

# ภาวะผู้นำเชิงระบบ (System Leadership) : รูปแบบที่มุ่งคุณธรรม สู่ความเป็นมืออาชีพ

ดร.สมชาย เทพแสง<sup>1</sup>

Dr.Somchai Thepsaeng<sup>1</sup>

<sup>1</sup>หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะ  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำเชิงระบบ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำสมัยใหม่ โดยเน้นการทำงานเป็นระบบ ใช้ความคิดเชิงระบบ สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงาน ชุมชนและคนอื่นๆ โดยสร้างความแตกต่างที่สามารถทำได้ บริหารงานแบบมืออาชีพ และมุ่งให้บุคลากรทุกคนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ที่สำคัญเน้นด้านคุณธรรมและจริยธรรม ใช้ความคิดเชิงระบบสร้างสรรค์ในการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดความแตกต่างทุกด้าน มีการปรับปรุงระบบการศึกษา ยกกระดับมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้น ไม่ใช่เฉพาะโรงเรียนตนเอง เท่านั้นรวมถึงโรงเรียนอื่นๆ ในเครือข่ายหรือชุมชน ใกล้เคียงด้วย โดยปรับปรุงระบบการเรียนการสอน ปรับปรุงหลักสูตร สื่อการสอน เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมและบรรยากาศของโรงเรียน สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงกิจกรรมการเรียนการสอน มีความมุ่งมั่นเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ สนับสนุนการปฏิรูปการศึกษา เน้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียนและความเป็นอิสระ ใช้หลักการมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่าย เสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากร สนับสนุนความร่วมมือกับโรงเรียนอื่นๆ ผู้นำจะจูงใจให้บุคลากรทุกคนพัฒนาตนสู่มืออาชีพเพื่อนำพาโรงเรียนสู่โรงเรียนคุณภาพ

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำเชิงระบบ ความเป็นมืออาชีพ

## Abstract

System Leadership is a form of modern leadership by focusing on a systematic work. Using systems thinking to build relationship with division, community and others. Make a difference which can

be made. Professional management and dedicated to all personnel of the Personal Mastery. Moreover, it focuses on morality and ethics. Use creative thinking to develop school in order to make the difference in every aspect. Improving education system and enhance the standard of higher education not only own school but other school network and nearby community. The improving education system is to improve teaching system, curriculum, teaching materials and technology, environment and atmosphere, facility included teaching activity. Having commitment to achieve sustainable change in education system, support education reform, focus on building relationship, restructuring of the school and independence, using participation and network building, empowerment to personnel and foster collaboration with other schools. Leadership motivate all staff to their professional development to lead school toward quality school.

**Keywords:** System Leadership, Professionalism

## บทนำ

“ภาวะผู้นำคือการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นจริง” การบริหารจัดการในระบบองค์การใดก็ตาม เพื่อไปสู่เป้าหมาย ทุกคนต่างยอมรับว่า ผู้นำย่อมมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทกับองค์การของตน ดังนั้นรูปแบบภาวะผู้นำน่าจะมีควมจำเป็นที่ผู้นำแต่ละระดับต้องทราบและรู้จักเลือกใช้อย่างเหมาะสม [1] โดยเฉพาะยุคปัจจุบันที่มุ่งเน้นคุณธรรมและความเป็นมืออาชีพ ดังนั้นจำเป็นต้องทราบความหมายของภาวะผู้นำและทราบถึงรูปแบบภาวะผู้นำเป็นพื้นฐาน

