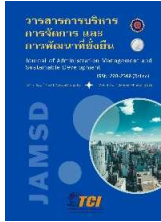


	ISSN: 2985-2366 (Online) วารสารการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน Journal of Administration Management and Sustainable Development Homepage: https://so15.tci-thaijo.org/index.php/jamsd E-mail: jamsdonline@gmail.com	
---	--	---

**ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3**

**Strategic Leadership of Administrators of Nong Han Educational Institutions Group 2
under the Udon Thani Primary Educational Service Area Office 3**

ธูปนพงศ์ อินทรพานิชย์ ^{1*}, กิจพิณัฐ อุสาโท ², สุรางคณา มัณยานนท์ ³
Thapanapong Intarapanich ^{1*}, Kitpinit Usaho ², Surangkana Manyanon ³

^{1,2,3} หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชธานี วิทยาเขตอุดรธานี
^{1,2,3} Master of Education Program in Educational Administration, Ratchathani University, Udon Thani campus

Corresponding author's e-mail: intarapanichthapanapong@gmail.com ^{1}, pmgkitpinit@gmail.com ²,
surangkana.manyanon@gmail.com ³

Received: February 11, 2025

Revised: February 25, 2025

Accepted: March 4, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอน จำนวน 102 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมีความเที่ยงตรง ระหว่าง 0.67-1.00 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93 และแบบสัมภาษณ์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้โปรแกรม google form วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีการกระจายตัวน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การตั้งวัตถุประสงค์ รองลงมา คือ กำหนดทิศทางและกำหนดกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การปฏิบัติและดำเนินกลยุทธ์ 2. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านการประชุมรับฟังความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ประเมินจุดแข็งและศักยภาพขององค์กรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ยืดหยุ่น ใช้เทคโนโลยีและระบบข้อมูลในการวิเคราะห์และตัดสินใจ จัดการอบรมและส่งบุคลากรเข้าร่วมการประชุมภายนอก จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล สร้างระบบที่เลี้ยง เชื่อมโยงการพัฒนาทักษะกับความก้าวหน้าในวิชาชีพ จัดตั้งกลไกและคณะกรรมการรับฟังความคิดเห็น รวมถึงนำผลการประเมินมาสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทราบผ่านหลากหลายช่องทาง

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ผู้บริหารสถานศึกษา, แนวทางพัฒนา

Abstract

The objectives of this research were to study the level and development guidelines of strategic leadership of school administrators in Nong Han 2 Group under Udon Thani Primary Educational Service Area Office 3. The sample group consisted of 102 teachers who served as key informants. The research utilized questionnaires, which demonstrated validity ranging from 0.67 to 1.00 and a reliability coefficient of 0.93, along with interviews to gather qualitative insights. Data was collected using google forms. Data analysis employed frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis. Research findings: 1. The level of strategic leadership of school administrators was overall at a high level, with low dispersion. The aspect with the highest average was goal setting, followed by direction setting and strategy formulation based on vision and objectives. The aspect with the lowest average was strategy implementation and execution. 2. The development guidelines for strategic leadership is Administrators should promote staff participation through regular meetings to listen to opinions, encourage free expression of ideas, assess organizational strengths and potential to create a flexible vision, use technology and data systems for analysis and decision-making, organize training and send staff to external conferences, develop individual development plans, establish mentoring systems, link skill development to career advancement, set up suggestion boxes and committees to gather feedback, and communicate evaluation results to stakeholders through various channels.

Keywords: strategic leadership, administrator, development guideline

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ภาพการณ์ของโลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและเกิดการแข่งขันสูง มีพัฒนาการทางด้าน นวัตกรรมเทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ซึ่งประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลกจึงไม่พ้นที่จะได้รับผลกระทบ จากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรงนี้ โดยทำให้เกิดผลกระทบหลายด้าน อาทิ ด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องมีความตื่นตัวและเตรียมพร้อมทางด้านกลยุทธ์รอบด้าน ในการบริหารการศึกษาทั้งการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ของ ครูผู้สอน พัฒนาผู้เรียน เพื่อเตรียมความพร้อม ให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ มีทักษะชีวิตที่จำเป็น ตามความต้องการและสอดคล้องกับสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 เป็นกระบวนการการสร้างรากฐานและการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นกำลังในการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศชาติในปัจจุบันและต่อเนื่องไปในอนาคต การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนานคนและสังคม กล่าวคือ การศึกษาจะพัฒนานคนให้มีคุณลักษณะตามที่สังคมต้องการ เพื่อให้คนเป็นปัจจัยในการพัฒนาสังคมต่อไป ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาของไทยจึงต้องการผู้บริหารมืออาชีพ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องมีสมรรถนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยต้องมีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

