

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออก  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นันทนา เจริญสุข

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
มิถุนายน 2563  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมคุณวุฒิบัณฑิตและคณะกรรมการสอบคุณวุฒิบัณฑิต ได้พิจารณา  
คุณวุฒิบัณฑิตของ นันทนา เจริญสุข ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมคุณวุฒิบัณฑิต

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร. ปกคณัฏฐ์ สมพงษ์ธรรม)  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร. สรพงษ์ เจริญกฤตยาวัฒน์)

คณะกรรมการสอบคุณวุฒิบัณฑิต

..... ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ดร. กุณาดี คนฉลาด)  
..... กรรมการ  
(ดร. ปกคณัฏฐ์ สมพงษ์ธรรม)  
..... กรรมการ  
(ดร. สรพงษ์ เจริญกฤตยาวัฒน์)  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรรณวลัย เกาะระ)

คณะศึกษาศาสตร์ อนุมัติให้รับคุณวุฒิบัณฑิตฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สวาน ชีระวณิชตระกูล)  
วันที่ 24 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2563

## กิตติกรรมประกาศ

คุณุญนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ดี เพราะได้รับความกรุณาจาก ดร.ภคินภู่ สมพงษ์ธรรม อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.สรพงษ์ เจริญฤทธิยาวุฒิ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางดำเนินการและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการทำการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งมา ณ โอกาสนี้ พร้อมทั้งขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่เมตตาสั่งสอนให้ความรู้ แนวคิดในการทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด ประธานสอบคุณุญนิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรณวลัย เกาะระ กรรมการสอบคุณุญนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข จนทำให้คุณุญนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้กรุณาให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์และตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย รวมทั้งกลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อบุญส่ง คุณแม่สุคนธ์ เจริญสุข ผู้ล่วงลับที่ได้อบรมเลี้ยงดูสั่งสอนให้เป็นคนดี สนับสนุนและให้โอกาสด้านการศึกษาตั้งแต่เล็กจนโต และเป็นต้นแบบและแรงบันดาลใจในการดำเนินชีวิต ขอขอบคุณพี่สาว พี่ชาย และหลาน ๆ ที่เป็นกำลังใจ ห่วงใยสนับสนุน ช่วยเหลือ ทำให้ผู้วิจัยมีความตั้งใจ มานะ พากเพียรในการจัดทำคุณุญนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของคุณุญนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูทวดที่ตาแต่นุพการี บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ผู้วิจัยเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จจนตราบเท่าทุกวันนี้

นันทนา เจริญสุข

58820033: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: การพัฒนาตัวบ่งชี้/ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

นันทนา เจริญสุข: การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษาในภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(DEVELOPMENT OF INCLUSIVE LEADERSHIP INDICATORS FOR SECONDARY  
SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE EASTERN OF THAILAND UNDER THE  
OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION) คณะกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์:  
ภคณัฐ สมพงษ์ธรรม, Ed.D., สรพงษ์ เจริญกฤตยาวุฒิ, Ph.D. 220 หน้า. ปี พ.ศ. 2563.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ  
เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลภาวะผู้นำแบบครอบคลุมที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์  
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียน  
มัธยมศึกษาในภาคตะวันออก จำนวน 400 คน ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random  
sampling) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์  
ข้อมูล ได้แก่ การหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าประสิทธิ์  
สหสัมพันธ์ (Correlation co-efficient) ค่าดัชนี KMO ค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity ค่าไคสแควร์  
(Chi-square statistics) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความคลาดเคลื่อน (*RMSEA*) ค่าดัชนีวัดระดับ  
ความกลมกลืน (*GFI*) ดัชนีค่าความกลมกลืนที่ปรับ (*AGFI*) ใช้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน  
เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิจัย พบว่า ผู้นำแบบครอบคลุม มี 4 องค์ประกอบ 20 องค์ประกอบย่อย 98 ตัวบ่งชี้  
ได้แก่ 1) ด้านความสัมพันธ์มี 5 องค์ประกอบย่อย 23 ตัวบ่งชี้ 2) ด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม  
5 องค์ประกอบย่อย 24 ตัวบ่งชี้ 3) ด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจมี 5 องค์ประกอบย่อย  
23 ตัวบ่งชี้ และ 4) ด้านการมีส่วนร่วม มี 5 องค์ประกอบย่อย 28 ตัวบ่งชี้ และการวิเคราะห์  
องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $X^2 = 145.96$ ,  
 $p = 0.867$ ,  $df = 166$ ,  $X^2/df = 0.879$ ,  $GFI = 0.96$ ,  $AGFI = 0.96$ ,  $RMSEA = 0.000$ )

56820003: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ph.D. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: INCLUSIVE LEADERSHIP/ INDICATORS

NANTANA CHAROENSUK: DEVELOPMENT OF INCLUSIVE LEADERSHIP INDICATORS FOR SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE EASTERN OF THAILAND UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION. ADVISORY COMMITTEE: PAKKANAT SOMPONGTAM, Ed.D., SORRAPONG CHAROENKITTAYAWUT, Ph.D. 220 P. 2020.

The purposes of this research were to develop an Inclusive leadership for secondary school administrators part under the Office of Basic Education Commission in the eastern region and to test the consistency of the inclusive leadership model developed with empirical data. The sample group used in the research was school directors and deputy director of schools, totally 400 persons. They were selected by using Stratified Random Sampling. The tool used was a 5 scale level rating questionnaire. The statistics used for data analysis were mean, standard deviation, correlation coefficient, Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy (KMO), Bartlett's test of sphericity, Chi-Square, Factor loading, Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Goodness of fit Index (GFI), Adjusted Goodness of fit Index (AGFI) are used for confirmatory factor analysis to test the consistency of the inclusive leadership indicator model of secondary school administrators developed with empirical data.

The results finding showed that the Inclusive Leadership composed of 5 major factors, 20 sub-variables and 98 indicators, they are; 1) Relationships, with 23 indicators, 2) (Cultural Intelligence, with 24 indicators, they are; 3) Decision making, with 23 indicators, and 4) Collaboration, with 28 indicators. The confirmation of the analysis of the confirmed components found that the model is consistent with the empirical data ( $\chi^2 = 145.96$ ,  $p = 0.867$ ,  $df = 166$ ,  $\chi^2/df = 0.879$ ,  $GFI = 0.96$ ,  $AGFI = 0.96$ ,  $RMSEA = 0.000$ )

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามของการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
ขอบเขตการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	13
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุม.....	19
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้.....	49
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน.....	62
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	76
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	82
ขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์ กำหนดองค์ประกอบตัวบ่งชี้สร้างตัวแบบเชิงทฤษฎี.....	82
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership).....	83

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ขั้นตอนที่ 3 การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	84
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	92
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	92
ขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	99
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	99
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	137
สรุปผลการวิจัย.....	138
อภิปรายผลการวิจัย.....	141
ข้อเสนอแนะ.....	146
บรรณานุกรม.....	148
ภาคผนวก.....	161
ภาคผนวก ก.....	162
ภาคผนวก ข.....	168
ภาคผนวก ค.....	182
ภาคผนวก ง.....	188
ภาคผนวก จ.....	090
ภาคผนวก ฉ.....	093
ภาคผนวก ช.....	096
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	220

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำแบบครอบคลุม..... 36
2	ตัวบ่งชี้ด้านความสัมพันธ์..... 38
3	ตัวบ่งชี้ความฉลาดทางด้านวัฒนธรรม..... 41
4	ตัวบ่งชี้ด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ..... 44
5	ตัวบ่งชี้ด้านการมีส่วนร่วม..... 47
6	ลักษณะบางประการของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน..... 75
7	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับเก็บข้อมูลภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของ ผู้บริหาร..... 87
8	สรุปเกณฑ์ที่ใช้ตรวจสอบ โมเดลภาวะผู้นำแบบครอบคลุมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ของ Joreskog and Sorbom..... 90
9	จำนวนและร้อยละข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา สูงสุด ตำแหน่งในสถานศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน..... 99
10	การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน..... 102
11	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคิดเห็น และลำดับของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบ ครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน..... 104
12	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่บ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน..... 122
13	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวบ่งชี้องค์ประกอบย่อยด้านความสัมพันธ์..... 123
14	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์..... 124
15	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวบ่งชี้องค์ประกอบย่อยด้านความฉลาด ทางวัฒนธรรม..... 126
16	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบด้านความฉลาด ทางวัฒนธรรม..... 127



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
17 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวบ่งชี้องค์ประกอบย่อยด้านรูปแบบและ กลยุทธ์ในการตัดสินใจ.....	128
18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ ในการตัดสินใจ.....	129
19 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวบ่งชี้องค์ประกอบย่อยด้านการมีส่วนร่วม....	131
20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม.....	132
21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ แบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	134

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
2	ขั้นตอนการวิจัย.....	92
3	โมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	118
4	โมเดลย่อยองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ (RE).....	119
5	โมเดลย่อยด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม (CI).....	120
6	โมเดลย่อยด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ (DS).....	120
7	โมเดลย่อยด้านการมีส่วนร่วม (CO).....	121
8	โมเดลองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์.....	125
9	โมเดลองค์ประกอบด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม.....	127
10	โมเดลองค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ.....	130
11	โมเดลองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม.....	132
12	โมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	135

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันมีแนวโน้มสูงมากทั้งระดับโลก ภูมิภาค ประเทศ สังคม ในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมและค่านิยมจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องอื่น ๆ ตามมา นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ผู้นำชาติวิสัยทัศน์และพลังที่นำการเปลี่ยนแปลง Yu and Huen (2000) การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาประเทศ และมีบทบาทโดยตรงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพของประชากรในประเทศจะเป็นเช่นใดนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการจัดการศึกษาในสถาบันการศึกษาเป็นสำคัญ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ, 2551) ผู้นำยุคใหม่จักต้องเผชิญกับปัญหาที่หลากหลาย ซึ่งอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่เป็นพลวัตที่ยากต่อการพยากรณ์ (ทองใบ สูดชารี, 2551) ด้วยเหตุนี้ผู้นำสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาตนเอง ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพราะในองค์กรทางการศึกษามีลักษณะพิเศษหลายอย่าง จึงจะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ (วิเชียร วิชยอุดม, 2551) ดังนั้น การบริหารองค์กรทางการศึกษาจึงต้องปรับทิศทางการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำทางการศึกษาต้องมีศักยภาพ และสมรรถภาพทางการบริหารที่ไร้ขอบเขตขององค์ความรู้ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์และเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ ๆ และที่สำคัญผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรต้องแสดงออกถึงศักยภาพ ด้วยการจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ (Luthans, 1981 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2553)

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา การปฏิรูปการศึกษาถือเป็นประเด็นทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดในปัจจุบัน ประเทศไทยกำลังเข้าสู่ยุคของการปฏิรูปการศึกษารอบใหม่ ซึ่งมีเป้าหมายในการยกระดับการศึกษา ทั้งผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและสมรรถนะที่พึงประสงค์ Hallinger and Bryant (2013) ชี้ว่าการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาของประเทศไทย ยังคงดำเนินไปอย่างช้า ๆ และกระบวนการเรียนการสอนในชั้นเรียนของครูไม่ได้เกิดการปฏิรูปอย่างเป็นรูปธรรมมากนัก เนื่องจากการปฏิรูปที่ผ่านมา มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของระบบการศึกษามากกว่าที่จะแก้ไขปัจจัยเฉพาะสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณลักษณะทางวัฒนธรรม Hallinger and Kantamara (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาในประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 เป็นต้นมา ได้วิเคราะห์ว่าความแตกต่างทางอำนาจและสถานะระหว่างผู้บริหาร

โรงเรียนและครู ทำให้ครูต้องปฏิบัติตามคำสั่ง และไม่กล้าที่จะตั้งคำถามหรือปฏิเสธนโยบายจากเบื้องบน วัฒนธรรมนี้พบได้ทุกระดับของระบบการศึกษาไทย ซึ่งถือเป็นอุปสรรคสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา ผลที่เกิดขึ้นเป็นผลในเชิงปฏิบัติเท่านั้น

การพัฒนาการศึกษาในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ของกระทรวงศึกษาธิการ ได้ดำเนินการโดยยึดหลักแผนพัฒนาการศึกษาในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (พ.ศ. 2560-2564) ของกระทรวงศึกษาธิการมีความสอดคล้องและรองรับกับความต้องการของการพัฒนาระบบเศรษฐกิจและนโยบายการพัฒนาประเทศไทย 4.0 ตามบริบทของแต่ละพื้นที่ โดยมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถรอบด้าน มีคุณภาพ และมาตรฐานสากล พัฒนาให้เป็นกำลังคนที่มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีคุณธรรม และจริยธรรม สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน พร้อมทั้งการสร้างทักษะทางวิชาชีพด้วยการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579)

กระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (พ.ศ. 2560-2564) ซึ่งเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศไทย มุ่งมั่นพัฒนาการศึกษาสู่สากล พัฒนากำลังคนในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกและครอบคลุมโรงเรียนมัธยมภาคตะวันออกทั้งหมดให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีทักษะการทำงานที่หลากหลาย กระจายโอกาสเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การศึกษาทุกระดับภาคตะวันออกและ EEC มุ่งเน้นผลิตกำลังคน สอดคล้องกับความต้องการภาคอุตสาหกรรม บรรลุผลพัฒนาตามแนวประเทศไทย 4.0 แบบไร้รอยต่อ การพัฒนาสถานศึกษาให้มีความสามารถในการจัดระบบโครงสร้างหลักสูตร การเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน โดยองค์ประกอบที่สำคัญนั้นจะต้องคำนึงถึงการพัฒนาทั้งด้านภาษา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อสร้างนวัตกรรม และการประกอบอาชีพ 10 อุตสาหกรรมของโลกสมัยใหม่ โดยมีเป้าหมายพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3R 8Cs) และด้านการจัดการศึกษา เพื่อให้ประชากรทุกคนเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานอย่างทั่วถึง ผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับบริการทางการศึกษาอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม ระบบการศึกษา มีคุณภาพ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุขีดความสามารถและเต็มตามศักยภาพ ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ และการลงทุน

ทางการศึกษาที่คุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งระบบการศึกษาที่สนองตอบและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นพลวัตและบริบทที่เปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องปรับตัวสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณธรรม มีการทำงานเป็นทีม และปรับแนวคิดจากเรียนและสอนในห้องเรียนให้เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ให้สอดคล้องกับนโยบาย (ธีระ รุญเจริญ, กาญจน์ เรืองมนตรี และนรินทร นามวรรณ, 2554) สร้างความท้าทายให้ผู้เรียนและครูหันมาสนใจและตระหนักในการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้ว จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนา (Marquardt, 1996) จะสามารถทำให้คนปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ทุกสถานการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำในการจัดการเรียนการสอนเพื่อการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นบุคคลใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่อง พัฒนาคุณภาพครูผู้สอนให้มีทักษะและประสิทธิภาพในการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นกระบวนการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและนำไปใช้ในการสร้างและเตรียมทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป (สมุทร ชำนาญ, 2553) และเพื่อให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาครูและเด็กให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเปลี่ยนการบริหารแบบเดิมมาเป็นการบริหารแนวคิดใหม่ โดยใช้ภาวะผู้นำในการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงาน บรรลุจุดหมายขององค์กร

