



Integrated Leadership of School Administrators under Loei Primary Educational Service Area Office 3

Nisarat Jantasri^{1*}, & Kunnika Vaisopha²

¹ Faculty of Education, Mahamakut Buddhist University, Thailand

² Faculty of Education, Mahamakut Buddhist University, Thailand

* Corresponding author. E-mail: nisarat.jan@student.mbu.ac.th

Abstract

This study aimed to: 1) examine the level of integrated leadership of school administrators under the Loei Primary Educational Service Area Office 3; 2) compare the integrated leadership of school administrators classified by position, educational qualification, and work experience; and 3) propose guidelines for developing integrated leadership of school administrators. The sample consisted of 241 participants, determined using Krejcie and Morgan's table. The research instrument was a questionnaire. The statistics used for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, and One-way ANOVA. Pairwise comparisons were conducted using Scheffe's method, and content analysis was also employed. The research findings revealed that 1) The overall level of integrated leadership of school administrators was at a high level. When considering each aspect, it was found that teamwork had the highest mean, followed by achievement orientation, transformational leadership, situational problem-solving, and creativity. The aspect with the lowest mean was integrated vision. 2) The comparison of integrated leadership of school administrators, classified by position, showed a statistically significant difference at the .05 level. When classified by educational qualification and work experience, there were statistically significant differences at the .01 level. 3) The guidelines for developing integrated leadership of school administrators emphasized enhancing teamwork, establishing an integrated vision, promoting creativity, fostering transformational leadership, focusing on achievement orientation, and improving situational problem-solving. These should be implemented through participatory approaches, systematic monitoring and evaluation, and the continuous use of evaluation results for organizational development.

Keywords: Integrated Leadership, School Administrators, Loei Primary Educational Service Area Office 3



ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 3

นิสารัตน์ จันทะศรี^{1*} และ กรรณิกา ไวโสภา²

1 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

* Corresponding author. E-mail: nisarat.jan@student.mbu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน และ 3) เสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 241 คน ซึ่งได้จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) การทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe's method และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหาตามสถานการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีวิสัยทัศน์เชิงบูรณาการ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ควรมุ่งเน้นการพัฒนาการทำงานเป็นทีม การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงบูรณาการ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการแก้ปัญหาตามสถานการณ์ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร การกำกับติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ และการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ, ผู้บริหารสถานศึกษา, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 โลกได้เข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี โดยเฉพาะกระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางดิจิทัลที่เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อรูปแบบการดำรงชีวิตและการทำงานของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง ระบบการศึกษาซึ่งเป็นกลไกหลักในการพัฒนาทุนมนุษย์จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าว โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีทั้งความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสมต่อการดำรงชีวิตในโลกยุคใหม่ ขณะเดียวกัน ประเทศไทยยังคงเผชิญกับความท้าทายหลายประการ เช่น ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ความแตกต่างด้านคุณภาพของครูและบุคลากรในแต่ละพื้นที่ ตลอดจนข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการที่ยังไม่ตอบสนองต่อบริบทของท้องถิ่นอย่างแท้จริง ดังนั้น การยกระดับคุณภาพการศึกษาจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีศักยภาพทั้งด้าน



ความรู้ ความสามารถ และภาวะผู้นำ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการจัดการศึกษาและประสิทธิภาพของโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย วางแผน จัดสรรทรัพยากร และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2020) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลยังช่วยให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสร้างแรงจูงใจให้ครู บุคลากร และนักเรียนร่วมกันพัฒนาองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน (Hallinger, 2011) นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ การปรับปรุงหลักสูตร และการตอบสนองต่อนโยบายของรัฐ ซึ่งล้วนต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและยืดหยุ่น (Fullan, 2014) อีกทั้งยังต้องสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน การมีส่วนร่วม และความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน (Day, 2007) รวมถึงการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรผ่านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การให้คำปรึกษา และการสร้างโอกาสความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งล้วนส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน (Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008)