## ภาวะผู้นำคืออะไร

ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคง โดยผู้นำจะสร้าง

วิสัยทัศน์เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์การในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจ วิสัยทัศน์ สร้างแรงดลใจแก่บุคลากรเหล่านั้นให้สามารถ ชะอุบสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและประสพ ผลสำเร็จ [2] , [3] ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถ ในการมี อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ แหล่งที่มาของการมีอิทธิพล อาจเป็นอย่างทางการ เช่น ได้มาจากตำแหน่งทางบริหารขององค์การนั้นหรือได้รับ มอบหมาย เป็นต้น ดังนั้นการได้รับบทบาทการเป็นผู้นำ ในตำแหน่งบริหารทำให้บุคคลนั้นได้รับอำนาจและเกิด อิทธิพลต่อผู้อื่น อีกทั้ง Hanson [4] สนับสนุนว่า ไม่ใช่ ผู้นำทุกคนที่สามารถเป็นผู้บริหาร (Not All Leaders Are Managers) และไม่ใช่ผู้บริหารทุกคนที่สามารถเป็นผู้นำ (Not all Managers Are Leaders) การที่ได้รับ มอบหมายตำแหน่งหน้าที่ไม่ได้หมายความว่า จะสามารถ เป็นผู้นำได้อย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้อาจมีปัจจัยแวดล้อม ภายนอกที่มีผลมากกว่าอิทธิพลที่กำหนดตาม โครงสร้างขององค์การก็ได้ อีกทั้งผู้นำสามารถเกิดขึ้น จากการยอมรับนับถือก็ได้ ในองค์การที่ดีจำเป็นต้องมีทั้ง ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่เข้มแข็งจึงจะทำให้เกิด คุณภาพ โดยเฉพาะสภาพของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว ย่อมต้องการผู้นำที่ท้าทาย มีความสามารถ ในการสร้างวิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ เกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะ รูปแบบของภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ ให้ประสพผลสำเร็จ รูปแบบภาวะผู้นำช่วยให้เราเข้าใจ เกี่ยวกับการทำกิจกรรมและการดำเนินงานของผู้นำว่าไป ทิศทางใด โดยรูปแบบเป็นทั้งรูปแบบคุณลักษณะ พฤติกรรม หรือตามสถานการณ์ รูปแบบภาวะผู้นำเป็น วิธีการและโครงสร้างที่แนะนำและตัดสินใจอย่างมี ประสิทธิภาพภายในองค์การ มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลง ไปตามเวลา [5] โดยมีนักวิชาการแบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำ ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Bush [6] จำแนกรูปแบบภาวะผู้นำเป็น 6 แบบ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบทางการ (Formal Leadership) ผู้นำจะเน้นระบบ โครงสร้าง ขั้นตอนในการทำงาน รวมทั้งใช้หลักของเหตุผลที่สามารถอธิบายได้
2. ภาวะผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Collegial Leadership) ผู้นำจะเน้นการมีส่วนร่วม การเปลี่ยนแปลง

การตัดสินใจ การนำไปสู่ประจําชาติ และการกระจาย อำนาจในการตัดสินใจ

3. ภาวะผู้นำแบบการเมือง (Political Leadership) ผู้นำจะเน้นการแลกเปลี่ยน การพัฒนา กลุ่มการเจรจา การมีส่วนร่วมในนโยบาย และการ แก้ปัญหาความขัดแย้ง

4. ภาวะผู้นำแบบอัตวิสัย (Subjective Leadership) ผู้นำจะเน้นการบริการสมัยใหม่ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาประสิทธิภาพ และความเป็น มืออาชีพ

5. ภาวะผู้นำแบบคลุมเครือ (Ambiguity Leadership) ผู้นำจะเน้นการบริหารงานตามสถานการณ์ และการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทางบวก

6. ภาวะผู้นำแบบวัฒนธรรม (Cultural Leadership) ผู้นำจะเน้นคุณธรรม และการถ่ายทอด คุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรม ประเพณี ปทัสถาน และ อุดมคติ

Bolman & Deal [7] จำแนกภาวะผู้นำที่เน้น พฤติกรรมออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบโครงสร้าง (Structural Leadership) ผู้นำจะมีการวิเคราะห์และออกแบบ โครงสร้างขององค์การ พัฒนาโครงสร้างและกลยุทธ์ การพัฒนาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์การ และมีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

2. ภาวะผู้นำแบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Leadership) ผู้นำเป็นตัวกระตุ้นและ ให้การบริการแก่บุคลากร รวมทั้งให้การสนับสนุน มีการ เพิ่มพลังอำนาจ โดยมีความเชื่อว่า มนุษย์มีคุณค่าและมี ความสามารถในการพัฒนา โดยเน้นการทำงานแบบมี ส่วนร่วม รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาแก่บุคลากรอย่าง ทั่วถึงและเป็นธรรม

