

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตรัชวิภา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

Strategic Leadership of School Administrators in Ratchavipha Cluster
under the Secondary Education Service Area Office Bangkok 2

ปริยวัฒน์ ไชยโสมนัง

Prariyawat Yaisomanung

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก

Faculty of Arts, Krirk University

Corresponding Author: prariyawat@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน ได้แก่ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรในองค์กร การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม และการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูสถานศึกษาในสหวิทยาเขตรัชวิภา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 239 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงทดสอบค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว ในกรณีที่พบความแตกต่าง จะทำการวิเคราะห์หาความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ

ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรมค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต และสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ผู้บริหารสถานศึกษา, วัฒนธรรมองค์กร

ABSTRACT

This objectives of this research were 1) study the strategic leadership of school administrators in 5 aspects, namely: strategic direction setting, organizational resource management, promoting an effective organizational culture, focusing on ethical practice, and establishing balanced organizational control; and 2) compare the strategic leadership of school administrators, classified by educational qualification and work experience. The sample consisted of 239 administrators and teachers in schools within the Ratchawipha Cluster, under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2. The instrument used in the study was a questionnaire.

Data were analyzed using percentage, mean, and standard deviation, as well as One-Way ANOVA. Where differences were found, pairwise comparisons were conducted using Scheffé's method.

The results revealed that: 1) Overall, the strategic leadership of school administrators was at the highest level. The aspect of focusing on ethical practice had the highest mean score, followed by the aspect of strategic direction setting. This indicates that school administrators place importance on being good role models, possessing honesty and integrity, and being able to set organizational goals. 2) The comparison results of strategic leadership among school administrators, classified by educational qualification and work experience, showed statistically significant differences both overall and in each individual aspect at the .05 level.

Keywords: Strategic Leadership, School Administrators, Organizational Culture

บทนำ

นโยบายของประเทศไทย โดยรัฐธรรมนูญว่ากระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการประกาศนโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568–2569 โดยมุ่งมั่นสานต่อนโยบายเรียนดี มีความสุข เพื่อพัฒนาคนไทยทุกคนในทุกช่วงวัยให้ฉลาดรู้ ฉลาดคิด ฉลาดทำ มีศักยภาพและความพร้อมสนับสนุนการพัฒนาประเทศให้มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เพื่อเป็นแนวทางให้ส่วนราชการในสังกัดและองค์กรในกำกับกระทรวงศึกษาธิการ นำไปใช้ในการขับเคลื่อนนโยบาย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2567) ซึ่งบุคลากรที่ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญกับการบริหารและการจัดการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา คุณภาพของสถานศึกษาจะเป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ สถานศึกษาที่มีคุณภาพดีมักจะเป็นสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษามองถึงอนาคตและแนวโน้มทางการศึกษาได้อย่างดี การพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าต้องอาศัยการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การศึกษามีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายก็คือตัวผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บังคับบัญชาและบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมและขอบเขตได้อย่างกว้างขวางและชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความลึกซึ้งเกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์ปัญหาที่มีความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร (Kebede et al. 2024) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของสถานศึกษาที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี นโยบายการศึกษา และความคาดหวังของสังคม ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอาศัยการคิดเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางการวางแผน และปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Septiany et al. 2025) ส่วนด้านการกำหนดทิศทางการเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการกำหนดและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรตามทิศทางที่ชัดเจน และเป็นเครื่องนำทางที่เป็นรูปธรรมสำหรับสมาชิกในองค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของผู้บริหารจึงเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน และสามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาสมัยใหม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนจากการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงบริหารจัดการทั่วไป (Human resource management) ไปสู่การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic human capital management) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพระยะยาวของครูและบุคลากรทางการศึกษา มากกว่าการมุ่งเน้นเพียงประสิทธิภาพเชิงบริหารในระยะสั้น (Zerrad & Schechter, 2025) แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการที่ว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความสามารถกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดี ทำงานให้เกิดผลสูงสุด สร้างพันธมิตรภายในและภายนอกองค์กร และสื่อสารด้วยความรู้สึที่ดีต่อกัน (Adzimah et al., 2026)

ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง ผู้ตัดสินใจ ผู้สร้างแรงจูงใจ และแบบอย่างที่ดีในการปลูกฝังค่านิยมองค์กรและสร้างพฤติกรรมการทำงานเชิงบวก ผ่านกิจกรรมประจำขององค์กร วินัยในการทำงาน การประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ และการสื่อสารแบบเปิด ที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีระเบียบวินัย มีการสื่อสารที่ดี มีความร่วมมือ และมุ่งเน้นการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Adzimah et al. 2026) และในด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ยึดมั่นในหลักจริยธรรม และมีทักษะทางการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีบทบาทสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ ความยุติธรรม และความโปร่งใสภายในองค์กร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อขวัญกำลังใจและความผูกพันของบุคลากร (Alshawabkeh, 2023; Ali et al., 2021) ทั้งนี้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีพื้นฐานด้านจริยธรรมยังช่วยลดความเสี่ยงจากปัญหาธรรมาภิบาลและการบริหารที่ขาดความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว (Kebede et al., 2024)

อีกทั้งด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล ผู้บริหารต้องสามารถออกแบบระบบการควบคุมและประเมินผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างมิติด้านการเงิน กระบวนการทำงาน การพัฒนาบุคลากร และผลลัพธ์ด้านผู้เรียน (Septiany et al. 2025) การควบคุมองค์การที่สมดุลนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานได้อย่างรอบด้าน ไม่มุ่งเน้นเพียงตัวชี้วัดใดตัวชี้วัดหนึ่ง และสามารถปรับกลยุทธ์ให้ทันต่อสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที ฉะนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อสถานศึกษา จึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรอย่างมีกลยุทธ์ สร้างวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง ยึดมั่นในหลักคุณธรรมจริยธรรม และสามารถควบคุมองค์การให้เกิดความสมดุลในทุกมิติ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุดและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

จากการศึกษารายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report: SAR) ประจำปีการศึกษา 2566 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า จุดที่ควรพัฒนาในด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ จากสถานศึกษา จำนวน 9 แห่ง พบว่าจุดที่ควรพัฒนามากที่สุด คือ ด้านการพัฒนาครู และบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ ร้อยละ 88.46 รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษา และทุกกลุ่มเป้าหมายและจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ร้อยละ 82.69 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2, 2567) ซึ่งความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารจะช่วยให้องค์การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมความสำเร็จอย่างต่อเนื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยได้โดยการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ ผ่านการวางแผนกลยุทธ์ที่เน้นการฝึกอบรม การสร้างทีมงานที่มีอำนาจ และการให้ครูมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยแก้ไขจุดอ่อนที่พบใน SAR โดยตรง เช่น การเพิ่มความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพและการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการกระตุ้นให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย

แม้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่บริบทการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น ทั้งจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล นโยบายทางการศึกษา ความหลากหลายและความต้องการของผู้เรียน ตลอดจนความคาดหวังของผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลให้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางเชิงกลยุทธ์ ตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน บริหารทรัพยากร และสร้างความร่วมมือภายในสถานศึกษาและเครือข่าย ทั้งนี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการสร้างเงื่อนไขที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและผลลัพธ์ของผู้เรียน (Leithwood et al. 2020) บริบทของสหวิทยาเขตราชวิถี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ยังมีข้อจำกัดด้านข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สามารถสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้บริหารสถานศึกษาบางตำแหน่งมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับใด และต้องมีการค้นหาประเด็นที่จำเป็นต้องได้รับ

การพัฒนา โดยเฉพาะความสามารถในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากร การใช้เทคโนโลยี และการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงเกิดช่องว่างขององค์ความรู้ในระดับพื้นที่ที่ควรได้รับการศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับกำหนดแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และสามารถนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการบริหารและคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อสถานศึกษา จึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรอย่างมีกลยุทธ์ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ยึดมั่นในหลักคุณธรรมจริยธรรม และสามารถควบคุมองค์การให้เกิดความสมดุลในทุกมิติ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุดและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ซึ่งข้อมูลที่รวบรวมได้สามารถนำไปสู่การพัฒนาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จำนวน 5 ด้านของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตรัชชวิภา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตรัชชวิภา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรม ด้านแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามไว้ในลักษณะที่สอดคล้องและเสริมกัน ดังนี้

แนวคิดของ Singh et al. (2023) ให้นิยามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบที่เรียบง่ายที่สุดว่าเป็นภาวะผู้นำที่ปรากฏในระดับสูงสุดขององค์การ เช่น คณะกรรมการบริหารหรือผู้บริหารระดับสูง ซึ่งทำหน้าที่ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การโดยตรง รวมถึง Samimi et al. (2022) เสนอนิยามที่ลึกซึ้งมากขึ้นโดยระบุว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูงและกรรมการองค์การ ซึ่งครอบคลุมทั้งประเด็นว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความเกี่ยวข้องกับทุกภาคส่วนและถูกนำไปปฏิบัติในองค์การ โดยเน้นทั้งด้านวิสัยทัศน์ การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก การจัดสรรทรัพยากร และความสามารถในการปรับตัว และ Kebede et al. (2024) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เชื่อมโยงกับหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ โดยเฉพาะในบริบทของประเทศกำลังพัฒนาที่ต้องเผชิญกับความท้าทายด้านการแข่งขันในระดับโลก ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทาง และการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและความสำเร็จในระยะยาวขององค์การ โดยอาศัยการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน ดังนี้ (Hitt et al. 2007)