ภายใต้บริบทดังกล่าว แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำเชิงบูรณาการจึงได้รับความสนใจอย่างมาก เนื่องจากเป็นแนวทางที่เน้นการผสานองค์ความรู้ แนวคิด และบทบาทจากหลากหลายมิติให้เกิดความสอดคล้องในการบริหารจัดการ (Zenger & Folkman, 2015; James, 2012) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำลักษณะนี้จะสามารถเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ นโยบาย และการปฏิบัติในสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งสร้างความร่วมมือระหว่างครู บุคลากร และเครือข่ายภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kerzner & Zeitoun, 2024) นอกจากนี้ การมีมุมมองเชิงระบบ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และทักษะในการบริหารความหลากหลายของบุคลากรและบริบทชุมชน ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยส่งเสริมบรรยากาศการทำงานให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือ (ชัยยนต์ เพาพาน, 2559) โดยองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างความเชื่อมั่นในบุคลากร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างเครือข่าย และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งล้วนส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรโดยรวม (รัตนา คนไฉ, 2565) อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาสภาพปัจจุบันพบว่ายังมีสถานศึกษาจำนวนไม่น้อยที่ผู้บริหารขาดทักษะหรือแนวทางในการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ส่งผลให้การบริหารงานยังคงแยกส่วนและขาดการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ ทำให้ไม่สามารถสร้างพลังร่วมในการพัฒนาองค์กรได้อย่างเต็มที่ (Hallinger, 2011; Bush, 2018) ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการจึงมีความจำเป็น เพื่อทำความเข้าใจลักษณะพฤติกรรมและแนวทางการบริหารที่สามารถผสมผสานมิติด้านวิสัยทัศน์ คุณธรรม มนุษยสัมพันธ์ และการจัดการเชิงระบบเข้าด้วยกัน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (Leithwood, 2020; Fullan, 2014) สำหรับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 ซึ่งมีลักษณะภูมิประเทศเป็นพื้นที่ภูเขาและที่ราบสูง รวมถึงพื้นที่ห่างไกล ส่งผลให้การเข้าถึงทรัพยากรทางการศึกษายังมีข้อจำกัด อีกทั้งยังมีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ ภาษา และวัฒนธรรม ซึ่งก่อให้เกิดความท้าทายต่อการจัดการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3, 2568) นอกจากนี้ โรงเรียนส่วนใหญ่ในพื้นที่ยังเป็นโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง ที่มีข้อจำกัดด้านบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากร ทำให้ผู้บริหารต้องรับผิดชอบงานหลายด้าน ทั้งงานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานทั่วไป ซึ่งเพิ่มความซับซ้อนในการบริหาร (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และสามารถช่วยบูรณาการองค์ความรู้ กลยุทธ์ และความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อ



ยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างยั่งยืน ผลการศึกษาครั้งนี้จึงคาดว่าจะเป็แนวทางสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคงต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตาม ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน
3. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

Sahney Banwet & Karunes (2008) อธิบายว่า การบูรณาการหมายถึงการรวมองค์ประกอบต่าง ๆ ของการบริหารเข้าด้วยกันในลักษณะของระบบเดียว โดยไม่แยกส่วนการดำเนินงานออกจากกัน ทั้งนี้ การบริหารแบบบูรณาการเป็นการเชื่อมโยงองค์ประกอบทางการจัดการให้ทำงานอย่างสอดประสานเป็นหนึ่งเดียว เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์สำคัญของการบริหารลักษณะนี้ คือ การใช้ระบบบริหารเดียวในการจัดการความหลากหลายของภารกิจภายในองค์กรอย่างเป็นเอกภาพ

Moynihan & Ingraham (2004) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นลักษณะของผู้นำที่ตระหนักถึงความสำคัญของระบบการบริหารจัดการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยใช้เหตุผลและกระบวนการบริหารเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร และพัฒนาระบบภายในให้มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

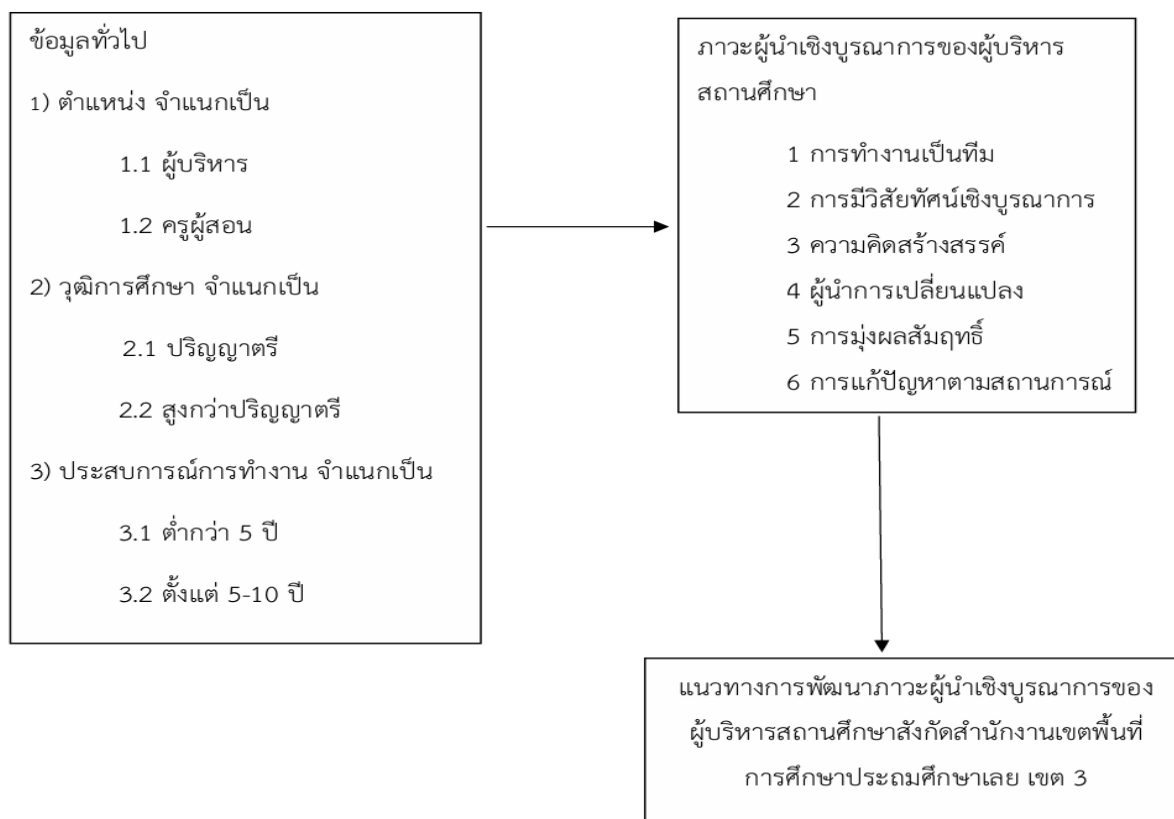
Hatala & Hatala (2005) มองว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นการนำในลักษณะองค์รวม (holistic leadership) ที่ครอบคลุมทั้งการนำตนเองและผู้อื่น โดยสะท้อนถึงมิติของความคิด ความรู้สึก การรับรู้ และพฤติกรรมตอบสนองของผู้นำ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำลักษณะนี้เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่หลากหลาย การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ใน 4 มิติ (ร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และจิตวิญญาณ) รวมถึงการสร้างการตระหนักรู้ในหลายระดับ ทั้งระดับบุคลิกภาพ ระดับปัจเจกบุคคล และระดับสากล ซึ่งทั้งหมดต้องอาศัยการฝึกฝนอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างความสำเร็จทั้งในระดับบุคคล ระหว่างบุคคล และระดับองค์กร