3. ภาวะผู้นำแบบการเมือง (Political Leadership) ผู้นำจะเป็นตัวแทนของบุคลากร มีการสร้าง กลุ่มหรือเครือข่าย สร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงาน โดยการหาความร่วมมือด้วยประจําชาติในการตัดสินใจ มีการใช้หลักของการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและมีทักษะในการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง

4. ภาวะผู้นำแบบสัญลักษณ์ ( Symbolic Leadership) ผู้นำเป็นนักพยากรณ์ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร ภาวะผู้นำสัญลักษณ์เป็นเวทีหรือ โรงมหรสพที่ตัวละครหรือผู้แสดง ฤตามบทบาทเพื่อให้

บุคลากรประทับใจ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรตั้งใจทำงาน โดยใช้ประสบการณ์และการสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้บุคลากรทำงานด้วยความทุ่มเท เสียสละนำพาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างชัดเจน

Bass [8] นำเสนอภาวะผู้นำ 5 รูปแบบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบกำกับ (Directive Leadership) ผู้นำจะบอกให้ผู้ตามทำและแนะนำวิธีที่ทำอย่างถูกต้อง โดยผู้นำกำหนดมาตรฐานงานเฉพาะให้ผู้ตามปฏิบัติ
2. ภาวะผู้นำแบบให้คำปรึกษา (Consultative Leadership) ผู้นำให้คำแนะนำและปรึกษากับทีมงานทุกคนก่อนตัดสินใจที่ทีมงานจะนำไปปฏิบัติ มุ่งที่ผลงาน โดยให้คำแนะนำปรึกษาตลอดเวลา
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำให้สมาชิกทุกคนร่วมกันอภิปรายก่อนการตัดสินใจในแต่ละเรื่อง หาประจักษ์ก่อนปฏิบัติ โดยที่ทุกคนให้การสนับสนุนเหมือนเป็นเจ้าของความคิดร่วมกัน
4. ภาวะผู้นำแบบเจรจา (Negotiative Leadership) ผู้นำแบบเจรจามุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน พูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง สนใจบุคลากรเป็นรายบุคคล ในการตัดสินใจเน้นความชัดเจนก่อนการปฏิบัติ
5. ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ (Delegative Leadership) ผู้นำจะมอบอำนาจในการตัดสินใจให้บุคลากร และคอยดูแลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด โดยสรุปภาวะผู้นำมีการแบ่งประเภทที่หลากหลาย ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นในสามเรื่องได้แก่ การมุ่งเน้นคน มุ่งเน้นงาน และเน้นการปฏิสัมพันธ์หรือมนุษยสัมพันธ์

## ภาวะผู้นำสมัยใหม่ (Modern Leadership) : กุญแจสู่ความเป็นเลิศ

ภาวะผู้นำสมัยใหม่ (Modern Leadership) เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีการพัฒนารูปแบบจากภาวะผู้นำในทฤษฎีแบบดั้งเดิมนำมาพัฒนาและสร้างเป็นรูปแบบต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมปัจจุบัน และสอดคล้องกับองค์กร มีการนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ตัวอย่างของภาวะผู้นำสมัยใหม่ มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มาจากคัมภีร์ไบเบิล ในศาสนาคริสต์