ภาวะผู้นำของผู้บริหารถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำเร็จต่อการปฏิบัติงานในองค์กร เนื่องจากจะทำให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานทั้งในและนอกองค์กร เชื่อมันศรัทธา รวมพลังให้เกิดความร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประสานให้ความสะดวกในการดูแล ให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ในการบริหารงานจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ หรือมีความเป็นผู้นำในตัวของผู้บริหาร เพื่อให้การบริหารในทุกหน่วยงานและสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สัมมา รัตนชัย, 2553) นอกจากนั้น การศึกษาที่ผ่านมายังมีการศึกษาความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อบรรยากาศของโรงเรียน และความสำเร็จของนักเรียน (Allen, 1985 cited in Bass & Bass, 2008) อีกทั้งแรงจูงใจในการทำงานของครูขึ้นอยู่กับคุณภาพของความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกด้วย (Sylvia & Hutchison, 1985 cited in Bass & Bass, 2008) Bennis (1985) ได้ชี้ชัดว่าพื้นฐาน 3 ประการที่สำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลขององค์กร คือ 1) ความสำเร็จขององค์กร โดยส่วนรวมขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบ และความรอบรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ของผู้นำที่มีคุณภาพ 2) สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงขององค์กรให้สอดคล้องกับภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคม และ

ถึงแวดลอม ถือได้ว่าหลักการที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องชี้แนะแนวทางให้ผู้ร่วมงาน ได้เข้าใจจุดมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และ 3) ผู้นำเข้าใจบทบาทหน้าที่ และ โครงสร้าง ขององค์การ และสร้างบทบาทในการนำองค์การให้สังคมยอมรับ ต้องเรียนรู้ทฤษฎีใหม่ ๆ และ มีความกล้าหาญที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ (Bennis, 1985) นอกจากนี้ผู้บริหาร ต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัย และทันยุคต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นนักพัฒนา นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักประนีประนอม นักการทูต นักวางแผน นักปกครองและนักปราชญ์ (เจริญ อติวิทยากรณ์, 2554) การที่ผู้นำมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะความเป็นผู้นำ ตลอดจนได้มีการพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้งแล้ว เชื่อว่าจะสามารถนำองค์การทางการศึกษานั้น ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายนั้นได้ ดังนั้น ผู้บริหาร การศึกษาในฐานะผู้นำทางการศึกษา จึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการศึกษา แก่ผู้รับบริการในการที่ให้บริการอย่างมีคุณภาพตรงความต้องการ ความจำเป็นของผู้เรียนและ สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐในที่สุด (สมุทพร ชำนาญ, 2546) ด้วยเหตุนี้การจัดการเรียนรู้ ในยุคศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียนจะต้องก้าวทัน การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องผสมผสานภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อใช้ บริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพตามบริบทของสังคมที่เปลี่ยนไป

การแสวงหารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและสอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษ และ โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียง โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถนำพารองการให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ และประสิทธิภาพของงานด้วย (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2553) ภาวะผู้นำจึงเป็นศาสตร์ที่มีการศึกษา มาอย่างต่อเนื่องและมีแนวความคิดเปลี่ยนแปลงไปตามลำดับ ซึ่งภาวะผู้นำแต่ละยุคสมัยจะสอดคล้อง กับสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น กระทั่งในปัจจุบันเริ่มมีการศึกษาภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 โดยเชื่อว่าจะมีภาวะผู้นำที่แตกต่างจากภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม ซึ่งไม่สามารถใช้ได้กับลักษณะของ คนทำงานรุ่นใหม่ ๆ และที่สำคัญการเป็นผู้นำของคนรุ่นใหม่มีแนวโน้มมากขึ้น ส่งผลให้รูปแบบ ภาวะผู้นำยุคใหม่มีความแตกต่างไปจากดั้งเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับ ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ต้องเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในตัวของผู้บริหารในระดับ ต่าง ๆ Victor (n.d. อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556) ได้กล่าวว่าสำหรับผู้นำศตวรรษที่ 21 ต้องการภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (Corporate leadership) มากกว่าผู้นำแบบใช้อำนาจ หรือการบังคับ ผู้นำจะต้องให้การศึกษาระบบสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามเช่นเดียวกับ Badillo (2013) ที่ให้ทัศนะ

ว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ สามารถวัดได้และสามารถเรียนรู้ได้ ภาวะผู้นำจะไม่เกี่ยวข้องกับคำว่าความสามารถพิเศษ (Charisma) ความมีเสน่ห์ (Sharm) หรือความมีอำนาจดึงดูดใจ (Magnetism) โดยสิ่งเหล่านี้แม้เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้นำ แต่ไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูง ดังนี้ ภาวะผู้นำจึงเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถหรือความชำนาญการในการใช้ความรู้ สมรรถนะและกระบวนการจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ Lee (2008) พบว่า ภาวะผู้นำโรงเรียนที่ส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การสร้างทีมงานด้านความร่วมมือ ด้านการคิดวิเคราะห์ ด้านการแก้ปัญหา สอดคล้องกับ Bersin (2013) ซึ่งระบุว่าภาวะผู้นำยุคใหม่ที่สอดคล้องกับค่านิยมของคนรุ่นใหม่ และสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลกในสมัยปัจจุบัน มีลักษณะสำคัญ คือ 1) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อบุคคลหรือกลุ่มภายใต้พื้นฐานลักษณะเฉพาะบุคคล 2) เข้าใจลักษณะของบุคคลและเห็นคุณค่าคนอื่น และให้การยอมรับการเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม และ 3) ได้รับประโยชน์จากความคิด และนวัตกรรมของกลุ่มที่มีความหลากหลาย มีการเปิดใจรับฟังรับฟังเสียงความคิดเห็นของสมาชิกเพื่อเป็นแนวทางคิด และการตัดสินใจที่ดี Ryan (2003) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องกล้าเผชิญกับความท้าทายที่เกี่ยวข้องและต้องได้รับความรู้ความเข้าใจและปรับทัศนคติใหม่ ในการทำเช่นนั้นสมาชิกทุกคนในชุมชนและในโรงเรียนต้องรับผิดชอบในบทบาทของทั้งครูและนักเรียน มีการกระตุ้นในการเป็นผู้นำของทุกคน ช่วยให้ทำงานในความหลากหลายของสังคมในโรงเรียนและชุมชน Hollander (2012) ให้ความเห็นว่าเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นไปที่การทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ติดตาม ซึ่งผู้นำแบบครอบคลุมมุ่งเน้นที่จะทำสิ่งต่าง ๆ กับผู้คนที่จะทำสิ่งต่าง ๆ รูปแบบการเป็นผู้นำชนิดนี้จะประสบความสำเร็จในการช่วยแก้ไขปัญหามากมายในปัจจุบันได้ อาจส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิภาพด้วยพลังของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพสูง โดยมุ่งเน้นความร่วมมือในองค์กร

นักการศึกษาหลายท่านนำภาวะผู้นำแบบครอบคลุมไปใช้ในวงการศึกษ Ryan (2006) ได้กล่าวถึงกรอบการทำงานสำหรับการเป็นผู้นำแบบครอบคลุมเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องและต้องทำเป็นอันดับแรก และสำคัญที่สุด คือ มีการสร้างกระบวนการที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมุ่งมั่น เพื่อเป็นการลดความไม่ยุติธรรมทางสังคม ความแตกต่างทั้งในเรื่องเพศ สีผิว วัฒนธรรม ความไม่เท่าเทียม และความไม่เป็นธรรมทางสังคมในชุมชนและ โรงเรียน ประกอบด้วยจำนวนของการปฏิบัติที่แตกต่าง มีการสนับสนุนการรวมกัน การให้ความรู้แก่ผู้เรียน พัฒนาจิตสำนึกที่สำคัญ การสนทนา การระมัดระวังการสนทนา เน้นการเรียนรู้ของนักเรียนและการฝึกปฏิบัติในชั้นเรียน การใช้กลยุทธ์การตัดสินใจและการกำหนดนโยบายแบบครอบคลุม (Evans, 1999; Smyth, 1989)

ความเป็นผู้นำแบบครอบคลุมเป็นการบริหาร โดยมุ่งเน้นในการจัดการศึกษาแก่ชุมชนที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย การปฏิบัติแบบเอกสิทธิ์เฉพาะบุคคล เช่น การเหยียดเชื้อชาติ และผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องใช้วิธีการเข้าถึงชุมชน

ผู้บริหารโรงเรียนสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ให้ได้ตามมาตรฐานและคุณภาพตามที่การศึกษากำหนด โดยเฉพาะปัจจัยด้านต่าง ๆ ในการบริหารงานที่ส่งผลถึงความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพของสถานศึกษาเป็นสำคัญ โดยที่ Sergiovanni (2001) ได้ชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพต้องทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่โรงเรียนดี คือ ภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียน Baskett and Miklos (1992) ได้ให้ความเห็นว่าบทบาทของการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร มีผลต่อการสร้างคุณภาพขององค์กร นอกจากนี้ Austin and Reynolds (1990) ได้สรุปว่า การบริหารโรงเรียนของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับการนำภาวะผู้นำแบบครอบคลุมเข้าจัดการศึกษาทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาทักษะการบริหารงาน เป็นผู้นำทีมแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความสามารถ สามารถบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร สร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม สามารถเชื่อมโยงสภาพปัจจุบันและภาพอนาคต มุ่งพัฒนาขีดความสามารถระหว่างบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำพาทีมงานที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จะสามารถตอบสนองความหลากหลายของโลกยุคใหม่ ความสามารถในการนำความหลากหลายของบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางาน ความสามารถในการสอนงาน แนะนำและสนับสนุน การพัฒนาบุคลากรที่มีความแตกต่าง เป็นผู้นำในโครงการต่าง ๆ การสนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง การมีรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น ความสามารถในการให้ข้อมูลย้อนกลับและรับคำวิจารณ์ จากทุกแหล่งข้อมูล และการรู้จักตนเอง เข้าใจถึงอคติของตน และรู้ว่าอคตินี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของตนอย่างไร ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบครอบคลุมก็ย่อมส่งผลไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา

ด้วยความสำคัญดังกล่าว ดังนั้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาด้วยซึ่งภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำข้อมูลเชิงประจักษ์จากปรากฏการณ์จริงมาทดสอบกับโมเดลเชิงทฤษฎีที่ได้ศึกษามีความเป็นไปได้และเหมาะสม เพื่อนำไปใช้พัฒนาคุณภาพ แนวทางในการกำหนดนโยบาย วางแผนการพัฒนา การบริหารโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ และเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาตนเองในให้เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชาติต่อไป



### คำถามของการวิจัย

1. ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอะไรบ้าง
2. โมเดลภาวะผู้นำแบบครอบคลุมมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลภาวะผู้นำแบบครอบคลุมที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### สมมติฐานของการวิจัย

โมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

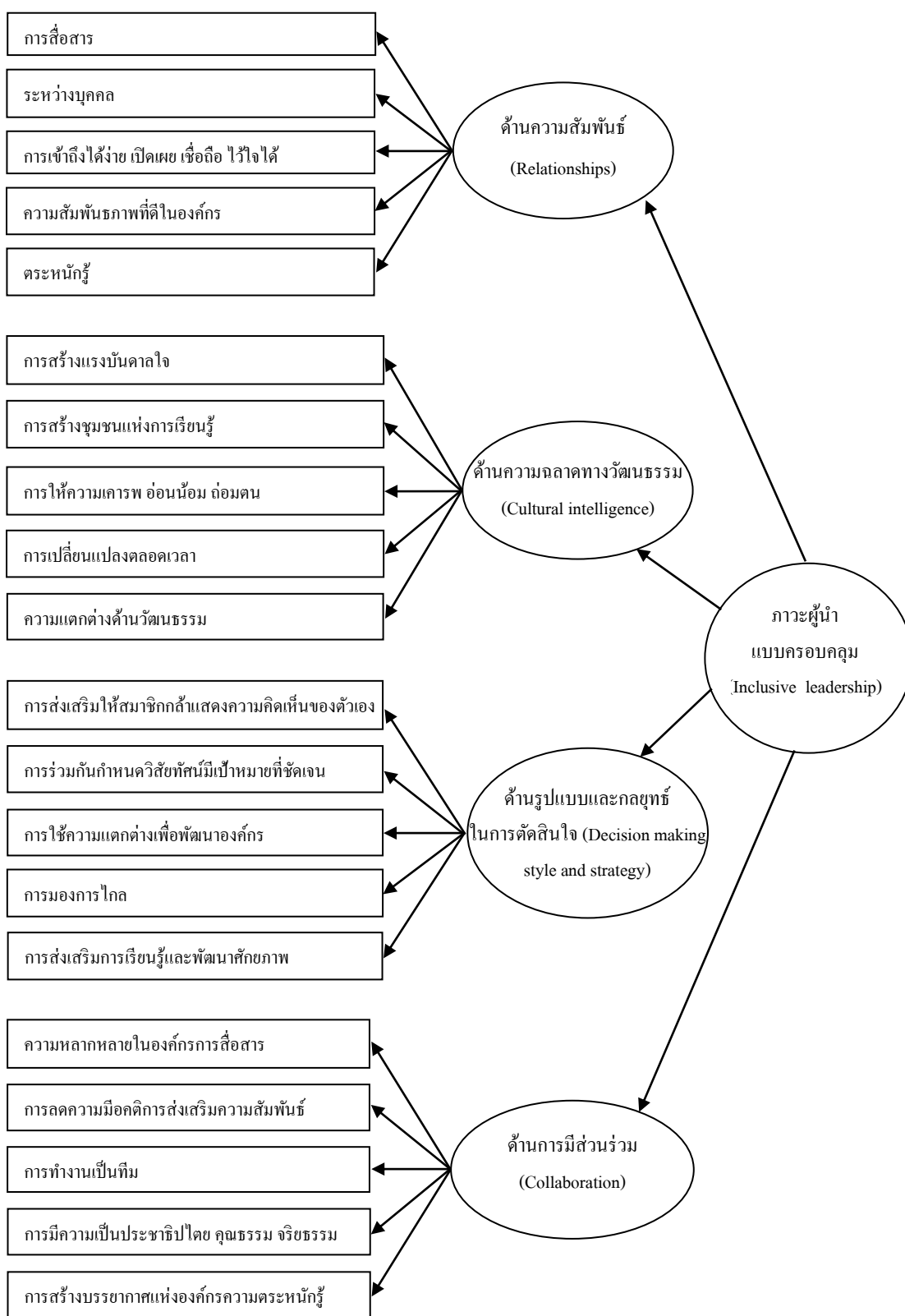
### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผลวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา ตลอดจนผู้สนใจสามารถนำไปใช้วัดระดับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป
2. นำผลการวิจัยไปใช้ เป็นผลมาจากการวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมาจากกระบวนการวิจัย และเป็นตัวบ่งชี้ที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ จึงเป็นตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับสภาพและบริบทของสถานศึกษา ทำให้สามารถนำไปใช้กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารให้เป็นไปอย่างถูกต้องทิศทาง สามารถบรรลุเป้าหมายและหลักการที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ต่อไป

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมตามที่เสนอของ Riehl (2000), Goleman (2000), Howell and Shamir (2005), DuFour, Eakey and Many (2006), Jamison and Miller (2008), Shields (2009), Cockerell (2009), Hollander (2012), Covey (2004), Lowe, Gardner, Moss, Mahoney and Cogliser (2010), Alimo-Metcalfe (2010), Ryan (2010), Jamakiraman (2011), Bilimoria (2012), Bersin (2013), Scharmer and Kaufer (2013), Deloitte (2013), Booyesen (2014), Prime and Salib (2014), Ferdman and Deane (2014), McCauley (2014), Gallegos (2014), Moss, Sims, Dodds and David (2016), Dillon and Bourke (2016), Wuffli (2016), Whetten and Cameron (2016), EU project (2016-2018)

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปเป็นองค์ประกอบที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 4 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ (Relationships) 2) องค์ประกอบด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural intelligence) 3) องค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ (Decision making) 4) องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม (Collaboration) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ขอบเขตการวิจัย

### ขอบเขตของเนื้อหา

ผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์จากเอกสาร แนวทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมได้องค์ประกอบหลัก 4 ด้าน 1) องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ 2) องค์ประกอบด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม 3) องค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ 4) องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม

### ประชากรกลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

1. ผู้ให้ข้อมูลด้านการสัมภาษณ์ เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหาร และรองผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงใต้จำนวน 9 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดสระแก้ว จังหวัดนครนายก จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด จำนวน 195 โรงเรียน รวมทั้งประชากรทั้งหมด 975 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและรองผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 400 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันซึ่งจากการวิเคราะห์ด้วยวิธีนี้ ต้องใช้ผู้ตอบเท่ากับหรือมากกว่า 100 คน (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) นอกจากนี้ Stevens (1996) ได้กล่าวว่ากลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบควใช้อย่างน้อย จำนวน 5 เท่าของตัวแปร

2.3 ระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2563

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ตัวบ่งชี้ หมายถึง เครื่องมือหรือสิ่งที่นำมาวัด หรือชี้ให้เห็นคุณลักษณะ สถานการณ์ของสิ่งที่ต้องการศึกษา ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง มีลักษณะเชิงคุณภาพหรือปริมาณ ที่บอกความหมายหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมกว้าง ๆ โดยอาจมีเงื่อนไขของเวลาหรือสถานที่กำกับ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการบริหารงาน การติดตามการดำเนินงานและการจัดลำดับการพัฒนา เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษาของ

ผู้บริหารสถานศึกษา อีกทั้งยังสามารถชี้ให้เห็นคุณลักษณะขององค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การพัฒนาตัวบ่งชี้ หมายถึง กระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่ใช้บ่งบอกถึงภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเกิดจากการรวบรวมตัวบ่งชี้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมโดยการถ่วงน้ำหนักตัวบ่งชี้เพื่อคำนวณค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้รวมออกมาตามน้ำหนักไว้ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) ในรูปแบบโครงสร้างภาวะผู้นำแบบครอบคลุมกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการมองเห็นคุณค่าในมุมมอง ประสบการณ์ และภูมิหลังชีวิตที่แตกต่างกันของแต่ละปัจเจกบุคคล รู้จักและนำความสามารถของบุคลากรแต่ละปัจเจกบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาให้กลุ่มงาน และองค์การมีศักยภาพสูงสุด ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

3.1 องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ หมายถึง ทักษะที่ผู้นำทุกคนต้องการเนื่องจากมันเป็นสะพานเชื่อมโยงภายในระหว่างบุคคล ระหว่างทีมและคนที่มีความหลากหลายในองค์กร การสร้างความสัมพันธ์มีความเกี่ยวข้องกับภายในสองกลุ่มหลัก คือ คนที่ทำงานอย่างใกล้ชิด เครือข่ายภายในและภายนอก ผู้บริหารที่สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีระดับทักษะด้านความสัมพันธ์สูง สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งมี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสื่อสาร 2) การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) การเข้าถึงได้ง่าย เปิดเผย เชื่อถือได้ 4) ความสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กร 5) ความตระหนักรู้

3.2 องค์ประกอบด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม หมายถึง ความเข้าใจวัฒนธรรม เปิดกว้างทางความคิด เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ มุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถ ความสนใจความเชี่ยวชาญของบุคลากร ยอมรับความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมของบุคลากร สนับสนุนยกย่องเชิดชูเกียรติ และสร้างบรรยากาศแห่งความท้าทายได้กับบุคลากร มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) สร้างแรงบันดาลใจ 2) สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3) การให้ความเคารพอ่อนน้อม ถ่อมตน 4) การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 5) ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม

3.3 องค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ หมายถึง การสร้างวิสัยทัศน์ที่จะเกิดขึ้นต้องผ่านกระบวนการจากการมีส่วนร่วมของทุก ๆ คน ที่นำความรู้และประสบการณ์ การแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อนำมาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การส่งเสริมให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง 2) การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ชัดเจน 3) การใช้ความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กร 4) การมองการณ์ไกล 5) การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ

3.4 องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง การสร้างบรรยากาศให้บุคลากรในองค์กรรู้ว่าการมีส่วนร่วมกันมีความสำคัญในการทำงานเป็นทีม ยินดีแบ่งปันมุมมองทัศนคติร่วมกัน กระจายอำนาจให้สมาชิกในการตัดสินใจ มีอิสระในการแก้ปัญหาเพื่อสร้างความรับผิดชอบ ในหน้าที่ เปิดโอกาสสมาชิกกล้าพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน มีสิทธิ์มีเสียง มีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ความหลากหลายในองค์กร 2) การลดความมีอคติ 3) มีการทำงานเป็นทีม 4) การมีความเป็นประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม 5) สร้างบรรยากาศแห่งองค์กร

4. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง ผู้บริหาร และรองผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ หมายถึง โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงใต้ จำนวน 195 โรงเรียน จากจำนวน 9 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 30 โรงเรียน จังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 30 โรงเรียน จังหวัดสระแก้ว จำนวน 14 โรงเรียน จังหวัดนครนายก จำนวน 11 โรงเรียน จังหวัดปราจีนบุรี จำนวน 19 โรงเรียน จังหวัดชลบุรี จำนวน 32 โรงเรียน จังหวัดระยอง จำนวน 20 โรงเรียน จังหวัดจันทบุรี จำนวน 23 โรงเรียน และจังหวัดตราด จำนวน 16 โรงเรียน

6. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ส่วนราชการสังกัดและกระทรวงศึกษาธิการตามพระราชบัญญัติกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาทั่วประเทศ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำกรอบแนวคิดตัวบ่งชี้ และโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุม
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้
4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

#### ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการและนักศึกษามากมายทั้งต่างประเทศและในประเทศไทย ได้ให้ความหมายของผู้นำ ไว้ดังนี้

Good (1959) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้ง คัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงาน

Lipham (1964) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาททำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change agent) หรือริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ทั้งในการวางแผนงานดำเนินการ และวัตถุประสงค์ขององค์กร

Etzioni (1965) นิยามว่า ผู้นำคือบุคคลที่สามารถทำให้บุคคลอื่นยินยอมกระทำตามเขาในทุกเรื่อง

Halpin (1966) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น
2. ผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทเหนือคนอื่น
3. ผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงาน เพื่อให้หน่วยงานดำเนินการไปสู่

จุดมุ่งหมายและบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

4. ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่น ๆ ให้เป็นหัวหน้า ให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงาน

Yukl (1998) ให้ความหมายว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย ส่วนบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือ เป็นผู้ตาม แต่อีกมุมหนึ่ง ผู้นำเป็นบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยอมรับ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลในตนเอง มีอำนาจตามกฎหมายหรืออำนาจบารมี มีความสามารถในการจูงใจ มีการใช้อิทธิพลในการตัดสินใจ มีการประสานงานร่วมกันโดยสมาชิกในกลุ่มยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

มาลี จุฑา (2542) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงาน โดยได้รับการคัดเลือก หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า และเป็นบุคลากรที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่นในการชักจูงให้บุคคลปฏิบัติตามคำสั่ง

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2546) ได้สรุปสาระสำคัญของคำว่าผู้นำ ไว้ 2 ประการ คือ ประการแรกผู้นำ คือ บุคคลซึ่งมีอำนาจหน้าที่โดยถูกต้องเหมาะสมตามความยอมรับของผู้ตาม ไม่ว่าจะแสดงออกอย่างกระฉับกระชวยหรือแฝงอยู่ก็ตาม ประการที่สอง ผู้นำเป็นผู้ชักจูงผู้ตามให้มุ่งกระทำการใด ๆ เพื่อมุ่งบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ขององค์กรที่วางไว้

บุญทัน ดอกไธสง (2548) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง 1) ผู้มีอิทธิพลมีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ 2) ผู้นำต้องบริหารทำการช่วยเหลือสมาชิกให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ 3) ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

เสนาะ ดิยาว (2543) ให้ความหมายว่า ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจหรืออิทธิพลกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่น ไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลที่มีต่อบุคคลแต่ละคนหรือต่อกลุ่ม ความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่นผลนั้น มักจะเป็นอิทธิพลที่มีผลต่ออารมณ์ของคนเหล่านั้นเช่น ทำให้คนมีความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงาน ซึ่งแต่ก่อนไม่ยอมที่จะทำงานหรือเห็นว่างานนั้นน่าเบื่อ

คุณฉวีรัตน์ โกสุภัก์ศิริ (2558) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ คนหนึ่งคนหรือกลุ่มคนไม่กี่คนจำนวนหนึ่งที่กำหนดหนทาง หรือวิถีการดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมในกับกลุ่มคนจำนวนมากขับเคลื่อนความเป็นไปของกลุ่มให้เคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น จึงไม่แปลกที่บ่อยครั้งมักจะได้ยินว่าความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของกลุ่มองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำ



จากความหมายของผู้นำในข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มหรือใครก็ได้ที่สามารถนำบุคลากรหรือกลุ่ม โดยพฤติกรรมของเขามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ทำให้เกิดการพฤติกรรมคล้อยตามจากกลุ่มบุคคล ตลอดจนการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร นอกจากนี้ผู้นำยังมีหน้าที่ในการชี้แนะสั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

### ภาวะผู้นำ

คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) มีนักวิชาการมากมายหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายความหมาย ดังนี้

Hersey and Blanchard (1982) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการสร้างอิทธิพลจูงใจคนหรือกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง จากการศึกษาแล้วพบว่า ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้น ได้ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) และสถานการณ์ (Situation) จากแนวคิดนี้แสดงว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้ทุกขณะไม่ว่าจะเป็นองค์กรใหญ่หรือประเภทใด ถ้ามีใครคนหนึ่งสามารถสร้างอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอื่นหรือกลุ่มก็จะเกิดภาวะผู้นำความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ไม่จำเป็นต้องเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อาจจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ระหว่างเพื่อน หรือระหว่างญาติ ถ้าตราบใดที่มีบุคคลหนึ่งพยายามมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอื่น บุคคลที่มีอิทธิพล ก็กลายเป็นผู้นำบุคคลที่รับอิทธิพลก็กลายเป็นผู้ตาม

Gardner (1990) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการชักจูงใจหรือตัวอย่างที่บุคคล (หรือทีมผู้นำ) ชักนำกลุ่มดำเนินรอยตามวัตถุประสงค์ที่ผู้นำยึดถืออยู่หรือมีอยู่ร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

Wehrich and Koontz (1994) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นศิลปะหรือกระบวนการมีอิทธิพลต่อคน เพื่อทำให้เกิดความปรารถนาและมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอย่างกระตือรือร้น

Richard (1997) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำไว้ว่า คือ การใช้อิทธิพลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งมีความตั้งใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น โดยสะท้อนให้เห็นจุดมุ่งหมายร่วมกัน

Black and Porter (2000) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในอันที่จะบรรลุเป้าหมาย

Yukl (2006) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมเฉพาะตัวของบุคคลที่สามารถสั่งการ ชี้นำ จูงใจ หรือใช้อิทธิพลกระตุ้นให้บุคคลอื่นหรือผู้ตามปฏิบัติตามให้ห้องค์กรประสบความสำเร็จ

Dubrin (2010) นิยามภาวะผู้นำว่าเป็นพฤติกรรมที่มีส่วนร่วมระหว่างผู้นำ (Leader) และสมาชิกของกลุ่ม (Group members) เพื่อดำเนินการให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย (Purpose) ได้ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้แสดงออกโดยกระบวนการ

วิเชียร วิทขอุดม (2551) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่แสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกัน หรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมาย และประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากขึ้นขึ้นอยู่กับประสบการณ์ หรือการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549) นิยามคำว่าภาวะผู้นำ เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก บังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจกรรมงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้อง

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการโน้มน้าวมีอิทธิพลกับกลุ่มคน ดังนั้น สารของภาวะผู้นำจึงหมายถึง ความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำงานอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญสามประการ คือ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ โดยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดว่าใครเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ และผู้ที่มีภาวะผู้นำต้องสามารถจูงใจ โน้มน้าว ให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ และไว้วางใจ นอกจากนั้นต้องยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการประสานงาน เพื่อจะนำไปสู่เป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

#### คุณลักษณะของผู้นำ

ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มจะสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้นำว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงใด และแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำนั้น มีนักวิชาการได้ให้ทัศนะไว้หลากหลายด้วยกัน ดังต่อไปนี้

กวี วงศ์พูน (2542) ได้ให้ความหมายถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ ลักษณะอันมีคุณค่าอย่างยิ่ง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟังและให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง อันจะนำไปสู่การปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

Kouzes and Posner (2003) ได้ทำการศึกษาวิจัยจากความเห็นของพนักงานเกี่ยวกับคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำ ผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะของผู้นำควรประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้ 1) มีความซื่อสัตย์ 2) มองการณ์ไกล 3) มีความสามารถในการคลอใจ 4) มีศักยภาพในงาน 5) มีจิตใจเป็นธรรม 6) ให้การสนับสนุน 7) ใจกว้าง 8) มีความเฉลียวฉลาด 9) มีความกล้าหาญ 10) เป็นที่พึ่งได้ 11) มีความตรงไปตรงมา 12) ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ 13) มีจินตนาการ 14) เอาใจใส่บุคคลอื่น 15) มีความสามารถในการตัดสินใจ 16) มีความทะเยอทะยาน 17) มีความจงรักภักดี 18) มีวุฒิภาวะ 19) ควบคุมตนเองได้ 20) อิสระเป็นตัวของตัวเอง

Yukl (2006) ได้ประมวลผลจากผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ สามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ด้านคุณลักษณะผู้นำ (Traits) ประกอบด้วย การปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี มีความไวต่อสภาพแวดล้อม มีความทะเยอทะยาน มุ่งมั่นความสำเร็จ ชอบทำงานเชิงรุก สามารถทำงานด้านการตัดสินใจ เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ ครอบงำความคิดคนอื่นได้ มีพลังในตัวสูง มีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความอดทนต่อแรงกดดันหรือความเครียด มีความรับผิดชอบ 2) คุณลักษณะด้านทักษะของผู้นำ (Skills) ประกอบด้วย มีความเฉลียวฉลาด มีทักษะในการคิด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มียุทธวิธีแบบการทูต มีทักษะในการพูด มีความรู้ความสามารถในการทำงาน มีทักษะทางการบริหาร มีทักษะการจูงใจ มีทักษะทางสังคม

Dubrin (2010) ได้ให้ความหมายว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ประสิทธิผล (Personality traits of effective leaders) ประกอบด้วย คุณลักษณะดังต่อไปนี้ 1) คุณลักษณะทั่วไป ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสุภาพ อ่อนน้อม น่าไว้วางใจ โปร่งใส ตรวจสอบได้ กล้าแสดงออก การแสดงออกเชิงรุกที่เหมาะสม มองโลกในแง่ดี มีความอบอุ่น 2) คุณลักษณะเกี่ยวกับงาน ได้แก่ มุ่งมั่นต่องานและบุคคล มีความฉลาดทางอารมณ์ ตระหนักในตนเอง บริหารตนเองได้ตระหนักในสังคม การจัดการความสัมพันธ์ในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น มีริศมีการควบคุมในองค์กร มีความกล้าหาญ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549) ได้สรุปถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพ ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 10 ประการ คือ