การบริหารสถานศึกษาการวางยุทธศาสตร์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัย ที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหาร ผู้บริหารที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ และวางแผนการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ถูกมองว่าเป็นลักษณะของผู้นำที่บริหารจัดการโดยมีความยืดหยุ่น และสร้างเสริมอำนาจให้กับผู้ร่วมอุดมการณ์ในการวางแผนสร้างสรรค์ เปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์ ผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะมีความเกี่ยวข้องในหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการโดยผ่านผู้อื่นที่มีความเกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำ

เชิงกลยุทธ์นั้น เป็นภาวะที่ผู้นำแสดงออกในลักษณะสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน ให้แสดงความสามารถที่มีอยู่ในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวิธีและเทคนิคในการจูงใจอย่างหลากหลายและเหมาะสม ทั้งช่วยให้องค์การสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) เป็นความสามารถที่ผู้นำสามารถบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาผลการดำเนินงานที่สูงกว่ามาตรฐานตลอดเวลา เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและได้ผลตอบแทนที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย ความสามารถขององค์กรการเรียนรู้ วิธีการปฏิบัติภายใต้สถานการณ์การแข่งขันที่ซับซ้อนและแตกต่างกัน กล่าวตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน และกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่ผันผวน ซับซ้อน และคาดการณ์ผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ยาก ซึ่งเป็นรูปแบบของผู้นำที่ชาญฉลาด สามารถนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กรทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเสมอ โดยเริ่มจากการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้สำเร็จตามขั้นตอน เป็นผู้นำที่ปรับเปลี่ยนทิศทาง วิธีการคิดให้เป็นการคิดเชิงระบบ (system thinking) การคิดเชิงมนทัศน์ (conceptual thinking) และการคิดเชิงสร้างสรรค์ (creativity thinking) ผ่านทางกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ต้องรับผิดชอบต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ทุกขั้นตอน โดยการตัดสินใจอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีความกล้าและจริงจังกับความจำเป็นต้องการตัดสินใจที่ยากลำบากที่ไม่สามารถมอบให้ผู้อื่นตัดสินใจแทนได้ผ่านสายตาอันกว้างไกลที่สะท้อนมุมมอง เจื่อนไขต่าง ๆ จากภายนอกเข้ามาในห้องกร เข้าใจว่าการตัดสินใจดังกล่าวจะเกิดผลกระทบต่อระบบภายในที่ใช้อยู่อย่างไร ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจะใช้วิสัยทัศน์ในการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานและเรียกร้องให้มีการตอบสนองกลับจาก เพื่อนร่วมงานทุกระดับเกี่ยวกับการประเมินผลการตัดสินใจยาก ๆ และวิสัยทัศน์ เพื่อพัฒนาองค์กรที่แข็งแกร่งทั้งภายในและภายนอก เพื่อช่วยเหลือให้วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมักจะแสดงออกมาเสมอ เมื่อมีสถานการณ์ที่ต้องใช้ความกล้าเสี่ยง และกล้าตัดสินใจ ภายใต้ความไม่แน่นอนมากกว่าผู้อื่น ๆ โดยเฉพาะคู่แข่งทางกลยุทธ์ทั้งในประเทศและนานาชาติ เพราะจากกลยุทธ์จะไม่สามารถกำหนดและนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลตอบแทนที่สูงกว่าเกณฑ์ได้ ถ้าไม่มีผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่ต้องการความสำเร็จทางกลยุทธ์ ซึ่งเป็นภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรในศตวรรษนี้ (สมคิด นาคขวัญ, 2561) ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการมองไปในอนาคตและกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้ รวมทั้งมีความสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงมีกระบวนการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของประเทศไทยอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 เป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและจัดการศึกษา นโยบายด้านการศึกษาเป็นตัวขับเคลื่อนขององค์กรอย่างหนึ่งที่ต้องพัฒนาสถานศึกษาหรือโรงเรียน กลุ่มหนองหาน 2 ได้ขับเคลื่อนกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพของผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารได้พัฒนาตนเอง รวมทั้งปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการกับภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา มาโดยตลอด เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ต้องนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ ในสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 มีการแข่งขันสูง ผู้บริหารจะต้องมองการบริหารจัดการในหลายมิติเพราะต้องมองภาพนโยบายการจัดการศึกษาของประเทศ ดังนั้น สิ่งสำคัญในยุคปัจจุบันผู้บริหารจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง และมีกลยุทธ์ในการบริหาร รวมทั้งต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา การจัดการในเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในโรงเรียนกลุ่มหนองหาน 2 พบว่า ผ่านมาการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยภาพรวมยังขาดเอกภาพในการบริหารทั้งด้านการกำหนดนโยบายและการบริหารงานด้านอื่น ๆ ด้วยตัวเอง และยังประสบปัญหาด้านการจัดการเรียนการสอน ซึ่งมีสาเหตุมาจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะทาง และยังขาดการสนับสนุน ส่งเสริม รวมทั้งการนิเทศ ติดตาม กระบวนการทำงานหรือกระบวนการจัดการเรียนการสอน จึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งคุณภาพของผู้เรียนซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการบริหารจัดการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3, 2565)

จากสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 เพื่อให้เป็นข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในการนำไปวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาสถานศึกษา ตลอดจนการปรับปรุงการบริหารงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา ชุมชน สังคม และผู้เรียนต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3
2. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

การทบทวนวรรณกรรม

สรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญดังนี้

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (leadership) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน ภาวะผู้นำไม่ใช่เพียงแค่การสั่งการหรือควบคุม แต่เป็นการสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และสนับสนุนให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการทำงานและพัฒนาตนเอง แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดดั้งเดิมมองว่าผู้นำต้องมีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว เช่น ความกล้าหาญ ความเฉลียวฉลาด ความมุ่งมั่น เป็นต้น (Carlyle, 1841) แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory) เน้นที่พฤติกรรมของผู้นำ เช่น การมอบหมายงาน การสื่อสาร การให้คำปรึกษา (Lewin et al., 1939) แนวคิดเชิงสถานการณ์ เชื่อว่าภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น ลักษณะของงาน วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา (Fiedler, 1967) แนวคิดร่วมสมัย ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิก การสร้างความเชื่อใจ การทำงานเป็นทีม การเปลี่ยนแปลง และการเรียนรู้ (Northouse, 2018) ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทฤษฎีคุณลักษณะ เชื่อว่าผู้นำที่ดีมีคุณลักษณะเฉพาะตัวที่โดดเด่น เช่น ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความกล้าหาญ เป็นต้น (Stogdill, 1974) ทฤษฎีพฤติกรรม ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำและแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ เช่น ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบเสรีนิยม (Blake & Mouton, 1964) ทฤษฎีตามสถานการณ์ เน้นว่าภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีการ Contingency Model ของ Fiedler ทฤษฎี Situational Leadership ของ Hersey & Blanchard (1969) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง มองว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญในการนำพากลุ่มให้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น เช่น ทฤษฎี Transactional Leadership (Burns, 1978)

