

บทความวิจัย (Research article)

การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย

The Study of Systemic Leadership Components in the Context of Thai Higher Education

นันทณัฐ เวียงอินทร์^{1*} วาโร เพ็งสวัสดิ์¹ วันเพ็ญ นันทะศรี¹ วรุฒิ อินตะชัย¹ และ ณัฐพล วงศ์ประทุม¹Nanthanut Wiangin^{1*}, Waro Phengsawat¹, Wanpen Nanthasri¹, Worawut Aintachai¹and Natthapon Wongprathum¹

วันที่รับบทความ (Received) วันที่ได้รับบทความฉบับแก้ไข (Revised) วันที่ตอบรับบทความ (Accepted)

18 มิถุนายน 2568

30 กรกฎาคม 2568

31 กรกฎาคม 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาองค์ประกอบจากเอกสารวิชาการและงานวิจัยจำนวน 10 แหล่ง เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบ 2) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบ และ 3) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทยประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบ 2) วิสัยทัศน์ 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) ความมุ่งมั่น 5) วัฒนธรรมองค์การ 6) การเป็นที่ปรึกษา/ช่วยเหลือ/สนับสนุน และ 7) การเรียนรู้และพัฒนา และมีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.65$, $SD = 0.44$) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.57$, $SD = 0.44$)

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำเชิงระบบ, การอุดมศึกษาไทย

¹คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

¹Faculty of Education, Sakon Nakhon Rajabhat University

*Corresponding author email : Nanthanut.wi@ksu.ac.th

Abstract

This research aimed to examine the components of systemic leadership within the context of Thai higher education using a mixed-methods approach, which was conducted in three phases, (1) A document and literature review of 10 academic sources to synthesize the components of systemic leadership, (2) In-depth interviews with five experts to further explore these components, and (3) An evaluation of the appropriateness and feasibility of the identified components by five specialists. The research instruments included a document analysis form, a semi-structured interview guide, and a five-point Likert scale questionnaire. Data were analyzed using descriptive statistics, including mean and standard deviation. The findings revealed that systemic leadership in the Thai higher education context comprises six key components, 1) Responsibility, 2) Vision, 3) Strategic Planning, 4) Commitment, 5) Organizational Culture, 6) Mentorship/Support /Assistance and 7) Learning and Development. The appropriateness of these components was rated at the highest level ($M = 4.65$, $SD = 0.44$), and their feasibility was also rated at the highest level ($M = 4.57$, $SD = 0.44$).

Keywords : Leadership, System leadership, Thai Higher Education

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมได้ก่อให้เกิดสภาวะ VUCA World ซึ่งประกอบด้วย ความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อนและความคลุมเครือซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อระบบการศึกษา โดยเฉพาะระดับอุดมศึกษาที่ต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วนเพื่อรองรับความต้องการของสังคมโลกในอนาคต ดังนั้น ผู้นำในองค์กรจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงระบบ (Systemic Leadership) ซึ่งเป็นแนวคิดร่วมสมัยที่เชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมการเรียนรู้ต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร (กรัณฐรัตน์ จำเริญพันธุ์ และคณะ, 2566) ผู้นำในลักษณะนี้จะต้องมีคุณลักษณะ เช่น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร มีความรับผิดชอบในการขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์และสามารถเป็นผู้นำในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยในช่วงไม่เกิน 10 ปี ที่ผ่านมามีได้เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบอย่างเป็นรูปธรรม เนตรนภิส นพเกตุ และคณะ (2563) ได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบ วิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น การวางแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนและโค้ชชิ่ง การเป็นผู้เรียนรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิรับรองว่ามีความเหมาะสมในการผานแนวคิดเชิงวัฒนธรรม กรัณฐรัตน์ จำเริญพันธุ์ และคณะ (2566) ได้นำหลักปาปนิกรรม มาประยุกต์ใช้ โดยเน้น 3 คุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ จักขุมา (วิสัยทัศน์ไกล), วิธูโร (ความสามารถเชิงบริหาร), และ นิสสยสัมปันโน (ความสามารถในการประสานสัมพันธ์) ซึ่งสะท้อนความจำเป็นในการใช้ทักษะเทคนิคและ