มีเจตคติที่เน้นการให้ความช่วยเหลือ ความรัก ความเมตตากับบุคคลทุกระดับ

2. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มาจากการศึกษาสงครามและแวดวงธุรกิจนำไปใช้ในองค์กรเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง และใช้การวางแผนกลยุทธ์ ความคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์กรให้พัฒนาก้าวหน้า
3. ภาวะผู้นำคุณภาพ (Quality Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มาจากแนวคิดในการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) โดยมุ่งเน้นผลผลิตและการบริการให้เป็นที่ประทับใจแก่ลูกค้า
4. ภาวะผู้นำวิชาการ (Instructional Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มีการมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้เกิดคุณภาพในโรงเรียน ผู้นำจะเน้นการทำงานเป็นระบบ ใช้ความคิดเชิงระบบ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
5. ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ (Learning Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มาจากการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยผู้นำจะต้องมีความรอบรู้ ทำให้บุคลากรเกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เน้นความคิดเชิงระบบ ตลอดจนสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน
6. ภาวะผู้นำอัจฉริยภาพ (Brand Leadership) ภาวะผู้นำที่สร้างภาพลักษณ์แก่บุคลากรและลูกค้าให้เกิดความประทับใจและสร้างความภักดีของบุคลากรต่อผู้นำและองค์กร
7. ภาวะผู้นำประชาธิปไตย (Democratic Leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ใช้ประชาธิปไตยในการตัดสินใจ กำกับควบคุมบุคลากรในการทำงาน มุ่งเน้นบุคลากรและความเป็นประชาธิปไตยไปพร้อมๆกัน
8. ภาวะผู้นำเชิงระบบ (System Leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาคุณธรรมสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยยกระดับการศึกษาของนักเรียนในโรงเรียนและชุมชน นับว่าสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะถือว่าผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี เป็นผู้นำจริยธรรม เน้นการพัฒนากระบวนการเรียนอย่างแท้จริง ที่สำคัญพัฒนาผู้นำสู่ความเป็นมืออาชีพ

## ความหมายของภาวะผู้นำเชิงระบบ (System Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงระบบ เป็นการบริหารงานแบบ มีอาชีพและมุ่งให้บุคลากรทุกคนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ที่สำคัญเน้นด้านคุณธรรม และจริยธรรม [9] ภาวะผู้นำเชิงระบบเป็นภาวะผู้นำที่มีรูปแบบที่แตกต่างกับอื่นๆ เพราะต้องหลุดพ้นจากวัฒนธรรมโรงเรียนแบบเก่าๆ โดยใช้ความคิดเชิงระบบในการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดความแตกต่างทุกด้าน [10] ผู้นำเน้นการปรับปรุงระบบการศึกษา ยกย่องมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้น ไม่ใช่เฉพาะโรงเรียนตนเองเท่านั้นรวมถึงโรงเรียนอื่นๆ ในเครือข่ายหรือชุมชนใกล้เคียงด้วย โดยปรับปรุงระบบการเรียนการสอน ปรับปรุงหลักสูตร สื่อการสอนและเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมและบรรยากาศของโรงเรียน สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงกิจกรรมการเรียนการสอน [11] มุ่งมั่นเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ เน้นความเป็นมืออาชีพ สนับสนุนการปฏิรูปการศึกษา เน้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียนและความเป็นอิสระ [12], [13] ใช้หลักการมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่าย เสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากร [14] สนับสนุนความร่วมมือกับโรงเรียนอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มีความเต็มใจที่ปรับปรุงระบบโรงเรียนให้นักเรียนประสบผลสำเร็จ ผู้นำจะจูงใจให้บุคลากรทุกคนพัฒนาตนเองสู่มืออาชีพเพื่อนำพาโรงเรียนสู่โรงเรียนที่ยิ่งใหญ่ (A Great School) [15]

### ปัจจัยในการขับเคลื่อนภาวะผู้นำเชิงระบบ

ภาวะผู้นำเชิงระบบมีปัจจัยสำคัญทำให้การขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย คือ วัตถุประสงค์เชิงจริยธรรม 4 ประการ ดังนี้ [16]

1. การเรียนรู้ในแต่ละบุคคล (Personalized Learning) ในระบบโรงเรียนบุคลากรทุกคนมีการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างชัดเจนเป็นระบบ

2. เครือข่ายและการมีส่วนร่วม (Networks and Collaboration) ในระบบโรงเรียนมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและใช้หลักของการมีส่วนร่วมในการพัฒนา

โรงเรียนและชุมชน

3. ความรับผิดชอบทางเขาวินัย (Intelligent Accountability) ในระบบโรงเรียนมีการสนับสนุน และอำนวยความสะดวกด้านการบริการ การจัดการศึกษาในเรื่องต่างๆ ทั้งระบบเพื่อให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และสติปัญญาของนักเรียนและบุคลากร

