

## การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นันทนา เจริญสุข<sup>1,\*</sup>, ภัคณัฐ สมพงษ์ธรรม<sup>2</sup> และ สรพงษ์ เจริญฤทธิยา<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup> หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

Received: 29 May 2020

Revised: 8 July 2020

Accepted: 10 August 2020

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 400 คน ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในหาค่าสถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง เพื่อทดสอบ ความสอดคล้องของโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า 1. ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) องค์ประกอบหลักด้านความสัมพันธ์มี 5 ตัวบ่งชี้ (2) องค์ประกอบหลักด้านความฉลาดวัฒนธรรม มี 5 ตัวบ่งชี้ (3) องค์ประกอบหลักด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ มี 5 ตัวบ่งชี้ และ (4) องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วม มี 5 ตัวบ่งชี้ 2. โมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 145.96 ที่ความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.867 ที่ชั้นแห่งความอิสระ (df) เท่ากับ 166 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 0.879 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000

**คำสำคัญ:** การพัฒนาตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

\* ผู้ประสานงานหลัก; อีเมล: charoensuk62@hotmail.com

## Development of Inclusive Leadership Indicatorss for Secondary Schools Administrators in the Eastern of Thailand under the Office of Basic Education Commission

Nantana Charoensuk<sup>1,\*</sup>, Pakkanat Sompongdam<sup>2</sup> and Sorrapong Charoenkittayawut<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup> Doctor of Philosophy Program in Educational Administration, Burapha University

*Received: 29 May 2020*

*Revised: 8 July 2020*

*Accepted: 10 August 2020*

### ABSTRACT

The purpose of this research was to development of Inclusive leadership for secondary school administrators in the eastern of Thailand under the office of basic education commission and to test the consistency of the model relationship structure of the inclusive leadership indicators of the secondary school administrators in the eastern region with empirical data. The sample group used in the research was school administrators and deputy director of schools. A study of 400 secondary schools in the eastern region from stratified random sampling. The tool used was a 5 level rating scale questionnaire. Data was analyzed by using a software package to find basic statistics. Confirmatory element analysis and second order confirmatory element analysis to test the consistency of the inclusive leadership indicators model of secondary school administrators developed with empirical data. The results of the research showed that 1). Inclusive leadership Indicators of Secondary School Administrators in the Eastern Region, consisting of 4 main components (1) The main components of relations have 5 indicators (2) The main components for cultural understanding have 5 indicators (3) The main components of the form and strategy for decision making are 5 indicators and (4) The main components of the relationship Engaged with 5 indicators 2). Model of inclusive leadership indicators of secondary school administrators in the eastern region developed with consistent information considered from the consistency index, the Chi-Square ( $\chi^2$ ) value is 145.96, the probability (p - value) is 0.867, the degree of freedom (df) is 166. The relative chi-square ( $\chi^2 / df$ ) is 0.879, the consistency index (GFI) is 0.96, the modified consistency index (AGFI) is 0.96, and the tolerance index (GFI) is 0.96. In parameter estimation (RMSE A) equals 0.000.

**Keywords:** Development of indicatorss, Inclusive leadership

---

\* Corresponding Author; E-mail: charoensuk62@hotmail.com

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันมีแนวโน้มสูงมากทั้งระดับโลก ภูมิภาค ประเทศ สังคมในด้าน สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจสังคม การเมือง วัฒนธรรมและค่านิยมจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผล ทั้งทางบวกและทางลบที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องอื่นๆ ตามมา นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ผู้นำชาติวิสัยทัศน์ และพลังที่นำการเปลี่ยนแปลง ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา การปฏิรูปการศึกษาถือเป็นประเด็นทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดในปัจจุบัน ประเทศไทยกำลังเข้าสู่ยุคของการปฏิรูปการศึกษารอบใหม่ ซึ่งมีเป้าหมายในการยกระดับการศึกษา ทั้งผล การเรียนรู้ของผู้เรียนและสมรรถนะที่พึงประสงค์ Hallinger and Bryant (2013) ชี้ว่าการปฏิรูปการศึกษาเกือบ 20 ปี ของประเทศไทย ยังคงดำเนินไปอย่างช้าๆ และกระบวนการเรียนการสอนในชั้นเรียนของครูไม่ได้เกิดการปฏิรูปอย่าง เป็นรูปธรรม เนื่องจากการปฏิรูปที่ผ่านมาเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของระบบการศึกษามากกว่า ปัจจัย เฉพาะสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษาไทยคือ คุณลักษณะทางวัฒนธรรม Hallinger and Kantamara (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาในประเทศไทยตั้งแต่ปี 2542 เป็นต้นมา ได้วิเคราะห์ว่า ความแตกต่างทางอำนาจและสถานะระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครู ทำให้จำเป็นต้องปฏิบัติตามคำสั่งของ และไม่ กล้าที่จะตั้งคำถามหรือปฏิเสธนโยบายจากเบื้องบน วัฒนธรรมนี้พบได้ทุกระดับของระบบการศึกษาไทย ถือเป็น อุปสรรคสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา ผลที่เกิดขึ้นเป็นผลในเชิงปฏิบัติเท่านั้น ปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาต้องอยู่ ท่ามกลางความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวสู่การเป็น สังคมแห่งการเรียนรู้และคุณธรรม มีการทำงานเป็นทีม และปรับแนวคิดจากเรียนและสอนในห้องเรียนให้เป็นการ เรียนรู้ตลอดชีวิต (Runcharoen, Rueangmontri and Namwan, 2011) สร้างความท้าทายให้ผู้เรียนและครูหันมา สนใจและตระหนักในการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ หากสามารถ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้วจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนา (Marquardt, 1996) จะสามารถทำให้คนปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ทุกสถานการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ ในการเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำในการจัดการเรียนการสอนเพื่อการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็น บุคคลใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่อง พัฒนาคุณภาพครูผู้สอนให้มีทักษะและประสบการณ์ในการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ เน้นกระบวนการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและนำไปใช้ในการสร้างและเตรียมทรัพยากรมนุษย์เพื่อ การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป (Chamnan, 2010) และเพื่อให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาครูและเด็กให้ก้าวทัน การเปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเปลี่ยนการบริหารแบบเดิมมาเป็นการบริหารแนวคิดใหม่ โดยใช้ภาวะ ผู้นำในการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร

การแสวงหารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและสอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูป การศึกษาก็ยังเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถนำพาองค์กรให้มีความ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และ ประสิทธิภาพของงานด้วย (Saratana, 2010) ภาวะผู้นำจึงเป็นศาสตร์ที่มีการศึกษามาอย่างต่อเนื่องและมี แนวความคิดเปลี่ยนแปลงไปตามลำดับ ซึ่งภาวะผู้นำแต่ละยุคสมัยจะสอดคล้องกับสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น กระทั่ง ในปัจจุบันเริ่มมีการศึกษาภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 โดยเชื่อว่าจะมีภาวะผู้นำที่แตกต่างจากภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม ไม่สามารถใช้ได้กับลักษณะของคนทำงานรุ่นใหม่ๆ และที่สำคัญการเป็นผู้นำของคนรุ่นใหม่มีแนวโน้มมากขึ้น ส่งผลให้ รูปแบบภาวะผู้นำยุคใหม่มีความแตกต่างไปจากดั้งเดิม ดังเช่นภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive Leadership: IL)