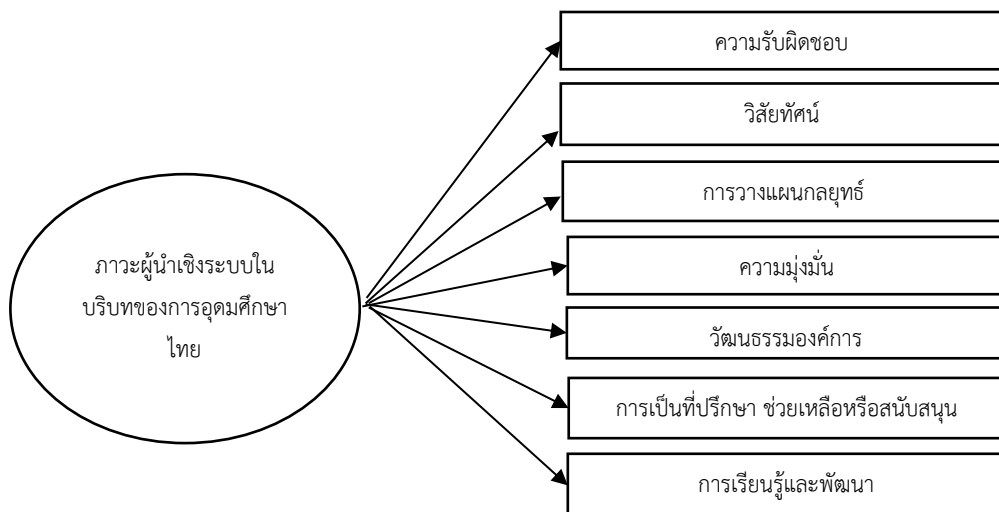
อารมณียุคปัจจุบัน ขณะเดียวกัน อธิพงษ์ เพชรสุทธิ (2567) ได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับแนวคิดเชิงระบบโดยชี้ว่าผู้นำที่มีโครงสร้างชัดเจนสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้พ้นจากข้อจำกัดระบบเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม แม้แนวคิดนี้เริ่มปรากฏในระดับพื้นฐานแต่ยังขาดการศึกษาอย่างชัดเจนในบริบทของอุดมศึกษาโดยเฉพาะการวิเคราะห์และจำแนกองค์ประกอบที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยไทย

ดังนั้น งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทยที่สอดคล้องกับบริบทโลกยุคใหม่เพื่อพัฒนาแนวทางปฏิบัติที่ใช้ได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย

1.1 การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำเชิงระบบ

ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี แนวคิดและองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาจากเอกสารทางวิชาการ บทความวิจัยและวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องจำนวนทั้งสิ้น 10 แหล่ง เพื่อรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงระบบที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทของอุดมศึกษาไทย

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบบันทึกการวิเคราะห์เอกสารซึ่งพัฒนาขึ้นจากกรอบแนวคิดการวิจัย โดยมีรายการสำหรับบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบ คำนิยามและคำอธิบายของภาวะผู้นำเชิงระบบที่ปรากฏในเอกสารและงานวิจัยแต่ละแหล่ง

1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลได้ถูกรวบรวมจากแหล่งเอกสารและงานวิจัยที่ผ่านการพิจารณาคัดเลือกตามเกณฑ์คุณภาพ เช่น ความน่าเชื่อถือ ความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัยและการเผยแพร่ในวารสารทางวิชาการหรือสถาบันที่เชื่อถือได้ ข้อมูลจากแต่ละแหล่งจะถูกบันทึกอย่างเป็นระบบลงในแบบบันทึกการวิเคราะห์เอกสาร

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาตามแนวทางของ ชีระนันต์ โมธรรม และคณะ (2566) โดยดำเนินการจัดระเบียบข้อมูล แยกหมวดหมู่ สังเคราะห์เนื้อหาและสรุปองค์ประกอบเบื้องต้น จากนั้นจึงนำองค์ประกอบที่ปรากฏจากหลายแหล่งมาเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบและจัดทำเป็นตารางสังเคราะห์องค์ประกอบเพื่อหาจุดร่วมที่สอดคล้องกัน

1.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การแจกแจงความถี่ที่ถุ่กนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยพิจารณาว่าองค์ประกอบใดปรากฏในเอกสารไม่น้อยกว่า 3 ครั้ง หรือเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 30 ของแหล่งข้อมูลทั้งหมดจึงจะคัดเลือกมาเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย (เนตรนภิส นพเกตุ, 2562)

ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการบริหารในระดับอุดมศึกษา เพื่อรับฟังความคิดเห็นและตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารในขั้นตอนที่ 1 โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

2.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย โดยนำองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

2.1.1 อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการสอนทางการบริหาร การศึกษาหรือการบริหารทั่วไปไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีคุณวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป จำนวน 1 คน

2.1.2 ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีคุณวุฒิทางการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

2.1.3 ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีคุณวุฒิทางการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอกทางรัฐศาสตร์หรือรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน 2 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.2.1 เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอ้างอิงจากองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1

2.2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยร่างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทยและนำร่างแบบสัมภาษณ์ให้ประธานคณะกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของประธานคณะกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และจัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเองและมีการนัดหมายไว้ล่วงหน้า (สัมภาษณ์, 29 เมษายน, 2568)

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

2.4.1 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาวិเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารโดยการจัดระเบียบข้อมูล กำหนดรหัสข้อมูล แยกหมวดหมู่และสังเคราะห์ออกมาเป็นองค์ประกอบพร้อมนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย

2.4.2 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์ โดยเริ่มจากการถอดเทปเสียงสัมภาษณ์แล้วทำการจัดระเบียบข้อมูล กำหนดรหัสข้อมูล ซึ่งกำหนดจากคำสำคัญในคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ หลังจากการจัดระเบียบข้อมูลแล้ว ได้สร้างข้อสรุปเบื้องต้นเพื่อกำหนดองค์ประกอบและนิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย

2.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การแจกแจงความถี่เป็นสถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยนับจำนวนครั้งที่มีการกล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงระบบแต่ละข้อ จากนั้นพิจารณาคัดเลือกเฉพาะองค์ประกอบที่ปรากฏอย่างน้อย 3 ครั้งขึ้นไป จากจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความสำคัญและจัดลำดับความเด่นชัดขององค์ประกอบที่เหมาะสมในบริบทของการอุดมศึกษาไทย

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน

3.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทยโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ประกอบด้วย

3.1.1 อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการสอนทางด้านการบริหาร การศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีคุณวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอก หรือดำรงตำแหน่งทางวิชาการระดับ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป จำนวน 1 คน

3.1.2 ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีคุณวุฒิทางการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

3.1.3 ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีคุณวุฒิทางการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอกทางด้านรัฐศาสตร์หรือรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน 2 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทยซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตามมาตรวัดของลิเคิร์ท โดยกำหนดคะแนนไว้ 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

3.2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาจัดทำร่างแบบสอบถามเพื่อใช้ในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบดังกล่าว จากนั้นจึงนำร่างแบบสอบถามไปตรวจสอบความถูกต้อง ความชัดเจนของถ้อยคำและความสมบูรณ์ของเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องก่อนดำเนินการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะและจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย และนำแบบประเมินที่ได้รับคืนมาวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ยและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้วนำค่าเฉลี่ยไปแปลความหมายโดยเทียบกับเกณฑ์การประเมิน โดยเลือกองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมมากหรือมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป เพื่อให้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทยโดยการแปลผลข้อมูลจากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามช่วงคะแนน โดยกำหนดช่วงค่าเฉลี่ยไว้ 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด (รณกฤต ผลแน่น และ มาลีรัตน์ ขจิตเนติธรรม, 2567)

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 4.51 ถึง 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.51 ถึง 4.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.51 ถึง 3.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

