รองลงมา ด้านการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ($\beta = 0.965$) สอดคล้องกับงานวิจัยของ นพมาศ วรผาบ และคณะ ที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งพบว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นหนึ่งในองค์ประกอบหลักและกระบวนการพัฒนาเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) เน้นการฝึกปฏิบัติจริงและการนิเทศติดตาม (นพมาศ วรผาบ และคณะ, 2565)

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

แนวทางการพัฒนาที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของผู้บริหารจากการบริหารแบบดั้งเดิมสู่การบริหารเชิงรุกที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven) และเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของศิริชัย กาญจนวาสี ในเรื่อง “ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency)” ของระบบสารสนเทศที่ระบุว่าตัวบ่งชี้ที่ดีต้องคุ้มค่า ใช้ทรัพยากรน้อย แต่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงสูง และไม่สร้างภาระด้านเอกสารจนกระทบต่อการกิจหลัก (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2562) นอกจากนี้ การนำหลักการ Agile Organization และ Zero-Based Budgeting มาใช้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge, P. M. ที่เน้นการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวินัยที่ห้า (The Fifth Discipline) ซึ่งเป็นแกนหลักที่เชื่อมโยงวินัยอื่นๆ เข้าด้วยกัน (Senge, P. M., 2006) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ที่เป็นความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มและสถานการณ์อนาคตที่ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ซึ่งมองรอบด้าน คิดอย่างเป็นระบบ และมีวิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2560) และ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ที่เป็นการปรับตั้งเป้าหมายเชิงรุกด้วย OKRs & SMART Goal บนฐานการวิเคราะห์ Big Data ควบคู่ไปกับกระบวนการ Action-Learning Workshop และการสนทนาเชิงลึก (Deep Listening) เพื่อสร้าง “ทิศทางร่วม (Shared Vision)”

องค์ความรู้ใหม่

งานวิจัยนี้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

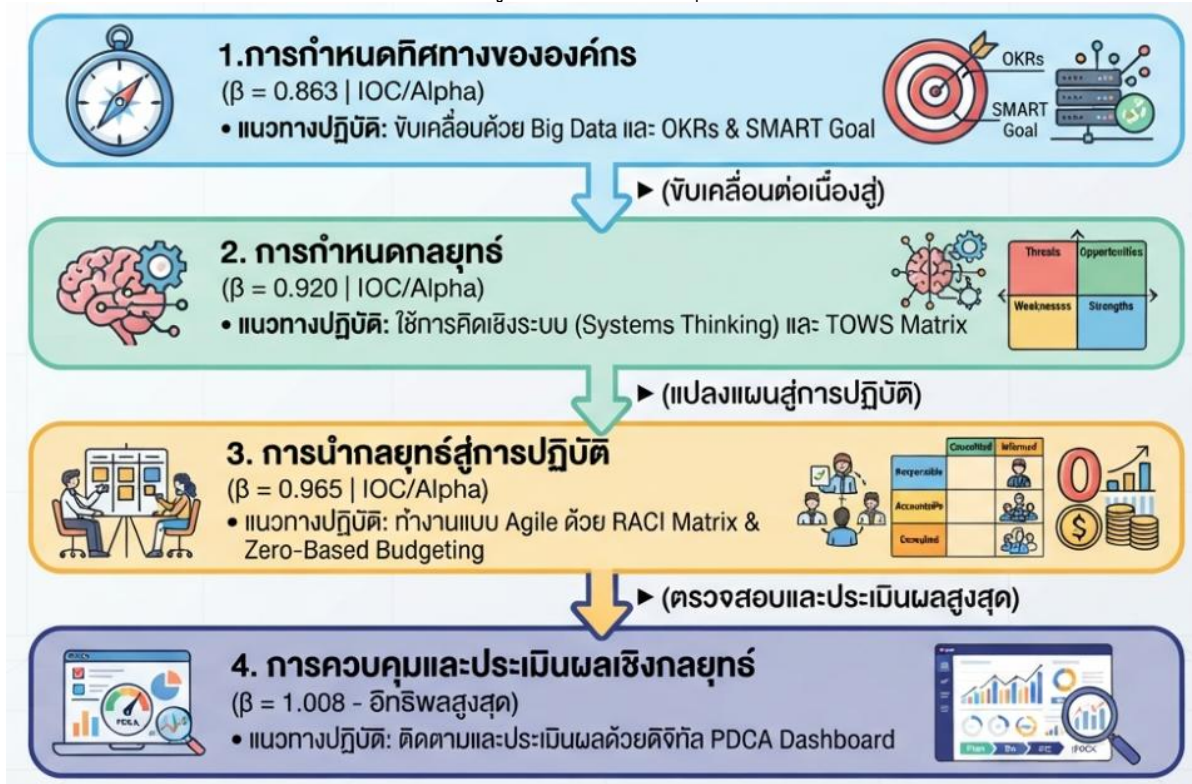
1. ชุดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ทางสถิติ: งานวิจัยนี้ได้พัฒนาชุดตัวบ่งชี้ที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบย่อย และ 52 ตัวบ่งชี้ ซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพทั้งด้านความตรงเชิงเนื้อหา (IOC = 0.80–1.00) และความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha = 0.987) รวมทั้งผ่านการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (CFI = 0.998, RMSEA = 0.042)

