

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ*
GUIDELINES FOR DEVELOPING OF SYSTEMIC LEADERSHIP
OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER BUENGMAN PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

สิริบุตร ไทยอ่อน¹, พัชรินทร์ ชมภูวิเศษ² และ สุชาดา บุษพา³

Siwabuth Thaion¹, Patcharin Chompuwiset² and Suchada Bubpha³

¹⁻³คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

¹⁻³Faculty of Education, Udon Thani Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author's Email: siwabuth0342@gmail.com

วันที่รับบทความ : 26 มีนาคม 2569; วันที่แก้ไขบทความ 1 เมษายน 2569; วันที่ตอบรับบทความ : 3 เมษายน 2569

Received 26 March 2026; Revised 1 April 2026; Accepted 3 April 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพอันทพึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น พัฒนาแนวทางการพัฒนา และประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีแบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพอันทพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 329 คน ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพอันทพึงประสงค์ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 และ 0.99 ตามลำดับ วิเคราะห์

Citation:



* สิริบุตร ไทยอ่อน, พัชรินทร์ ชมภูวิเศษ และ สุชาดา บุษพา. (2569). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ.

วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 4(3), 818-830.

Siwabuth Thaion, Patcharin Chompuwiset and Suchada Bubpha. (2026). Guidelines For Developing Of Systemic Leadership Of School Administrators Under Buengkan Primary Educational Service Area Office.

Modern Academic Development and Promotion Journal, 4(3), 818-830.;

DOI: <https://doi.org/10.>

<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/>

ข้อมูลโดยหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ระยะที่ 2 การพัฒนาพัฒนาแนวทางการพัฒนา เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างอยู่ระหว่าง 0.80-1.00 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริการการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ระยะที่ 3 การประเมินแนวทางการพัฒนา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบประเมินแนวทาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ มีค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างอยู่ระหว่าง 0.80-1.00 โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบัน และสภาพอันพึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ และมีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น อยู่ระหว่าง 0.260 – 0.276 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 ด้าน รวมทั้งสิ้น 120 แนวทาง และ 3) ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา, ภาวะผู้นำเชิงระบบ, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This research aimed to examine the current conditions, desirable conditions, priority needs, develop guidelines, and evaluate the developed guidelines for enhancing systems leadership among school administrators. A mixed-methods research design was employed, consisting of three phases. In Phase 1, the current conditions, desirable conditions, and priority needs were investigated. The sample comprised 329 school administrators and teachers, selected through multi-stage random sampling. The research instrument was a questionnaire on current and desirable conditions, with reliability coefficients of 0.98 and 0.99, respectively. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$). Phase 2 involved the development of guidelines. A semi-structured interview was used as the research instrument, with content validity ranging from 0.80-1.00. The

key informants consisted of five experts, including educational administrators and school administrators. In Phase 3, the developed guidelines were evaluated using an assessment form covering three aspects: propriety, feasibility, and utility. The instrument demonstrated content validity ranging from 0.80-1.00. The evaluation was conducted by five experts.

The findings revealed that: 1) the overall current and desirable conditions of systems leadership among school administrators were at a high level and the highest level, respectively, with the Modified Priority Needs Index ranging from 0.260 to 0.276; 2) the developed guidelines consisted of six components, totaling 120 guidelines; and 3) the overall evaluation of the development guidelines for enhancing systems leadership among school administrators was at the highest level in all aspects.

Keywords: Guidelines for Developing, System Leadership Model, School Administrators.

บทนำ

ภาวะผู้นำเชิงระบบเป็นแนวทางการนำที่ผู้นำต้องใช้ในการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เพื่อมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของนโยบายและสังคม จากนั้นสร้างความร่วมมือข้ามหน่วยงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ตอบสนองต่อปัญหาที่ซับซ้อน (Cairney, 2025) ด้วยเหตุนี้ ภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีความสำคัญ เพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารและยังจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2579) ผู้บริหารเองก็ต้องมีภาวะผู้นำที่มองการแก้ไขปัญหาแบบเป็นองค์รวม มีวิธีการคิดเชิงระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง รู้จักร่วมมือเพื่อการแข่งขันเป็นทีม แข่งขันอย่างสร้างสรรค์แบบให้ทุกคนได้ชนะร่วมกัน และมองการณ์ไกล วิธีการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นรูปแบบหนึ่งของวิธีคิดของมนุษย์ที่ใช้ในการมองปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีภาวะผู้นำเชิงระบบเพื่อพัฒนาคุณธรรมสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยยกระดับการศึกษา

ของนักเรียนในโรงเรียนและชุมชน บริหารงานแบบมีอาชีพ มุ่งให้บุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม ใช้ความคิดเชิงระบบสร้างสรรค์ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดความแตกต่างทุกด้านปรับปรุงระบบการศึกษา ยกกระดับมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้น ปรับปรุงระบบการเรียนการสอนปรับปรุงหลักสูตร สื่อการสอน เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม บรรยากาศของสถานศึกษา สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงการเรียนการสอนมีความมุ่งมั่นเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ มุ่งพัฒนาสู่ภาวะผู้นำเพราะถือว่าผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี เป็นผู้นำจริยธรรม เน้นการพัฒนากระบวนการเรียนอย่างแท้จริง ที่สำคัญพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพเพื่อนำพาสถานศึกษาสู่สถานศึกษาคุณภาพ (สมชาย เทพแสง, 2556)

ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่ามีจุดอ่อนบางประการ ดังนี้ บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งบุคลากรยังขาดทักษะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้การบูรณาการแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง และไม่สอดคล้องกับความต้องการภายในของโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายผู้บริหารส่งผลทำให้มีการปรับเปลี่ยนนโยบาย ทำให้ระบบการบริหารจัดการขาดความต่อเนื่อง การบริหารงานของโรงเรียนขนาดเล็กขาดแคลน ทั้งบุคลากรและเทคโนโลยี บุคลากรไม่มีขวัญกำลังใจ ขาดความรู้ที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน บุคลากรบางส่วนขาดความตระหนัก ขาดความกระตือรือร้น ขาดทักษะ ขาดความใส่ใจในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับยังดำเนินการได้ไม่ต่อเนื่อง ซึ่งจุดอ่อนเหล่านี้อาจเป็นผลมาจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาขาดภาวะผู้นำในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ และสนับสนุนทรัพยากร รวมถึงด้านการเป็นบุคคลและองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ, 2568)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กร ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อวงการศึกษาในจังหวัดบึงกาฬและประเทศไทย เพราะจะสามารถนำไป

เป็นแนวทางและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงระบบพร้อมที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จด้านการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนและความสำเร็จด้านอื่น ๆ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพอันพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี
3. เพื่อประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

การทบทวนวรรณกรรม

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านกล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงระบบไว้ในมุมมองที่สอดคล้องกันและแตกต่างกัน ดังนี้ เนตรนภิส นพเกตุ (2562) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงระบบ สามารถคัดสรรองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงระบบได้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความรับผิดชอบในวิชาชีพ 2) มีวิสัยทัศน์ 3) ความมุ่งมั่นในการทำงาน 4) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 5) การเป็นที่ปรึกษาการเป็นที่ปรึกษา/ช่วยเหลือ/สนับสนุนทรัพยากร/สอนงาน 6) การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้/พัฒนาให้มีความเป็นวิชาชีพ และ 7) มีการพัฒนาสู่องค์กรสู่การเรียนรู้มีการพัฒนาสู่องค์กรสู่การเรียนรู้/แลกเปลี่ยนเรียนรู้ Collier and Esteban (2000) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงระบบในแง่ของจริยธรรมภายในองค์กรและประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงระบบมีลักษณะสำคัญ คือ 1) การรับฟัง ความคิดเห็น 2) มีการสื่อสารบอกเป้าหมายของการทำงาน 3) มีความรับผิดชอบ 4) มีการพัฒนาองค์กรสู่การเรียนรู้ 5) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน Hopkins (2005) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงระบบที่ส่งผลให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ องค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 2) การพัฒนาผู้สอนให้เป็นวิชาชีพ 3) การมีเครือข่ายการพัฒนา 4) มีความรับผิดชอบ Craig (2006) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงระบบ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ร่วมกัน 2) มีความ