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาวและเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์การ เพื่อใช้เป็นกรอบในการตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ผู้บริหารต้องสามารถมองภาพอนาคตขององค์การได้อย่างรอบด้าน วิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสื่อสารทิศทางดังกล่าวให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจและยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน (Samimi et al, 2022) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจนจะช่วยลดความสับสนในการปฏิบัติงาน และทำให้ทรัพยากรต่าง ๆ ถูกใช้ไปในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายเดียวกัน

2. การบริหารทรัพยากรในองค์กร (Managing Organizational Resources) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการจัดสรร พัฒนาและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งทรัพยากรบุคคล งบประมาณ เทคโนโลยี และองค์ความรู้ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลซึ่งถือเป็นทุนมนุษย์ (Human capital) ที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนจากการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงบริหารจัดการทั่วไป ไปสู่การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพระยะยาวของบุคลากร (Zerrad & Schechter, 2025) การบริหารทรัพยากรอย่างมีกลยุทธ์จะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถหลัก (core competence) ขององค์กรให้เข้มแข็งและยั่งยืน

3. การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Sustaining an Effective Organizational Culture) คือ บทบาทของผู้บริหารในการปลูกฝัง ส่งเสริม และรักษาไว้ซึ่งค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง ส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจ (Adzimah et al. 2026) วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะเป็นพลังขับเคลื่อนที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรและร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

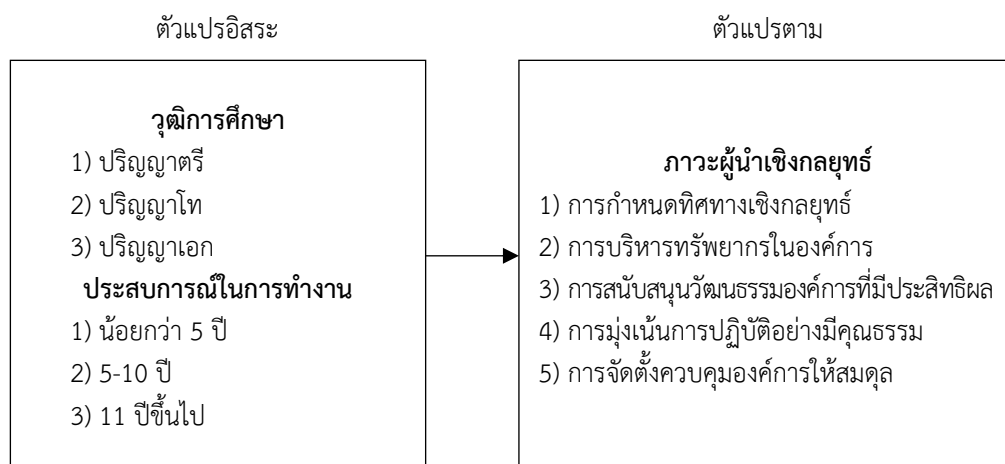
4. การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (Emphasizing Ethical Practice) เป็นการที่ผู้บริหารยึดมั่นในหลักจริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใส และความรับผิดชอบในการบริหารงาน รวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมให้แก่บุคลากรในองค์กร ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีบทบาทสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและความยุติธรรมภายในองค์กร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อขวัญกำลังใจและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Alshawabkeh, 2023) การบริหารที่ยึดหลักคุณธรรมยังช่วยลดความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลและเสริมสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กรในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5. การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (Establishing Balanced Organizational Controls) เป็น ความสามารถของผู้บริหารในการออกแบบระบบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้งมิติเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) และมิติเชิงการเงิน (Financial control) โดยไม่มุ่งเน้นเพียงผลลัพธ์ระยะสั้นด้านตัวเลขหรือการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงกระบวนการทำงาน การพัฒนาบุคลากร และผลลัพธ์ระยะยาวควบคู่กันไป (Kebede et al. 2024) การควบคุมที่สมดุลช่วยให้ผู้บริหารสามารถตรวจจับปัญหาได้อย่างทันทั่วถึงและปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความสามารถของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และการตัดสินใจที่ส่งผลต่อความอยู่รอดและความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร สอดคล้องกับนิยามของนักวิชาการ 3 ท่าน ได้แก่ Singh et al. (2023) ที่เน้นว่าเป็นภาวะผู้นำระดับสูงสุดที่ส่งผลกระทบเชิงกลยุทธ์ Samimi et al. (2022) ที่ขยายความครอบคลุมทั้งวิสัยทัศน์ การจัดสรรทรัพยากร และความสามารถในการปรับตัว ตลอดจน Kebede et al. (2024) ที่เชื่อมโยงกับการขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้ศึกษาได้สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Hitt et al. (2007) มาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ครอบคลุมมิติการบริหารทรัพยากรและทิศทางที่เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษา โดยมีจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารทรัพยากรในองค์กร 3) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ 4) การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และ 5) การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล แสดงกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน

ระเบียบวิธีการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูของโรงเรียนในสหวิทยาเขตศรีวิภา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ประกอบด้วย 9 โรงเรียน ประจำปีการศึกษา 2568 โดยมีผู้บริหารจำนวน 44 คน ครูจำนวน 1,100 คน รวมทั้งสิ้น 1,144 คน (ข้อมูลกลุ่มงานบริหาร, 2568)

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูของโรงเรียนในสหวิทยาเขตศรีวิภา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 จาก 9 โรงเรียน จำนวน 291 คน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 11 คน และครูจำนวน 280 คน โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970) จากนั้นนำไปทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธี จัคนาลาก ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำแนกตามโรงเรียน

ที่	โรงเรียน	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	รวม
1	โรงเรียนดอนเมืองจตุรจินดา	4	57	61	1	15	16
2	โรงเรียนดอนเมืองทหารอากาศบำรุง	5	112	117	1	29	30
3	โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางเขน	5	109	114	1	28	29
4	โรงเรียนราชนิติบางเขน	5	99	104	1	25	26
5	โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย	5	177	182	2	44	46
6	โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย ๒	5	128	133	1	33	34
7	โรงเรียนสารวิทยา	5	142	147	1	36	37
8	โรงเรียนสีกัน(วัฒนารักษ์อุปถัมภ์)	5	105	110	1	27	28

ที่	โรงเรียน	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครู	รวม	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครู	รวม
9	โรงเรียนห้วยวัง	5	171	176	2	43	45
รวม		44	1100	1144	11	280	291

ที่มา: กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 (2568)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้ศึกษาได้สร้างและพัฒนาขึ้นจากการศึกษาเอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องภายใต้แนวทางภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ Hitt et al. (2007) จำแนกออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ตำแหน่ง อายุ วิทยฐานะ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะคำถามแบบ ตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารทรัพยากรในองค์กร 3) สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ 4) มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และ 5) การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล โดยแต่ละข้อคำถามมีคำตอบให้เลือกเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยเรียงลำดับจากมากที่สุด หมายถึง 5 และน้อยที่สุด หมายถึง 1

3. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ (Percentage) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

3.2 วิเคราะห์ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ซึ่งกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย 5 ระดับ ตามเกณฑ์ของลิเคิร์ต (Likert & Likert, 1976, p. 106) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง ระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

3.3 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ด้วยการทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) และในกรณีที่พบความแตกต่าง จะทำการวิเคราะห์หาความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe' method)

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 5 ด้านของผู้บริหารสถานศึกษาในสภวิทยาเขตราชวิทยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา รายด้าน โดยรวม

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ระดับความสำคัญ		
		Mean	S.D.	แปลผล
1	ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	4.53	0.38	มากที่สุด
2	ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร	4.52	0.39	มากที่สุด
3	ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล	4.52	0.37	มากที่สุด
4	ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม	4.54	0.37	มากที่สุด
5	ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล	4.52	0.37	มากที่สุด
โดยรวม		4.53	0.34	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า โดยรวมทุกด้านมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.53, S.D = 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย อันดับ 1 ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม มากที่สุด (Mean = 4.54, S.D = 0.37) รองลงมาอันดับ 2 ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.53, S.D = 0.38) อันดับ 3 ได้แก่ ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล และด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากันคือ ระดับมากที่สุด (Mean = 4.52, S.D = 0.37) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.52, S.D = 0.39)