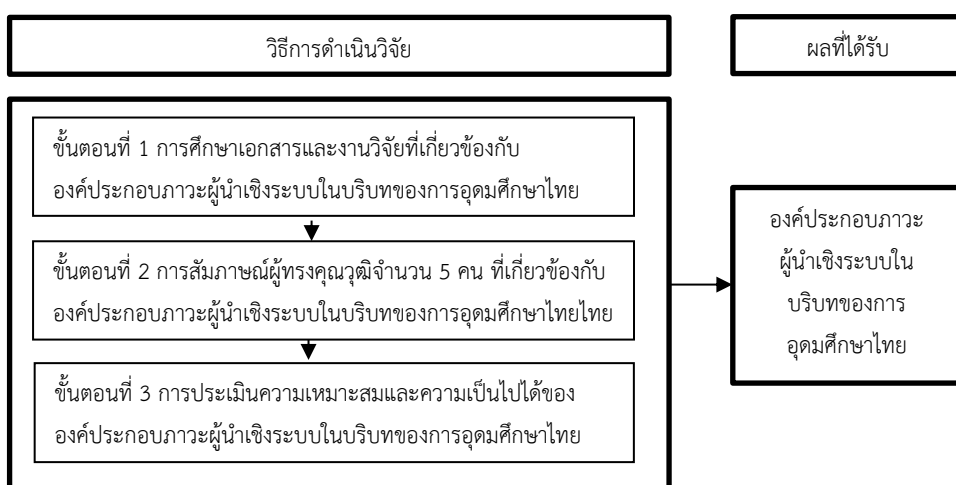
ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.51 ถึง 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.00 ถึง 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (M) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อแสดงระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบในแต่ละข้อ

ในการดำเนินการวิจัยเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการและผลที่ได้รับชัดเจน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามภาพประกอบที่ 1 ซึ่งแสดงวิธีการดำเนินการวิจัยเรื่องการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย



ภาพที่ 2 วิธีการดำเนินการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย

1.1 ผลการสังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย แสดงดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย

แหล่งข้อมูล	นักวิชาการ/นักการศึกษา											การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ							
	1.Sperry and Cunliffe (2004)	2. Hopkins and Higham (2007)	3.Bartlett (2007)	4.Higham et al. (2009)	5.O'leary and Bringham (2009)	6. Fullan (2011)	7.เนตรนภิต นพเกตุ (2562)	8.กรัณท์รัตน์ จำเริญพันธุ์ และคณะ (2562)	9.อิทธิพงษ์ เพชรสุทธิ์ (2567)	10.สุภารัตน์ พรหมสิงห์ และปาริยพิตชา ก้านจักร (2568)		ความถี่	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4			ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5
องค์ประกอบ																			
1. ความรับผิดชอบในวิชาชีพ		/	/	/	/	/	/	/	/	/	9	/	/	/		/	4	/	
2. วิสัยทัศน์	/	/		/	/		/	/	/	/	8	/	/		/	/	4	/	
3. ความมุ่งมั่น	/	/	/	/		/	/	/		/	8		/	/		/	3	/	
4. การวางแผนกลยุทธ์	/			/	/	/	/	/	/	/	8	/		/		/	3	/	
5. ด้านควบคุมและประเมินกลยุทธ์									/		1								
6.การเป็นที่ปรึกษา/ช่วยเหลือ/สนับสนุน	/	/	/				/				4	/			/	/	3	/	
7. การเรียนรู้และพัฒนา	/				/		/			/	4		/	/		/	3	/	
8. วัฒนธรรมองค์การ	/	/							/		3	/	/			/	3	/	
9. บุคคลแห่งการเรียนรู้						/					1								
รวม	6	5	3	4	4	4	6	4	5	4		5	5	4	2	7			

จากตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย ซึ่งได้จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารสู่ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบ โดยใช้ความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป ซึ่งเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 30 ของความถี่ทั้งหมดมาเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย พบว่ามี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบ (Responsibility) 2) วิสัยทัศน์ (Vision) 3) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 4) ความมุ่งมั่น (Commitment) 5) การเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือหรือสนับสนุน (Mentorship, Assistance, and Support) 6) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture) และ 7) การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development)