Winston & Patterson (2006) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นการผสมผสานแนวคิดและแนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ โดยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบาย และระบบการทำงาน เพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ที่เกื้อหนุนกันและนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดขององค์กร ผู้นำในลักษณะนี้ยังควรมีคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น ความเมตตา ความเป็นมิตร ความยุติธรรม และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างความสำเร็จขององค์กรและความผาสุกของผู้ตาม

จากแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ Sahney, Banwet & Karunes (2008); Moynihan & Ingraham (2004); Hatala & Hatala (2005); และ Winston & Patterson (2006) ดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะ



ผู้นำเชิงบูรณาการเป็นกระบวนการบริหารที่ผู้นำใช้การเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งด้านบุคคล ระบบงาน และบริบทขององค์กรเข้าด้วยกันอย่างเป็นเอกภาพ เพื่อให้เกิดการทำงานที่สอดคล้องประสานและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมุ่งเน้นทั้งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรควบคู่กันไป ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้ ตัวแปรต้น ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ตำแหน่ง วุฒิ การศึกษา และประสบการณ์การทำงาน และกำหนดให้ ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์เชิงบูรณาการ ความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการแก้ปัญหาตามสถานการณ์ ดังกรอบแนวคิดที่แสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร และเสนอแนวทางในการพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ซึ่งประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม กลุ่มลึก และสามารถอธิบายปรากฏการณ์ได้อย่างเป็นระบบ ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 ปีการศึกษา 2568 จำนวนทั้งสิ้น 105 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 77 คน และครูผู้สอนจำนวน 565 คน รวมทั้งสิ้น 642 คน โดยอ้างอิงข้อมูลจาก



ระบบบริการข้อมูลภาครัฐ (BIG DATA) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 ณ วันที่ 10 ตุลาคม 2568

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยผู้บริหารและครูผู้สอนในสังกัดเดียวกัน จำนวนรวม 241 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร 29 คน และครูผู้สอน 212 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Krejcie & Morgan และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยกำหนด “อำเภอ” เป็นชั้นของการสุ่ม จากนั้นดำเนินการสุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครูผู้สอนด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความเป็นตัวแทนของประชากรอย่างเหมาะสม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย 2 ประเภท ได้แก่

1. แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ เช่น ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ครอบคลุม 6 ด้าน ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์เชิงบูรณาการ ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การแก้ปัญหาตามสถานการณ์

โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแนวคิดของ Rensis Likert ซึ่งกำหนดค่าคะแนนตั้งแต่ระดับมากที่สุด (5) ถึงน้อยที่สุด (1)

2. แบบสัมภาษณ์ (Interview) เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยนำประเด็นจากผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม โดยเฉพาะด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ มาพัฒนาเป็นคำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. แบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาเครื่องมืออย่างเป็นขั้นตอน เริ่มจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างข้อคำถาม จากนั้นจัดทำแบบสอบถามให้ครอบคลุมตัวแปรตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ก่อนนำไปปรับปรุงแก้ไข ต่อมาแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) และคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป พบว่า และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.915 จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของ Lee Cronbach ซึ่งได้ค่าเท่ากับ 0.915 แสดงว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นในระดับสูง และสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้จริง