Hollander (2012) กล่าวว่า เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นไปที่การทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ติดตามซึ่งผู้นำแบบรวมมุงเน้นที่จะทำสิ่งต่างๆ กับผู้คนที่จะทำสิ่งต่างๆ รูปแบบการเป็นผู้นำชนิดนี้จะประสบความสำเร็จในการช่วยแก้ไขปัญหามากมายในปัจจุบันได้ อาจส่งเสริมให้องค์การมีประสิทธิภาพด้วยพลังของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพสูงโดยมุ่งเน้นความร่วมมือในองค์กร ความเป็นผู้นำแบบครอบคลุม เป็นหนึ่งในวิธีการรวมความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีความหลากหลายในที่ทำงานซึ่งสอดคล้องกับ Bersin (2013) ซึ่งระบุชี้ว่าภาวะผู้นำยุคใหม่ที่สอดคล้องกับค่านิยมของคนรุ่นใหม่ และสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลกในสมัยปัจจุบัน คือ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม เนื่องจากผู้นำแบบครอบคลุม มีลักษณะสำคัญ คือ (1) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อบุคคลหรือกลุ่มภายใต้พื้นฐานลักษณะเฉพาะบุคคล (2) เข้าใจลักษณะของบุคคลและเห็นคุณค่าคนอื่น และให้การยอมรับการเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม และ (3) ได้รับประโยชน์จากความคิด และนวัตกรรมของกลุ่มที่มีความหลากหลาย มีการเปิดใจรับฟังเสียงความคิดเห็นของสมาชิกเพื่อเป็นแนวทางคิด และการตัดสินใจที่ดี Deloitte (2013) ได้สรุปลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม เป็นผู้นำที่เห็นคุณค่าของสมาชิกด้วยกัน เข้าใจลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลให้ทุกคนปฏิบัติต่อกันด้วยการให้เกียรติเป็นสิ่งสำคัญ เคารพบนพื้นฐานความแตกต่างของแต่ละบุคคล ทั้งความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม ส่งเสริมให้สมาชิกปรับแนวทางหรือพฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน กล้ายอมรับในจุดด้อยของตนเอง ยอมรับในความสำเร็จของผู้อื่น และยอมรับในความผิดพลาดต่างๆ ได้ พร้อมจะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น และกล้าจะนำแนวทางการบริหารทีมที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม มาปรับใช้และลงโทษบุคคลที่ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ใช่ความผิดคิดส่วนตัว มาพิจารณาและตัดสินใจผู้อื่น ทั้งให้ความสำคัญต่อความยุติธรรม ความเท่าเทียมกันแก่ลูกน้องในที่งาน ยึดหลักความโปร่งใส หลักคุณธรรมในการบริหาร เป็นผู้นำที่เปิดรับฟังคำแนะนำความคิดต่างของผู้อื่น สนใจอยากรู้อยากเห็นแนวคิดของผู้อื่น ตั้งใจรับฟังเพื่อเข้าใจมุมมองบุคคลอื่นมากยิ่งขึ้น หาวิธีปรับเปลี่ยนให้เข้าใจตรงกัน นำมาสู่โอกาสสร้างความสำเร็จขององค์กร อีกทั้งพยายามเข้าใจ เรียนรู้ พื้นฐานด้านสังคมและวัฒนธรรมของบุคคลอื่นๆ สามารถปรับตัวในการทำงานให้เข้ากับบุคคลที่มีความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี สร้างบรรยากาศให้สมาชิกรู้ว่าการร่วมมือกันมีความสำคัญในการทำงานเป็นทีมยินดีแบ่งปันมุมมองทัศนคติร่วมกัน ให้อำนาจสมาชิกในการตัดสินใจ มีอิสระในการแก้ปัญหาเพื่อสร้างความรับผิดชอบในหน้าที่ เปิดโอกาสสมาชิกกล้าพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันมีสิทธิ์มีเสียงมีความสำคัญในทีม Mc Cauley (2014) กล่าวว่าผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leaders) สามารถนำทีมที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่บุคลากรทุกคนรู้สึกว่าเป็นคนที่คุณค่า และยอมรับความคิดของคนเหล่านี้ซึ่งจะรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคตไม่ใช่แค่คนทำงานเท่านั้น ด้วยความรู้สึกรักที่กล่าวมานี้ทำให้บุคลากร สามารถใช้มุมมองที่หลากหลาย และแนวทางในการดำเนินการ เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และการเติบโตและผลักดันให้องค์การบรรลุสู่เป้าหมายและความประสบความสำเร็จ

มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ในบริบททางการศึกษาที่พบมีค่อนข้างน้อยมาก แต่มีนักการศึกษาหลายท่านนำภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ใช้ในวงการศึกษาดังเช่น Ryan (2006) ได้กล่าวถึงกรอบการทำงานสำหรับการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม สิ่งที่เกี่ยวข้องและต้องทำเป็นอันดับแรก และสำคัญที่สุด คือ มีการรวมกระบวนการ และนำเป้าหมายไปสู่จุดที่ตั้งไว้อย่างมุ่งมั่น เพื่อเป็นการลดความไม่ยุติธรรมทางสังคม ความแตกต่างทั้งในเรื่องเพศ สีผิว วัฒนธรรม ความไม่เท่าเทียม และความไม่เป็นธรรมทางสังคมในชุมชนและโรงเรียน ความเป็นผู้นำ