1. มีความพร้อมทางด้านข้อมูลสารสนเทศ (Command of basic facts) ต้องรู้ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีข้อมูลและสารสนเทศช่วยในการดำเนินการและบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. มีความรู้ทางวิชาชีพ (Relevant professional knowledge) เป็นความรู้ที่รวมถึงความรู้ทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริหาร เช่น หลักการทฤษฎีบริหารการวางแผน การจัดการทรัพยากร หลักสูตรการสอน การวัดผลประเมินผลเหล่านี้ เป็นต้น
3. มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (Continuing sensitivity of events) สามารถปรับตัวและสนองตอบได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน และดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสมรวดเร็ว และเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้าง
4. มีทักษะในการเข้าสังคม (Social skill and abilities) โดยการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การมอบหมายงาน การสมาคม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร
5. มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและตัดสินใจ (Analytical problem solving decision making skills) อาศัยหลักตรรกศาสตร์การใช้เหตุผลและวิจารณ์ญาณเข้าช่วยเพื่อรักษาความสมดุลให้เกิดขึ้นทุก ๆ ด้านในองค์กร
6. การควบคุมอารมณ์ (Emotional resilience) ผู้บริหารต้องมีจิตใจเข้มแข็งมั่นคงในอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย จะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ความรู้สึก มีจิตระลึกละเมอและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม
7. มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง (Proactivity-inclination to respond purpose fully to events) ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพต้องมองเห็นได้ทะลุปรุโปร่ง รู้ระบบการทำงานอย่างดี รู้ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งตนเอง และสมาชิกในองค์กร และรู้รับผิดชอบอย่างสม่าเสมอ คำนึงถึงประโยชน์ระยะยาวและเป้าหมายโดยรวม
8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ และทำให้สำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบและยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม
9. มีความรู้สึกละไวต่อบุคคลอื่น (Mental agility) เกี่ยวข้องกับระดับสติปัญญาสามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลายเพื่อการแก้ไขปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกของคนอื่น
10. มีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ (Balanced learning habits and skill) ต้องรู้ว่าจะต้องรู้อะไร และต้องรู้ให้จริง ต้องคิดเป็น คิดได้และสามารถบูรณาการความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้ สามารถสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ได้จากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนางานวิชาการและรูปแบบวิธีการจากทฤษฎีได้ ซึ่งคุณลักษณะสำคัญทั้ง 10 ประการ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะเด่นประจำตัวของผู้นำที่มีศักยภาพทางด้านทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและตัดสินใจ ทันท่วงทีต่อสถานการณ์ใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ ความเข้าใจกระบวนการระบบงานการบริหาร สามารถนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงาน ได้ดี มีความอดทนและมั่นคงต่อสภาวะที่กระทบต่อร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ แสดงออกถึงความเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีของทีมงานสร้างความเลื่อมใส ศรัทธาและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงาน

### แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

แนวคิดภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ปัจจุบันได้รับการกล่าวถึงในต่างประเทศว่า การสร้างภาวะผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีความหลากหลายในการทำงาน (Workplace diversity) องค์กรได้นำไปใช้พัฒนาและสร้างภาวะผู้นำให้แก่บุคลากร ได้มีนักการศึกษาได้ศึกษาวิจัยและแนวคิดภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ดังนี้

Shields (2009) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) เป็นการนำวิธีการของผู้นำสามรูปแบบมาผสมผสาน คือ 1) ภาวะผู้นำการดำเนินการ (Transactional) 2) ภาวะผู้นำการปฏิรูป (Transformational) 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformative) สามรูปแบบนี้ นำมาหลอมรวมจนกลายเป็นภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ซึ่งมีลักษณะของ 1) ผู้นำการดำเนินการ (Transactional) จะดำเนินงานตามความต้องการ โดยไม่มีการวางแผน มีการให้รางวัลหรืออาจจะเป็นการให้ข้อเสนอแนะเชิงลบ เช่น แรงจูงใจของคนได้มาจากรางวัลและการลงโทษ ระบบสังคมทำงานได้ดีที่สุดด้วยคำสั่งที่ชัดเจน เมื่อตกลงที่จะทำงานอำนาจทั้งหมดพนักงานยกให้เป็นหน้าที่ของผู้นำ 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีลักษณะมีการระบุนิสัยทัศนคติและความปรารถนาที่จะบรรลุ มีความเชื่อมั่นสูงและมีศีลธรรม สร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่นศรัทธา มีการกระตุ้นความกระตือรือร้นและร่วมกันเพื่อเป้าหมายขององค์กรที่ด้วยกัน ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงกับเพื่อนร่วมงาน มีความเข้าใจที่ลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับการเรียนรู้ บุคลากรทีมงานและองค์กร สนับสนุนการเป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล การปฏิบัติงานเป็นเลิศและให้คุณค่าและความสำคัญขององค์กร แสดงความคาดหวังและต้องได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง นิยมกระตุ้นทางความนึกคิดแก่ผู้อื่น และแสวงหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด สร้างวัฒนธรรมการทำงานเพื่อความมุ่งมั่นสู่ชุมชน พัฒนาโครงสร้างเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการกระจายความเป็นผู้นำทั่วทั้งองค์กร ความยืดหยุ่นในการบริหารบุคคลที่ดี 3) ภาวะผู้นำปฏิรูป (Transformational leadership) คือ หล่อหลอมด้วยคำติชมและคำมั่นสัญญา ยึดมั่นในคุณค่าที่สำคัญของความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ยุติธรรม และความเป็นอิสระ เป็นสังคมแห่งความยุติธรรม และ

ความเสมอภาค มีเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงบุคคลและองค์กร สามารถปรับตัว มีความท้าทาย มีความกล้าหาญ มีศีลธรรมและจิตใจที่ดีงามเคลื่อนไหว เมื่อนำมาหลอมรวมกัน จึงก่อให้เกิดคุณลักษณะของผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ซึ่งจะช่วยให้บทบาทที่โรงเรียนเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่ความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมาย

Hollander (2012) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่สามารถบรรลุสิ่งต่าง ๆ เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน ความเป็นผู้นำในความหมายนี้หมายถึง “การทำสิ่งต่าง ๆ กับผู้คนที่แทนที่จะทำเพื่อผู้คน” ซึ่งเป็นสาระสำคัญของการรวมการปรับปรุงการตัดสินใจและการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการนั้นอยู่ในเป้าหมายโดยไม่ต้องพึ่งพาความสามารถของคน ๆ คนเดียว นอกจากนี้ยังให้บรรยากาศที่ส่งเสริมความเป็นธรรมของปัจจัยที่นำเข้า และผลผลิตสำหรับทุกคน นอกจากนี้ความหมายของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ยังรวมไปถึงการเคารพการแข่งขันและความร่วมมือซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการมีส่วนร่วม ลักษณะเด่นที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมเป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้ติดตามสามารถเป็นผู้นำโดยมีบทบาทในกระบวนการเอื้อซึ่งกันและกัน เป้าหมายที่ครอบคลุม คือ การปรับความเข้าใจและการปฏิบัติของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำมักจะมีความคิดริเริ่มมากขึ้น แต่ผู้ติดตามมีความสำคัญต่อความสำเร็จและพวกเขาก็สามารถเป็นผู้นำได้เช่นกัน ความเป็นผู้นำได้รับประโยชน์จากผู้ติดตามที่กระตือรือร้น รวมถึงอิทธิพลที่เพิ่มขึ้นในแบบสองทาง (Hollander, 1992a, 1992b, 2004a) การดำเนินงานแบบสองทางของความเป็นผู้นำและผู้ติดตามขึ้นอยู่กับ 4 Rs คือ 1) ความเคารพ (Respect ) 2) การยอมรับ (Recognition) 3) การตอบสนอง (Responsiveness) และ 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) Hollander เพิ่มความหมายอีกว่าบทบาทส่วนหนึ่งของผู้นำ ควรให้ความสนใจผู้ติดตามในทางกลับกัน สิ่งนี้เป็นประโยชน์ต่อผู้ติดตาม ผู้นำช่วยพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของผู้ติดตามโดยกระจายงานให้พวกเขาและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ข้อเสนอแนะและข้อมูลย้อนกลับ

Wuffli (2016) ได้ให้หลักการของความผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) มีหลักการ 4 ประการ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงหรือพลวัต (Dynamic and Change- Oriented) คือ ลักษณะผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือพลวัต และมีความคิดใหม่ที่จะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับ Bennis ที่กล่าวว่า ในแง่ของการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผลมาจากยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารองค์กรผู้นำจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและมีพลวัต แทนที่จะเน้น โครงสร้างแข็งและยืดหยุ่นเหมือนการบริหารแบบดั้งเดิมที่บอกว่า ผู้นำเป็นสิ่งที่ถูกต้องแต่ในยุคปัจจุบันผู้นำเป็นคนที่ทำในสิ่งที่ถูกต้อง Bennis and Nanus (1997) และ Wuffli (2016) อธิบายว่าจากพื้นฐาน

ความคิดนี้ ผู้นำที่นั่งอยู่เหนือสุดขององค์กรจะรู้ว่าสิ่งที่ถูกต้องเป็นอย่างไร เพราะมีการมองทิศทางของการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ ดังนั้น การเป็นผู้นำแบบครอบคลุมจึงเรียกได้ว่า รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่ถูกต้อง และวิธีการทำสิ่งที่ถูกต้อง รวมทั้งความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นเครื่องมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. บริหารในแนวนราบ (Horizontal) คือ ลักษณะบริหารในแนวนราบ ซึ่งเป็นการก้าวข้ามในส่วนที่แตกต่างของวัฒนธรรมและสังคม ในยุคโลกาภิวัตน์มีการเรียกร้องให้ผู้นำมีมุมมองแบบเปิดกว้างในแนวนอนและในทุกภาคส่วนของสังคมและก้าวข้ามวัฒนธรรม ในช่วงระยะเวลา 40 ปีที่ผ่านมาความคิดที่ปิดสนิทและการกระจายตัวยังคงเป็นจริงในปัจจุบัน ในที่ทำงานเรามากจะเจอความแตกต่างกัน จะมีพนักงาน ๆ กันระหว่างกลุ่มในแต่ละส่วน ที่ยังมีความคิดและการแสดงออกระหว่างหน้าที่กับขอบเขตทางการคิด ซึ่งเป็นจะต้องได้รับการแก้ไขด้วยความเท่าเทียมกันมากขึ้น ความหลากหลายมากขึ้น จำเป็นต้องมีการฟังและทำความเข้าใจที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เคารพและทำงานร่วมกัน ข้ามพรมแดนของความเป็นผู้นำแบบดั้งเดิม กรอบแนวคิดใหม่ของผู้นำแบบครอบคลุม คือ การสร้างสะพานด้วยกัน และให้มุมมองแบบองค์รวม และแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการบรรลุเป้าหมายด้วยกัน

3. บริหารแบบองค์รวม (Holistic and broadly applicable) หมายถึง ความซับซ้อนของภาระงานของผู้นำซึ่งเป็นเต็มไปด้วยความท้าทายต่าง ๆ ในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการลดเกณฑ์ของสิ่งที่มีมักจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำให้ผู้นำจะขยายพื้นที่ในองค์กรและระดับของการบริหารจัดการได้อย่างครอบคลุม อีกทั้งยังรวมไปถึงการเป็นผู้นำที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และแบ่งปันประสบการณ์ในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรทุกระดับ ผู้นำแบบนี้มักจะมาจากบุคลิกภาพที่แสดงความเป็นผู้นำ และจะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างเป็นระบบ

4. บรรทัดฐานอย่างชัดเจน (Explicitly normative) การคิดและการปฏิบัติที่เป็นผู้นำแบบครอบคลุม ควรมีบรรทัดฐานอย่างชัดเจน อย่างเช่นในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมพื้นฐานที่ตรงกันข้ามกับความคิดเห็นและมุมมองที่จะตามมา ผู้นำทั่ว ๆ ไปมีระบบความเชื่อในจริยธรรมอย่างหลากหลาย และพยายามดำเนินชีวิตควบคู่กับความมีคุณธรรมซึ่งจะเป็นภูมิหลังประสบการณ์และความเชื่อมั่นของพวกเขา แม้แต่นักวิชาการด้านความเป็นผู้นำที่มีรากฐานมาจากหลักฐานเชิงประจักษ์ เมื่อทดสอบสมมติฐานของตนจากหลักฐานทางวิทยาศาสตร์เชิงบวก จะได้รับอิทธิพลจากมุมมองของกฎเกณฑ์โลก หลักการ Explicitly normative แสดงให้เห็นว่าผู้นำอย่างน้อยควรพยายามที่จะสะท้อนถึงแนวคิดพื้นฐานทางคุณธรรม จริยธรรมส่วนบุคคลของพวกเขาให้มีความชัดเจนในทางที่เหมาะสม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการทำความเข้าใจมุมมองที่แตกต่างกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน และส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น เป็นหลักการที่

สามารถใช้ชีวิตได้ง่ายขึ้น Wuffli (2016, p. 5) กล่าวว่า ทุกสิ่งจะง่ายขึ้นขึ้นถ้าผู้นำมีบรรทัดฐานอย่างชัดเจน มีความเชื่อมั่น มีจริยธรรมและคุณธรรม ความเป็นผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) จึงเป็นแนวทางในการคิดและปฏิบัติในแบบผู้นำที่เป็นพลวัต หรือผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง มีบริหารในแนวราบ ก้าวข้ามความแตกต่างของสังคมและวัฒนธรรม มีลักษณะแบบองค์รวม และมีแบบแผนที่ตายตัว ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์และมีการมุ่งเน้นเรื่องจริยธรรมและคุณธรรมอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำหายในช่วงการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วและช่วยให้สังคมได้รับประโยชน์และหลีกเลี่ยงจากความวิตติต่าง ๆ

ภาวะผู้นำยุคศตวรรษที่ 21 จะมีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลาย (Diversity) มากขึ้น ทั้งความหลากหลายด้านตลาด ด้านผู้บริโภค ด้านแนวคิด และความสามารถของบุคคลเกิดภาวะผู้นำแบบ “Inclusive leadership” คือ ผู้นำต้องสร้างแนวทางทำงานร่วมกันท่ามกลางความหลากหลายและเคารพในความแตกต่างของบุคคล (Deloitte Global Research, 2016) ซึ่งสอดคล้องกับ Bersin (2013) ที่ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำยุคใหม่ที่สอดคล้องกับค่านิยมของกลุ่ม Millennial หรือ Generation Y คือ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership)

Prime and Salib (2014) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษามุมมองด้าน Inclusive leadership ของพนักงาน 1,512 คน จาก 6 ประเทศที่แตกต่างกัน ได้แก่ ออสเตรเลีย จีน (เซี่ยงไฮ้) เยอรมันนี อินเดีย เม็กซิโก และสหรัฐอเมริกา ได้สรุป 4 พฤติกรรมสำคัญของ Inclusive leadership ที่ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง (Uniqueness) และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Belongingness) หรือการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ได้แก่ การมอบอำนาจ (Empowerment) ความอ่อนน้อม (Humility) ความกล้าเผชิญ (Courage) และความรับผิดชอบ (Accountability)

Deloitte Research ได้กล่าวว่า Inclusive leadership จะสะท้อนถึงแนวทางใหม่ในการนำทีม โดยได้เริ่มทำการศึกษา New leadership capability ในปี ค.ศ. 2011 ที่เกี่ยวกับ “Inclusion” ซึ่งเป็นความรู้สึกหรือประสบการณ์กับคนอื่นในการทำงานร่วมกัน พบว่า พนักงานจะรู้สึกมีส่วนร่วมเมื่อพวกเขาได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม (Fairly) มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of belonging) คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและรับฟังเสียง ความคิดเห็นการตัดสินใจ (Voice in a decision making) ดังนั้นแนวปฏิบัติสำคัญของผู้นำ แบบ Inclusive leadership คือ 1) ปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อบุคคลหรือกลุ่มภายใต้พื้นฐานลักษณะเฉพาะบุคคล 2) เข้าใจลักษณะของบุคคลและเห็นคุณค่าคนอื่น และให้การยอมรับการเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม และ 3) ใช้ประโยชน์จากความคิดของกลุ่มที่มีความหลากหลาย รับฟังเสียงความคิดเห็นของกลุ่ม เพื่อหาแนวคิดและการตัดสินใจที่ดียิ่งขึ้น Deloitte ได้สรุปออกมา 6 ลักษณะ 15 องค์ประกอบ (The six signature traits of an inclusive leader) ดังนี้



1. ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด (Commitment) คือ เป็นผู้นำที่มุ่งมั่นให้สมาชิกในทีมเห็นคุณค่าของสมาชิกด้วยกัน เข้าใจลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลให้ทุกคนปฏิบัติต่อกันด้วยการให้เกียรติเป็นสิ่งสำคัญ เคารพบนพื้นฐานความแตกต่างของแต่ละบุคคล ทั้งความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม (Diversity) ส่งเสริมให้สมาชิกปรับแนวทางหรือพฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน (Inclusion) ร่วมสร้างทีมที่แข็งแกร่งด้วยกัน เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม (Teamwork) และเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในธุรกิจ ผู้นำต้องมุ่งมั่นปฏิบัติแนวทางนี้เป็นหลักที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจเพื่อเอาชนะความท้าทายต่าง ๆ ท่ามกลางความหลากหลายของสภาพแวดล้อม มี 2 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 คุณค่าของแต่ละบุคคล (Personal value)

องค์ประกอบที่ 2 ความเชื่อในกรณีการดำเนินธุรกิจ (Belief in the business case)

2. ความกล้า (Courage) คือ เป็นผู้นำที่การกล้ายอมรับในจุดด้อยของตนเอง ยอมรับในความสำเร็จของผู้อื่น ยอมรับในความผิดพลาดต่างๆ ได้ เพื่อพร้อมจะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งที่กล้าจะนำแนวทางการบริหารทีมที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรมมาปรับใช้ และลงโทษบุคคลที่ไม่ให้ความร่วมมือ มี 2 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความอ่อนน้อม (Humility)

องค์ประกอบที่ 2 ความกล้าหาญ (Bravery)

3. การไม่มีอคติ (Cognizance of bias) คือ เป็นผู้นำที่เป็นตัวอย่าง ไม่นำอคติส่วนตัว (Bias) มาใช้ในการพิจารณาและตัดสินใจผู้อื่น ทั้งให้ความสำคัญต่อความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน แก่ลูกน้องทีมงาน ยึดหลักความ โปร่งใส หลักคุณธรรมในการบริหาร มี 2 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การมีวินัยในตนเอง (Self-regulation)

องค์ประกอบที่ 2 เล่นอย่างเป็นธรรม (Fair play)

4. การอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) คือ เป็นผู้นำที่เปิดรับฟังคำแนะนำความคิดต่างของผู้อื่น สนใจอยากรู้อยากเห็นแนวคิดของผู้อื่น ตั้งใจรับฟังเพื่อเข้าใจมุมมองบุคคลอื่นมากยิ่งขึ้นหาวิธีปรับเปลี่ยนให้เข้าใจตรงกัน นำมาสู่โอกาสสร้างความสำเร็จขององค์กรได้ มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การเปิดเผย (Openness)

องค์ประกอบที่ 2 การมีมุมมองที่หลากหลาย (Perspective taking)

องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความคลุมเครือ (Coping with ambiguity)

5. การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (Cultural intelligence) คือ เป็นผู้นำที่พยายามเข้าใจเรียนรู้ พื้นฐานด้านสังคมและวัฒนธรรมของบุคคลอื่น ๆ สามารถปรับตัวในการทำงานให้เข้ากับบุคคลที่มีความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 แรงขับเคลื่อน (Drive)

องค์ประกอบที่ 2 ความรู้ (Knowledge)

องค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)

6. ความร่วมมือ (Collaboration) ผู้นำที่สร้างบรรยากาศให้สมาชิกรู้ว่าการร่วมมือกันมีความสำคัญในการทำงานเป็นทีม ยินดีแบ่งปันมุมมองทัศนคติร่วมกัน ให้อำนาจสมาชิกในการตัดสินใจ มีอิสระในการแก้ปัญหาเพื่อสร้างความรับผิดชอบในหน้าที่ เปิดโอกาสสมาชิกกล้าพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน มีสิทธิ์มีเสียง มีความสำคัญในทีม มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การมอบอำนาจ (Empowerment)

องค์ประกอบที่ 2 การทำงานเป็นทีม (Teaming)

องค์ประกอบที่ 3 การแสดงความคิดเห็น (Voice)

ซึ่งแนวคิดนี้เชื่อว่าทั้ง 6 ลักษณะ 15 องค์ประกอบ ทำให้ผู้นำนำทีมที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จะสามารถตอบสนองความหลากหลายของโลกยุคใหม่ได้ สามารถนำพาทีมและองค์กรสู่ความสำเร็จได้

Prime and Salib (2014) ได้วิจัย Inclusive leadership: The view from six countries โดยมีคำถามว่าการรวม (Include) ที่มีความแตกต่างในด้านวัฒนธรรม มีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ความแตกต่างเรื่องเพศ ทำให้พนักงานรู้สึกแตกต่างกันหรือไม่ พฤติกรรมความเป็นผู้นำใดที่สามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วม และพฤติกรรมเหล่านี้จำเป็นต้องปรับให้เข้ากับบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันหรือไม่ โดยการสำรวจจากพนักงานทั้งหมด 1,512 คน โดยประมาณ 250 คน ต่อ 1 ประเทศ ได้สำรวจทั้งหมด 6 ประเทศ คือ ออสเตรเลีย จีน อินเดีย เยอรมนี และสหรัฐอเมริกา ผลการสำรวจพบว่า มีความคล้ายคลึงกัน คือ พนักงานในแต่ละประเทศมีลักษณะที่อยู่รวมด้วยกัน มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ส่งเสริมกันและกัน โดยเฉพาะการอยู่ร่วมกัน เราจะเห็นความเท่าเทียมกันสำหรับผู้หญิงและผู้ชายของประเทศที่ได้ทำการสำรวจ และยังพบด้วยว่าภาวะผู้นำแบบครอบคลุมไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องมือในการปฏิบัติการที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ ในบรรดาประเทศส่วนใหญ่ที่ทำการศึกษาคูเหมือนว่าคำว่าการบริหารแบบครอบคลุมเป็นเรื่องธรรมดา ๆ ในการศึกษาครั้งนี้พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำแบบครอบคลุม มีอยู่ 4 ลักษณะ

1. การเพิ่มขีดความสามารถ (Empowerment) รับฟังและรับทราบรายงาน โดยตรงเพื่อที่จะพัฒนาและดำเนินการต่อไป

2. ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) ยอมรับข้อผิดพลาด เรียนรู้จากการวิพากษ์วิจารณ์ และยอมรับมุมมองที่แตกต่าง รับทราบและแสวงหาการมีส่วนร่วมของผู้อื่น เพื่อระมัดระวังข้อจำกัดที่จะเกิดขึ้น

3. ความกล้าหาญ (Courage) ใฝ่ใจ ให้ความสนใจในแต่ละบุคคล เพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ ดำเนินการสร้างเชื่อมั่น และใช้หลักการสำหรับพนักงานที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง

4. ความรับผิดชอบ (Accountability) มีแสดงถึงความมั่นใจในความรับผิดชอบการทำงานของพนักงาน และเชื่อมั่นว่าพวกเขาต้องทำได้

จากคุณสมบัติทั้ง 4 ผู้วิจัยมีความเห็นว่าสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership)

Moss, Sims, Dodds and David (2016) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Inclusive leadership...driving performance through diversity ของ The employers network of equality and inclusion ได้ทำสำรวจและสัมภาษณ์ เพื่อสร้างรูปแบบความเป็นผู้นำรูปแบบใหม่ ซึ่งต้องมีประสิทธิภาพ มีความชัดเจน ในคำจำกัดความของคำว่า Inclusive leadership ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม มีลักษณะแบบอย่างดังนี้

1. ผู้นำเป็นผู้รับฟังและแสวงหามุมมองที่หลากหลายโดยปราศจากความมีอคติ
2. ผู้นำเห็นคุณค่าและส่งเสริมความหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม หาวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์
3. ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และสร้างแรงจูงใจในการขับเคลื่อนไปพร้อม ๆ กัน
4. ผู้นำใช้ความสามารถในเพิ่มระดับการปฏิบัติที่สูงขึ้น และใช้ความเป็นเลิศในการตอบสนองและให้บริการลูกค้า ความต้องการของลูกค้าและผู้ให้บริการ
5. ผู้นำให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในสมรรถนะของตนเอง
6. ผู้นำใส่ใจช่วยเหลือสมาชิกที่มีความหลากหลายระบุนความสามารถของพวกเขา และพัฒนาให้พวกเขาเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต
7. ผู้นำมีการสื่อสารอย่างจริงใจ และมีความซื่อสัตย์ซึ่งก่อให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ ความจงรักภักดีและความเป็นอยู่ที่ดี

จะเห็นว่าภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อบุคลากรในองค์กรเดียวกัน ดังนั้น พฤติกรรมและทัศนคติของผู้นำจะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กร

EU project (2018) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อ Inclusive leadership “Theoretical framework” การเป็นผู้นำแบบครอบคลุมในการปฏิบัติงานที่เคียงข้างหรือนำผู้อื่นที่มีความเสี่ยงต่อการถูกกีดกันออกจากสังคม แยกออกจากแนวคิดในปัจจุบันที่มุ่งเน้นภาวะผู้นำแบบครอบคลุมในกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย คำว่า “Inclusive” ใ้รวมถึงทุกคน คนที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน ประสบการณ์และวิธีการทำงาน อายุ เพศ ความสามารถทางกายภาพเป็นต้น งานวิจัยนี้มุ่งเน้นไปที่บุคคล รวมถึงความเสี่ยงต่อการถูกกีดกันออกจากสังคม เนื่องจากพวกเขามีความพิการ พวกเขาอพยพหรือพวกเกย์ การเข้าถึงข้อมูลและสิ่งอำนวยความสะดวกมีน้อยมากเพราะการอยู่ที่ห่างไกล ได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) การเห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วมของทุกคน สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการสร้างนวัตกรรมจากผู้ที่มีความเสี่ยงต่อการถูกกีดกันออกจากสังคม ภูมิปัญญาที่เกิดจากกลุ่มก็เพื่อประโยชน์ของทุก ๆ คน ในฐานะผู้นำ ผู้ตามและสังคม จากงานวิจัยนี้ ความหมายของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม คือ ผู้นำที่จะต้องทำตามขั้นตอนอย่างรอบคอบ เพื่อที่จะทำลายอุปสรรคสำหรับผู้ที่มีความเสี่ยงต่อการถูกกีดกันออกจากสังคม ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม คือ วิธีการเป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความหลากหลาย เชื้อชนและต้อนรับการมีส่วนร่วมของทุกคน และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ด้วยกระบวนการในการตัดสินใจ และรูปแบบของความจริงใจ เป้าหมายหลักของการเป็นผู้นำแบบครอบคลุมการเปลี่ยนแปลง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดความสมดุลต่อความต้องการของพื้นที่หลักในการพัฒนาผู้นำแบบครอบคลุม คือ การฝึกการตระหนักรู้ในตัวเอง การดำเนินตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์ และสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความสำคัญในองค์กรที่เขาอาศัยอยู่ (EU project, 2018)

Carmeli (2010) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) เป็นส่วนเสริมรูปแบบของความเป็นผู้นำเชิงสัมพันธ์ มีส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรโดยไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแนวทาง เปิดรับฟังข้อคิดเห็นต่าง ๆ ของพนักงาน และสามารถติดต่อสื่อสารอย่างเข้าใจกับบุคลากรให้กับทีมงาน โดยปราศจากความมีอคติได้เป็นอย่างดี

Howell and Shamir (2005) ลักษณะการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ได้รับการพัฒนามาจากแนวคิดความเป็นผู้นำแบบ “ผู้นำเป็นศูนย์กลาง” ที่เน้นบทบาทของคุณภาพผู้นำ และในทางตรงกันข้ามความเป็นผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) มุ่งเน้นว่าบุคลากรเป็นอย่างไร สามารถมีบทบาทมากขึ้นในองค์กร มีการเสริมสร้างศักยภาพของตนเอง และพฤติกรรมของตนเอง มีอิทธิพลต่อผู้นำพนักงาน กลายเป็นส่วนสำคัญหลักในองค์กร โดยการสนับสนุน และเคารพในความสามารถที่แตกต่างของแต่ละบุคคล

Avery, McKay, Wilson and Volpone (2008) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) เป็นการรวมทุกสิ่งทุกอย่างไว้ในสถานที่ทำงาน การแสดงความคิดเห็นของ

บุคลากรพนักงาน และปัจจัยหลายอย่างที่ได้รับการสนับสนุนอย่างมาก เนื่องจากผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) เห็นว่าพนักงานแต่ละคนเป็นบุคคลที่มีความสามารถ ซึ่งอาจนำค่านิยมไปใช้ในบริบทการทำงานมากขึ้น

Riehl (2000) ได้กล่าวว่า แนวทางการบริหาร โรงเรียนและความหลากหลายผู้บริหาร โรงเรียน โดยสรุปได้ว่าผู้นำโรงเรียนจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) โดยแนวปฏิบัติกว้าง ๆ สามประเภท คือ การส่งเสริมสิ่งใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลาย การส่งเสริมการปฏิบัติงานแบบรวมในโรงเรียน และสร้างความเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยมี การพิจารณาว่างานสามารถทำได้อย่างไร สามารถนำไปสู่ความเข้าใจได้มากขึ้น ร่วมกันตั้งเป้าหมาย ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความพยายามของผู้บริหารในการสร้างความรู้สึกร่วมกัน ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร และการปฏิบัติที่รวมอยู่ในโรงเรียน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น อาจก่อให้เกิดนวัตกรรม เกิดการปฏิบัติรูปแบบใหม่ของสถานศึกษา

DuFour, Eakey and Many (2006) ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา บทบาทของความเป็นผู้นำของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารในการสร้างสภาพแวดล้อมของโรงเรียน มีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นองค์ประกอบของโรงเรียนเพื่อประโยชน์ของนักเรียนทุกคน เมื่อความเป็นผู้นำของโรงเรียนกระจาย โดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน และความเป็นผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบของ

Ferdman and Deane (2014) สังคมที่พึ่งพาอาศัยกันในวันนี้บ่งบอกถึงความต้องการในระดับที่สูงขึ้น การทำงานร่วมกันในองค์กรเพื่อให้ประสบความสำเร็จกับการเป็นยุคแห่งโลกแห่งพลวัตร ความหลากหลาย และนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) โดยกล่าวอ้างว่าในสังคมและสถานที่ทำงานในปัจจุบัน และในอนาคต จำเป็นที่จะต้องลดความมีอคติ และป้องกันไม่ให้เกิดความมีอคติ ลดการแบ่งแยกกันเพื่อลดความขัดแย้งเชิงลบ หลีกเลี่ยงผลเสียต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ความเป็นธรรม และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในรูปแบบต่าง ๆ และก่อให้เกิดนวัตกรรมและผลลัพธ์ที่ดีขึ้นสำหรับองค์กรและบุคลากรโดยรวม จึงเกิดการกระตุ้นให้เกิดคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารแบบเดิม ๆ เนื่องจากผู้นำมีส่วนร่วมในการบริหาร กำกับดูแลคนงาน และทำงานในบริบทของโครงสร้างที่เน้นการใช้คำสั่ง การปรับเปลี่ยน โจมหน้ากิจวัตรดังกล่าว ด้วยวิธีการรวม (Inclusive) เป็นการนำเสนอโอกาสในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และนักวิชาการได้ระบุถึงความจำเป็นผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) สามารถกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำแบบดั้งเดิมได้ Ferdman and Deane (2014) ยังกล่าวอีกว่า ความเป็นผู้นำแบบครอบคลุม

(Inclusive leadership) เป็นแนวคิดที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนซึ่งแปรปรวนจากความเด่นทฤษฎีความเป็นผู้นำโดยเน้นความเป็นผู้นำด้านกระบวนการทางสังคม และกระบวนการทำงานรวมกัน การกำหนดความหมายนี้เป็นกระบวนการของการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ที่รวมอยู่ในระดับปัจเจกบุคคลและกลุ่ม โดยมีส่วนเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม และการปฏิบัติตามหลักปฏิบัติ รวมอยู่ในธรรมชาติและทั่ว ๆ ไปจะมีลักษณะ ดังนี้