มุ่งมั่นในการทำงานเพื่อสร้างโอกาสให้เกิดภาวะผู้นำเชิงระบบคนใหม่ 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) ความรับผิดชอบในการให้บริการ Leithwood et al. (2006) ได้นิยามศัพท์หน้าที่หลักของภาวะผู้นำเชิงระบบที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จมี 4 ประการ คือ 1) มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) มีความมุ่งมั่น 3) มีวิสัยทัศน์ 4) การสร้างโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ Higham et al.(2009) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงระบบในแง่การศึกษาที่ส่งผลต่อศักยภาพของนักเรียนในประเทศอังกฤษ พบว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมสำคัญ 4 ประการ คือ 1) มีการกำหนดทิศทางการทำงาน 2) มีความมุ่งมั่นเพื่อช่วยปรับปรุงโรงเรียนอื่นให้ดีขึ้น 3) ผู้ร่วมรับผิดชอบผลของการพัฒนา 4) มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กร และ Fullan (2011) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงระบบใน 5 คุณลักษณะ ประกอบด้วย 1) มีความรับผิดชอบ 2) มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ 3) ให้ความช่วยเหลือ ติดตาม ให้ความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนอื่น 4) มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 5) บุคคลที่มีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความเป็นวิชาชีพ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงระบบผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มี สามารถคัดสรรองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษาได้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบในวิชาชีพ 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) ความมุ่งมั่นในการทำงาน 4) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 5) การเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ และสนับสนุนทรัพยากร และ 6) การเป็นบุคคลและองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีแบ่งออกเป็น 3 ระยะ และมีรายละเอียดดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพอันพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษา

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 2,298 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 190 คน และครูผู้สอน จำนวน 2,108 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie & Morgan (1970 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ได้จำนวน 329 คน ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน และสภาพอันพึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษา

1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการโดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) ขอเอกสารรับรองโครงการวิจัยในมนุษย์ จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี และผ่านการรับรองเมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2568 เลขรับรองโครงการ อว 0622.7/591 2) ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย 2) ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล และแบบสอบถามโดยใช้ QR code เพื่อแจกแบบสอบถามในระบบ Google Forms

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$)

ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 5 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบไปด้วยผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากผลการศึกษาในระยะที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data Analysis) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการ สัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 5 คน มาดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อหาข้อสรุปแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่ในปัจจุบัน การสังเคราะห์ข้อมูลเชิงบูรณาการ (Data Synthesis) ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลแบบคู่ขนานเพื่อหาความชัดเจนสูงสุด โดยการบูรณาการผลการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์เข้ากับผลการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การยกร่างแนวทาง จากผลการสังเคราะห์และยืนยันข้อมูลทั้งหมด ผู้วิจัยจึงดำเนินการยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบขึ้นเป็นฉบับแรก

ระยะที่ 3 การประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้รูปแบบการประเมินตามแนวคิดของ Guskey (2000) ประกอบด้วยเกณฑ์ 3 ด้าน ได้แก่ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ และมีข้อคำถามปลายเปิดเพื่อแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี เพื่อทำหนังสือถึงผู้เกี่ยวข้อง และนำแบบประเมินการประเมินแนวทางการพัฒนา พร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปถึงผู้เกี่ยวข้อง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินแนวทางการพัฒนา การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนาจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยแบ่งออกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพอันพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า 1) สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) สภาพอันพึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 3) ความต้องการจำเป็น เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ 3.1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3.2) ความมุ่งมั่นในการทำงาน 3.3) การมีวิสัยทัศน์ และการเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ และสนับสนุนทรัพยากร 3.4) การเป็นบุคคลและองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 3.5) ความรับผิดชอบในวิชาชีพ ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า 1) ด้านความรับผิดชอบในวิชาชีพ มีแนวทางดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องยอมรับผลของการกระทำของตนเองทั้งในด้านที่เป็นผลดีและผลเสีย 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีแนวทางดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคต 2.3) ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน มีแนวทางดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 2.4) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีแนวทางดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก 2.5) ด้านการเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ สนับสนุนทรัพยากร มีแนวทางดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา

ควรสนับสนุน และอำนวยความสะดวกด้านการบริการการจัดการศึกษาทั้งระบบ และ 2.6) ด้านการเป็นบุคคลและองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีแนวทางดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ภายในองค์กร