แบบครอบคลุม ประกอบด้วยจำนวนของการปฏิบัติที่แตกต่างกัน มีการสนับสนุนการรวมกัน การให้ความรู้แก่ผู้เรียน พัฒนาจิตสำนึกที่สำคัญการสนทนา การระดมความคิดการสนทนา เน้นการเรียนรู้ของนักเรียนและการฝึกปฏิบัติในชั้นเรียนการใช้กลยุทธ์การตัดสินใจและการกำหนดนโยบายแบบครบวงจร (Evans, 1999; Smyth, 1989) ความเป็นผู้นำแบบรวมคือ การให้ความรู้แก่ชุมชน และโรงเรียนเกี่ยวกับปัญหาโดยรวมเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจาก ผู้บริหาร ครู นักเรียนและผู้ปกครองโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย โดยทั่วไปจะรู้น้อยเกินไปเกี่ยวกับการปฏิบัติแบบเอกสิทธิ์เฉพาะบุคคล เช่นการเหยียดเชื้อชาติ และวิธีการเข้าถึงและการใช้การปฏิบัติที่ครอบคลุม (Ryan, 2003) หากทุกคนต้องเผชิญกับความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับการรวมพวกเขาจะต้องได้รับความรู้ความเข้าใจและปรับทัศนคติใหม่ ในการทำเช่นนั้นสมาชิกทุกคนในชุมชนโรงเรียนต้องรับผิดชอบในบทบาทของทั้งครูและผู้เรียน วิธีการที่มีแนวโน้มในการเป็นผู้นำที่ช่วยให้ทำงานในความหลากหลายของสังคมในโรงเรียนและชุมชนรอบโรงเรียนแต่การวางแผนแนวทางเหล่านี้ และวิธีการอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกันที่นำมาใช้ในโรงเรียนไม่ได้เกิดขึ้นอย่างง่ายดาย เนื่องจากอุปสรรคมากมายขัดขวาง อย่างเช่นความลังเลที่จะรับรู้หรือยอมรับข้อตกลงพิเศษ (Anderson, 1990; Ryan, 2003; Shields, 2003) การเพิ่มความกระตือรือร้นสำหรับมาตรการพิเศษของความรับผิดชอบ (McNeil, 2000) แนวทางการจัดการที่เสริมสร้างลำดับชั้นเคยยึดมั่นกันมานาน (Blackmore, 1999; Gewirtz, 2002) นโยบายที่ให้ความรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นต่างๆ ในองค์กรในมือของบุคคลเดียวเช่นผู้บริหารโรงเรียน (Ryan, 2006) การแสดงความคิดเห็นที่ถากถางดูถูก และวัฒนธรรมที่มีความเชื่อในวีรบุรุษ แม้จะมีอุปสรรคที่น่าเกรงขามเช่นนี้ ผู้นำแบบครอบคลุมต้องทำทุกสิ่งที่ทำได้เพื่อเอาชนะอุปสรรคทั้งหลายเหล่านี้ได้ เป็นการเริ่มต้นได้โดยนำความเป็นผู้นำแบบครอบคลุมไปใช้ในโรงเรียน ในปัจจุบันการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเน้นให้สมาชิกเป็นส่วนหนึ่งของทีม และสายการบริหารนิยมแบบราบมากกว่าเป็นแบบบนลงล่าง ตลอดจนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอนโดยยึดกิจกรรมที่ดำเนินการกับผู้เรียนเป็นสำคัญ จะสามารถช่วยให้การทำงานบังเกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ministry of Education, 2014) จึงมีความจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการคุณภาพและสนับสนุนการพัฒนา ปรับปรุง สิ่งต่างๆ อย่างต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องกับการนำภาวะผู้นำแบบครอบคลุมเข้าจัดการศึกษาทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาทักษะการบริหารงาน เป็นผู้นำทีมแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความสามารถ สามารถบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร สร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม สามารถเชื่อมโยงสภาพปัจจุบันและภาพอนาคต มุ่งพัฒนาขีดความสามารถระหว่างบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำพาทีมงานที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นจะสามารถตอบสนองความหลากหลายของโลกยุคใหม่ ความสามารถในการนำความหลากหลายของบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางาน ความสามารถในการสอนงาน แนะนำและสนับสนุน การพัฒนาบุคลากรที่มีความแตกต่าง เป็นผู้นำในโครงการต่างๆ การสนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง การมีรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงาน ที่ยืดหยุ่น ความสามารถในการให้ข้อมูลย้อนกลับและรับคำวิจารณ์ จากทุกแหล่งข้อมูล และการรู้จักตนเอง เข้าใจถึงอคติของตน และรู้ว่าอคตินี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของตนอย่างไรผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ก็ย่อมส่งผลไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำข้อมูลเชิงประจักษ์จากปรากฏการณ์จริงมาทดสอบกับโมเดลเชิง

ทฤษฎี ซึ่งศึกษามาย่างกว้างขวาง มีความเป็นไปได้และเหมาะสม เพื่อนำไปใช้พัฒนาคุณภาพในองค์การทางการศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลภาวะผู้นำแบบครอบคลุมที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### แบบแผนของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการตอบสนองวัตถุประสงค์ทางการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-Methods research) โดยเริ่มต้นจากเทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative Research) มีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 400 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) เพื่อตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 4 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย 1. องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ (Relationships) มี 5 ตัวบ่งชี้ (1) การสื่อสาร (2) การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (3) การเข้าถึงได้ง่าย เปิดเผย เชื่อถือ ไว้วางใจได้ (4) ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร (5) ความตระหนักรู้ และ 2. องค์ประกอบด้านความเข้าใจวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) มี 5 ตัวบ่งชี้ (1) การสร้างแรงบันดาลใจ (2) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (3) การให้ความเคารพอ่อนน้อมถ่อมตน (4) การเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา (5) ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม 3. องค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ (Decision making style and strategy) มี 5 ตัวบ่งชี้ (1) การส่งเสริมให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง (2) การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ชัดเจน (3) การใช้ความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กร (4) การมองการณ์ไกล (5) การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพ และ 4. องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม (Collaboration) มี 5 ตัวบ่งชี้ (1) ความหลากหลายในองค์กร (2) การลดความถือคติ (3) การทำงานเป็นทีม (4) การมีความเป็นประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และ (5) การสร้างบรรยากาศแห่งองค์กร

#### ประชากรและตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียน และรองผู้อำนวยการสถานศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 975 คน จากจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 195 โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงใต้จำนวน 9 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดสระแก้ว จังหวัดนครนายก จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด

ตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 400 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling)

## เครื่องมือวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยปริมาณ เป็นแบบสอบถามเชิงสำรวจ การสร้างแบบสอบถามการสร้างแบบสอบถามนั้นได้มาจากการศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปรวข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากนั้นสร้างตัวแบบเชิงทฤษฎีภาวะผู้นำแบบครอบคลุม โดยการวิเคราะห์ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลัก และตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กำหนดองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม เพื่อใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ลักษณะแบบสอบถามเป็นข้อคำถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert Scale) โดยค่าเฉลี่ยมีเกณฑ์การประเมินดังนี้ ค่าเฉลี่ย 4.50 ขึ้นไป หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมมาก ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมปานกลาง ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมน้อย ค่าเฉลี่ย 1.49 ลงมา หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุด ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้ได้