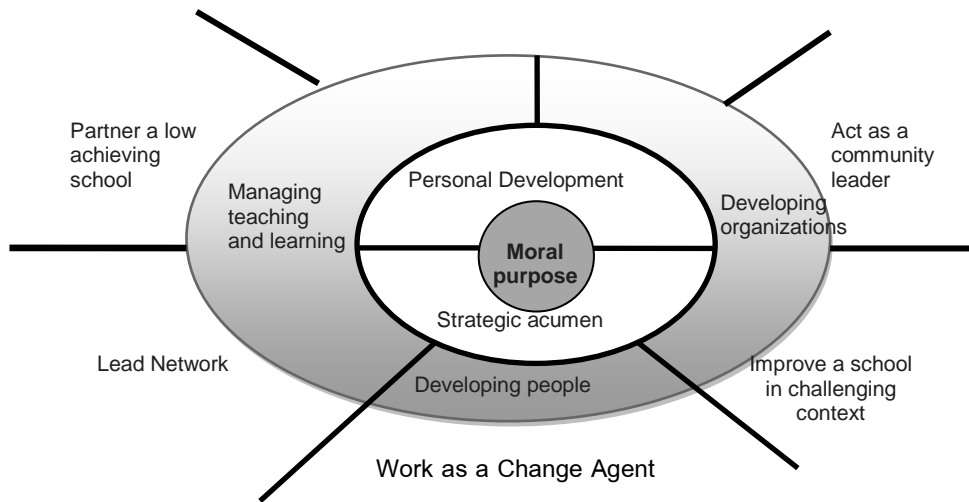
4. การสอนอย่างมืออาชีพ (Professional Teaching) ในระบบโรงเรียนมีการมุ่งพัฒนาบุคลากรไปสู่มืออาชีพ โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย โดยมุ่งเน้นคุณธรรม จริยธรรมเป็นวัตถุประสงค์หลัก

### รูปแบบของภาวะผู้นำเชิงระบบ

ภาวะผู้นำเชิงระบบ (System Leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำสมัยใหม่ ที่เน้นการพัฒนาคุณธรรมสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยยกระดับการศึกษาของนักเรียนในโรงเรียนและชุมชน ภาวะผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ เป็นต้นแบบทางด้านคุณธรรม จริยธรรม ดังแผนภูมิด้านล่าง

## รูปแบบของภาวะผู้นำเชิงระบบ

Lead an Innovation  
and Improvement Partnership



ภาพประกอบ 4 แผนภาพรูปแบบของภาวะผู้นำเชิงระบบ

ที่มา : Hopkins, David. & Higham, Rob. ( 2007, April). Leadership and Management. 27 (2) : 147.

จากภาพเป็นรูปแบบที่แสดงเหตุผลที่ขับเคลื่อนจากภายในสู่ภายนอก ที่จุดศูนย์กลาง ผู้นำได้แรงบันดาลใจจากวัตถุประสงค์จริยธรรม (Moral Purpose) ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียน ผู้นำพยายามที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและคนอื่นๆ รวมทั้งกระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาชุมชน โดยแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาการศึกษาที่ยั่งยืนนั้น ผู้นำต้องมีความเต็มใจที่จะรับบทบาทความเป็นผู้นำในวงกว้างและเป็นผู้ที่ดูแลเกี่ยวกับการทำงานและความสำเร็จของโรงเรียนอื่นๆ เช่นเดียวกับโรงเรียนของตนเอง นอกจากนี้ผู้นำเชิงระบบจะมีคุณลักษณะพฤติกรรม และทักษะ ดังที่แสดงในวงที่สองของแผนภาพนี้ โดยแบ่งเป็นสองประการ ได้แก่ ประการแรกผู้นำมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคคล (Personal Development) ให้มีความรู้ ความสามารถ และมีการพัฒนาทักษะพื้นฐานเพื่อตอบสนองต่อบริบทที่พวกเขาทำงานอย่างเป็นระบบ ประการที่สอง ผู้นำเชิงระบบจะมีความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เฉียบแหลม (Strategic Acumen) โดยสามารถเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ หรือวัตถุประสงค์ทางจริยธรรมเป็นหลักการในการดำเนินงานที่มีผลลัพธ์ที่จับต้องได้ สำหรับในแหวนวงที่สามของรูปแบบ วัตถุประสงค์จริยธรรม คุณภาพส่วนบุคคลที่เกิดจากการพัฒนา และความสามารถเชิงกลยุทธ์ของผู้นำเชิงระบบ จะเน้นการพัฒนาโรงเรียนสามด้าน คือ การจัดการกระบวนการเรียนการสอน (Managing Teaching and Learning) การพัฒนาบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน (Developing People) โดยเน้นความเป็นมืออาชีพ พัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่มุ่งงานให้เข้มข้น และการพัฒนาองค์กร (Developing Organizations) โดยพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนของแหล่งเรียนรู้ มีการรวบรวมบุคลากรที่เป็นมืออาชีพ มีการสร้างเครือข่ายชุมชนที่เข้มแข็ง จัดสวัสดิการให้ครอบคลุมเพื่อสนับสนุนการทำงานอย่างมืออาชีพ เสริมสร้างศักยภาพของโรงเรียนทั้งระบบ

ในวงแหวนรอบนอกของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงระบบ ผู้นำจะเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลง การทำงานเพื่อเปลี่ยนบริบทอื่นๆ (Work as a Change Agent) โดยมีส่วนร่วมกับระบบที่กว้างขึ้น ในวงแหวนรอบนอกภาวะผู้นำเชิงระบบจะมุ่งเน้นบทบาทในการเป็นผู้นำชุมชน (Act as a Community Leader) มีการนำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีและการปรับปรุงหุ่นส่วนทางการศึกษา (Lead an Innovation and Improvement Partnership) นำด้านการสร้างเครือข่าย (Lead Network) มุ่งมั่นที่จะช่วยปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในบริบทที่ท้าทาย (Improve a School in Challenging Context) ตลอดจนการเป็นหุ้นส่วนกับโรงเรียนที่บรรลุผลในระดับต่ำกว่า (Partner a Low Achieving School) โดยมีความร่วมมือกันเพื่อช่วยยกระดับการศึกษาให้สูงขึ้นทั้งระบบ

ภาวะผู้นำเชิงระบบนับว่าเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนไม่เพียงแต่ในโรงเรียนของตนเองเท่านั้น ผู้นำยังร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนอื่นๆ ในสังคมอีกด้วย ผู้นำมุ่งเน้นการยกระดับการศึกษาทั้งระบบ โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงระบบมีวัตถุประสงค์สำคัญในการพัฒนาสู่คุณธรรม จริยธรรม และความเป็นมืออาชีพ จึงสมควรให้ผู้นำทุกระดับได้ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น และนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในโอกาสต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- [1] Kotter, J.P. (1990). A Force for Change: How Leadership Differs Management. New York: The Free Press.
- [2] Busher, Hugh. (2006). Understanding Educational Leadership. New York: Open University Press.
- [3] Margaret, Preedy & Others. (2012). Educational Leadership. Los Angeles: Sage.

- [4] Hanson, Mark, E. (2003). Educational Administration and Organizational Behavior. Boston: Pearson.
- [5] Gronn, P. (2003). The New Work of Education Leaders. London: Paul Chapman.
- [6] Bush, Tony. (2011). Theories of Educational Leadership and Management. London: Paul Chapman.
- [7] Bolman, L. & Deal, T. (1991). Reframing Organizations. San Francisco: Jossey- Bass.
- [8] Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectation. New York: Free Press.
- [9] Davis, Brent. (2005). The Essentials of School Leadership. London: Paul Chapman.
- [10] Fullan, M. (2005). Leadership and Sustainability: System Thinkers in Action. London: Sage.
- [11] Dunford, J. (2005). Watering the Plants: Leading Schools and Improving the System, Address to The National Conference of the Specialist Schools and Academies Trust.
- [12] Katz, D. & Kahn, R. L. (1996). The Social Psychology of Organizations. New York: Wiley.
- [13] Senge, P. (1990). The Fifth Discipline. New York: Doubleday.
- [14] Hill, R. (2006). Leadership that Lasts: Sustainable School Leadership in the 21st Century. London: ASCL.
- [15] Hopkins, David. & Higham, Rob.(2007, April). System Leadership : Mapping the landscape Institute of Education, University of London, England System School. Leadership and Management, 27 (2) : 145-152.
- [16] Hopkins, David. (2007). Every School a Great School. Buckingham: Open University Press.