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1. ด้านการกำหนดทิศทางการศึกษา		ระหว่างกลุ่ม	2	2.661	1.330	10.010*	0.000
		ภายในกลุ่ม	236	31.366	0.133		
		รวม	238	34.027			
2. ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร		ระหว่างกลุ่ม	2	2.510	1.255	8.827*	0.000
		ภายในกลุ่ม	236	33.549	0.142		
		รวม	238	36.059			
3. ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร ที่มีประสิทธิภาพ		ระหว่างกลุ่ม	2	3.420	1.710	13.719*	0.000
		ภายในกลุ่ม	236	29.415	0.125		
		รวม	238	32.834			
4. ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่มี คุณธรรม		ระหว่างกลุ่ม	2	3.017	1.509	12.032*	0.000
		ภายในกลุ่ม	236	29.588	0.125		
		รวม	238	32.605			
5. ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้ สมดุล		ระหว่างกลุ่ม	2	2.020	1.010	7.767*	0.001
		ภายในกลุ่ม	236	30.684	0.130		
		รวม	238	32.704			
รวม		ระหว่างกลุ่ม	2	2.541	1.270	11.730*	0.000
		ภายในกลุ่ม	236	25.559	0.108		
		รวม	238	28.100			

หมายเหตุ* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จำนวน 5 ด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1. ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์		ระหว่างกลุ่ม	2	10.009	5.005	49.174*	0.000
		ภายในกลุ่ม	236	24.018	0.102		
		รวม	238	34.027			
2. ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร		ระหว่างกลุ่ม	2	9.475	4.738	42.058*	0.000
		ภายในกลุ่ม	236	26.584	0.113		
		รวม	238	36.059			
3. ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การ ที่มีประสิทธิผล		ระหว่างกลุ่ม	2	11.559	5.779	64.108*	0.000
		ภายในกลุ่ม	236	21.276	0.090		
		รวม	238	32.834			
4. ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมี คุณธรรม		ระหว่างกลุ่ม	2	10.549	5.275	56.442*	0.000
		ภายในกลุ่ม	236	22.055	0.093		
		รวม	238	32.604			
5. ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้ สมดุล		ระหว่างกลุ่ม	2	9.330	4.665	47.103*	0.000
		ภายในกลุ่ม	236	23.373	0.099		
		รวม	238	32.704			
รวม		ระหว่างกลุ่ม	2	9.874	4.937	63.924*	0.000
		ภายในกลุ่ม	236	18.226	0.077		
		รวม	238	28.100			

หมายเหตุ* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4 พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จำนวน 5 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตราชวิถี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผลกับ ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุลและด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร สามารถอภิปรายได้ดังนี้

ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรม และการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานประจำวันรวมถึงการยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณวิชาชีพและการให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะต้นแบบทางจริยธรรม

สำหรับบุคลากรและนักเรียนในสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของอภิขญา จะเรียมพันธ์ และสงวน อินทร์รักษ์. (2562) พบว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับแนวคิดของพจนันท์ จารุเลิศพิศุทธิ์ (2562) กล่าวถึง การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม คือเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจและมีการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์การเป็นอย่างดี มีการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีระบบ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุนียกร พลพหล และนุชรา รัตนศิริประภา (2566) พบว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก เพราะการที่ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และทิศทางการพัฒนาได้อย่างชัดเจน จะทำให้ครูและบุคลากรทราบว่าสถานศึกษากำลังมุ่งไปในทิศทางใด ตนเองมีบทบาทอย่างไร และควรดำเนินงานด้วยวิธีการใดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน อีกทั้งสถานศึกษาต้องจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี ตลอดจนดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษาที่เกี่ยวข้อง จึงทำให้ผู้บริหารต้องใช้กระบวนการวิเคราะห์บริบทและกำหนดทิศทางขององค์การอย่างเป็นระบบอยู่เสมอ และสอดคล้องกับงานวิจัยของธารทิพย์ เทพคำ (2564) กล่าวถึงการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการมองภาพ เพื่อกำหนดและวางแผน คิดสังเคราะห์วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ตลอดจนการตั้งวัตถุประสงค์กำหนดทิศทางขององค์การมีความคาดหวังให้องค์การพัฒนาเป็นภาพประจักษ์ที่จะเกิดขึ้นกับอนาคตในการวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์นั้นบุคลากร จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนด ให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและตระหนักถึงบทบาทของวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผลในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ จึงได้ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ทั้งในด้านการกำหนดค่านิยม การสื่อสารวิสัยทัศน์และการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจันทร์ทิพย์ จิตอำ (2566) พบว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์การเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยหล่อหลอมค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อผู้บริหารสามารถสร้างค่านิยมร่วมและบรรยากาศการทำงานที่เน้นความร่วมมือ ความไว้วางใจ การยอมรับซึ่งกันและกัน และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ย่อมทำให้ครูและบุคลากรเกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ และเต็มใจที่จะร่วมกันพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความโปร่งใส เปิดรับความคิดเห็น และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การไม่ได้เป็นเพียงค่านิยมหรือแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้เท่านั้น แต่ได้รับการถ่ายทอดและนำไปปฏิบัติจริงในการทำงานประจำวัน และสอดคล้องกับแนวคิดของศรีรัตน์ ประทุมโพธิ์ และอุไร สุทธิแย้ม (2566) ได้กล่าวถึง การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล คือ ความสามารถในการสร้างสรรค์ปลูกฝัง และเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ค่านิยม ความเชื่อ และวิถีปฏิบัติที่ดีงามร่วมกันภายในโรงเรียน เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน ความสามัคคี และผลักดันวิสัยทัศน์ขององค์การให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติด้านการสร้างสมดุลระหว่างการควบคุมที่เข้มงวดกับการให้อิสระในการทำงานได้ดีอยู่แล้ว ส่งผลให้บุคลากรรับรู้และประเมินในระดับสูง โดยเฉพาะในองค์การการศึกษาที่เน้นคุณภาพการบริการและการพัฒนาบุคลากรควบคู่กัน สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฏฐา เกียรติศิริกุล (2566) พบว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบ นโยบาย มาตรฐานการศึกษาและระบบการประกันคุณภาพ

ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ขณะเดียวกัน ลักษณะงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจึงไม่สามารถใช้การควบคุมแบบเข้มงวดเพียงอย่างเดียว แต่ต้องกระจายอำนาจและเปิดพื้นที่ให้บุคลากรสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบของตนได้อย่างเหมาะสม การสร้างสมดุลระหว่างการควบคุมกับการให้อิสระดังกล่าวช่วยให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันยังรู้สึกได้รับความไว้วางใจและมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา

ผลวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของอภิชญา จะเรียมพันธ์ และสงวน อินทร์รักษ์ (2562) ได้กล่าวถึง การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล มีการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐานคุณภาพการบริหาร ผู้รับบริการพึงพอใจ ในบริการที่ได้รับ และผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะการจัดระบบควบคุมองค์การอย่างสมดุลยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้า ตรวจสอบปัญหา และปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่สร้างภาระหรือแรงกดดันต่อบุคลากรมากเกินไป เมื่อมีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ เกณฑ์การปฏิบัติงาน และระบบติดตามที่ชัดเจน บุคลากรย่อมทราบว่าตนเองต้องรับผิดชอบต่อสิ่งใดและผลการดำเนินงานจะได้รับการประเมินอย่างไร ขณะเดียวกันการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจยังช่วยสร้างความเป็นเจ้าของงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การที่ผลการวิจัยด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุลอยู่ในระดับสูง จึงสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหารในการประสานระหว่างการควบคุมเพื่อให้ได้มาตรฐานกับการให้อิสระเพื่อสร้างความคล่องตัวและนวัตกรรม ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ พบว่า มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการที่เน้นความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ส่งผลให้การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุนัยกร พลพหล และนุชรา รัตนศิริประภา (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการปฏิบัติตามมาตรฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดเทศบาลในจังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษา พบว่าโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ แม้ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การจะมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น แต่ยังคงอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษา ได้พยายามบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแล้ว เพียงแต่ด้านนี้มีข้อจำกัดจากปัจจัยภายนอก เช่น งบประมาณจากส่วนกลาง ระบบราชการ และความร่วมมือจากหลายฝ่ายมากกว่าด้านอื่น ๆ ที่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและพฤติกรรมส่วนบุคคลของผู้บริหารเป็นหลัก สอดคล้องกับแนวคิดของณัฏฐา เกียรติศิริกุล (2566) ได้กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรในองค์การ คือ การมีความสามารถในการเลือกใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์การได้อย่างเหมาะสมคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ โดยครอบคลุมทั้งการจัดการงบประมาณ ทรัพยากรบุคคลและการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ด้านความโปร่งใสและตรวจสอบได้ จะสามารถนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดได้อย่างแท้จริง

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตรัชวิภา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูจำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน สามารถอธิบายได้ดังนี้