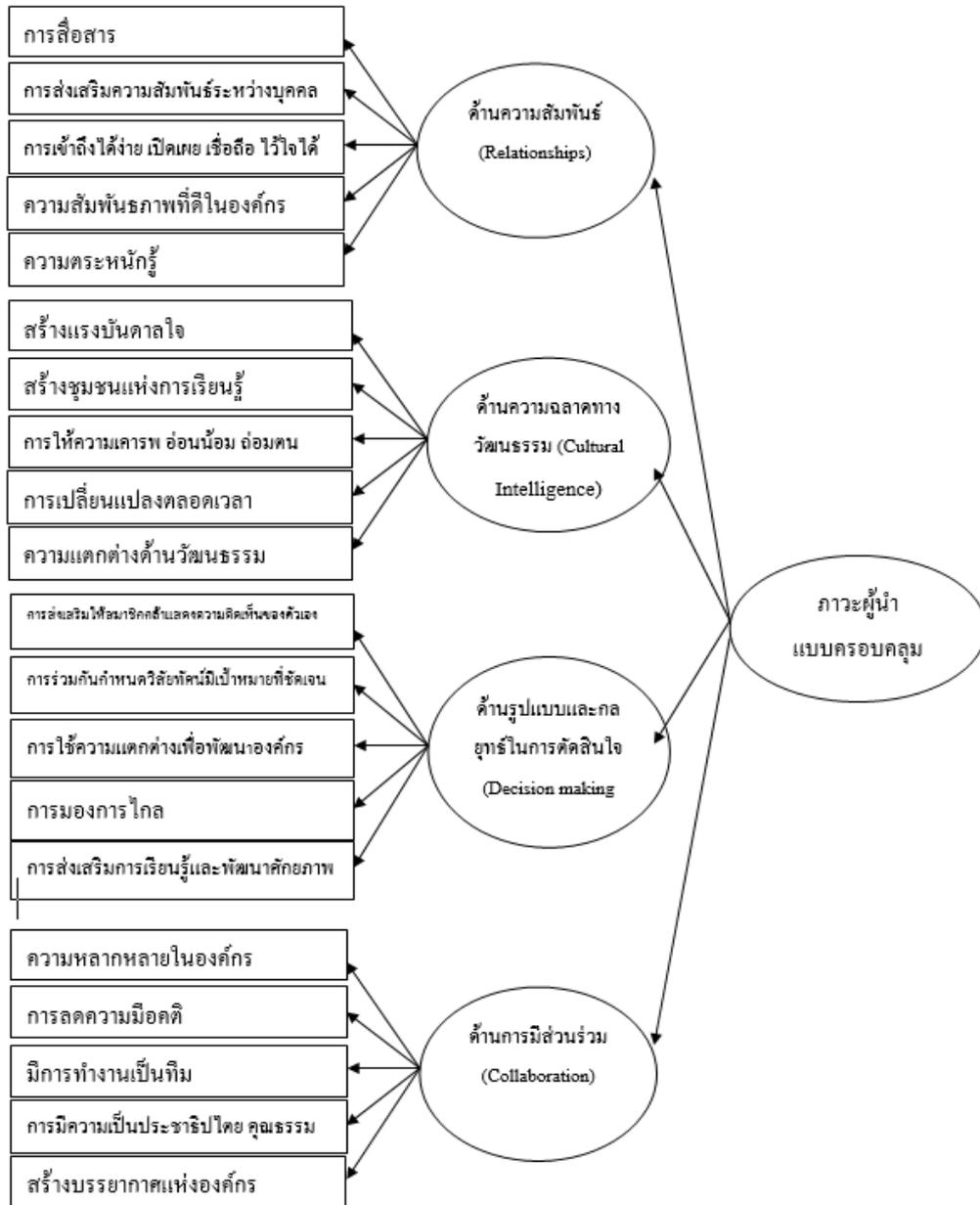
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้กำหนดวิธีการพัฒนาองค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง เพื่อขอความคิดเห็นเกี่ยวกับ องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยและประเด็นที่เกี่ยวกับตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้แนวคิดจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นกรอบในการสัมภาษณ์ เพื่อมาสรุปหลอมรวมจัดทำเป็นกรอบแนวคิดใหม่เพื่อสร้างโมเดลสำหรับใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบสัมภาษณ์มีสาระสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์ ได้แก่ องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ของกรอบแนวคิด และร่างตัวบ่งชี้ที่กำหนดเป็นแนวคำถาม 2 ประเด็น คำถามที่ 1 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความสัมพันธ์ ด้านความเข้าใจวัฒนธรรม ด้านรูปแบบ และกลยุทธ์ในการตัดสินใจ ด้านการมีส่วนร่วมครบถ้วนเพียงพอหรือไม่ และควรเพิ่มเติมหรือปรับปรุงแก้ไขจากที่ผู้วิจัยได้นำเสนออย่างไรบ้าง คำถามที่ 2 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่เพียงพอ และมีความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาหรือไม่อย่างไร

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ในการเก็บข้อมูลภาคสนาม ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 ฉบับ จากจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 195 โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 9 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดสระแก้ว จังหวัดนครนายก จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด ทั้งทางไปรษณีย์ และเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) อันได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวแปรต่อเนื่องและการวิเคราะห์ร้อยละสำหรับตัวแปรนามบัญญัติของข้อมูลประชากรกลุ่มตัวอย่าง สถิติเพื่อการวิเคราะห์ ใช้โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL เพื่อแสดงหลักฐาน

ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ผลการวิจัย

## 1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ ตำแหน่ง ระดับการศึกษาประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 400 คน เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 262 คน คิดเป็นร้อยละ 65.50 มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 271 คน คิดเป็นร้อยละ 67.80 มีการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 324 คน คิดเป็นร้อยละ 81.00 มีตำแหน่งเป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 53.50 และประสบการณ์ในการทำงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 46.30 แสดงในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** จำนวนและร้อยละข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งในสถานศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	262	65.50
1.2 หญิง	138	34.50
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>
2. อายุ		
2.1 ไม่เกิน 30 ปี	3	0.80
2.2 31-40 ปี	39	9.80
2.3 41-50 ปี	87	21.80
2.4 51 ปีขึ้นไป	271	67.80
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.0</b>
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
3.1 ปริญญาตรี	38	9.50
3.2 ปริญญาโท	324	81.00
3.3 ปริญญาเอก	38	9.50
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>
4. ตำแหน่งในสถานศึกษา		
4.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน	186	46.50
4.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน	214	53.50
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
5.1 ต่ำกว่า 10 ปี	76	19.00
5.2 10-20 ปี	139	34.80
5.3 21 ปีขึ้นไป	185	46.30
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>

**ตอนที่ 2** ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมแล้วสังเคราะห์ความรู้ที่ได้เพื่อนำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ 4 องค์ประกอบหลัก 20 องค์ประกอบย่อย มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมขององค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างโดยรวม มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมระหว่าง 4.63-4.68 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมที่อยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.31-0.34 องค์ประกอบหลักที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ ( $\bar{x} = 4.68$ ;  $SD = .33$ ) รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์ ( $\bar{x} = 4.67$ ;  $SD = .31$ ) และด้านความเข้าใจวัฒนธรรม ( $\bar{x} = 4.65$ ;  $SD = .34$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบย่อย พบว่า ด้านความสัมพันธ์ พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด คือ ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ( $\bar{x} = 4.74$ ;  $SD = .31$ ) รองลงมา คือ ความตระหนักรู้ ( $\bar{x} = 4.72$ ;  $SD = .38$ ) และการเข้าถึงได้ง่าย เปิดเผย เชื่อถือ ไว้วางใจได้ ( $\bar{x} = 4.70$ ;  $SD = .38$ ) ตามลำดับ ด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ( $\bar{x} = 4.72$ ;  $SD = .32$ ) รองลงมา คือ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.68$ ;  $SD = .36$ ) และสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{x} = 4.63$ ;  $SD = .41$ ) ตามลำดับ ด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด คือ การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ ( $\bar{x} = 4.78$ ;  $SD = .30$ ) รองลงมา คือ การมองการณ์ไกล ( $\bar{x} = 4.75$ ;  $SD = .33$ ) และการใช้ความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กร ( $\bar{x} = 4.65$ ;  $SD = .37$ ) ตามลำดับ ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด คือ สร้างบรรยากาศแห่งองค์กร ( $\bar{x} = 4.75$ ;  $SD = .28$ ) รองลงมา คือ การลดความมีอคติ ( $\bar{x} = 4.66$ ;  $SD = .42$ ) และความหลากหลายในองค์กร ( $\bar{x} = 4.61$ ;  $SD = .45$ ) ตามลำดับ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 2