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผลตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 สภาพปัจจุบัน สภาพอันพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) สภาพปัจจุบัน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเกิดจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บูลยาวิ ขานมา (2555) ที่ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงระบบ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย 2) สภาพอันพึงประสงค์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้อาจเกิดจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้องค์การเจริญเติบโตและดำรงอยู่ในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Higham et al. (2009) ที่ทำการศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำเชิงระบบในแง่การศึกษาที่ส่งผลต่อศักยภาพของนักเรียนในประเทศอังกฤษที่ต้องการให้เป็นคนที่มีความรู้และมีสุขภาพดี มีทักษะการทำงานที่มีคุณภาพเพื่อเตรียมให้เป็นผู้ใหญ่ที่ดีแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนแบบใดที่ส่งผลให้นักเรียนมีลักษณะเช่นนั้นพบว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมสำคัญ 4 ประการ คือ มีการกำหนดทิศทางการทำงาน มีความมุ่งมั่นเพื่อช่วยปรับปรุงโรงเรียนอื่นให้ดีขึ้น ผู้ร่วมรับผิดชอบผลของการพัฒนา และมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กร และ 3) ความต้องการจำเป็น โดยด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีค่าความต้องการจำเป็นมากที่สุด ทั้งนี้อาจเกิดจากผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับ Jaques & Macdonald (2000) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงระบบช่วยให้ผู้นำสามารถเข้าใจปัญหาในระดับโครงสร้าง มากกว่าการแก้ไขเฉพาะเหตุการณ์ ผู้นำจึงสามารถพบ รากของปัญหาและตัดสินใจ

เชิงกลยุทธ์ที่แก้ปัญหาได้อย่างยั่งยืนต่างจากภาวะผู้นำเชิงธุรกรรมซึ่งมักมุ่งเน้นเพียงผลลัพธ์เฉพาะหน้า

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านความรับผิดชอบในวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องยอมรับผลของการกระทำของตนเองทั้งในด้านที่เป็นผลดีและผลเสีย ซึ่งสอดคล้องกับ บูลยาวิ ขานมา (2555) ที่กล่าวว่า ความรับผิดชอบ เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแสดงออกถึงการที่บุคคลรู้หน้าที่ของตนตามภาระงาน แล้วปฏิบัติตามหน้าที่ของตนด้วยความเต็มใจ ตั้งใจ และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความรัก ความเพียรพยายาม รู้จักตรึกตรอง วางแผน มีความละเอียดลออ สุขุมรอบคอบ และพิจารณาหาเหตุผลในการทำงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ไม่ดีให้ดีขึ้น ปฏิบัติงานอย่างมีจุดหมาย เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และยอมรับผลการกระทำไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือผลเสีย และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับ นันทน์ฤทธิ์ เวียงอินทร์ (2568: 137) ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์ เป็นความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายร่วมขององค์กรอย่างเป็นระบบ แปลงเป็นกลยุทธ์ที่ปฏิบัติได้จริง โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วม ความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน 3) ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ Higham et al. (2009) ที่ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงระบบในแง่การศึกษาที่ส่งผลต่อศักยภาพของนักเรียนในประเทศอังกฤษ พบว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมสำคัญ 4 ประการ คือ มีการกำหนดทิศทางการทำงาน มีความมุ่งมั่นเพื่อช่วยปรับปรุงโรงเรียนอื่นให้ดีขึ้น ผู้ร่วมรับผิดชอบผลของการพัฒนา และมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กร 4) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับ Higham et al. (2009) ที่ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงระบบในแง่การศึกษาที่ส่งผลต่อศักยภาพของนักเรียนในประเทศอังกฤษ พบว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมสำคัญ 4 ประการ คือ มีการกำหนดทิศทางการทำงาน มีความมุ่งมั่นเพื่อช่วยปรับปรุงโรงเรียนอื่นให้ดีขึ้น ผู้ร่วมรับผิดชอบผลของการพัฒนา และมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กร 5) ด้านการเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ สนับสนุนทรัพยากร ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุน และอำนวยความสะดวกด้านการบริการการจัดการศึกษาทั้งระบบ ซึ่งสอดคล้องกับ สมชาย เทพแสง