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตรัชวิภา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันจะมีระดับของกระบวนการคิดวิเคราะห์ ทักษะวิสัย และทักษะในการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน และผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีวุฒิการศึกษาที่สูงจะมีความเข้าใจในทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ที่ลึกซึ้ง ส่งผลให้การตัดสินใจและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสถานศึกษามีประสิทธิภาพและแตกต่างกันอย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของธารทิพย์ เทพคำ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด โดยภาพรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของเจลาจิรา จรูญแสง และคณะ (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติสังกัดมูลนิธิ คริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตศรีวิภา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันจะมีกระบวนการเรียนรู้ การสะท้อนทักษะในการแก้ปัญหา และการมองภาพลักษณ์ขององค์กรที่ต่างกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์สูงจะมีทักษะในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีความซับซ้อนได้ดีกว่า สอดคล้องในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของณัฐฐ์ แสงนุสิทธิ์ และกัลยมน อินทุสุต (2565) พบว่าครูที่มีอายุและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพราะอายุและประสบการณ์ในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีส่วนทำให้ครูมีการรับรู้ ความคาดหวัง และมุมมองต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารแตกต่างกัน ครูที่มีอายุหรือประสบการณ์ในการทำงานมากมีโอกาสมุ่งเน้นการทำงานร่วมกับผู้บริหารหลายรูปแบบ ผ่านการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายการศึกษา ตลอดจนมีประสบการณ์เกี่ยวกับการวางแผน การบริหาร และการพัฒนาสถานศึกษามากกว่า จึงมีข้อมูลและประสบการณ์เดิมสำหรับใช้เปรียบเทียบและประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารได้อย่างหลากหลาย และอาจมีความคาดหวังต่อความสามารถของผู้บริหารในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ การตัดสินใจ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการแก้ไขปัญหาในระดับที่แตกต่างจากครูที่มีประสบการณ์น้อย

แต่ในทางกลับกัน ครูที่มีอายุหรือประสบการณ์ในการทำงานน้อยอาจมีกรอบการรับรู้และประสบการณ์ในการเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้บริหารที่แตกต่างออกไป อีกทั้งครูกลุ่มดังกล่าวอาจคุ้นเคยกับเทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบการสื่อสารที่รวดเร็ว การทำงานแบบมีส่วนร่วม และการบริหารที่มีความยืดหยุ่น จึงอาจให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำในด้านการเปิดรับความคิดเห็น การสร้างนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยี และการกระจายอำนาจในการทำงานมากกว่า ขณะที่ครูที่มีประสบการณ์สูงอาจให้ความสำคัญกับความชัดเจนของทิศทางองค์การ ความมั่นคงในการบริหาร การตัดสินใจอย่างรอบคอบ และความสามารถในการจัดการปัญหาที่ซับซ้อน ดังนั้นความแตกต่างของประสบการณ์และช่วงวัยจึงอาจทำให้ครูแต่ละกลุ่มใช้เกณฑ์ในการรับรู้และประเมินภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแตกต่างกัน ส่งผลให้มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของมูยาฮิตะห์ โซะรี และซุฮัยรี บ็องฉา (2568) พบว่าประสบการณ์การทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงสะท้อนให้เห็นว่าประสบการณ์การทำงานเป็นปัจจัยเชิงบริบทที่มีอิทธิพลต่อมุมมองและการตีความพฤติกรรมภาวะผู้นำ ไม่ใช่เพียงตัวแปรทางประชากรศาสตร์ทั่วไป ผลการศึกษานี้จึงมีนัยสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาในแง่ที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ทั่วถึงในบุคลากรทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย เพื่อลดช่องว่างของการรับรู้ระหว่างกลุ่มดังกล่าว

บทสรุป

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตศรีวิภา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ได้คำตอบภาพรวมว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีความโดดเด่นอย่างยิ่งในด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความโปร่งใส และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณารายด้าน

พบว่า ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร แม้จะอยู่ในระดับมากที่สุดแต่ก็มีค่าเฉลี่ยเรียงอันดับสุดท้ายเมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ ภายใต้บริบททางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการส่งเสริมทักษะด้านการจัดสรรและบริหารทรัพยากร เช่น งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด การค้นพบจากงานวิจัยนี้ สามารถนำไปสู่การแก้ปัญหาโดยเป็นข้อมูลสำคัญให้แก่หน่วยงานต้นสังกัด ในการออกแบบนโยบายสนับสนุนทรัพยากรให้ตรงจุด ตลอดจนจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาวิสัยทัศน์และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะช่วยอุดช่องโหว่ด้านการพัฒนาบุคลากร และยกระดับการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพได้อย่างยั่งยืนต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

1.1 หน่วยงานต้นสังกัดควรให้ความสำคัญกับการพัฒนากลยุทธ์ในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด เช่น การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณยุคใหม่ การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อลดต้นทุนการบริหารจัดการ หรือการบริหารอัตรากำลังบุคลากรให้ตรงกับความต้องการ เพื่อปิดช่องว่างในด้านนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1.2 หน่วยงานต้นสังกัดควรออกแบบโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารแบบเฉพาะกลุ่ม (Tailor-made) หรือจัดตั้งระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) โดยจับคู่ผู้บริหารหรือครูที่มีประสบการณ์สูงและวุฒิการศึกษาสูง ให้คำปรึกษาและถ่ายทอดทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์แก่กลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า เพื่อลดช่องว่างและยกระดับศักยภาพการบริหารงานไปในทิศทางเดียวกัน