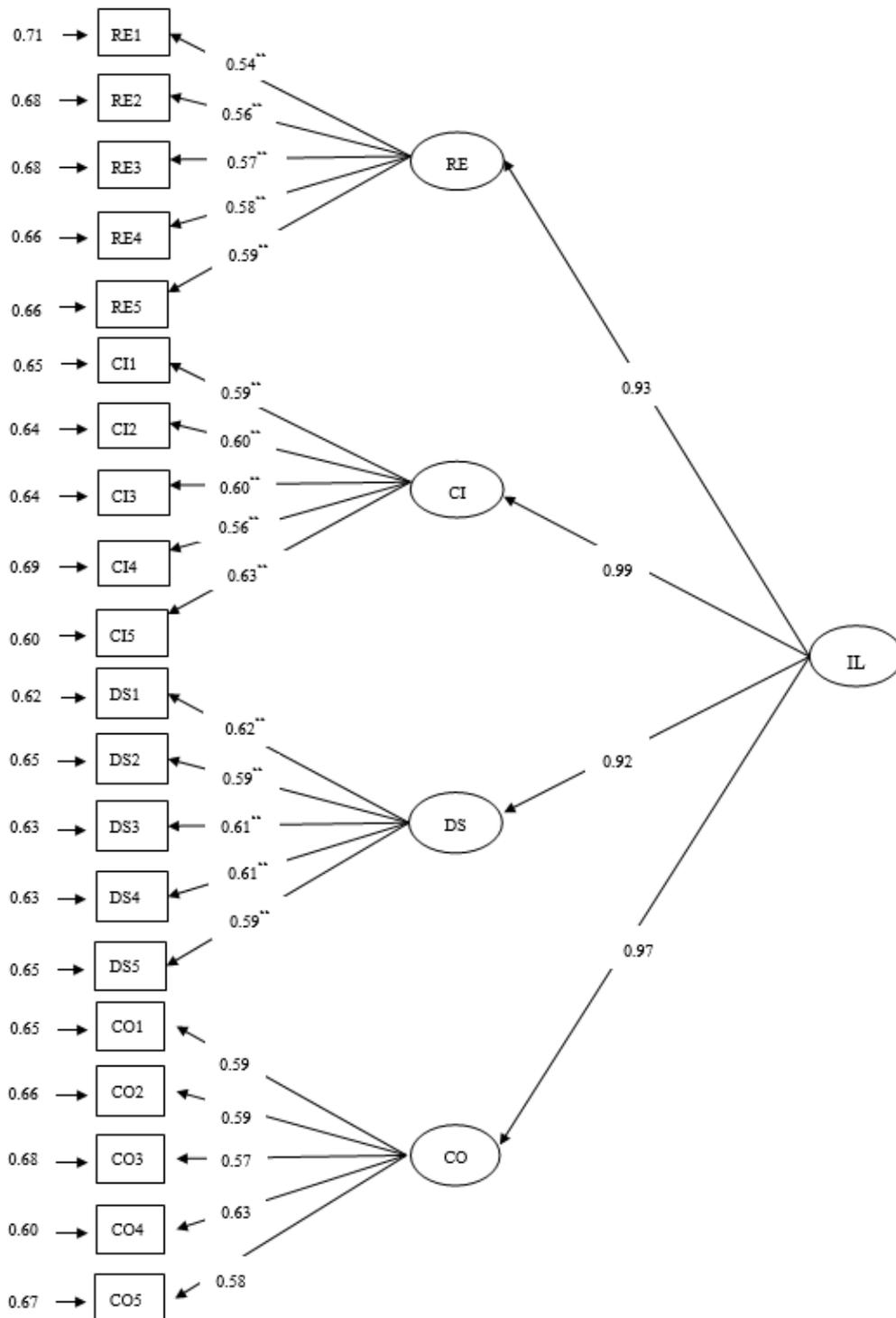
**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม และอันดับของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
โดยรวมและรายด้าน

องค์ประกอบหลัก / องค์ประกอบย่อย	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ ความเหมาะสม	อันดับ
1. ด้านความสัมพันธ์	4.67	.31	มากที่สุด	2
1.1 การสื่อสาร	4.66	.32	มากที่สุด	4
1.2 การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.55	.44	มากที่สุด	5
1.3 การเข้าถึงได้ง่าย เปิดเผย เชื่อถือ ไว้วางใจได้	4.70	.38	มากที่สุด	3
1.4 ความสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กร	4.74	.31	มากที่สุด	1
1.5 ความตระหนักรู้	4.72	.38	มากที่สุด	2
2. ด้านด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม	4.65	.34	มากที่สุด	3
2.1 สร้างแรงบันดาลใจ	4.63	.41	มากที่สุด	3
2.2 สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้	4.68	.36	มากที่สุด	2
2.3 การให้ความเคารพ อ่อนน้อม ถ่อมตน	4.59	.43	มากที่สุด	5
2.4 การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	4.72	.32	มากที่สุด	1
2.5 ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม	4.63	.40	มากที่สุด	3
3. ด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ	4.68	.33	มากที่สุด	1
3.1 การส่งเสริมให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง	4.62	.43	มากที่สุด	4
3.2 การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์มีเป้าหมายที่ชัดเจน	4.61	.41	มากที่สุด	5
3.3 การใช้ความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กร	4.65	.37	มากที่สุด	3
3.4 การมองการไกล	4.75	.33	มากที่สุด	2
3.5 การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ	4.78	.30	มากที่สุด	1
4. ด้านการมีส่วนร่วม	4.63	.34	มากที่สุด	4
4.1 ความหลากหลายในองค์กร	4.61	.45	มากที่สุด	3
4.2 การลดความมีอคติ	4.66	.42	มากที่สุด	2
4.3 มีการทำงานเป็นทีม	4.56	.38	มากที่สุด	5
4.4 การมีความเป็นประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม	4.57	.43	มากที่สุด	4
4.5 สร้างบรรยากาศแห่งองค์กร	4.75	.28	มากที่สุด	1
<b>รวมทุกด้าน</b>	<b>4.66</b>	<b>.31</b>	<b>มากที่สุด</b>	

**ตอนที่ 3** ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษาภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิจัยพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าดัชนีความสอดคล้อง  
ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square :  $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 145.96 ที่ความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.867 ที่ชั้น

แห่งความอิสระ (df) เท่ากับ 166 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 0.879 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งเป็นไปตามหลักการพิจารณาความสอดคล้อง แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดล พบว่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 องค์ประกอบหลัก ซึ่งมีค่าเป็นบวก ตั้งแต่ 0.92 ถึง 0.99 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า เมื่อจัดลำดับตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจากมากไปน้อย พบว่า องค์ประกอบด้านความเข้าใจวัฒนธรรม (CI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.99 รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม (CO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.97 องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ (RE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.93 และองค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ (DS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92 ตามลำดับ จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกิดจากองค์ประกอบด้านความเข้าใจวัฒนธรรมเป็นอันดับแรก รองลงมาคือองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ และองค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ ตามลำดับ เนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองจะไม่รายงานค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำค่าน้ำหนักองค์ประกอบสำหรับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชั้นพื้นฐานทั้ง 4 องค์ประกอบมาสร้างสเกลองค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แทนค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ ดังนั้น จึงสามารถเขียนสมการโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดังนี้  $IL = 0.93(RE) + 0.99(CI) + 0.92(DS) + 0.97(CO)$  ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ผลดังแสดงในภาพที่ 2



$\chi^2 = 145.96$   $df = 166$   $p = 0.867$   $GFI = 0.96$   $AGFI = 0.96$   $RMSEA = 0.000$  ,\* ( $p < .05$ )

ภาพที่ 2 โมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## อภิปรายผล

การวิจัยชี้ให้เห็น ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน อภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์หลักการของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบและวิเคราะห์หลักการสำคัญของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมไปในทิศทางเดียวกัน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์หลักการของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมและกำหนดชื่อองค์ประกอบให้สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ องค์ประกอบด้านความเข้าใจวัฒนธรรม องค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ และองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม หลังจากนั้นนำมาพัฒนาตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบ ซึ่งนำข้อมูลมาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญ 3 คน และนำมาจัดทำแบบสอบถามแสดงรายการตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ได้ตัวบ่งชี้ทั้งหมดจำนวน 98 ตัวบ่งชี้ ตามข้อมูลสัมภาษณ์และนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่านพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยการหาค่าความเชื่อมั่นแบบความสอดคล้องภายในโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบักและค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้สูตรสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันซึ่งผ่านเกณฑ์การตรวจสอบคุณภาพทั้ง 98 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ที่ได้นั้นในแต่ละองค์ประกอบมีความสอดคล้องกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้ศึกษามา ดังนี้