1. ผู้นำให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในทุกระดับภายในองค์กร
  2. การสร้างช่องทางหลาย ๆ ทาง ทั้งด้านความปลอดภัย และความร่วมมือที่นำไปสู่การส่งเสริมให้บุคลากรมีการรวมกัน มีการป้อนข้อมูลและการดำเนินการ โดยเล็งเห็นความสัมพันธ์ของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน ระดับการทำงาน การเรียงลำดับความสำคัญของโครงสร้าง
  3. การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ และการเปลี่ยนแปลงกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร
  4. นำหลักจริยธรรมเข้ามาใช้ในองค์กร และให้การสนับสนุนความหลากหลายของบุคลากร การรักษาลักษณะเฉพาะดังกล่าวคือจรรยาบรรณที่มีค่า และสนับสนุนการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในองค์กร
  5. สร้างการสื่อสารที่มีเข้าใจง่าย รับฟังอย่างตั้งใจ ไม่มีอคติในการฟัง มีความสัมพันธ์ที่ดีภายในและระหว่างหน่วยงาน
  6. การส่งเสริมรูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนาสมาชิกในองค์กรทั้งหมด
- การวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ในองค์กรขึ้นมา มีบทบาทสำคัญในมุมมองและทิศทางขององค์กร ซึ่งได้รับการต้อนรับจากสังคมตะวันตกเป็นอย่างดี ซึ่งเคยคุ้นกับรูปแบบผู้นำที่หลากหลาย ในสภาพแวดล้อมขององค์กรแบบดั้งเดิม โดยลักษณะธรรมชาติของความเป็นผู้นำดั้งเดิมจะเน้นในภาพลักษณ์ของผู้นำอย่างโดดเด่น ผู้นำเป็นผู้วินิจฉัยและแก้ปัญหาโดยตรงให้กับองค์กร เป็นการปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงานด้วยมุ่งเน้นผล การปฏิบัติงาน มุ่งสู่วิสัยทัศน์ และแนวทางการดำเนินงานของพนักงานอยู่ภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชาภายในตามโครงสร้าง

How (2003) กล่าวว่า ผลการวิจัยเชิงประจักษ์ชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกับผู้นำแต่ละบุคคลและในหลากหลายรูปแบบของการวิจัย ซึ่งแตกต่างจากรูปแบบค่านิยมและวิธีการบีบบังคับ สถานการณ์ที่เด่นชัดมากขึ้นเกี่ยวกับข้อเสนอสุดขั้วที่มีการพิสูจน์ถึงทฤษฎีที่สำคัญและทฤษฎีการจัดการจัดการที่สำคัญ โดยกล่าวว่าเป็นแนวโน้มของมนุษย์ที่มีต่อการครอบงำโดยทั่วไปมักถูกขับเคลื่อนโดยอำนาจและหรือภาวะทางเศรษฐกิจ ในขณะที่รูปแบบผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ได้เกิดขึ้นในองค์กรและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก

เป็นเรื่องปกติธรรมดาสำหรับการมีส่วนร่วมของผู้นำแต่ละรายที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงจากด้านบนสุดในการมอบอำนาจ การกำกับดูแล และดูเหมือนว่าจะมีบทบาทสำคัญในความรู้สึกที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในรูปแบบลำดับขั้นทั่วไปที่มีอยู่ในองค์กรในปัจจุบัน

Pless and Maak (2004) ได้กล่าวถึงลักษณะบุคลิกของผู้นำว่าแบบดั้งเดิมเสมือนผู้นำเป็นเสมือนนักคิดตลอดเวลา ในขณะที่พนักงานปฏิบัติงานตามความคิด ตามคำสั่ง สิ่งนี้เป็นเหมือนควบคุมความคิดและศักยภาพในการทำงานของพนักงาน และลดศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมลงไป รูปแบบผู้นำแต่ละแบบที่จับคู่กับความสัมพันธ์ด้านการบริหารจากบนลงล่างยังคงเป็นแนวโน้มมาเรื่อย ๆ แม้ว่าจะพัฒนาและตรวจสอบความเกี่ยวข้องของการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในฐานะที่เป็นส่วนสำคัญในการยกระดับองค์กรในสังคมโลกที่เชื่อมต่อกันอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

Booyesen (2014, p. 130) ได้เพิ่มความคิดในเรื่องความเป็นผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) เป็น โครงสร้างเชิงสัมพันธ์ซึ่งระบุ ว่า มุมมองของผู้นำที่อิงกับความสัมพันธ์ เน้นกระบวนการและบริบทมากขึ้น เน้นการมีส่วนร่วม การทำงานร่วมกัน การคาดหวังของผู้ปฏิบัติ ตามการผนวกรวมกัน และรูปแบบการเป็นผู้นำแบบมีนัยความสัมพันธ์ของการปฏิบัติที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญมากมายหลายเหตุผล เช่น

1. เปิดหูเปิดตา มีความโปร่งใส และเปิดรับ ขณะเดียวกันก็เปลี่ยนความสนใจของคนที่มีพฤติกรรมไปในทางลบ ให้สามารถปรากฏออกมารวมกันอย่างหลากหลาย
2. จัดความสับสนของแต่ละบุคคล และความแตกต่างของกลุ่ม ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวขัดขวางความร่วมมือ
3. ต้องจัดโครงสร้างที่เน้นอำนาจและการปกครอง เพื่อสร้างชุมชนและข้อตกลงร่วมกัน

Gallegos (2014, p. 178) กล่าวว่า คำถามเกี่ยวกับสัญลักษณ์อะไรที่บ่งบอกของผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) และวิธีการที่แตกต่างจากพฤติกรรมผู้นำแบบดั้งเดิม ผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) มีพื้นฐานเพื่อทำความเข้าใจว่าการรวมความสามารถ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในองค์กร มีลักษณะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่มีจุดยืนร่วมกัน โดยอธิบายไว้อย่างกว้าง ๆ ว่า ผลของการมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน และการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมจะมีลักษณะคล้ายของเหลวที่ไหลมารวมกันเป็นหนึ่งเดียว Gallegos (2014, pp. 188-189) ใช้ชื่อคำว่า “Allophilia” เพื่ออธิบายลักษณะความเป็นผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) เหมือนกับว่าบนพื้นฐานของการพัฒนาเชื่อมโยงไปสู่ความแตกต่างของแต่ละบุคคล และสามารถสนับสนุนจากการทำงานต่าง ๆ ดังเช่น การกำหนดเป้าหมายร่วมกันเพื่อผูกมัดผู้คนเข้ามาอยู่ร่วมกัน

ร่วมสร้างความสามัคคีของกลุ่มต่าง ๆ กันมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ชี้ไปยังคุณลักษณะ โดยให้คุณลักษณะของผู้นำอย่างครอบคลุม (Inclusive leadership) ดังนี้

1. มีความตระหนักถึงคุณค่าของความหลากหลายในองค์กร
2. ให้ความเคารพ การเห็นคุณค่า และมีความหลากหลายของบุคลากร ขณะเดียวกันก็ต้องจัดการแยกตัวออกจากของบุคลากร ละการมองไม่เห็นความสำคัญของบุคลากร
3. สร้างความเชื่อถือไว้วางใจ
4. รวบรวมความแตกต่างที่ใกล้เคียงกัน
5. การพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย และรูปแบบการรับฟังและเปิดใจให้กว้างขึ้น
6. ส่งเสริมการปฏิบัติเชิงสัมพันธ์
7. ให้ความร่วมมือกับบุคคลและกลุ่มอย่างสุภาพ ให้มีสิทธิ์เสียง ได้อย่างเต็มที่ และให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่
8. รวบรวมระบบวิธีการ (รวม) กับทิศทางขององค์กรให้ไปทางเดียวกัน มีการตัดสินใจและการจัดลำดับความสำคัญการเปลี่ยนแปลง
9. การสร้างความคาดหวังสูง และความรับผิดชอบสูงในทุกระดับ
10. การอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ตามศักยภาพ และการปรับตัวในการปฏิบัติหน้าที่
11. นโยบายประกันคุณภาพ ความปลอดภัยจากการปฏิบัติงาน และโครงสร้างการสนับสนุน หลาย ๆ สิ่งที่ต้องการของพนักงาน
12. เข้าใจธรรมชาติของการทำงานร่วมกัน

จากคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ต้องแสดงให้เห็นว่าการสร้างองค์กรที่มีส่วนร่วมจะต้องมีการให้ความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับการปฏิบัติเชิงสัมพันธ์ การเสริมสร้างพลังอำนาจ และการสื่อสารอย่างมีคุณภาพสูง การปฏิบัติที่แตกต่างกันเหล่านี้จำเป็นต้องเน้นภาวะผู้นำทำงานเป็นกระบวนการ ซึ่งกระบวนการที่แตกต่างจากการเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมและสอดคล้องกับการประเมินของ Booyesen (2014, p. 303) ว่า ผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) จะตรงตามกระบวนการสร้างความสัมพันธ์และผู้ที่มุ่งเน้นความเป็นผู้นำ

Kotter and Cohen (2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) มีลักษณะที่มุ่งเน้นไปที่กิจกรรมซึ่งไม่เหมือนกับการจัดการ มีการกำหนดควิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจและดึงดูดผู้คน ทำให้ทีมงานเคลื่อนไหวไปได้ถูกต้องและไปในทิศทางเดียวกัน แม้จะมี



อุปสรรคสำคัญในการเปลี่ยนแปลง โดยดึงดูความต้องการด้านค่านิยม และด้านอารมณ์อันเป็นพื้นฐานของมนุษย์ที่บ่อยครั้งไม่ได้เอาออกมาใช้

Alimo-Metcalfe (2010) ได้พัฒนาแบบจำลองที่ครอบคลุมตามมุมมองผู้รับของพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กล่าวคือ จากองค์ประกอบที่พิจารณาสำหรับการมีส่วนร่วม ลักษณะผู้นำที่พนักงานชื่นชอบ มุมมองที่ดีที่สุดของผู้นำ คือสิ่งที่ผู้นำสนับสนุนให้พนักงานแสดงความเป็นผู้นำของตัวเอง ดังนั้น การมองความเป็นผู้นำ จึงคล้ายกระบวนการทางสังคมและความเป็นหุ้นส่วนมากกว่าใช้เพื่อครอบงำผู้อื่น สิ่งนี้ถือเป็นแนวทางกระจายความเป็นผู้นำด้วยวิธีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยต้องมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบที่สร้างขึ้น (Alimo-Metcalfe, 2010) รูปแบบเป็นการทำงานร่วมกัน มีการเชื่อมโยงถึงกัน มีความกระตือรือร้นในการขจัดอุปสรรคต่อการสื่อสาร และแทนที่ด้วยการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ผลประโยชน์ขององค์กรได้รับการยืนยันว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตแก่ลูกค้า และลดการหมุนเวียนของพนักงาน Sirota Survey Intelligence (2006) ยืนยันว่าพนักงานได้รับสวัสดิการที่ได้รับผลประโยชน์ มีความเป็นอยู่ และสุขภาพดี มีความสามารถในตัวเอง ความภาคภูมิใจและความพึงพอใจกับงาน

Wooten (2006) สรุปว่า วิธีการระบบจะสามารถรักษามุมมองที่แตกต่าง ความคิด และบุคคลในที่ทำงาน และนำไปสู่ผลผลิต และมีความหมายปฏิสัมพันธ์กัน มนุษย์เป็นศูนย์กลางที่มีศักยภาพในการส่งเสริมการผลิตในองค์กรต่าง ๆ ข้อบ่งชี้เหล่านี้บอกว่าแนวทางร่วมกันมีทางเลือกที่มีประสิทธิภาพสำหรับรูปแบบการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ที่มีพื้นฐานเป็นเอกลักษณ์ โดยเฉพาะทำให้เกิดคำถามว่า “เป็นไปได้อย่างไร”

McCauley's (2014) มุมมองเกี่ยวกับการมอง รวมทั้งระบบจะช่วยชี้แจงบางส่วนของความคลุมเครือที่มาพร้อมกับการพัฒนาแนวปฏิบัติที่ให้การสนับสนุนองค์กร เช่น ทีม ระดับและหน้าที่ สิ่งที่มีความจำเป็นของการใช้ประโยชน์จากการกำหนดทิศทาง การจัดตำแหน่งและความมุ่งมั่นเป็นแรงขับเคลื่อนในการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ที่ให้ความสำคัญร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้เพื่อการดำเนินการปฏิบัติเชิงสัมพันธ์ และการแบ่งปันที่มีการสนับสนุนโดยส่วนประกอบที่สำคัญกัน คือ

1. สร้างข้อตกลงร่วมกันเพื่อผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย
2. การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และบูรณาการในด้านที่แตกต่างกันในการทำงาน เพื่อให้มีความพอดีกับการร่วมกัน ให้บริการการทำงานร่วมกันให้ไปในทางเดียวกัน (การจัดตำแหน่ง)

3. ความมุ่งมั่น และความสำเร็จของแต่ละคนจะทำให้ส่งผลต่อความประสบความสำเร็จของส่วนรวมขององค์กร

จะเห็นความแตกต่างของผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ที่เห็นได้ชัด คือ ความเป็นผู้นำจะเป็นแรงกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ พนักงานแต่ละคนรู้สึกว่าได้รับการยอมรับและเคารพอย่างแท้จริงและมีส่วนร่วมในการบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำสามารถนำทีมที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่บุคลากรทุกคนรู้สึกว่าพวกเขาเป็นผู้มีคุณค่า และยอมรับความคิดของพวกเขา คนเหล่านี้มีรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต ไม่ใช่แค่คนทำงานเท่านั้น ด้วยความรู้สึกที่กล่าวมานี้ทำให้บุคลากรสามารถใช้มุมมองที่หลากหลาย (วิธีคิด) และแนวทาง (วิธีการดำเนินการ) เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และการเติบโต และผลักดันให้องค์กรบรรลุสู่เป้าหมายและความประสบความสำเร็จ ทีมงานที่มีความหลากหลายในปัจจุบัน สมาชิกอาจมีลักษณะแตกต่างกันไปหลายประการ แต่มีรู้สึกถึงความถูกต้องและความเป็นเจ้าของอย่างแท้จริง โดยขึ้นอยู่กับผู้นำจะสามารถสร้างความรู้สึกในการรวมเข้ากับ ความหลากหลายดังกล่าวได้อย่างไรที่จะทำให้บุคลากรว่าพวกเขาอยู่ในกลุ่มที่มีความหมาย และได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลภายในองค์กร โดยสามารถเข้าถึงข้อมูลทรัพยากรและเครือข่ายที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีโอกาสที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและพัฒนาและก้าวหน้า

Bilimoria (2012) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) มี 2 ลักษณะ คือ

1. ให้ความสำคัญและเคารพต่อบุคคลทุกคนในเรื่องความสามารถและความทุ่มเทในการทำงาน คำพูดและการกระทำของผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความชื่นชมอย่างแท้จริงต่อความเป็นเอกลักษณ์ ความเป็นมา ความสามารถและความทุ่มเทของสมาชิกในทีมทุกคน ผู้นำควรระวังรูปแบบอคติ และแบบจำลองทางจิตใจที่เป็นอุปสรรคต่อการประเมินคุณค่าของคนอื่น ให้บุคลากรแสดงตัวตนและศักยภาพที่แท้จริง ซึ่งจะเห็นความหลากหลายในองค์กร พวกเขาควรจะได้รับผิดชอบต่อพฤติกรรมที่ไม่สุภาพต่อผู้อื่น

2. สร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน ด้วยการส่งเสริมให้ข้อมูลและความคิดริเริ่มของพนักงานทุกคน ผู้นำควรตรวจสอบพฤติกรรมของตนเองเพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนให้ความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมและเคารพ พวกเขาควรสร้างความรู้สึกร่วมกัน มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนระหว่างสมาชิกในทีม การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์โดยยึดตามค่านิยมที่เชื่อมโยงโดยตรงกับผลลัพธ์ของทีม ผู้นำควรสร้างเงื่อนไขของทีมที่กระตุ้นให้สมาชิกพูดถึงความคิดโอกาสปัญหาและข้อผิดพลาดและมีส่วนร่วมในการอภิปรายอย่างกระตือรือร้นเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ถ้าจำเป็น เงื่อนไข