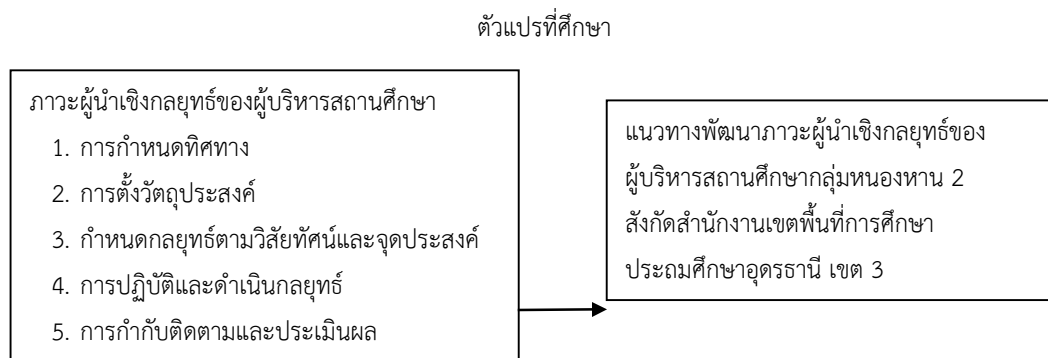
หลักการ แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว รวมถึงการวางแผนและดำเนินกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การตัดสินใจ การสื่อสาร และการสร้างความร่วมมือ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การมองภาพรวม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถมองภาพรวมขององค์กรและสภาพแวดล้อมได้อย่างชัดเจน เพื่อกำหนดทิศทางที่ถูกต้อง (Hamel & Prahalad, 1994) การวางแผนระยะยาว ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Porter, 1985) การปรับตัว ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว (Eisenhardt & Martin, 2000) การสร้างความร่วมมือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถสร้างความร่วมมือและความผูกพันของสมาชิกในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

(Senge, 1990) ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ เน้นกระบวนการวางแผนและดำเนินกลยุทธ์ โดยมีผู้นำเป็นผู้ขับเคลื่อน (Grant, 2010) ทฤษฎีผู้นำเชิงกลยุทธ์ ศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ในการนำองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Hambrick & Fredrickson, 2001) ทฤษฎีการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน มองว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร (Barney, 1991)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีแนวคิดและทฤษฎีหลากหลาย เช่น เน้นคุณลักษณะส่วนตัว เน้นพฤติกรรม เน้นสถานการณ์ เน้นการมีส่วนร่วม ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายระยะยาวขององค์กรผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ ตัดสินใจ สื่อสาร และสร้างความร่วมมือมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเช่น ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ ทฤษฎีผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทฤษฎีการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการ ตามแนวคิดของ Thompson et al. (2007) ได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ครูกลุ่มหนองหาน 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 จำนวน 186 คน จำแนกเป็นครูไม่มีวิทยฐานะ จำนวน 103 คน ครูชำนาญการ จำนวน 19 คน และครูชำนาญการพิเศษ จำนวน 64 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3, 2565)

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูกลุ่มหนองหาน 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางของ Krejcie & Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 คน จำแนกเป็นครูไม่มีวิทยฐานะ จำนวน 70 คน ครูชำนาญการ จำนวน 13 คน และครูชำนาญการพิเศษ จำนวน 44 คน สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (stratified random sampling) และทำการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่พัฒนาจากการศึกษา เอกสารงานวิจัยและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ซึ่งมีจำนวน 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นสำรวจรายการ (checklist) มีจำนวน 2 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 มี 5 ด้าน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) จำนวน 25 ข้อ จำแนกได้ ดังนี้

- 1) การกำหนดทิศทาง จำนวน 5 ข้อ
- 2) การตั้งวัตถุประสงค์ จำนวน 5 ข้อ
- 3) กำหนดกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ จำนวน 5 ข้อ
- 4) การปฏิบัติและดำเนินกลยุทธ์ จำนวน 5 ข้อ
- 5) การกำกับติดตามและประเมินผล จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

เครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์โดยทำผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 มาสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงวุฒิ 3 ท่าน

การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

- 1) ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี และหลักการต่าง ๆ จากเอกสารงานวิจัยเพื่อหาแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
- 2) แบบสอบถามพัฒนามาจากแบบสอบถามของภูมิกร บุนนีก (2563) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบสำนวน ภาษาความครอบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสมของแบบสอบถามพิจารณาความเที่ยงตรงเนื้อหา (content validity) ปรับปรุงแก้ไขภาษา และคำถามให้ชัดเจนเข้าใจง่าย นำมาหาค่าความเที่ยงตรง โดยใช้สูตรดัชนีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (index of item-objective congruence: IOC) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ มีรายชื่อดังต่อไปนี้