1.2 องค์ประกอบ นิยามปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย

ผู้วิจัยนำผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ มาจัดทำเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย มี 7 องค์ประกอบ 35 ตัวบ่งชี้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
1. ความรับผิดชอบ	แนวทางการปฏิบัติของผู้บริหารที่แสดงถึงความตระหนักในพันธกิจของมหาวิทยาลัย ยึดมั่นในจริยธรรม ความโปร่งใสและความถูกต้อง พร้อมทั้งกล้าตัดสินใจและยอมรับผลจากการดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาาระบบติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้สอดคล้องกับพลวัตของอุดมศึกษาไทยอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	1) ปฏิบัติงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างครบถ้วน 2) ตัดสินใจโดยยึดหลักจริยธรรม ความถูกต้องและผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ 3) แสดงความโปร่งใสในการบริหารงาน 4) ส่งเสริมและพัฒนาระบบตรวจสอบและประเมินผลภายในองค์กร 5) ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบายและบริบทอุดมศึกษาได้อย่างเหมาะสม
2. วิสัยทัศน์	ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายร่วมขององค์กรอย่างเป็นระบบ แปลงเป็นกลยุทธ์ที่ปฏิบัติได้จริง โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วม ความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน	1) กำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ 2) ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ 3) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร 4) แปลงวิสัยทัศน์เป็นกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม 5) ใช้ข้อมูลและระบบติดตามผลเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง
3. การวางแผนกลยุทธ์	ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กร อุดมศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมรอบด้าน สร้างแผนที่ปฏิบัติได้จริง ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและปรับแผนให้	1) กำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน 2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกได้อย่างรอบด้าน 3) จัดทำแผนกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
	สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความยั่งยืนขององค์กร	4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ 5) จัดระบบติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง
4. ความมุ่งมั่น	การแสดงออกถึงเจตคติเชิงบวกของผู้บริหารที่เปี่ยมด้วยความตั้งใจ อุทิศตน และทุ่มเทในการขับเคลื่อนงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบด้วยความกระตือรือร้น รอบคอบ มีเหตุผล และมุ่งมั่นสู่เป้าหมายขององค์การเพื่อสร้างความสำเร็จร่วมกันอย่างมั่นคงและยั่งยืน	1) แสดงความตั้งใจและความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน 2) อุทิศเวลาและพลังงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร 3) ดำเนินงานด้วยความกระตือรือร้น รอบคอบและมีเป้าหมายที่ชัดเจน 4) ใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ 5) มุ่งส่งเสริมความสำเร็จร่วมกันขององค์กร
5. การเป็นที่ปรึกษา/ช่วยเหลือ/สนับสนุน	ความสามารถของผู้บริหารในการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางวิชาชีพ โดยให้คำปรึกษา สนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรอย่างเป็นธรรม ผ่านการจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาศักยภาพและสร้างระบบการทำงานร่วมกันเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพและความก้าวหน้าในวิชาชีพทั้งในระดับบุคคลและองค์กร	1) ให้คำปรึกษาเชิงระบบต่อเนื่องเพื่อพัฒนางานและวิชาชีพ 2) จัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และตอบโต้การพัฒนา 3) ส่งเสริมการเรียนรู้และอบรมตามบริบทสายงานของบุคลากร 4) สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อยกระดับการทำงานร่วมกัน 5) ติดตาม สนับสนุน และผลักดันความก้าวหน้าในสายงานอย่างต่อเนื่อง
6. วัฒนธรรมองค์กร	ค่านิยมร่วมและวิถีปฏิบัติของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาที่สะท้อนอัตลักษณ์ขององค์กร ความเป็นมืออาชีพและมีเสรีภาพทางวิชาการซึ่งมีอิทธิพลต่อแนวทางการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพในระดับองค์กร โดยก่อให้เกิดบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน การเรียนรู้และความมุ่งมั่นในบทบาท	1) ยึดมั่นในค่านิยมขององค์กร 2) แสดงความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน 3) เปิดกว้างทางความคิดและเคารพในเสรีภาพทางวิชาการ 4) มีความร่วมมือและเอื้อเฟื้อในการทำงานเป็นทีม 5) ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
	หน้าที่ของแต่ละบุคลากรอย่างมี ประสิทธิภาพและยั่งยืน	
7. การเรียนรู้ และพัฒนา	ระดับความสามารถของผู้นำในระบบ อุดมศึกษาในการแสวงหาและพัฒนา รวมถึงการถ่ายทอดองค์ความรู้ตลอดจน การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีทักษะ ในการปรับตัว เรียนรู้ตลอดชีวิตและ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องซึ่งสะท้อน ผ่านพฤติกรรม เช่น การจัดอบรม การจัด ระบบพี่เลี้ยง การส่งเสริมการเรียนรู้เชิง รุกและการติดตามประเมินผลเพื่อพัฒนา สมรรถนะของบุคลากรและองค์กร	1) ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร 2) สนับสนุนการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง 3) เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) วางแผนและประเมินผลการพัฒนาอย่าง มีระบบ 5) ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อช่วยใน การติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