ดังกล่าวรวมถึงความรู้สึกของความปลอดภัยทางด้านจิตใจที่ช่วยให้การออกเสียงของความขัดแย้งหรือจินตนาการและการปฐมนิเทศการเรียนรู้ ด้วยคำพูดและการกระทำของพวกเขาผู้นำควรส่งเสริมความสัมพันธ์ของทีมที่เป็นธรรมชาติ มีความเป็นประชาธิปไตยสนับสนุนและต้อนรับคำถามและความท้าทายมากกว่าความสัมพันธ์ในทีมที่เป็นเผด็จการ ไม่สนับสนุนป้องกันหรือตามความลำเอียง มีความโปร่งใสในการตัดสินใจและกระบวนการของทีม

การดำเนินการทั้งสองแบบนี้ผู้นำสามารถออกแบบเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ไม่ดี และไม่หยุดยั้ง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและสร้างพลังให้กับวัฒนธรรมแบบเปิดกว้างและนำไปสู่สิ่งที่ดีที่สุดของคน กระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกันและสนับสนุนการริเริ่มและการสนับสนุนจากทุกคน ความเป็นผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ช่วยยกระดับความแตกต่างของสมาชิกในทีมเพื่อหาโอกาสใหม่ ๆ และพัฒนาวิธีการใหม่ในสร้างนวัตกรรม โดยการขยายความรู้สึกของการทำงานร่วมกันและการเป็นเจ้าของ และยังเป็นแรงบันดาลใจและสร้างแรงบันดาลใจ และผู้คนมีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุผล

Cockerell (2009) อธิตรองประธานบริหารฝ่ายปฏิบัติการของวอลต์ดิสนีย์เวิลด์รีสอร์ต (Walt Disney World Resort) ได้ให้ความสำคัญของการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) โดยระบุว่าประสบการณ์ของเขาในการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ซึ่งส่งผลให้ผู้นำคนอื่น ๆ เห็นว่าองค์กรในอนาคตจะต้องส่งเสริมสภาพแวดล้อมทั้งหมดให้ครอบคลุม นอกจากนี้ความเชื่อของเขาว่าเหตุผลหนึ่งที่ทำให้วอลต์ ดิสนีย์ เวิลด์ (Walt Disney World) มีมนต์ขลังเป็นเพราะรูปแบบการเป็นผู้นำที่คาดหวังจากทุกคนในองค์กร ไม่ว่าเขาจะเป็นผู้นำและต้องบริหารดูแลสิ่งต่าง ๆ โดยตัวเอง จากประสบการณ์ของเขาที่ Walt Disney World Resort, Cockerell ได้เสนอพฤติกรรม 10 ประการที่จะส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่รวมอยู่ในองค์กร ได้แก่ 1) การรู้จักทีมของคุณ 2) การมีส่วนร่วมกับทีม 3) การพัฒนาทีมงาน 4) การท้าทายผู้คนอย่างจริงจัง 5) สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ 6) ตั้งใจฟังอย่างเข้าใจ 7) สื่อสารได้อย่างชัดเจนตรงและตรงไปตรงมา 8) รับฟังทุกความเห็น 9) ปรบความเข้าใจเมื่อบางคนกำลังแยกตัว และ 10) สร้างความกล้าหาญให้พนักงานได้มั่นใจ

Ryan (2006) ระบุว่าแนวคิดเรื่องการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) เช่น อิทธิพลและกระบวนการที่เป็นรูปแบบการเป็นผู้นำ ก็เป็นลักษณะเหมือนกันกับผู้นำประเภทอื่น ๆ ที่มีโครงสร้าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะ อย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำแบบนี้ถือว่าเป็นจุดสิ้นสุดที่ประสบความสำเร็จในกระบวนการเป็นผู้นำ Ryan (2006) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการรวมส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างความเป็นผู้นำ แต่ก็ยังเป็นจุดสิ้นสุดของมันด้วย

Lowe (2010) ใช้คำนิยามที่กว้างขวางที่สุด เชื่อว่าความเป็นผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ก็คือการกระจายความรับผิดชอบด้านการเป็นผู้นำอย่างกว้างขวาง รูปแบบของการเป็นผู้นำแบบนี้ ผู้คนจำนวนมากหรือบุคลากรมีส่วนรับผิดชอบในการสร้างวิสัยทัศน์ วางแผนการดำเนินการ และการรักษาทิศทางขององค์กร อุปสรรคเชิงซับซ้อนต่าง ๆ ถูกโยนทิ้งไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถชี้นำการตัดสินใจที่ส่งผลต่อลูกค้า องค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่การงาน และการจ้างงาน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) มีบุคลิกลักษณะอยู่ 6 อย่าง 1) เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ 2) ดูแลและมีปฏิสัมพันธ์ 3) เชื้อถือและไว้วางใจได้ 4) มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน 5) เพิ่มขีดความสามารถ และ 6) ตระหนักถึงตนเอง ลักษณะ 6 อย่างนี้เป็นเรื่องธรรมดาสำหรับมนุษย์ทุกคน คนส่วนใหญ่บางคน ลักษณะอยู่ภายในตัวของพวกเขา ความเชื่อนี้นำไปสู่การอธิบายในการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ทุกคนมีความสามารถและมีภาวะผู้นำในระดับหนึ่ง ดังนั้น Lowe (2010) ร่วมกับ Kouzes and Posner ในการยืนยันว่า ความเป็นผู้นำ คือ มีอยู่ในตัวของทุกคน และทุกคนสามารถแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการเป็นผู้นำภายในสภาพแวดล้อมของตน

Ryan (2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ในโรงเรียนกรณีศึกษาในบริบทของประเทศแคนาดา ในนักเรียนในโรงเรียน 48 เปอร์เซนต์ของนักเรียนเป็นผู้อพยพ 57 เปอร์เซนต์เป็นชนกลุ่มน้อยและ 59 เปอร์เซนต์ พูดภาษาอื่นที่ไม่ใช่ภาษาอังกฤษหรือภาษาฝรั่งเศส ครูใหญ่ของโรงเรียนแสดงความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งในโรงเรียน โดยได้สร้างนักเรียน บุคลากรและชุมชนให้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของว่าต้องการให้โรงเรียนเป็นอย่างไร นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้พวกเขาปรับบทบาทผู้นำในโรงเรียน เพื่อนร่วมงานของเขาอธิบายว่าเขาแสดงให้เห็น “ความมั่นใจในทุกคนที่เขาจ้าง” เขาพยายามที่จะสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนการเรียนรู้ ความคิดริเริ่มทั้งหมดที่เขาได้กระตุ้นให้บุคลากรของเขามีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้เกิดการศึกษาที่ครอบคลุม ครูใหญ่ยังทำงานอย่างหนักเพื่อให้แน่ใจว่านักเรียนและผู้ปกครองได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน เขาได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีในการจัดการเรียนการสอน การดำเนินการด้านหลักสูตร จากความพยายามทั้งหมดเหล่านี้ ครูใหญ่ทำให้โรงเรียนได้รับการยอมรับ การบริหารโรงเรียนที่แตกต่างจากแบบดั้งเดิม คุณลักษณะบางอย่างของการเป็นผู้นำที่แสดงให้เห็น คือ ความรู้สึกที่ดีในการดูแลกลุ่มคนทุกคน การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานในการจัดการโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงเป็นโรงเรียนชั้นนำทั้งหมดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จของผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership)

Schmidt (1996) แนะนำการปฏิบัติและทักษะความเป็นผู้นำแบบครอบคลุมในการศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนานักศึกษา หลักฐานของความเป็นผู้นำคือทุกคนมีเอกลักษณ์ทาง

วัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสาร มุมมองและการปฏิบัติต่อผู้อื่น ความเป็นผู้นำแบบครอบคลุม ประกอบด้วย ทักษะในการรับความเสี่ยง การสะท้อนตนเองทางวัฒนธรรม การแยกแยะแบบแผนและความสามารถในการเข้าใจประสบการณ์ที่แตกต่างตามเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม (Schmidt, 1996) ซึ่งสอดคล้องกับ Ryan (2006) ภาพสะท้อนที่สำคัญในการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม คือ ผู้นำสามารถระบุวิธีปฏิบัติที่มองไม่เห็นที่ทำให้เกิดการกีดกัน ผู้นำแบบครอบคลุม คือ บุคคลที่มุ่งมั่นที่จะกำจัดสิทธิพิเศษทางเชื้อชาติ และการเลือกปฏิบัติทางเชื้อชาติ มีความตั้งใจในการเรียนรู้และการเติบโตตลอดชีวิต การรับรู้และกำจัดอคติและการกีดกัน อำนาจความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง และการสร้างชุมชนที่ครอบคลุม ผู้นำแบบครอบคลุมมีความรับผิดชอบในการสร้างแบบรวมสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์กร (Brown, 2004, p. 92)

จากการศึกษาผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) หมายถึง แนวทางหรือพฤติกรรมของผู้นำใช้ในการบริหารความหลากหลายในทีมงาน ให้เกิดมีแนวทางร่วมกัน มุ่งหวังไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้การเคารพความแตกต่างลักษณะเฉพาะบุคคลและคุณค่าของแต่ละคน เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม โดยรับฟังเสียงความคิดเห็นในการตัดสินใจและมีความเป็นธรรมอย่างทั่วถึง ผู้นำต้องมองเห็นภาพขององค์กรในทุก ๆ ด้าน การจะเป็นผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ที่ดีและต้องสร้างภาวะผู้นำร่วมกันในระดับบุคคล เพื่อให้สมาชิกทำงานร่วมกันภายใต้ความแตกต่างอย่างมีความสุข เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทั่วทั้งองค์กร ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพทั้งระดับบุคคลและองค์กร นั่นคือ “ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม”

จากผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ผู้วิจัยได้นำมาแสดงการสังเคราะห์ กำหนดองค์ประกอบของการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยองค์ประกอบเหล่านี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความถี่ขององค์ประกอบ ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป องค์ประกอบหลักของการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สามารถคัดสรรองค์ประกอบการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสิทธิผลได้ 4 ด้าน ด้านความสัมพันธ์ ด้านความฉลาดทางด้านวัฒนธรรม ด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ ด้านการมีส่วนร่วม

ตารางที่ 1 องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

องค์ประกอบหลัก	เอกสารที่เกี่ยวข้อง													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	รวม
ความสัมพันธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
ความฉลาดทางด้านวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
รูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		11
การมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13

หมายเหตุ: 1 = Bersin (2013) 2 = Jamakiraman (2011) 3 = Dillon and Bourke (2016) 4 = Deloitte (2011) Prime and Salib (2014) 5 = Moss, Sims, Dodds and David (2016) 6 = Wuffli (2016) 7 = Hollander (2008) 8 = Ferdman and Deane (2014) 9 = Gallegos (2014) 10 = Alimo-Metcalfe (2010) 11 = McCauley (2014) 12 = Bilimoria (2012) 13 = Ryan (2010)

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยของนักวิชาการ ทำให้ได้องค์ประกอบหลัก จำนวน 4 ด้าน 1) องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ 2) องค์ประกอบความฉลาดทางด้านวัฒนธรรม 3) องค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ 4) องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม

#### 1. องค์ประกอบหลักด้านความสัมพันธ์

ความสัมพันธ์เป็นหนึ่งในทักษะที่ผู้นำทุกคนต้องการ เนื่องจากมันเป็นสะพานเชื่อมโยงภายในระหว่างบุคคล ระหว่างทีมและคนที่มีความหลากหลายในองค์กร การสร้างความสัมพันธ์มีความเกี่ยวข้องภายในสองกลุ่มหลัก คือ คนที่ทำงานอย่างใกล้ชิด เครือข่ายภายในและภายนอกผู้บริหารที่สามารถปรับตัวเข้าหาบุคคลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีระดับทักษะด้านความสัมพันธ์สูง สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

Shields (2009) ได้ให้ทัศนะภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ประกอบด้วย 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและผลักดันให้บรรลุ 3) มีความเชื่อมั่นสูง และมีจริยธรรม 4) สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความกระตือรือร้น 5) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

6) มีความเป็นประชาธิปไตย เสมอภาค ยุติธรรม และมีความเป็นอิสระ 7) มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับบุคคล และองค์กรอยู่ตลอดเวลา

Gallegos (2014) ได้ให้ทัศนะภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ดังนี้ 1) มีความตระหนักถึงคุณค่า ของความหลากหลายในองค์กร 2) สร้างความเชื่อถือไว้วางใจ 3) มีการสื่อสารที่หลากหลาย เปิดใจ ให้กว้างขึ้นเพื่อรับฟังอย่างตั้งใจ 4) มีการส่งเสริมการปฏิบัติเชิงสัมพันธ 5) มีการการสร้างความคาดหวังสูง และความรับผิดชอบสูงในทุกระดับ 6) ส่งเสริมการเรียนรู้ตามศักยภาพ 7) สร้าง วัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน

Riehl (2000) ได้ให้ทัศนะภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ดังนี้ 1) มีการส่งเสริมสิ่งใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลาย 2) สร้างเครือข่ายกับชุมชน 3) มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน มุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ 4) สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร 5) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ด้วยการกระทำร่วมกัน

Lowe (2010) ได้ให้ทัศนะภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ดังนี้ 1) เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ 2) ดูแลและมีปฏิสัมพันธ์ 3) เชื่อถือและไว้วางใจได้ 4) มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน 5) เพิ่มขีดความสามารถ และ 6) ตระหนักในความเป็นตัวเอง

Goleman (2001) ผู้นำที่สามารถนำทีมหรือองค์กร ไปสู่ความสำเร็จได้คือบุคคลที่สามารถสร้างเครือข่ายในการทำงาน ผ่านการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันได้ ต้องอาศัยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ความตระหนักรู้ในตนเอง 2) ความสามารถในการจัดการตนเอง 3) ความเข้าใจ สังคม

Whetten and Cameron (2016) ผู้นำต้องเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งของตน เพื่อนำไปสู่ การจัดการตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ แล้วก็จะสามารถพัฒนาความเข้าใจต่อบุคคลอื่น ได้ดียิ่งขึ้น ผ่านการใช้ทักษะเรื่องของความเข้าอกเข้าใจ (Empathy) ที่เสมือนผู้นำได้เข้าไปอยู่ในเหตุการณ์ เดียวกับบุคคลคนนั้น เพื่อรับรู้ถึงความรู้สึกและประสบการณ์แบบเดียวกัน ทำให้ตอบสนองต่อ ความรู้สึกของบุคคลนั้นได้อย่างเหมาะสม

Covey (2004) ผู้นำต้องมีความสมดุลอยู่บนพื้นฐานของการแสดงออก ซึ่งความเคารพ ในศักดิ์ศรีของบุคคลอื่น เมื่อใดก็ตามที่ผู้นำให้ความสำคัญกับพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งมากกว่า พฤติกรรมอื่น เมื่อนั้นการสร้างควมไว้วางใจของผู้นำมีโอกาสล้มเหลวได้ อย่างไรก็ตาม ความไว้นั้นเชื่อใจก็ไม่สามารถพัฒนาได้จากผู้นำเพียงฝ่ายเดียว แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้ตามด้วย ซึ่งความโน้มเอียงต่อความไว้วางใจ (Propensity to trust) ของผู้ตามนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้ตาม ด้วย

Dillon and Bourke (2016) ผู้นำต้องมีความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) คือ เป็นผู้นำ ที่เปิดรับฟังคำแนะนำความคิดต่างของผู้อื่น สนใจอยากรู้อยากเห็นแนวคิดของผู้อื่น ตั้งใจรับฟัง