2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์: งานวิจัยนี้ได้สร้างโมเดลที่แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านมีความสัมพันธ์กัน โดยพบว่าด้านการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลสูงสุด ($\beta = 1.008$) รองลงมาคือด้านการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ($\beta = 0.965$) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ($\beta = 0.920$) และด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ($\beta = 0.863$) ตามลำดับ



3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ: งานวิจัยนี้ได้สังเคราะห์แนวทางการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ การกำหนดทิศทางด้วย Big Data และ OKRs & SMART Goal การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการคิดเชิงระบบและ TOWS Matrix การนำสู่การปฏิบัติแบบ Agile ด้วย RACI Matrix และ Zero-Based Budgeting และการควบคุมประเมินผลด้วยดิจิทัล PDCA Dashboard

จากงานวิจัยสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงโมเดลภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาแบบบูรณาการ

สรุปและข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำชุดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้เป็นเข็มทิศในการยกระดับการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นและเท่าทันต่อบริบท BANI World ดังนี้ 1) ด้านการกำหนดทิศทางและการกำหนดกลยุทธ์: ควรปรับจากการวางแผนแบบเดิมมาสู่การขับเคลื่อนด้วยข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการตั้งเป้าหมายเชิงรุกผ่าน OKRs พร้อมทั้งฝึกการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และใช้เครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เช่น TOWS Matrix ร่วมกับการกล้าตัดสินใจขั้นสูงที่ไม่จำเป็น (Stop-Start-Continue) เพื่อทลายข้อจำกัดด้านการบริหารแบบรวมศูนย์ 2) ด้านการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ: ควรปรับกระบวนการทำงานโดยจัดตั้งทีมเฉพาะกิจแบบคล่องตัว (Cross-Functional Team) นำระบบ RACI Matrix มาใช้สื่อบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน จัดทำงบประมาณฐานศูนย์ (Zero-Based Budgeting) เพื่อจัดสรรทรัพยากรไปยังภารกิจสำคัญสูงสุด และแปลงแผนงานให้กระชับเพื่อลดภาระงานเอกสาร และ 3) ด้านการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์: ควรเปลี่ยนเป็นการบริหารเชิงรุกเข้าถึงพื้นที่ผ่านการเดินสังเกตการณ์หน้างาน (Management by Walking Around) ร่วมกับการประยุกต์ใช้ Digital Dashboard ในการติดตามผลลัพธ์แบบเรียลไทม์ เพื่อให้สามารถปรับตัวและแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงที

เอกสารอ้างอิง

- ขจรศักดิ์ ฤทธิเดช และชนมณี ศิลาณุกิจ. (2569). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู. วารสารนครรัฐ, 3(1), 1-12.
- ชนมณีภา เพชรรุ่ง และชนมณี ศิลาณุกิจ. (2567). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. วารสารนิติรัฐ, 2(4), 44-54.
- เชวงศักดิ์ พงกษเทเวศ. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. ใน ดุษฎีนิพนธ์บริหารการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นพมาศ วรผาบ และคณะ. (2565). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 16(3), 72-86.
- บาเซล อับดุลวาฮับ และคณะ. (2565). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลาม. วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์, 9(2), 39-56.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2560). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มิตร ชื่นสิน และจิตติมา วรณศรี. (2567). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารการบริหารการศึกษาและนวัตกรรมการศึกษา, 4(1), 28-42.
- วิทวัส เจริญรัตน์ และคณะ. (2567). การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 4(3), 769-785.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2562). การพัฒนาตัวบ่งชี้. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2560). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570). กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. Qualitative Research in Psychology, 3, 77-101.
- Galpin, T. (2023). The strategy implementation gap: What leaders need to know. Strategy & Leadership, 51(1), 15-22.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610.
- Liedtka, J. M. (1998). Linking strategic thinking with strategic planning. Strategy & Leadership, 26(4), 30-35.
- OECD. (2023). Shaping Education in the Light of AI: OECD Digital Education Outlook 2023. Paris: OECD Publishing.
- _____. (2025). Education at a Glance 2025: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing.
- Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (Rev. ed.). New York: Doubleday.