(2556) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงระบบรูปแบบที่มุ่งคุณธรรมสู่ความเป็นมืออาชีพ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงระบบเป็นรูปแบบภาวะผู้นำสมัยใหม่โดยเน้นการทำงานเป็นระบบ โดยปรับปรุงระบบการเรียนการสอนปรับปรุงหลักสูตร สื่อการสอน เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และบรรยากาศโรงเรียน สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงกิจกรรมการเรียนการสอน มีความมุ่งมั่นเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ สนับสนุนการปฏิรูปการศึกษา เน้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียน และความเป็นอิสระ ใช้หลักการมีส่วนร่วม และการสร้างเครือข่าย เสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากร สนับสนุนความร่วมมือกับโรงเรียนอื่น ๆ ผู้นำจะจูงใจให้บุคลากรทุกคนพัฒนาตนสู่มืออาชีพเพื่อนำพาโรงเรียนสู่โรงเรียนคุณภาพ และ 6) ด้านการเป็นบุคคลและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Collier and Esteban (2000) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงระบบในแง่ของจริยธรรมภายในองค์กรและประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงระบบมีลักษณะสำคัญ คือ การรับฟัง ความคิดเห็น มีการสื่อสารบอกเป้าหมายของการทำงาน มีความรับผิดชอบ มีการพัฒนาองค์กรสู่การเรียนรู้ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผลการประเมินแนวโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นันทนัฐ เวียงอินทร์ (2568) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา พบว่า ค่าเฉลี่ยภาพรวมของความเหมาะสม และค่าความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การเป็นที่ปรึกษา/ช่วยเหลือ/สนับสนุน รองลงมาคือ การวางแผนกลยุทธ์ และความมุ่งมั่น ซึ่งล้วนได้รับการประเมินในระดับมากที่สุดเช่นกัน ทั้งนี้แม้องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ จะได้รับคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่มแต่ยังอยู่ในระดับมาก ทั้งในด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้ แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบทุกด้านที่ได้รับการสังเคราะห์และตรวจสอบล้วนมีศักยภาพในการประยุกต์ใช้จริงในระบบการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทยอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

สรุป/ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีค่าความต้องการจำเป็นมากที่สุด ซึ่งสะท้อนว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และต้องมีกระบวนการตัดสินใจที่ดีเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ประกอบด้วย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมวิเคราะห์และแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อให้การตัดสินใจและการกำหนดแนวทางพัฒนา มีความรอบด้านและสอดคล้องกับความเป็นจริง ควรศึกษา เก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อเป็นฐานในการกำหนดแนวทางพัฒนา ควรพิจารณาทรัพยากรและสมรรถนะภายในองค์กร ควบคู่กับปัจจัยภายนอกอย่างต่อเนื่อง ควรนำเทคนิค เช่น SWOT หรือ SOUR มาระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จัดลำดับความสำคัญ และเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์สู่การปฏิบัติ และควรมองความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลข้อเท็จจริงกับเป้าหมายที่ต้องการ ปรับปรุงและทบทวนการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป 2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อให้ได้รูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อคุณภาพทางการบริหารการศึกษาต่อไป และ 2.2 ควรมีการวิจัยเชิงประเมินภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในระดับสถานศึกษาและระดับพื้นที่

เอกสารอ้างอิง

- นันทน์ภูธร เวียงอินทร์. (2568). การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย. *วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และนวัตกรรม มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์*, 4(2), 129-143.
- เนตรนภิส นพเกตุ. (2562). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา. ใน *ดุชนิพนธ์ปริญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- บุลยาวิ ขานมา. (2555). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. ใน *วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ. (2568). *แผนปฏิบัติการประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2568 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ*. บึงกาฬ:
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ.
- สมชาย เทพแสง. (2556). ภาวะผู้นำเชิงระบบ (System leadership): รูปแบบที่มุ่งเน้น
คุณธรรมสู่ความเป็นมืออาชีพ. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ
โรฒประสานมิตร*, 10(18), 83-89.
- Cairney, P. (2025). *Understanding public policy: Theories and issues*. (3rd ed.).
Red Globe Press/Macmillan Education.
- Craig, J. (2006). *System leadership: Lessons from the literature*. Nottingham:
National College for School Leadership (NCSL).
- Collier, J., & Esteban, R. (2000). Systemic leadership: Ethical and effective. *The
Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 207-215.
- Fullan, M. (2011). *The role of leadership in the promotion of knowledge
management in schools*. Retrieved from [http://www.oecd.org/
dataoecd/46/43/2074954.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/46/43/2074954.pdf)
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluation professional development*. California: A sage.
- Higham, R., Hopkins, D., & Matthews, P. (2009). *System leadership in practice*.
New York: Open University Press.
- Hopkins, D. (2005). *Every school a great school*. New York: Open University
Press.
- Jaques, E., & Macdonald, R. (2000). *Leadership and the Total System*. London:
Routledge.
- Leithwood, K., Harris, A., & Strauss, T. (2006). *Leading school turnaround: how
successful Leaders transform low-performing schools*. San Francisco:
Jossey-Bass.