1.3 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย

ตารางที่ 3 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย

องค์ประกอบ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	M	SD	แปลผล	M	SD	แปลผล
1. ความรับผิดชอบ	4.63	0.47	มากที่สุด	4.57	0.43	มากที่สุด
2. วิสัยทัศน์	4.48	0.53	มาก	4.42	0.49	มาก
3. การวางแผนกลยุทธ์	4.78	0.39	มากที่สุด	4.69	0.41	มากที่สุด
4. ความมุ่งมั่น	4.66	0.42	มากที่สุด	4.55	0.50	มากที่สุด
5. การเป็นที่ปรึกษา/ช่วยเหลือ/สนับสนุน	4.81	0.36	มากที่สุด	4.75	0.38	มากที่สุด
6. วัฒนธรรมองค์กร	4.58	0.48	มากที่สุด	4.50	0.46	มากที่สุด
7. การเรียนรู้และพัฒนา	4.60	0.46	มากที่สุด	4.55	0.44	มากที่สุด
รวม	4.65	0.44	มากที่สุด	4.57	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 3 ผลการประเมินองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทยทั้ง 7 ด้านพบว่า ได้รับการประเมินในระดับมากที่สุดทั้งในด้านความเหมาะสม ($M = 4.65$, $SD = 0.44$) และความเป็นไปได้ ($M = 4.57$, $SD = 0.44$) โดยองค์ประกอบที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การเป็นที่ปรึกษา/ช่วยเหลือ/สนับสนุน

($M = 4.81, 4.75$) รองลงมา ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์และความมุ่งมั่น ส่วนวิสัยทัศน์ แม้จะได้คะแนนเฉลี่ยต่ำสุด แต่ยังอยู่ในระดับมากทั้งสองด้าน แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านมีความเหมาะสมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำในอุดมศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่ององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงระบบในบริบทของการอุดมศึกษาไทย ได้มาจากการสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารวิชาการ การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงระบบที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษาของไทยประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบ 2) วิสัยทัศน์ 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) ความมุ่งมั่น 5) วัฒนธรรมองค์กร 6) การเป็นที่ปรึกษา/ช่วยเหลือ/สนับสนุน และ 7) การเรียนรู้และพัฒนาองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านดังกล่าวได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาพบว่า ค่าเฉลี่ยภาพรวมของความเหมาะสมอยู่ที่ ($M = 4.65, SD = 0.44$) และค่าความเป็นไปได้อยู่ที่ ($M = 4.57, SD = 0.44$) ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การเป็นที่ปรึกษา/ช่วยเหลือ/สนับสนุน ซึ่งได้คะแนนเฉลี่ยด้านความเหมาะสมเท่ากับ ($M = 4.81, SD = 0.36$) และด้านความเป็นไปได้เท่ากับ ($M = 4.75, SD = 0.38$) รองลงมาคือ การวางแผนกลยุทธ์ และความมุ่งมั่น ซึ่งล้วนได้รับการประเมินในระดับมากที่สุดเช่นกัน ทั้งนี้แม้องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ จะได้รับคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่มแต่ยังอยู่ในระดับมาก ทั้งในด้านความเหมาะสม ($M = 4.48, SD = 0.53$) และด้านความเป็นไปได้ ($M = 4.42, SD = 0.49$) แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบทุกด้านที่ได้รับการสังเคราะห์และตรวจสอบล้วนมีศักยภาพในการประยุกต์ใช้จริงในระบบการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทยอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยชี้ว่าในบริบทอุดมศึกษาไทย ผู้นำควรปรับบทบาทตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงระบบเพื่อรับมือกับความท้าทายในโลกยุค VUCA World ซึ่งมีทั้งความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือโดยต้องมียุทธศาสตร์ การบูรณาการกลยุทธ์และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะบทบาทในฐานะ **การเป็นที่ปรึกษา/ผู้สนับสนุน** ซึ่งได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมสูงสุด สะท้อนถึงความสำคัญของการสร้างเครือข่าย การให้คำปรึกษาและการพัฒนาศักยภาพภายในองค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan (2011) ที่เน้นการเรียนรู้ร่วมและการสร้างกลไกการพัฒนาแบบองค์รวม นอกจากนี้องค์ประกอบ **การวางแผนกลยุทธ์** ซึ่งได้รับคะแนนรองลงมา สะท้อนถึงความสำคัญของผู้นำที่สามารถกำหนดทิศทางองค์กรโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย Bartlett (2007) ได้เสนอว่าแผนกลยุทธ์ไม่ควรถูกมองว่าเป็นเพียงเครื่องมือเชิงเทคนิค แต่ควรเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรเข้ากับการเรียนรู้ร่วมกัน ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับข้อเสนอของ อธิพงษ์ เพชรสุทธิ (2567) ซึ่งเห็นว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล โอกาสและความเสี่ยงอย่างรอบด้านเพื่อขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนองค์ประกอบ **ความมุ่งมั่น**