2. แบบสัมภาษณ์ การสร้างแบบสัมภาษณ์เริ่มจากการวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อนำประเด็นสำคัญมาพัฒนาเป็นคำถาม จากนั้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของเนื้อหา ก่อนปรับปรุงแก้ไขและนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. แบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสืออนุญาตจากบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง เพื่อขอความร่วมมือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 จากนั้นประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และส่งแบบสอบถามในรูปแบบ Google



Form ไปยังโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง พร้อมกำหนดระยะเวลาในการตอบกลับภายใน 15 วัน เมื่อได้รับข้อมูลแล้ว จึงตรวจสอบความสมบูรณ์และนำไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมทางสถิติ

2. แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตามวันเวลาที่นัดหมาย โดยเก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้อง และจัดเรียงข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

1. ข้อมูลจากแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบโดยใช้ความถี่และร้อยละ ส่วนระดับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) นอกจากนี้ยังใช้สถิติทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) สำหรับเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง 2 กลุ่ม การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) สำหรับเปรียบเทียบความแตกต่างมากกว่า 2 กลุ่ม การเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

2. ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพให้อยู่ในรูปความเรียง เพื่ออธิบายและสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณอย่างเป็นระบบ

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ “มาก” โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการทำงานเป็นทีม รองลงมาคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหาตามสถานการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ ตามลำดับ ส่วน การมีวิสัยทัศน์เชิงบูรณาการ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) การทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก เด่นด้านการส่งเสริมความสามัคคีและความไว้วางใจ ขณะที่การประเมินผลการทำงานยังต่ำสุด 2) วิสัยทัศน์เชิงบูรณาการ อยู่ในระดับมาก เด่นด้านการกำหนดเป้าหมายและการวิเคราะห์เชิงระบบ แต่การวางแผนยังต่ำ 3) ความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก เด่นด้านการเสนอแนวคิดใหม่ แต่ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาแนวทาง 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก เด่นด้านการสื่อสารและพัฒนาบุคลากร แต่การกำหนดทิศทางยังไม่ชัดเจน 5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก เด่นด้านความคิดริเริ่มและการจัดลำดับงาน แต่การติดตามประเมินผลยังต่ำ 6) การแก้ปัญหาตามสถานการณ์ อยู่ในระดับมาก เด่นด้านการประเมินทางเลือกและการตัดสินใจ แต่การวิเคราะห์ปัญหายังไม่รอบด้าน

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา 1) จำแนกตามตำแหน่งผู้บริหารและครุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงบูรณาการโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยด้านที่แตกต่างที่ระดับ .01 ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการแก้ปัญหาตามสถานการณ์ ส่วน วิสัยทัศน์เชิงบูรณาการ และความคิดสร้างสรรค์ ไม่แตกต่าง 2) จำแนกตามวุฒิการศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยแตกต่างในด้าน วิสัยทัศน์เชิงบูรณาการ ความคิดสร้างสรรค์ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ขณะที่ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการแก้ปัญหาตามสถานการณ์ ไม่แตกต่าง 3) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยด้านที่แตกต่างที่ระดับ .01 ได้แก่ การทำงานเป็นทีม วิสัยทัศน์เชิงบูรณาการ ความคิดสร้างสรรค์ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่วน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แตกต่างที่ระดับ .05 และ การแก้ปัญหาตามสถานการณ์ ไม่แตกต่าง โดยมีผลการเปรียบเทียบรายคู่ (Scheffe) กลุ่มประสบการณ์ น้อยกว่า 5 ปี แตกต่างจากกลุ่ม 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญในหลายด้าน ขณะที่กลุ่มอื่นไม่แตกต่าง



3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา 1)การทำงานเป็นทีม ควรกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การทำงานของทีมอย่างชัดเจน มีระบบติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมิน และนำผลไปใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กร 2) การมีวิสัยทัศน์เชิงบูรณาการ ควรวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลรอบด้าน สื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และนำผลการประเมินมาปรับปรุงการบริหารให้เหมาะสมกับบริบท 3) ความคิดสร้างสรรค์ ควรสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเสนอแนวคิดใหม่ สนับสนุนการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง แปลงนโยบายสู่การปฏิบัติจริง ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และใช้ข้อมูลในการติดตามและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีระบบติดตามผล สร้างแรงจูงใจ เช่น การยกย่องหรือให้รางวัล และสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ 6) การแก้ปัญหาตามสถานการณ์ ควรพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ ใช้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ พิจารณาทางเลือกที่หลากหลาย ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และมีความยืดหยุ่นในการปรับแนวทางให้เหมาะสมกับสถานการณ์