- 3.1) นายทศพล ดันคำใบ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนิคมหนองตาล
- 3.2) นายสุรเดช คำวันดี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกั้งโนนสะอาด
- 3.3) นางสาววรราชพร แสงโยจารย์ ศึกษาานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

4) นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขปรับปรุงเนื้อหาและภาษา ไปทดลองใช้ (try-out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) กับครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างได้ค่าความเชื่อมั่น 0.93

5) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปใช้ในการวิจัย

6) จัดทำแบบสอบถามออนไลน์ผ่านทาง google form เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลจากสำนักบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชธานี

2) ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลถึงผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

3) ดำเนินการโดยใช้โปรแกรม google form เก็บข้อมูลจากตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะได้รับทางอีเมล 102 คน คิดเป็นร้อยละ 80.31

4) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลตอบกลับและนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในแต่ละด้านที่มีค่าต่ำสุด นำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ด้วยตนเอง เพื่อขอทราบแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเกณฑ์การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิโดย พิจารณาจาก 1) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีตำแหน่งทางวิชาการชำนาญการพิเศษ 2) เป็นผู้บริหารที่ได้รับการเชิดชูเกียรติผู้บริหารระดับดีเด่น ซึ่งมีรายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

- 4.1) นางสาวกรรณิการ์ แก่นท้าว ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาอุดม
- 4.2) นายสัญญา สนทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปอพาน
- 4.3) นายเจษฎา บัณฑิต ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดงคำ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปในการหาค่าทางสถิติ ดังนี้

1) ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสำรวจรายการ (checklist) วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่และร้อยละ

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ทั้ง 5 ด้าน จำนวน 25 ข้อ มีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เห็นด้วยน้อยที่สุด

3) การแปลความหมายค่าเฉลี่ยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

- 4.51 - 5.00 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 - 4.50 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
- 2.51 - 3.50 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 - 2.50 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
- 1.00 - 1.50 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4) วิเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

5) วิเคราะห์เชิงเนื้อหา จากผลการสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เพื่อหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 โดยพิจารณาภาพรวม รายด้านและรายข้อ ปรากฏผลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

ด้านที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	การกำหนดทิศทาง	4.07	0.78	มาก
2	การตั้งวัตถุประสงค์	4.08	0.81	มาก
3	กำหนดกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์และจุดประสงค์	4.06	0.81	มาก
4	การปฏิบัติและดำเนินกลยุทธ์	3.94	0.76	มาก
5	การกำกับติดตามและประเมินผล	3.94	0.74	มาก
ภาพรวม		4.02	0.78	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีการกระจายตัวน้อย ($\bar{X} = 4.02$, S.D = 0.78) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การตั้งวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.08$, S.D = 0.81) รองลงมา คือ กำหนดทิศทาง ($\bar{X} = 4.07$, S.D = 0.78) และกำหนดกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ ($\bar{X} = 4.06$, S.D = 0.81) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การปฏิบัติและดำเนินกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.94$, S.D = 0.76) และการกำกับติดตามและประเมินผล ($\bar{X} = 3.94$, S.D = 0.74)

แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 โดยนำค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุดในแต่ละด้าน นำมาการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. การปฏิบัติและดำเนินกลยุทธ์ “ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และปัญหาของบุคลากร อย่างไร” ผู้ทรงคุณวุฒิให้แนวทาง ดังนี้ “ผู้บริหารควรจัดให้มีการประชุมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1, สัมภาษณ์ วันที่ 16 กรกฎาคม 2567) “ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระในที่ประชุม” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2, สัมภาษณ์ วันที่ 17 กรกฎาคม 2567) “ผู้บริหารมีการพบปะพูดคุยกับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการเพื่อรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะ” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3, สัมภาษณ์ 19 กรกฎาคม 2567)