ซึ่งอยู่ในระดับสูง สะท้อนถึงเจตคติของผู้นำที่เปี่ยมด้วยแรงบันดาลใจ การอุทิศตนและมีความต่อเนื่องในการปฏิบัติภารกิจองค์กร Hopkins and Higham (2007) ได้กล่าวว่าความมุ่งมั่นของผู้นำเป็นพลังผลักดันที่สำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจให้กับบุคลากรภายใต้ภาวะที่องค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ สุดารัตน์ พรหมสิงห์ และ ปารย์พิชชา ก้านจักร (2568) ที่เน้นว่าความมุ่งมั่นจากภายในจะส่งผลต่อความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ในส่วนองค์ประกอบด้าน ความรับผิดชอบ วัฒนธรรม องค์กรและการเรียนรู้และพัฒนา ล้วนมีบทบาทสำคัญในการสร้างเสถียรภาพขององค์กรในระดับอุดมศึกษา **ความรับผิดชอบ** สะท้อนคุณธรรมในการบริหาร ความกล้าตัดสินใจและความโปร่งใสของผู้นำซึ่งมีผลต่อความน่าเชื่อถือและมาตรฐานขององค์กรอย่างยั่งยืน (Leithwood, 2006) ผู้นำที่มีความรับผิดชอบจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคง ส่วน **วัฒนธรรมองค์กร** เป็นกลไกที่หล่อหลอมค่านิยมร่วมของบุคลากรในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม สุดารัตน์ พรหมสิงห์ และ ปารย์พิชชา ก้านจักร (2568) บ่งชี้ว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญจะสามารถเติบโตและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ประการต่อมา **การเรียนรู้และพัฒนา** เป็นองค์ประกอบที่ส่งเสริมให้บุคลากรปรับตัว พัฒนาศักยภาพและสร้างนวัตกรรมผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน ผู้นำที่เอื้อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะช่วยยกระดับสมรรถนะขององค์กรในระยะยาว ประการสุดท้าย **วิสัยทัศน์** แม้ว่าจะได้รับคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับองค์ประกอบอื่น แต่ยังอยู่ในระดับมากซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความสามารถของผู้นำในการกำหนดเป้าหมายร่วมขององค์กรอย่างมีทิศทาง ทั้งนี้ แนวคิดของ O'Leary and Bringham (2009) ได้เสนอว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ควรสามารถถ่ายทอดเป้าหมายให้เกิดแรงบันดาลใจ พร้อมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการกำหนดนโยบาย

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบทั้ง 7 ด้านของภาวะผู้นำเชิงระบบมีลักษณะของความสัมพันธ์เชิงบูรณาการที่สามารถสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างมีแบบแผน ผู้นำในระดับอุดมศึกษาที่สามารถหลอมรวมองค์ประกอบเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม จะมีศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กรให้เผชิญกับความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้างรากฐานที่มั่นคงและยั่งยืนสำหรับการพัฒนาการศึกษาไทยในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. จากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านการเป็นที่ปรึกษา/ช่วยเหลือ/สนับสนุนมีค่าเฉลี่ยสูงสุดทั้งในด้านความเหมาะสม ($M = 4.81$) และความเป็นไปได้ ($M = 4.75$) จึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีบทบาทในการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรอย่างใกล้ชิดโดยอาจจัดให้มีช่วงเวลาการพบปะหรือการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการเพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในองค์กร
2. องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งได้รับค่าเฉลี่ยรองลงมา โดยด้านความเหมาะสม ($M = 4.78$) และความเป็นไปได้ ($M = 4.69$) ควรถูกนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร โดยควรจัดกระบวนการทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ร่วมกับบุคลากรทุกภาคส่วนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินงานมีความสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของระบบอุดมศึกษา

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรดำเนินการวิจัยเชิงพัฒนาเพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงระบบที่เน้นบทบาทการเป็นที่ปรึกษา/ช่วยเหลือ/สนับสนุนและการวางแผนกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม โดยใช้กระบวนการวิจัยที่ครอบคลุมตั้งแต่การออกแบบพัฒนา การทดลองใช้และการประเมินผล เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงในยุค VUCA World

2. ควรดำเนินการวิจัยในเชิงของการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงระบบเพื่อเสริมสร้างบทบาทการเป็นที่ปรึกษาและการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา โดยเน้นการสร้างและตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ได้แนวทางที่สามารถนำไปใช้ส่งเสริมภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของอุดมศึกษาในยุคปัจจุบัน

เอกสารอ้างอิง

- กรัณท์รัตน์ จำเริญพันธ์ุ, พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวัฑฒโน, และเผด็จ จงสกุลศิริ. (2566). ภาวะผู้นำเชิงระบบตามหลักปาปนิกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุค VUCA WORLD. *วารสารบรรณการศึกษาศาสตร์*, 4(1), 45-53.
https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JOB_EHS/article/view/269727.
- ธีระนันต์ โมธรรม, วาโร เฟ่งสวัสดิ์, และเอกลักษณ์ เพียสา (2566). องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครพนม. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 6(3), 77-92. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jra/article/view/260227>.
- เนตรนภิส นพเกตุ, ประยูร อัมสวาทดี, และธนวิน ทองแพง. (2563). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*, 31(1), 60-74.
<https://so02.tci-thaijo.org/index.php/edupsu/article/view/194101/164281>.
- เนตรนภิส นพเกตุ. (2562) การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
https://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/56810061.pdf.
- รณกฤต ผลแมน และมาลีรัตน์ ขจิตเนติธรรม. (2567). จากมาตรประมาณค่าของลิเคิร์ทสู่การพัฒนามาตรประมาณค่าแนวใหม่. *วารสารการวัด ประเมินผล สถิติและการวิจัยทางสังคมศาสตร์*, 5(1), 1-16.
<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/mesr/article/view/275553/183741>.

- สุดารัตน์ พรหมสิงห์ และปารย์พิชชา ก้านจักร. (2568) โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการเขตพื้นการศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น. *HRD Journal*, 16(1), 122-123.
<https://so01.tci-thaijo.org/index.php/HRDJ/article/view/280538/179899>.
- อธิพงษ์ เพชรสุทธิ. (2567). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน. *The Journal of Development Administration Research*, 15(1), 109-120. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/JDAR/article/view/276467>.
- Bartlett, P. (2007). *Systems leadership*. Queensland: Macdonald Associates Consultancy.
- Collier, J., & Esteban, R. (2000). Systemic leadership: Ethical and effective. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 207-215.
https://www.researchgate.net/publication/241904270_Systemic_Leadership
- Craig, J. (2006). *System leadership: Lessons from literature*. Nottingham: National College for School Leadership (NCSL).
- Fullan, M. (2011). *The Role of Leadership in the Promotion of Knowledge Management in Schools*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/135406002100000530>.
- Hopkins, D. (2005). *Every school a great school*. New York: Open University Press.
- Higham, R., Hopkins, D., & Matthews, P. (2009). *System leadership in practice*. New York: Open University Press.
- Hopkins, D., & Higham, R. (2007). System leadership: mapping the landscape. *School Leadership & Management*, 27(2), 147-166.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13632430701237289>.
- Higham, R., Hopkins, D., & Matthews, P. (2009). *System leadership in practice*. New York: Pen. University Press.
- Leithwood, K., Harris, A., & Strauss, T. (2006). *Leading school turnaround: how successful Leaders transform low-performing schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sperry, G., & Cunliffe, A. (2004). *A Framework for system leadership in Catholic Education in Australia*. Sydney: QCEC.
- O'Leary, R., & Blomgren, B. L. (2009). *The collaborative public manager*. Washington D.C. Georgetown University Press.