1.1 องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมด้านความสัมพันธ์มี 5 องค์ประกอบย่อย คือ การสื่อสาร การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเข้าถึงได้ง่าย เปิดเผย เชื่อถือ ไว้วางใจได้ ความสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กรและความตระหนักรู้ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ด้านความสัมพันธ์ที่มีค่าสูงสุด คือ ความสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กร รองลงมา คือ ความตระหนักรู้และพันธกิจของโรงเรียน และการเข้าถึงได้ง่าย เปิดเผย เชื่อถือ ไว้วางใจได้ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีของทีมงานเป็นหลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีมที่ผู้นำต้องให้ความสำคัญเพราะเป็นปัจจัยที่พิจารณาองค์ประกอบของสมาชิกในด้านพฤติกรรม ความคิด และความรู้สึก การทำความเข้าใจและพิจารณาในแง่มุมต่างๆ เหล่านี้จะเป็นส่วนสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารและสมาชิกในทีมงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารหรือประสานในยังเกี่ยวกับการกำหนดหน้าที่การงานของแต่ละส่วนงาน โดยแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของคุณลักษณะงาน เช่น ขั้นตอนงาน เนื้อหางาน ตัวชี้วัดความสำเร็จของงานให้ชัดเจน เป็นต้นดังเช่นผลการวิจัยที่พบว่า ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรมีคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวแปรสูงที่สุด สอดคล้องกับการวิจัยของ Lee (2008) พบว่า ทักษะภาวะผู้นำโรงเรียนที่ส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จอันดับแรกคือ ทักษะการสร้างทีมงาน (Team Building Skill) และการศึกษาของ Ketudom (2011) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยรวมในระดับมาก ประกอบด้วย พฤติกรรมผู้นำที่เน้นงาน พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมผู้นำที่

เน้นความสัมพันธ์ และจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ พบว่า องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กรมีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด เท่ากับ 0.73

1.2 องค์ประกอบด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมด้านความเข้าใจวัฒนธรรมมี 5 องค์ประกอบย่อย คือ สร้างแรงบันดาลใจ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ การให้ความเคารพ อ่อนน้อม ถ่อม การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความเข้าใจวัฒนธรรมที่มีค่าสูงสุด คือ การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รองลงมาคือ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้และสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจาก การเข้าใจวัฒนธรรมเป็นเรื่องสำคัญ องค์การที่ปลูกฝังสร้างเอกลักษณ์ของตนเองโดยการสร้างค่านิยม สร้างวิบุรุษ สร้างขนบธรรมเนียมประเพณีขององค์กรไว้และประกาศให้ทุกคนทราบผ่านเครื่องช่วยวัฒนธรรม จะเป็นองค์กรมุ่งเข้าหาความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร สามารถจูงใจและทำให้เกิดความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์กร (Thomas, 1993) นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร (Bass and Avolio, 1993) จึงทำให้ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในด้านการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลามีค่าสูงสุด นอกจากนี้จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการเป็นผู้นำในรูปแบบการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ภายในองค์กรทั้งนี้เนื่องจากการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น มีเจตคติที่ดีและคิดในแง่บวก (Bass, 1995) สอดคล้องกับการศึกษาของ Chuenpinitsakul (2012) เกี่ยวกับภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์กับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในองค์กร

1.3 องค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจมี 5 องค์ประกอบย่อย คือ การส่งเสริมให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์มีเป้าหมายที่ชัดเจน การใช้ความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กร การมองการณ์ไกล และการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจที่มีค่าสูงสุด คือ การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ รองลงมาคือการมองการณ์ไกลและชุมชน และการใช้ความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กรตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจาก การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นหนึ่งในทักษะที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร ซึ่งในการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถในการบริหารงานตามที่ตัวบทกฎหมายกำหนด ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางสังคม นอกจากนี้คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญอันดับแรก คือ การสร้างวิสัยทัศน์ซึ่งเปรียบเสมือนการมองการณ์ไกล มองอนาคตที่จะเกิดขึ้นข้างหน้า ซึ่งการที่ผู้นำสร้างภาพให้ผู้ตามรับรู้ได้ว่าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต อธิบายและจูงใจให้ผู้ตามมองเห็นทิศทางการปฏิบัติให้เป็นแนวทางเดียวกัน มีเป้าหมาย

ร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้นคือสิ่งที่มีในคุณลักษณะภาวะผู้นำ สอดคล้องกับการศึกษาของ Phetsombat (2017) เกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ภาวะผู้นำเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ (2) คุณลักษณะภาวะผู้นำ และ (3) ทักษะของผู้บริหารซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้เป็นกระบวนการพัฒนาชีวิตและสังคมของของมนุษย์ให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีการพัฒนา

1.4 องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมด้านการมีส่วนร่วมมี 5 องค์ประกอบย่อย คือ ความหลากหลายในองค์กร การลดความมีอคติ มีการทำงานเป็นทีม การมีความเป็นประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และสร้างบรรยากาศแห่งองค์กร เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีส่วนร่วมที่มีค่าสูงสุด คือ สร้างบรรยากาศแห่งองค์กร รองลงมาคือ การลดความมีอคติและความหลากหลายในองค์กรตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากการสร้างบรรยากาศแห่งองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรทั้งในด้านความรู้ ความร่วมมือ การให้ความช่วยเหลือกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงานและจากหัวหน้าสอดคล้องกับ Ruengpiroj (2549) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท กฟผ.จำกัด (มหาชน) พบว่า บรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นบรรยากาศที่ส่งผลดีต่อองค์กรและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีต่อองค์กร เป็นการสร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นการให้ความช่วยเหลือกันและกัน ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้มากขึ้น

2. ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง เพื่อวิเคราะห์ตรวจสอบยืนยันตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ตัวแปรแฝง ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (IL) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ (RE) องค์ประกอบด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม (CI) องค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ (DS) และองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม (CO) มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square :  $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 145.96 ที่ความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.867 ที่ชั้นแห่งความอิสระ (df) เท่ากับ 166 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 0.879 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000 แต่ละองค์ประกอบสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การสื่อสาร การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเข้าถึงได้ง่าย เปิดเผย เชื่อถือ ไว้วางใจได้ ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรและความตระหนักรู้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square :  $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 1.05 ที่ความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.5987 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (df) เท่ากับ 2 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 0.525 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000 เมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบมากที่สุด

3 อันดับแรก พบว่า องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กรมีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด เท่ากับ 0.73 รองลงมา คือ ความตระหนักรู้และการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.70 และ 0.67 ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำแบบครอบคลุมมีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวขับเคลื่อนความร่วมมือและการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กรและมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการสร้างทีมงานประสิทธิภาพ (Ashikali, Groeneveld and Kuipers, 2020) สอดคล้องกับการวิจัยของ Zhou (2018) ที่ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมต่อประสิทธิภาพการทำงานของลูกจ้าง พบว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมสามารถใช้เป็นตัวทำนายประสิทธิภาพการทำงานของลูกจ้างได้อย่างมีนัยสำคัญและโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบครอบคลุมกับประสิทธิภาพการทำงานของลูกจ้างที่ได้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square :  $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 1632.890 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (df) เท่ากับ 934 ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.748 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ .853 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.836 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000