2. การติดตามผลและประเมินผลสัมฤทธิ์ “ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการประเมินสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบอย่างทั่วถึง อย่างไร” ผู้ทรงคุณวุฒิให้แนวทางพัฒนา ดังนี้ “ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดประชุมชี้แจงผลการประเมิน จัดประชุมครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยนำเสนอผลการประเมินอย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1, สัมภาษณ์ วันที่ 16 กรกฎาคม 2567) “ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดทำคู่มือหรือเอกสารสรุปผลการประเมิน โดยจัดทำคู่มือที่รวบรวมผลการประเมินและแนวทางการพัฒนา” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2, สัมภาษณ์ วันที่ 17 กรกฎาคม 2567) “ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้สื่อสังคมออนไลน์ โดยเผยแพร่ผลการประเมินผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ของสถานศึกษา” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3, สัมภาษณ์ 19 กรกฎาคม 2567)

3. การกำหนดทิศทาง “ผู้บริหารควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก อย่างไร” ผู้ทรงคุณวุฒิให้แนวทางพัฒนา ดังนี้ “ผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าใจจุดแข็งและศักยภาพขององค์กร โดยประเมินทรัพยากรและความสามารถหลักขององค์กร” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1, สัมภาษณ์ วันที่ 16 กรกฎาคม 2567)

“ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างวิสัยทัศน์ที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความยืดหยุ่นพอที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2 , สัมภาษณ์ วันที่ 17 กรกฎาคม 2567) “ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้เทคโนโลยีและข้อมูลในการตัดสินใจ โดยนำเทคโนโลยีและระบบข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3 , สัมภาษณ์ 19 กรกฎาคม 2567)

4. การตั้งวัตถุประสงค์ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม ผู้ทรงวุฒิให้แนวทางพัฒนา ดังนี้ “ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพครู” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1, สัมภาษณ์ วันที่ 16 กรกฎาคม 2567) “ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งบุคลากรเข้าร่วมการประชุม สัมมนา หรือการอบรมที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2, สัมภาษณ์ วันที่ 17 กรกฎาคม 2567) “ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างระบบพี่เลี้ยงและการสอนงานจับคู่ครูที่มีประสบการณ์กับครูใหม่” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3, สัมภาษณ์ 19 กรกฎาคม 2567)

5. กำหนดกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ “ผู้บริหารสถานศึกษาค้นหาสาเหตุหลักของความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา อย่างไร” ผู้ทรงวุฒิให้แนวทางพัฒนา ดังนี้ “ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้อิโกลาสในการตอบแบบสอบถามโดยไม่ระบุชื่อเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงไปตรงมา” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1, สัมภาษณ์ วันที่ 16 กรกฎาคม 2567) “ผู้บริหารสถานศึกษาควรพูดคุยกับบุคลากรเป็นรายบุคคลเพื่อเข้าใจมุมมองและความกังวลส่วนตัว” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2, สัมภาษณ์ วันที่ 17 กรกฎาคม 2567) “ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างช่องทางให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระโดยไม่กลัวผลกระทบ” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3, สัมภาษณ์ 19 กรกฎาคม 2567)

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 สามารถอภิปรายผล ได้ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นผลมาจากนโยบายและการสนับสนุนจากต้นสังกัด การคัดเลือกผู้บริหารที่มีคุณภาพ การพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนา ความท้าทายและการแข่งขัน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความคาดหวังของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ความมุ่งมั่นและทัศนคติของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา และการมีต้นแบบที่ดี ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มนี้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับที่ใกล้เคียงกันและอยู่ในระดับที่ดี อย่างไรก็ตาม ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จนี้ และนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุนิสา ดังตระกูล (2560) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของภูมิกร บุนกี้ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของอดิพงษ์ ฝะเตียงฉันท และนันทิยา น้อยจันทร์ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณารายด้าน ดังนี้

1. การปฏิบัติและดำเนินกลยุทธ์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เป็นเช่นนี้อาจเป็นผลมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ละเอียด ชัดเจน และสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่ ผลการวิจัยอยู่ในระดับมากแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารควรพิจารณาว่ายังมีพื้นที่สำหรับการพัฒนาเพิ่มเติมหรือไม่ เช่น การเพิ่มความยืดหยุ่นในการปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมนวัตกรรมในการดำเนินกลยุทธ์ หรือการพัฒนากระบวนการสื่อสารสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการดำเนินกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุนิสา ตั้งตระกูล (2560) ผลการวิจัยพบว่า บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด การปฏิบัติและดำเนินกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของภูมิกร บุนกึ (2563) ผลการวิจัยพบว่า บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด การปฏิบัติและดำเนินกลยุทธ์อยู่ระดับมาก และผู้บริหารควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร โดยจัดให้มีการประชุมรับฟังความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระในที่ประชุม และมีการพบปะพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการเพื่อรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะจากบุคลากร

2. การกำกับติดตามและประเมินผล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เป็นเช่นนี้อาจเป็นผลมาจากผู้บริหารมีการออกแบบและวางระบบการกำกับติดตามที่เป็นระบบ ชัดเจน และครอบคลุมทุกด้านของการดำเนินงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของสถานศึกษา และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และรายงานผลการดำเนินงาน ผลการวิจัยอยู่ในระดับมากแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกำกับติดตามและประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารควรพิจารณาว่ายังมีพื้นที่สำหรับการพัฒนาเพิ่มเติมหรือไม่ เช่น การพัฒนาระบบการประเมินให้มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วขึ้น การนำเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น AI หรือ Big Data Analytics มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุนิสา ตั้งตระกูล (2560) ผลการวิจัยพบว่า บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด การกำกับติดตามและประเมินผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของภูมิกร บุนกึ (2563) ผลการวิจัยพบว่า บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด การกำกับติดตามและประเมินผล อยู่ระดับมาก และผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการประเมินมาสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบอย่างทั่วถึง โดยจัดประชุมชี้แจงแก่ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำเสนอข้อมูลอย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย จัดทำคู่มือหรือเอกสารสรุปผลการประเมินพร้อมแนวทางการพัฒนา รวมทั้งใช้ช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ของสถานศึกษาในการเผยแพร่ข้อมูล

3. การกำหนดทิศทาง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เป็นเช่นนี้อาจเป็นผลมาจากผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง ทำให้เกิดการยอมรับและเห็นพ้องต้องกันในวิสัยทัศน์ที่กำหนด และมีระบบการให้รางวัลและแรงจูงใจที่สอดคล้องกับทิศทางของสถานศึกษา ทำให้บุคลากรมีแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานตามทิศทางที่กำหนด ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ร่วมกันส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการคิดเชิงกลยุทธ์ที่อยู่ในระดับมาก อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จในระยะยาว สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุนิสา ตั้งตระกูล (2560) ผลการวิจัยพบว่า บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด ด้านการกำหนดทิศทาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของภูมิกร บุนกึ (2563) ผลการวิจัยพบว่า บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านการกำหนดทิศทาง อยู่ระดับมาก และผู้บริหารควรเข้าใจจุดแข็งและศักยภาพขององค์กรโดยประเมินทรัพยากรและความสามารถหลักขององค์กร สร้างวิสัยทัศน์ที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และใช้เทคโนโลยีและระบบข้อมูลในการวิเคราะห์และตัดสินใจ

4. การตั้งวัตถุประสงค์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เป็นเช่นนี้อาจเป็นผลมาจากผู้บริหารมีความชัดเจนในการกำหนดวัตถุประสงค์ และวัดผลได้ (SMART objectives) ทำให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายได้อย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ ทำให้เกิดการยอมรับและความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมาย ผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการตั้งวัตถุประสงค์ที่มีประสิทธิภาพ และสามารถนำพองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้อย่างดี อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารควรพิจารณาว่ายังมีพื้นที่สำหรับการพัฒนาเพิ่มเติมหรือไม่ เพื่อยกระดับการตั้งวัตถุประสงค์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในอนาคต สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุนิสา ตั้งตระกูล (2560) ผลการวิจัยพบว่า บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของภูมิกร บุนกี้ (2563) ผลการวิจัยพบว่า บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด รายด้านการตั้งวัตถุประสงค์อยู่ระดับมากและสอดคล้องกับผลการวิจัยของอภิญา จะเรียมพันธ์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร การตั้งวัตถุประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนาทักษะของบุคลากรโดยจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพครู ส่งบุคลากรเข้าร่วมการประชุม สัมมนา หรือการอบรมที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก และสร้างระบบพี่เลี้ยงโดยจับคู่ครูที่มีประสบการณ์กับครูใหม่เพื่อการสอนงานและแลกเปลี่ยนความรู้

5. กำหนดกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เป็นเช่นนี้อาจเป็นผลมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษา (SWOT analysis) ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเชื่อมโยงชัดเจนกับวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ของสถานศึกษา ทำให้เกิดความสอดคล้องในการดำเนินงาน ผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารควรพิจารณาว่ายังมีพื้นที่สำหรับการพัฒนาเพิ่มเติมหรือไม่ เพื่อยกระดับการกำหนดและดำเนินกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในอนาคต เช่น การเพิ่มความยืดหยุ่นในการปรับกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางการศึกษา หรือการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในการดำเนินกลยุทธ์ สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุนิสา ตั้งตระกูล (2560) ผลการวิจัยพบว่า บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด กำหนดกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของภูมิกร บุนกี้ (2563) ผลการวิจัยพบว่า บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด รายด้านกำหนดกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ อยู่ระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของอภิญา จะเรียมพันธ์ (2562) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร กำหนดกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับผลการวิจัยของอดิพงษ์ ฝะเตียงฉันท และนันทิยา น้อยจันทร์ (2565) ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า ด้านการบริหารจัดการบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมากและผู้บริหารสถานศึกษาควรค้นหาสาเหตุของความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การให้โอกาสบุคลากรตอบแบบสอบถามโดยไม่ระบุชื่อเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงไปตรงมา การพูดคุยกับบุคลากรเป็นรายบุคคลเพื่อเข้าใจมุมมองและความกังวลส่วนตัว และการสร้างช่องทางให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระโดยไม่กลัวผลกระทบ

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 2 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ได้ดังนี้

1. การกำหนดทิศทาง ผู้บริหาร เข้าใจบริบทขององค์กรกำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
2. การตั้งวัตถุประสงค์ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ทำท่าย และวัดผลได้
3. กำหนดกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ทักษะและพฤติกรรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับความคิด
4. การปฏิบัติและดำเนินกลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้กับบุคลากรชัดเจนและตรงประเด็น
5. การติดตามผลและประเมินผลลัพธ์ ผู้บริหารสถานศึกษานำการประเมินไปใช้เพื่อปรับปรุงการทำงานและพัฒนาสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

- 1.1 การปฏิบัติและดำเนินกลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิธีการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และปัญหาของบุคลากร โดยจัดประชุมรับฟังความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ
- 1.2 การติดตามผลและประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการประเมินสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบอย่างทั่วถึง โดยจัดทำคู่มือหรือเอกสารสรุปผลการประเมินและแนวทางการพัฒนา
- 1.3 การตั้งวัตถุประสงค์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพครู
- 1.4 กำหนดกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรค้นหาสาเหตุหลักของความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา โดยให้ออกาสบุคลากรตอบแบบสอบถามโดยไม่ระบุชื่อเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงไปตรงมา
- 1.5 การกำหนดทิศทาง ผู้บริหารควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ (SWOT Analysis)

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 2.1 ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3
- 2.2 ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

เอกสารอ้างอิง

- ภูมิกร บุนกึ. (2563). การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. (2565). แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2566. อุดรธานี: กลุ่มงานนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3.
- สมคิด นาคขำ. (2561). ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

- สุนิสา ตั้งตระกูล. (2560). การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี ระยะเวลา และตราด. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- อดิพงษ์ ณะเตียงฉันท และนันทิยา น้อยจันทร์ (2565). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. *Journal of Roi Kaensam Academi*, 7(5), 305–321.
- อภิญา จะเริ่มพันธ์. (2562). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสาคร. การศึกษาอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: The key to excellence in production and people*. Texas: Gulf Publishing Company.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carlyle, T. (1841). *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. London: James Fraser. Chapman and Hall.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis and Cases: Text and Cases*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy?. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 48-59.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30 (3), 607 - 610.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage publications.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2007). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases* (15th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.