อภิปรายผล

1. การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหาตามสถานการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การมีวิสัยทัศน์เชิงบูรณาการ ผลลัพธ์ดังกล่าวสามารถอธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับบริบทที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านนโยบาย เทคโนโลยี และความคาดหวังของสังคม จึงจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถบูรณาการองค์ความรู้ ทักษะ และทรัพยากรให้สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการสร้าง “การทำงานเป็นทีม” ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ก่อให้เกิดความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความผูกพันในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2560) ที่ชี้ว่าการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์กร และ วิโรจน์ สารรัตน์ (2562) ที่กล่าวว่าการบริหารแบบบูรณาการผ่านความร่วมมือของบุคลากรช่วยยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึง ชีระ รุญเจริญ (2563) ที่เน้นบทบาทของภาวะผู้นำด้านผลสัมฤทธิ์และการเปลี่ยนแปลงต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ดังนี้

1.1 การทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือ ความสามัคคี และความไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกันของครูและบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้ การทำงานเป็นทีมเป็นกระบวนการที่บุคคลร่วมกันดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Woodcock, 1989; Luecke, 2004) สอดคล้องกับแนวคิดของ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560) และ ศักดา พรหมกุล (2563) ที่เน้นการใช้ศักยภาพของสมาชิกอย่างเต็มที่ รวมถึง ปนัดดา ศิลปะชัย และคณะ (2567) ที่ให้ความสำคัญกับการ



สื่อสารและการเคารพซึ่งกันและกัน และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วิรัช บุญส่ง (2561) และ อภิชาติ แก้วคำ (2563) ที่พบว่าการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาในระดับสูง

1.2 การมีวิสัยทัศน์เชิงบูรณาการ แม้ผลโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น อาจสะท้อนว่าผู้บริหารยังมีข้อจำกัดในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ระยะยาวกับการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะด้านการวางแผนเชิงระบบ ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (2002) ที่ระบุว่าการสร้างวิสัยทัศน์ต้องครอบคลุมทั้งการกำหนด การสื่อสาร และการนำไปปฏิบัติ รวมถึง Russell (2001) ที่มองว่าวิสัยทัศน์ต้องเชื่อมโยงนโยบายสู่การดำเนินงาน และ Wilmore (2002) ที่เน้นการผสมผสานจินตนาการกับการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ในบริบทไทย สุพรรณิ บุญหนัก (2562) และ อติสร พูนสวัสดิ์ (2565) ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เกิดการปฏิบัติจริง ขณะที่ ปนัดดา ศิลปชัย และทองศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2567) เน้นมุมมองแบบองค์รวมที่เชื่อมโยงทุกภารกิจของสถานศึกษา

1.3 ความคิดสร้างสรรค์ ผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความสามารถในการคิดค้นแนวทางใหม่เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับ Wallach และ Kogan (1965) ที่อธิบายว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นการเชื่อมโยงแนวคิดอย่างต่อเนื่อง และ Carl Rogers (1983) ที่มองว่าเกิดจากจินตนาการอย่างอิสระ รวมถึง Amabile และ Pratt (2016) ที่ชี้ว่าความคิดสร้างสรรค์ก่อให้เกิดคุณค่าใหม่ในงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ศักดา พรหมกุล (2563) และ หงส์ฟ้า คำสำโรง (2565) ที่เน้นการคิดแบบอเนกนัยและการประยุกต์ใช้ความรู้เดิมให้เกิดนวัตกรรมใหม่

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก สะท้อนว่าผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ Kotter (1996) ที่เน้นการกำหนดทิศทางและสร้างแรงจูงใจ และ Fullan (2001) ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร รวมถึง Armenakis และ Harris (2009) ที่เน้นการสื่อสารเพื่อสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และ Yukl (2013) ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์และนำพาการเปลี่ยนแปลง ในบริบทไทย จิตรา ทรัพย์โฉม (2556) และ กชกร เนียมท่าเสา และสมชาย เทพแสง (2564) ต่างเน้นบทบาทของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21

1.5 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก สะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายและผลักดันองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับ Canadian International Development Agency (2001) ที่เน้นความโปร่งใสและประสิทธิภาพในการบริหาร รวมถึง Luecke (2004) และ Dunnellon (2006) ที่เน้นการตั้งเป้าหมายและการทำงานอย่างมีระบบ ในบริบทไทย พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560) และ จตุรพล แสนศิลา (2564) ต่างเน้นการวางแผนและพัฒนางานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจน

1.6 การแก้ปัญหาตามสถานการณ์ ผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ Good (1973) ที่มองว่าการแก้ปัญหาต้องอาศัยข้อมูลและสมมติฐาน รวมถึง Johnson และ Morrow (1981) ที่เน้นการสื่อสาร และ Souillard และ Kerr (1990) ที่มองว่าเป็นกระบวนการทางสติปัญญา นอกจากนี้ Ausubel (1968) และ Morgan (1978) ยังชี้ถึงบทบาทของประสบการณ์และแรงจูงใจ ขณะที่ Kowalski และ Westen (2009)



อธิบายว่าการแก้ปัญหาเป็นการเปลี่ยนสถานการณ์ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ในบริบทไทย กัลยา ตากุล (2550) และ หงส์ฟ้า คำสำโรง (2565) เน้นการใช้เหตุผลและประสบการณ์ในการตัดสินใจ

2. การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 ดังนี้

2.1 จำแนกตามตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงบูรณาการโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน กล่าวคือ ผู้บริหารมีหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบาย วางแผนเชิงกลยุทธ์ และตัดสินใจในภาพรวมขององค์กร ขณะที่ครูมีบทบาทสำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในระดับชั้นเรียนและกิจกรรมการเรียนรู้ ความแตกต่างดังกล่าวจึงส่งผลต่อมุมมองและการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ นอกจากนี้ ผลการศึกษายังชี้ให้เห็นว่ากลุ่มผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มครู ซึ่งอาจเนื่องมาจากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการกำหนดทิศทาง การบริหารทรัพยากร และการขับเคลื่อนองค์กรในภาพรวม จึงมีความเข้าใจในมิติของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมากกว่า สอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (2013) ที่อธิบายว่าผู้นำและผู้ตามมีความแตกต่างกันทั้งในด้านอำนาจ บทบาท และการตัดสินใจ รวมถึงสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตน์ (2562) ที่พบว่าความแตกต่างของตำแหน่งส่งผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำทางการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ

2.2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงบูรณาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มที่มีวุฒิมหาบัณฑิตสูงกว่าปริญญาตรีมีแนวโน้มประเมินภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในระดับที่สูงกว่า ปรากฏการณ์ดังกล่าวสามารถอธิบายได้ว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงมักมีโอกาสพัฒนาทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการเชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงระบบได้ดีกว่า จึงสามารถมองเห็นภาพรวมของการบริหารและเข้าใจมิติของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Amabile และ Pratt (2016) ที่ระบุว่าความรู้และทักษะทางปัญญาเป็นองค์ประกอบสำคัญของการประเมินและการสร้างความเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษานักวิชาการไทยหลายท่านที่ชี้ว่า ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการรับรู้และความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ที่มีการศึกษาสูงมักมีมุมมองเชิงวิเคราะห์และเชิงระบบมากกว่า

2.3 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงบูรณาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยมีแนวโน้มประเมินภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในระดับสูงกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์มาก ข้อค้นพบนี้สามารถอธิบายได้ว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยมักมีความเปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ ๆ พร้อมทั้งจะยอมรับรูปแบบการบริหารที่เน้นนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังมีความคาดหวังต่อบทบาทของผู้บริหารในด้านการสนับสนุน การพัฒนา และการสร้างแรงจูงใจในระดับสูง ในขณะที่บุคลากรที่มีประสบการณ์มากมักใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นกรอบในการพิจารณา ทำให้มีการประเมินภาวะผู้นำอย่างรอบคอบและมีลักษณะเชิงวิพากษ์มากขึ้น แนวโน้มดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Morgan (1978) ที่ชี้ว่าประสบการณ์มีผลต่อกระบวนการรับรู้และการตัดสินใจ รวมถึง Ausubel (1968) ที่อธิบายว่าประสบการณ์เดิมเป็นพื้นฐานสำคัญของการเรียนรู้และการตีความข้อมูลใหม่ ซึ่งส่งผลต่อการประเมินภาวะผู้นำในบริบทการทำงาน



3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3

3.1 การทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยสะท้อนว่าการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารจำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และระบบติดตามประเมินผลที่ชัดเจนและต่อเนื่อง แสดงให้เห็นว่าการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไม่ได้อาศัยเพียงความร่วมมือเท่านั้น แต่ต้องมีโครงสร้างการดำเนินงานที่เป็นระบบและสามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้ ทั้งนี้เนื่องจากบริบทของสถานศึกษามีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย หากขาดกลไกกำกับติดตาม อาจทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลยังช่วยเสริมสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของทีมโดยรวม สอดคล้องกับแนวคิดของ Katzenbach และ Smith (1993) ที่ชี้ว่าทีมที่มีประสิทธิภาพต้องมีเป้าหมายร่วม ความรับผิดชอบร่วม และการประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตน์ (2562) ที่พบว่าการมีระบบติดตามและประเมินผลช่วยยกระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญ

3.2 การมีวิสัยทัศน์เชิงบูรณาการ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารควรใช้ข้อมูลสารสนเทศที่รอบด้านในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจตรงกันอย่างชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นกลไกหลักในการกำหนดทิศทางขององค์กร หากการวางแผนและการสื่อสารไม่เป็นระบบ อาจทำให้การดำเนินงานขาดความสอดคล้องและเกิดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ยังช่วยสร้างความมุ่งมั่นและความเป็นเอกภาพในองค์กร สอดคล้องกับ Yukl (2013) ที่ระบุว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถกำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เกิดความเข้าใจร่วม และสอดคล้องกับ Fullan (2001) ที่เน้นความสำคัญของวิสัยทัศน์ร่วมและการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา

3.3 ความคิดสร้างสรรค์ ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยที่เน้นการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การใช้เทคโนโลยี และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร แสดงให้เห็นว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์กรในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางการบริหารและการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายและทันสมัย การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างจะช่วยให้บุคลากรกล้าเสนอแนวคิดและพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ สอดคล้องกับ Amabile (1996) ที่อธิบายว่าความคิดสร้างสรรค์เกิดจากการสนับสนุนของผู้นำและแรงจูงใจภายในของบุคลากร รวมทั้งงานวิจัยที่ชี้ว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรช่วยเสริมสร้างศักยภาพด้านนวัตกรรม

3.4 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยที่เน้นการสื่อสารวิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วม และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง สะท้อนบทบาทสำคัญของผู้บริหารในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมักเผชิญกับแรงต้านจากบุคลากร หากผู้นำสามารถสร้างความเข้าใจและความร่วมมือได้ จะช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สอดคล้องกับ Bass และ Avolio (1994) ที่กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นให้ผู้อื่นตาม และสอดคล้องกับ Fullan (2001) ที่เน้นบทบาทของผู้นำในการกำกับและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ

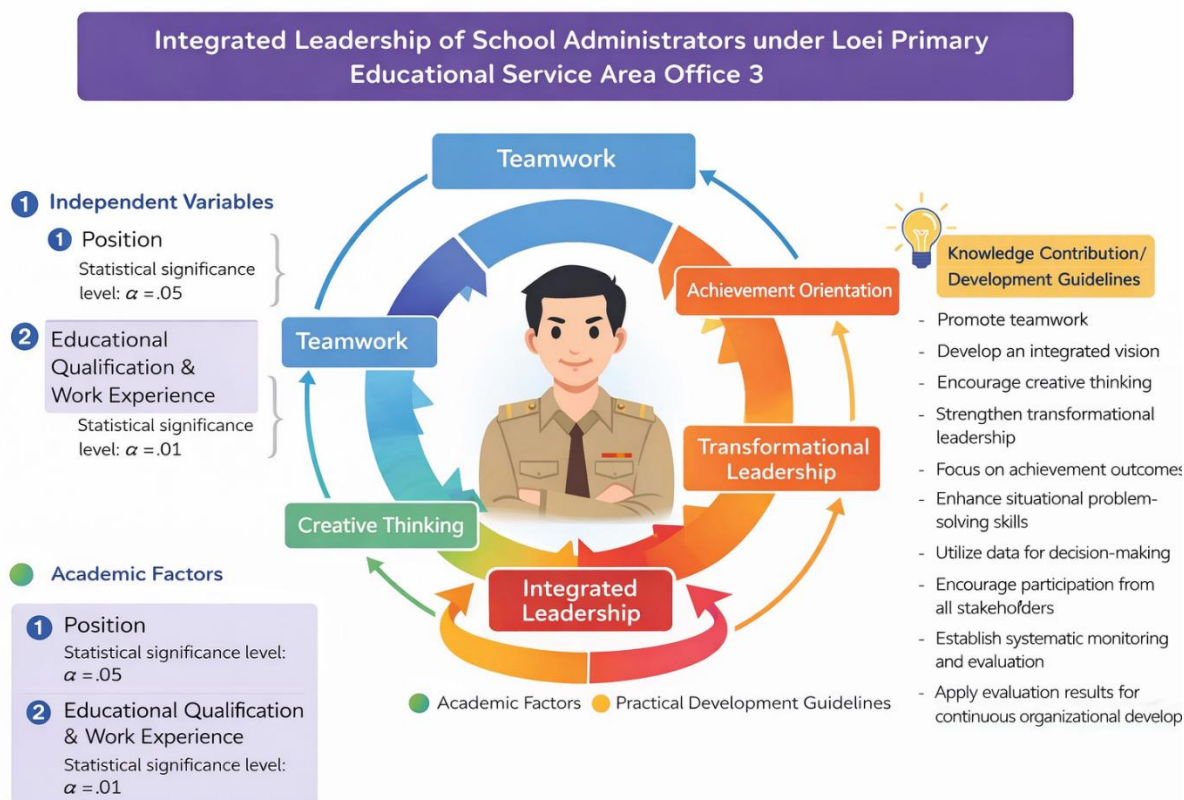


3.5 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผลการวิจัยที่ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นของการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การติดตามประเมินผล และการสร้างแรงจูงใจ สะท้อนถึงแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ ซึ่งมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินงานในสถานศึกษาต้องมีทิศทางที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ การติดตามอย่างต่อเนื่องช่วยให้สามารถปรับปรุงการดำเนินงานได้ทันเวลา ขณะที่การสร้างแรงจูงใจช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Locke และ Latham (2002) ที่ระบุว่า การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยที่ยืนยันว่าการสร้างแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร

3.6 การแก้ปัญหาตามสถานการณ์ ผลการวิจัยที่เน้นการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ การใช้ข้อมูล และความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษามีความหลากหลายและเผชิญกับปัจจัยแวดล้อมที่ไม่แน่นอน การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพจึงต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องและการพิจารณาทางเลือกอย่างรอบคอบ สอดคล้องกับ Hersey และ Blanchard (1988) ที่เสนอว่าผู้นำควรปรับรูปแบบการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสอดคล้องกับแนวคิดการตัดสินใจเชิงเหตุผลที่เน้นการใช้ข้อมูลและเหตุผลในการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการควรมุ่งเน้นการสร้างคามเข้มแข็งใน “การทำงานเป็นทีม” เป็นฐานสำคัญ ควบคู่กับการกำหนด “วิสัยทัศน์เชิงบูรณาการ” ที่ชัดเจนและสื่อสารได้ทั่วถึง พร้อมทั้งส่งเสริม “ความคิดสร้างสรรค์” เพื่อให้เกิดนวัตกรรมในการทำงาน และเสริมสร้าง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ทันต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ยังต้องให้ความสำคัญกับ “การมุ่งผลสัมฤทธิ์” โดยมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และ “การแก้ปัญหาตามสถานการณ์” อย่างเป็นระบบและยืดหยุ่น ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. จากผลการวิจัย พบว่า การทำงานเป็นทีม เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงานของสถานศึกษา

2. จากผลการวิจัย พบว่า การมีวิสัยทัศน์เชิงบูรณาการ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการเชื่อมโยงการทำงานในทุกมิติให้สอดคล้องกัน เพื่อให้การบริหารงานมีทิศทางที่ชัดเจนและสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะการนำไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน โดยเน้นการทำงานร่วมกัน การคิดเชิงระบบ และการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจัดอบรมหรือพัฒนาทักษะด้านการคิดเชิงบูรณาการ การแก้ปัญหา และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา



ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ หรือในระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบและขยายองค์ความรู้
2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น วัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากร หรือรูปแบบการบริหาร เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). *นโยบายและแผนการศึกษาชาติ*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กัลยา ตากุล. (2550). *การจัดการจัดการเรียนการสอนและสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมทักษะการคิดและกระบวนการคิดแก้ปัญหาของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3: กรณีศึกษาโรงเรียนวชิราวุธวิทยา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2558). *เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- จตุรพล แสงศิลา. (2564). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จิตรา ทรัพย์นิม. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). *ภาวะผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*.
- ธีระ รุญเจริญ. (2563). *ภาวะผู้นำกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 10)*. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- ปทุมพร เปียถนอม. (2554). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชน (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต)*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปนัดดา ศิลปชัย, & ทนงค์ศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ. (2567). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏหนองคาย, 11(1), 78-92*.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2560). *การทำงานเป็นทีมในองค์กร. คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*.
- วรารณ สุบรรณ. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสอนของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิรัช บุญส่ง. (2561). *การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2562). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.



- วิไลวรรณ ศรีมันตะสิริภัทร. (2560). พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม
ในสถานศึกษา. *วารสารวิจัยรำไพพรรณี*, 11(3), 148–156.
- ศักดิ์ดา แจ่มแจ้ง. (2560). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ระดับปฐมวัย. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*, 8(2), 93–113.
- ศักดิ์ดา พรหมกุล. (2563). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา
(วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3. (2568). รายงานผลการดำเนินงานประจำปี. เลย:
สำนักงานฯ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2559). *แผนการศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- หงส์ฟ้า คำสำโรง. (2565). ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต).
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อดิสร พูนสวัสดิ์. (2565). ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ใน
ศตวรรษที่ 21 (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- อนุสรฯ พิพิพิธภัณฑ์. (2563). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของครู (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต).
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อภิญญา บุตรอุดม. (2568). ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารมณีเชษฐาราม*, 8(5),
323–336.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity.
Research in Organizational Behavior, 36, 157–183.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change
research. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through
transformational leadership*. Sage.
- Burke, W. W. (2011). *Organization change: Theory and practice*. Sage.
- Canadian International Development Agency. (2001). *Results-based management guide*. CIDA.
- Crosby, B. C., & Kiedrowski, K. (2007). *Leadership for public value*. Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of education*. McGraw-Hill.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning. *Journal of Educational Administration*, 49(2).
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior*. Prentice Hall.
- Johnson, D. W., & Morrow, K. A. (1981). *Communication in organizations*. Harper & Row.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a useful theory of goal setting. *American
Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Luecke, R. (2004). *Creating teams with an edge*. Harvard Business School Press.
- Morgan, C. T. (1978). *Introduction to psychology*. McGraw-Hill.



- Moynihan, D. P., & Ingraham, P. W. (2004). Integrative leadership in the public sector. *Public Administration Review*, 64(4), 419–429.
- Sahney, S., Banwet, D. K., & Karunes, S. (2008). An integrated framework of quality in education. *Quality Assurance in Education*, 16(1), 57–74.
- Souillard, D. H., & Kerr, D. R. (1990). *Problem solving*. HarperCollins.
- Wallach, M. A., & Kogan, N. (1965). *Modes of thinking in young children*. Holt.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6–66.
- Woodcock, M. (1989). *Team development manual*. Gower.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.