2.2 องค์ประกอบด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สร้างแรงบันดาลใจ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ การให้ความเคารพ อ่อนน้อม ถ่อม การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และความแตกต่างด้านวัฒนธรรมมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square :  $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 0.97 ที่ความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.615 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (df) เท่ากับ 2 ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 0.485 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000 เมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบมากที่สุด 3 อันดับแรก พบว่า องค์ประกอบด้านการให้ความเคารพมีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด เท่ากับ 0.89 รองลงมาคือ ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมและสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.88 และ 0.82 ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบครอบคลุมสูงจะเป็นผู้มีความมั่นใจและมีประสิทธิภาพในการสร้างปฏิสัมพันธ์ของความแตกต่างด้านวัฒนธรรมในองค์กรได้เป็นอย่างดี เพราะความเข้าใจในวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างประสิทธิภาพของทีมงานในองค์ประกอบหรือหน่วยงานย่อยต่างๆ ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมในการทำงานต่างกันให้สามารถทำงานภายใต้กรอบแนวคิดหรือแผนที่ยืดหยุ่นที่กำหนดไว้ได้เป็นหนึ่งเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Dillon and Bourke (2016) กล่าวถึงผู้นำแบบครอบคลุมกับความเข้าใจวัฒนธรรมประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญ ได้แก่ (1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Motivational) เป็นการสร้างศักยภาพและความเอาใจใส่ต่อการเรียนรู้ของผู้ตามหรือสมาชิกในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานในสภาพที่สังคมหรือวัฒนธรรมแตกต่างกัน (2) องค์ความรู้ (Cognitive) เกี่ยวกับความรู้ของผู้นำในเกี่ยวกับบรรทัดฐานของวัฒนธรรมที่องค์กร รูปแบบวิธีปฏิบัติ (3) อภิปรัชญา (Metacognitive) เกี่ยวกับระดับของความตระหนักรู้ของผู้นำถึงความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกัน และ (4) พฤติกรรม (Behavioral) เกี่ยวกับการใช้ภาษาและอวัจนภาษาในการติดต่อสื่อสารข้ามวัฒนธรรมกัน (Dillon and Bourke, 2016) สอดคล้องกับการวิจัยของ Hanh Tran and Choi (2019) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรในด้านความยุติธรรมในองค์กรและด้านวัฒนธรรมองค์กรของผู้ที่ทำงานด้านการบริการในประเทศเวียดนาม พบว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมของสมาชิกองค์กรทั้ง 2 ด้านและได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดล

ความสัมพันธ์ดังกล่าว พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square :  $\chi^2$ ) เท่ากับ 593.721 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (df) เท่ากับ 322 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.844 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.906 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.882 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่างภาวะผู้นำแบบครอบคลุมกับองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมเท่ากับ .181 ที่ระดับนัยสำคัญ .05

2.3 องค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจมี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การส่งเสริมให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์มีเป้าหมายที่ชัดเจน การใช้ความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กร การมองการณ์ไกล และการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square :  $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 1.24 ที่ความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.538 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (df) เท่ากับ 2 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 0.62 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000 เมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบมากที่สุด 3 อันดับแรก พบว่า องค์ประกอบด้านการใช้ความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กรมีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด เท่ากับ 0.94 รองลงมา คือ การส่งเสริมให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง และการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.91 และ 0.86 ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากการตัดสินใจเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารและผู้นำที่จะต้องทำด้วยตนเอง การตัดสินใจเป็นกิจกรรมหลักของผู้นำทุกองค์การ ผลจากการตัดสินใจจากผู้บริหารจะเปลี่ยนไปเป็นนโยบาย แผนงาน ตลอดจนการปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งกลยุทธ์ในการตัดสินใจของผู้บริหารจะต้องตอบคำถามเหล่านี้ให้ชัดเจน ได้แก่ อะไรคือปัญหา มีทางเลือกอะไรบ้าง ทางเลือกที่ดีที่สุดคือทางใดเพื่อให้ได้วิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้เกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ คุณลักษณะของผู้บริหารหรือผู้นำว่าควรมีลักษณะกล้าตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร เกี่ยวกับการตัดสินใจ วินิจฉัยและสั่งการ มีความสุขุมรอบคอบมีเหตุผลในการตัดสินใจสอดคล้องกับการศึกษาของ Ekpatcha, Srisai and Wipataklad (2012) เกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารจัดการโรงเรียนดีประจำตำบลในประเทศไทยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยองค์ประกอบเชิงยืนยันและความสัมพันธ์เชิงเหตุผลตามแบบจำลองสมการโครงสร้างที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารจัดการโรงเรียนดีประจำตำบลในประเทศไทย จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนดีประจำตำบลประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือวิสัยทัศน์ การตัดสินใจและคุณภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพบว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารจัดการโรงเรียนดีประจำตำบลในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาได้จากค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square:  $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 68.12 ที่ความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.43896 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (df) เท่ากับ 67 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.017 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.013

2.4 องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมมี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ความหลากหลายในองค์กร การลดความถือคติ มีการทำงานเป็นทีม การมีความเป็นประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรมและสร้างบรรยากาศแห่งองค์กรมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square:  $\chi^2$ )

มีค่าเท่ากับ 2.72 ที่ความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.437 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (df) เท่ากับ 3 ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 0.907 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000 เมื่อพิจารณาหน้าห้องประกอบขององค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบมากที่สุด 3 อันดับแรก พบว่า องค์ประกอบด้านการมีความเป็นประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรมมีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด เท่ากับ 0.89 รองลงมา คือ สร้างบรรยากาศแห่งองค์กรและมีการทำงานเป็นทีม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.84 และ 0.80 ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากการมีภาวะผู้นำแบบครอบคลุมเปรียบเสมือนการมีอำนาจที่จะช่วยให้บุคคลต่างๆ สามารถสร้างสรรค์และยกระดับความคิดของกลุ่มอย่างหลากหลายที่ส่งผลต่อการสร้างความร่วมมือกันภายในองค์กร ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดของการทำงานร่วมกัน คือ การร่วมกันของแต่ละบุคคลเพื่อสร้างสรรค์ความคิดที่นำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลที่มีแนวคิดคล้ายกันนั้นจะก่อให้เกิดความความสามัคคีในกลุ่มได้ง่าย และเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานได้ดี (Dillon and Bourke, 2016) สอดคล้องกับการศึกษาของ Hsieh and Liou (2018) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบร่วมมือและประสิทธิภาพขององค์กรของรัฐบาลไต้หวัน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบร่วมมือที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร และโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมมือต่อประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมมือกับประสิทธิภาพขององค์กรมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาได้จากค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square :  $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 114.85 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (df) เท่ากับ 185 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ .922 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.062

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

#### 1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้สำคัญของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนั้น จึงเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัศึกษานำไปใช้ในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยนำองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบไปใช้ในบริบทและสถานการณ์ที่เหมาะสม เช่น ด้านความสัมพันธ์ ได้แก่ ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ด้านความเข้าใจวัฒนธรรม ได้แก่ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการให้ความเคารพซึ่งกันและกันในองค์กร ด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ ได้แก่ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในด้านการใช้ความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กร และด้านการมีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการมีความเป็นประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรมในองค์กร

#### 1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงาน

1.2.1 จากผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 98 ตัว เป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความตรงเชิงโครงสร้าง ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้สถาบันพัฒนาผู้บริหาร หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบครอบคลุมให้บริหารงานได้อย่างมีคุณภาพ

1.2.2 ผลการวิจัยครั้งนี้ต้องประกอบและตัวบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา จึงเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่จะใช้เป็นข้อมูล ในการสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา

1.2.3 การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรคำนึงถึงตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลักที่สำคัญ 4 ด้านเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ คือ ด้านความเข้าใจวัฒนธรรม ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความสัมพันธ์ และด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ ตามลำดับ

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ผลการวิจัย พบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 98 ตัวบ่งชี้ ดังนั้นควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแบบวัดและประเมิน ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 98ตัวบ่งชี้ เพื่อให้มีเครื่องมือวัดภาวะผู้นำแบบ ครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเองและพัฒนาสถานศึกษา ต่อไป

2.2 ควรมีการวิจัยเชิงประเมินและติดตามผลการนำตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการนำไปใช้และการพัฒนา

## เอกสารอ้างอิง

- Anderson, G. (1990). Toward a critical constructivist approach to school administration: Invisibility, legitimation, and the study of non-events. *Educational Administration Quarterly*, 26(1), 38-39.
- Ashikali, T., Groeneveld, S.M., Kuipers, B.S. (2020). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, 0(00), 1-23. <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
- Alimo-Metcalfe, B. (2010). Developments in gender and leadership: introducing a new inclusive model. *Gender in Management: an International journal*, 25(8), 630-639.
- Bass, B.M. and Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application*. 4<sup>th</sup>ed. NY: Free Press.
- Bernadette Dillon and Juliet Bourke. (2016). *The Six Signature Traits of Inclusive Leadership: Thriving in a diverse new world*. Deloitte: Deloitte University Press.
- Bersin. (2013). *Building a strong talent pipeline for the global economic recovery*. [Online]. Retrieved from: <http://marketing.bersin.com/predictions-for-2014.html>
- Blackmore, J. (1989). Educational leadership: A feminist critique and reconstruction. In J. Smith (Ed.), *Critical perspectives on educational leadership*. London: Falmer.

- Chamnan, S. (2010). *Educational Leadership: Theory and Practice*. 2nd ed. Rayong: P.S. Printing.  
(in Thai)
- Chuenpinitakul, W. (2012). *Leadership and organizational climate model affecting the organizational culture characteristics of the organization in Bangkok*. Thesis of the Degree of Master of Business Administration in Management. Bangkok: Srinakharinwirot University.  
(in Thai)
- Deloitte. (2013). *How Do You Value an Icon? The Sydney Opera House: Economic, Cultural and Digital Value, a report by Deloitte*. [Online]. Retrieved 16 February 2015, from: <https://www2.deloitte.com/content/au/en/pages/sydney/icon-sydney-opera-house.html>.
- Dillon, B. and Bourke, J. (2016). *The six signature trails of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world*. Westlake: Deloitte University Press.
- Evans, R. (1999). *The pedagogic principal*. Edmonton: Qual Institute Press.
- Ekpatcha, S., Srisai, S. and Wipataklad, J. (2012). Effectiveness of the management of sub-district schools in Thailand. *Journal of the Researchers Association*, 19 (1), 47-58. (in Thai)
- Gewirtz, S. (2002). *The managerial school: Post-welfarism and social justice in education*. New York: Routledge.
- Hallinger, P. and Kantamara.P. (2001). Exploring the cultural context to school improvement in Thailand. *School Effectiveness and School Improvement*, 12, 385-408.
- Hallinger, P, and Bryant, D. A. (2013). Synthesis of finding from 15 years of education reform in Thailand: Lesson on leading educational change in East Asia. *International Journal of Leadership on Education*, 16(4), 1-20.
- Hollander, E. (2012). *Inclusive Leadership: The Essential leader-follower relationship*. New York: Routledge.
- Hsieh, J. Y. and Liou, K. T. (2018). Collaborative Leadership and Organizational Performance: Assessing the Structural Relation in a Public Service Agency. *Review of Public Personnel Administration*, 38(1), 83-109.
- Ketudom, K. (2011). *A study of the relationship between the leadership behavior of the school administrators and the effectiveness of the school under the Chonburi Provincial Administrative Organization*. Thesis of the Degree of Master of Education in Educational Administration. Chachoengsao: Rajanagarindra Rajabhat University. (in Thai)
- Lee, C.D. (2008). Wallace Foundation Distinguished Lecture. The centrality of culture to the scientific study of learning and development: How an ecological framework in education research facilitates civic responsibility. *Educational Researcher*, 37, 267-279.

- Lee, D. M. (2008). *Essential Skills for Potential School Administrators: A Case Study of One Saskatchewan Urban School Division*. Saskatoon: University of Saskatchewan.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- McCauley, K. J. (2014). *The Relationship between leadership frames of athletic directors and the presence of best practices for implementation of transgender inclusion policies at NCAA institution*. Corpus Christi Coepus, USA: Texas A&M university.
- McNeil, L. M. (2000). *Contradictions of school reform: Educational costs of standardized testing*. New York: Routledge.
- Ministry of Education. (2014). *Trends Study Report on Teacher Quality Development for the 21st Century Education Quality Development (Summary)*. Bangkok: Publishing House of Agricultural Cooperatives of Thailand. (in Thai)
- Office of the Education Council Secretariat. (2017). *National Education Plan 2017-2036*. Bangkok: Prikwan Graphic. (in Thai)
- Phetsombat, P. (2017). Leadership and Human Resource Development. *Journal of MCU: Social Development*, 2(1), 1-10. (in Thai)
- Prasit Ratthasin, S. (1995). Suitable Performance Indicators for Examining Performance, Projects and Programs. *Journal of Development Administration*, 35(3), 89-98.
- Runcharoen, T., Rueangmontri, K. and Namwan, T. (2011). *Strategic Management of Education Management of Local Administrative Organization (DLA), Municipality, Sub-district Administrative Organization, Bangkok Metropolitan Administration, Pattaya City*. Bangkok: Millet Publishing House. (in Thai)
- Ruengpiroj, W. (2549). *Factors related to organizational culture of EGAT. Thesis of the Degree of Master of Business Administration*. Bangkok: Srinakharinwirot University. (in Thai)
- Ryan, J. (2003). *Leading diverse schools*. Dordrecht: Kluwer.
- Ryan, J. (2006). *Inclusive leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ryan, J. (2010). *Promoting Inclusive Leadership in Diverse Schools*. In Bogotch and C. Shields (Eds.), *Handbook of Educational Leadership and Social (In) Justice*. Dordrecht, NL: Springer.
- Saratana, W. (2010). *School administrators: three dimensions of professional development towards effective management*. 7<sup>th</sup> ed. Bangkok: Thiphayawut. (in Thai)
- Saratana, W. (2013). *New paradigm in education: a case of perspective towards 21st century education*. Bangkok: Tippayawisut. (in Thai)
- Shields, C. M. (2003). *Good intentions are not enough: Transformative leadership for communities of difference*. Lanham, MD: Scarecrow Press.

- Shields, C. M. (2009). Transformative Leadership: A Call for Difficult Dialogue and Courageous Action in Racialised Contexts. *International Studies in Educational Administration*, 37(3), 53-68.
- Smyth, J. (1989). A “pedagogical” and “educative” view of leadership. In J. Smyth (Ed.), *Critical perspectives in educational leadership*. London: Falmer Press.
- Tran, T. B. H. and Choi, S. B. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: the mediating roles of organizational justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 13(17), 1-11.
- Zhou, Y. (2018). *The impact of inclusive leadership on employee engagement: the mediator of psychological capital and the moderator of job embeddedness*. Thesis of the Degree of Doctor of Philosophy in Management. Bangkok: National Institute of Development Administration.