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการศึกษามาปรับใช้ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมจากครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชน ส่งผลให้การบริหารจัดการสถานศึกษาสอดคล้องกับบริบทของเขตพื้นที่การศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เช่น ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร (อายุ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา) ปัจจัยองค์การ (ขนาดโรงเรียน วัฒนธรรมองค์กร) หรือปัจจัยภายนอก (นโยบายการศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม) เพื่อให้เข้าใจสาเหตุและอุปสรรคอย่างชัดเจน

2.2 ควรศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา (เช่น คุณภาพการจัดการเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ความผูกพันของบุคลากร) ในสหวิทยาเขตหรือวิทยุ หรือขยายไปยังสหวิทยาเขตอื่นในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

2.3 ควรดำเนินการวิจัยแบบเชิงยาว เพื่อติดตามการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา หลังจากการนำผลการศึกษาไปใช้หรือหลังการฝึกอบรม โดยเปรียบเทียบก่อน-หลัง เพื่อประเมินความยั่งยืนของการพัฒนา

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2567). นโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ.2568 – 2569). กระทรวงศึกษาธิการ.

<https://ops.moe.go.th/นโยบายการศึกษา-ศร-2568-2569/>

จันทร์ทิพย์ จิตอำ. (2566). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 [สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยมหาสารคามวิทยาลัย.

- เจลาจิรา จรุงแสง, เสริมทรัพย์ วรปัญญา และภูวดล จุลสุคนธ์. (2566). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย. *วารสารศรัทธาธรรม*, 4(2), 70-83. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/JER/article/view/271718>
- ณัฏฐา เกียรติศิริกุล (2566). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี. *วารสารปรัชญาปริทรรศน์*, 28(2), 65-78. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/phiv/article/view/261641>
- ณัฏฐ์ แสงนุสิทธิ์ และกัลยมน อินทุสุต. (2565). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร*, 5(2), 163-172. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/tmd/article/view/255701>
- ธารทิพย์ เทพคำ. (2564). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- พจนันท์ จารุเลิศพิศุทธิ์. (2562). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 10(2), 258-269. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EdAd/article/view/241099>
- มูยาฮิเตห์ โษะรี และซูฮัยรี ป็องอาดา. (2568). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 9(1), 331-336. <https://so12.tci-thaijo.org/index.php/JISDIADP/article/view/3102>
- ศรียรัตน์ ประทุมโพธิ์ และอุไร สุทธิแย้ม. (2566). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 9(2), 169-182. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/WTURJ/article/view/264815>
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. (2567). รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report : SAR) ประจำปีการศึกษา 2566. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2.
- สุนียกร พลพหล และนุชรา รัตนศิริระประภา. (2566). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการปฏิบัติตามมาตรฐาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดเทศบาลในจังหวัดนนทบุรี. *Journal of Dhamma for Life*, 31(1), 53-75. <https://so08.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/article/view/3671>
- อภิญา จะรัมย์พันธ์ และสงวน อินทร์รักษ์. (2562). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 11(2), 1-16. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EdAd/article/view/242429>
- Adzimah, M., Hasanah, S. N. A., & Hefniy, H. (2026). Strategic leadership in forming organizational culture. *Global Education Journal*, 4(2), 945-952. <https://doi.org/10.59525/gej.1800>
- Ali, A., Khan, R., Alam, W., Adil, A., & Aabbas, Z. (2021). Ethical leadership enhance positive work outcome: A mediation model. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(3), 111-120. <https://doi.org/10.18510/hssr.2021.9312>
- Alshawabkeh, M. (2023). Effectiveness of ethical leadership on employee performance: Systematic literature review. *Különleges Bánásmód – Interdiszciplináris Folyóirat*, 9(1), 101-112. <https://doi.org/10.18458/kb.2023.1.101>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: Competitiveness and globalization (concepts and cases)* (7th ed.). South-Western/Thomson Learning.
- Likert, R., & Likert, J. G. (1976). *New ways of managing conflict*. McGraw-Hill.

- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101353. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>
- Septiany, S., Erica, H., Mulyadi, M., Aseanty, D., & Anggiani, S. (2025). Mapping the impact of strategic leadership on organizational performance: A systematic literature review. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 6(4).
- Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158, 113676. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113676>
- Zerrad, H., & Schechter, C. (2025). Evolving school leadership: The shift from managing human resources to managing human capital. *Management in Education*. 1-8. <https://doi.org/10.1177/08920206251389837>