เพื่อเข้าใจมุมมองบุคคลอื่นมากยิ่งขึ้น หัววิธีปรับเปลี่ยนให้เข้าใจตรงกัน นำมาสู่โอกาสสร้างความสำเร็จขององค์กรได้ มี 3 องค์ประกอบ 1) การเปิดเผย (Openness) 2) การมีมุมมองที่หลากหลาย (Perspective taking) 3) การจัดการความคลุมเครือ (Coping with ambiguity)

ผลจากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัย เพื่อวิเคราะห์หาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบหลักด้านความสัมพันธ์ได้ ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกใช้เป็นองค์ประกอบในระดับสูง ตั้งแต่ความถี่ 5 ขึ้นไป ได้ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตารางที่ 2 ตัวบ่งชี้ด้านความสัมพันธ์

ตัวบ่งชี้	เอกสารที่เกี่ยวข้อง								
	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม
การสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		7
การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
การเข้าถึงได้ง่าย เชื่อถือได้ ไว้วางใจได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
ความสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
ความตระหนักรู้	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	7

หมายเหตุ: 1 = Shields (2009) 2 = Gallegos (2014) 3 Riehl (2000) 4 = Lowe (2010) 5 = Goleman (2001) 6 = Whetten and Cameron (2016) 7 = Covey (2004) 8 = Dillon and Bourke (2016)

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านความสัมพันธ์แล้วสรุปตามความถี่ของแต่ละด้าน และเมื่อพิจารณารายละเอียดของเนื้อหาแต่ละด้าน บางด้านมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบหลักด้านอื่น จึงสรุปตัวบ่งชี้ด้านความสัมพันธ์ได้ 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การสื่อสาร หมายถึง การยินดี ซินชม ตั้งใจรับฟังข้อเสนอแนะ รับฟังแนวคิดที่หลากหลายอย่างจริงใจ มีข้อเสนอแนะเพื่อมุ่งใจให้ร่วมกันพัฒนาองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความประทับใจร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความรู้สึกที่ดีร่วมกัน ความรู้สึกชอบพอกัน เป็นมิตรกัน ซึ่งเป็นหนทางที่นำไปสู่มิตรภาพ ทำให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การเข้าถึงได้ง่าย เปิดเผย เชื่อถือได้ ไว้วางใจได้ หมายถึง มีความเป็นมิตร เข้าใจได้ง่าย ปราศจากลำดับชั้นตอน มีความห่วงใยตั้งใจจริง



ตัวบ่งชี้ที่ 4 ความสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กร หมายถึง การรวมกลุ่มคนให้ทำงานร่วมกัน ในลักษณะที่มุ่งเน้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้หรือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรที่มุ่งหมายให้เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเข้าใจระหว่างกันและกัน

ตัวบ่งชี้ที่ 5 ความตระหนักรู้ ผู้นำแบบครอบคลุมต้องรู้ภาวะอารมณ์ของตนเอง ต้องพยายามควบคุมและปรับกลไกภายใน สิ่งที่แสดงออกไปจะเกิดผลดีหรือผลกระทบต่อคนรอบข้างและงานอย่างไร ผู้นำสามารถมองเห็นภาพรวมของปัญหาที่สลับซับซ้อนได้ดี และสามารถปรับเปลี่ยนการแสดงผลที่เหมาะสมได้โดยจับพัตน์ ผู้นำที่สามารถตระหนักรู้ จึงเป็นคนตรงไปตรงมา กล่าวพูดอย่างเปิดเผย และยอมรับผิดทุกครั้งถ้าผู้นำแสดงออกไปอย่างไม่เหมาะสม

องค์ประกอบหลักด้านที่ 2 ความฉลาดทางวัฒนธรรม

สิ่งสำคัญและเป็นหน้าที่ของผู้นำแบบครอบคลุม คือ ความฉลาดทางด้านวัฒนธรรม เป็นแกนสำคัญสำหรับความยั่งยืนในหลักการบริหาร ซึ่งความสำคัญขององค์กรพึงยอมรับและมองเห็นคุณค่าเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา วัฒนธรรมในที่นี้หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร การส่งเสริม วัฒนธรรม และกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีจิตสำนึก สร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างแท้จริง ผู้นำต้องมีความเข้าใจทางวัฒนธรรม เปิดกว้างทางความคิด เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ มุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถ ความสนใจ ความเชี่ยวชาญของบุคลากร สนับสนุนยกย่องเชิดชูเกียรติ และสร้างแห่งความท้าทายให้กับบุคลากรในองค์กร ดังที่นักวิชาการหลายคนได้กล่าวไว้ดังนี้

Shields (2009) ได้ให้ทัศนะภาวะผู้นำแบบครอบคลุมว่า ต้องมีความเชื่อมั่นสูง มีจริยธรรม สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความกระตือรือร้นให้กับบุคลากรและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความเป็นประชาธิปไตย เสมอภาค ยุติธรรมและมีความเป็นอิสระ อีกทั้งมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล และองค์กรอยู่ตลอดเวลา

Wuffli (2016) ได้ให้ทัศนะภาวะผู้นำแบบครอบคลุม มีการบริหารจัดการในแนวราบ มีมุมมองแบบเปิดกว้าง มีการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน มีจริยธรรมและคุณธรรม

Prime and Salib (2014) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบครอบคลุม ต้องมีความอ่อนน้อม มีความกล้าหาญในการรับผิด เพื่อนำสิ่งแนวคิดใหม่ ๆ จากคนรอบข้างมาปรับเปลี่ยน มีความรับผิดชอบและเป็นแบบอย่างที่ดี

Deloitte Research (2011) ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมต้องมีความมุ่งมั่นต่อแนวคิด มีความกล้าเผชิญและยอมรับแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ จากบุคลากร ไม่มีอคติ มีความอยากรู้อยากเห็น มีความเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม

Ryan (2010) ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม มีการส่งเสริมสิ่งแวดล้อมให้เป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม ดูแลเอาใจใส่บุคลากรทุกระดับ และเสริมสร้างพลังให้บุคลากรในการมีส่วนร่วมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

Bilimoria (2012) ผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) มีคุณลักษณะด้าน วัฒนธรรม คือ

1. ให้ความสำคัญและเคารพต่อบุคคลทุกคนในเรื่องความสามารถและความทุ่มเทในการทำงาน ส่งเสริมความสัมพันธ์ของทีมงานก่อนข้างยุคธรรม ปราศจากความลำเอียง
2. ส่งเสริมให้ข้อมูลและความคิดริเริ่มของพนักงานทุกคน
3. ให้ความเท่าเทียมและเคารพ ความเป็นประชาธิปไตยปราศจากความลำเอียง มีความโปร่งใสในการตัดสินใจ

Riehl (2000) ได้ให้ทัศนะภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ส่งเสริมสิ่งใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลาย มีการตั้งเป้าหมายร่วมกันมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมในองค์กร

Cockerell (2009) ได้ให้ความสำคัญของการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ว่า 1) การพัฒนาทีมงานเป็นสิ่งสำคัญ 2) สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3) ปรับความเข้าใจ เมื่อบางคนกำลังแยกตัว และ 4) สร้างความกล้าหาญให้พนักงานได้มั่นใจ

Lowe (2010) ผู้นำแบบครอบคลุม เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ มีการดูแลและมีปฏิสัมพันธ์ เป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน พัฒนาเพิ่มขีดความสามารถให้บุคลากรในองค์กร

ผลจากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัย เพื่อวิเคราะห์หาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบหลัก ด้านความฉลาดทางด้านวัฒนธรรม โดยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ที่นักวิจัยส่วนใหญ่ เลือกใช้เป็นองค์ประกอบในระดับสูง ตั้งแต่ความถี่ 5 ขึ้นไป ได้ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตารางที่ 3 ตัวบ่งชี้ความฉลาดทางด้านวัฒนธรรม

ตัวบ่งชี้	เอกสารที่เกี่ยวข้อง									รวม
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	8
การให้ความเคารพ อ่อนน้อม ถ่อมตน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
ตารางที่ การเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา	✓		✓	✓	✓	✓	✓			6
ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9

หมายเหตุ: 1 = Shields (2009) 2 = Wuffli (2016) 3 Prime and Salib (2014) 4 = Deloitte Research (2011) 5 = Ryan (2010) 6 = Bilimoria (2012) 7 = Riehl (2000) 8 = Cockerell (2009) 9 = Lowe (2010)

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ความฉลาดทางด้านวัฒนธรรม สรุปรวมตามความถี่ของแต่ละด้าน และเมื่อพิจารณารายละเอียดของเนื้อหาแต่ละด้าน บางด้านมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบหลักด้านอื่น จึงสรุปตัวบ่งชี้ด้านความฉลาดทางวัฒนธรรมของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้บุคลากรให้เกิดพลังงานเชิงบวก เช่น การพูดถึงเรื่องวิสัยทัศน์ที่จะทำให้เกิดแรงบันดาลใจ การให้ข้อคิดในการทำงาน การพัฒนาตนเองในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ผู้นำต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ ประสานงานและกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมมีจุดหมายเดียวกัน ขับเคลื่อนไปพร้อมกับการเรียนรู้ การสั่งสมความรู้ และสร้างความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การให้ความเคารพ อ่อนน้อม ถ่อมตน ให้ความทัดเทียม หมายถึง ผู้นำสามารถกระตุ้นให้บุคลากรในระดับล่างกล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็น ยอมรับความเห็นที่ต่าง และยกย่องความคิดที่ดีที่สุดของบุคลากร โดยปราศจากอคติ ไม่ว่าจะความคิดเห็นนั้นมาจากบุคลากร

ระดับล่าง หรือระดับบริหารก็ตาม เมื่อเกิดความผิดพลาดในองค์กรผู้นำจะรับผิดชอบกับความผิดพลาดนั้น แต่เมื่อประสบความสำเร็จผู้นำจะยกย่องให้ความเชื่อถือกับบุคลากรในทีม

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หมายถึง ผู้นำต้องเข้าใจ และพัฒนาความสามารถที่จัดการกับการเปลี่ยนแปลง ลำดับให้ได้ว่าสิ่งใดต้องดำเนินการก่อนและหลัง และกระตุ้นให้เกิดพลังในตัวบุคลากรที่พร้อมจะต่อสู้กับอุปสรรคและการเปลี่ยนแปลงที่มีศักยภาพตอบสนองกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมดำเนินงานบนความเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นปรับตัวพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ตัวบ่งชี้ที่ 5 ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม หมายถึง บุคลากรสามารถเรียนรู้กันและกัน เคารพสิทธิและหน้าที่ ยอมรับและเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล สังคม เพศ ศาสนาฯ และสามารถปรับตัวให้กลมกลืนกันเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น

### 3. องค์กรประกอบหลักด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ

ผู้นำแบบครอบคลุมต้องคำนึงถึงความเป็นจริงในปัจจุบัน ด้วยเหตุนี้การตัดสินใจและการสร้างวิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้น ต้องผ่านกระบวนการจากการมีส่วนร่วมของทุก ๆ คนที่นำความรู้และประสบการณ์ของตัวเอง เพื่อที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดการแบ่งปัน โดยยึดหลักผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรที่มีความหลากหลาย และกลุ่มผลประโยชน์ให้มากที่สุดที่จะต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

Ferdman and Deane (2014) ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม มีการป้อนข้อมูลและการดำเนินการ โดยเล็งเห็นความสัมพันธ์ของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน ระดับการทำงาน การเรียงลำดับความสำคัญของโครงสร้าง สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ และการเปลี่ยนแปลงกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร

Scharmer (2013) แนะนำว่าผู้นำแบบครอบคลุมไม่จำเป็นที่จะต้องสร้างความคิดให้มากมาย และควรปล่อยให้มีความว่างให้มากมาย เพื่อที่จะให้ผู้อื่นสามารถเข้ามาเพิ่ม ร่วมสร้างความคิดในที่ว่าง ๆ นั้น ได้โดยผู้นำไม่จำเป็นต้องคิดทั้งหมด การใช้วิธีนี้ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงแนวคิดของบุคลากรให้เกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของขึ้นมาทันที ผู้นำแบบครอบคลุมพร้อมที่จะรับความเสี่ยง และมีความกล้าหาญที่จะคิดอย่างยิ่งใหญ่ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มบุคคลและระบบที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งก็หมายความว่าผู้นำแบบครอบคลุมสามารถมองข้ามสิ่งเล็ก ๆ ไปยังภาพที่กว้างใหญ่ขึ้น

Bilimoria (2012) ผู้นำแบบครอบคลุมต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วม การข้อมูลและความคิดริเริ่มของพนักงาน ทุกคนมีความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมและเคารพ พวกเขาควรสร้างความรู้สึกร่วมกัน มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนระหว่างสมาชิกในทีม การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ โดยยึดตาม

ค่านิยมที่เชื่อมโยงโดยตรงกับผลลัพธ์ของทีม ผู้นำแบบครอบคลุมสร้างเงื่อนไขของทีมที่กระตุ้นให้สมาชิกพูดถึงความคิด โอกาส ปัญหา และข้อผิดพลาด และมีส่วนร่วมในการอภิปรายอย่างกระตือรือร้นเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ถ้าจำเป็น เงื่อนไขดังกล่าวรวมถึงความรู้ลึกซึ้งของความปลอดภัยทางด้านจิตใจที่ช่วยให้การออกเสียงของความขัดแย้งหรือจินตนาการและการปฐมนิเทศการเรียนรู้ด้วยคำพูดและการกระทำของพวกเขา ผู้นำควรส่งเสริมความสัมพันธ์ของทีมที่เป็นธรรมชาติ มีความเป็นประชาธิปไตย สนับสนุนและต้อนรับคำถามและความท้าทายมากกว่าความสัมพันธ์ในทีมที่เป็นเผด็จการ ไม่สนับสนุนป้องกันหรือตามความลำเอียง มีความโปร่งใสในการตัดสินใจและกระบวนการของทีม

Shields (2009) ได้ให้ทัศนะภาวะผู้นำแบบครอบคลุมประกอบ ดังนี้ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและผลักดันให้บรรลุ 3) มีความเชื่อมั่นสูง และมีจริยธรรม 4) สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความกระตือรือร้น 5) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 6) มีความเป็นประชาธิปไตย เสมอภาค ยุติธรรม และมีความเป็นอิสระ 7) มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล และองค์กรอยู่ตลอดเวลา

Riehl (2000) ได้ให้ทัศนะภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ดังนี้ 1) มีการส่งเสริมสิ่งใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลาย 2) สร้างเครือข่ายกับชุมชน 3) มีการตั้งเป้าหมายร่วมกันมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ 4) สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร 5) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ด้วยการกระทำร่วมกัน

McCauley (2014) ได้ให้ทัศนะภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ดังนี้ 1) มีการสร้างข้อตกลงร่วมกันร่วมผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย 2) มีการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และบูรณาการในด้านที่แตกต่างกันในการทำงานเพื่อให้มีความพอดี 3) สร้างความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น และความสำเร็จของแต่ละคน

Gallegos (2014) ได้ให้ทัศนะภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ดังนี้ 1) มีความตระหนักถึงคุณค่าของความหลากหลายในองค์กร 2) สร้างความเชื่อถือไว้วางใจ 3) มีการสื่อสารที่หลากหลาย เปิดใจให้กว้างขึ้นเพื่อรับฟังอย่างตั้งใจ 4) มีการส่งเสริมการปฏิบัติเชิงสัมพันธ์ 5) มีการการสร้างความคิดหวังสูง และความรับผิดชอบสูงในทุกระดับ 6) ส่งเสริมการเรียนรู้ตามศักยภาพ 7) สร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน

DuFour, Eakey and Many (2006) ได้ให้ทัศนะภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ดังนี้ 1) มีความเป็นผู้นำแห่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 2) สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ 3) ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการทำงานร่วมกัน 4) มีการกระจายอำนาจให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 5) เน้นการสร้างความสัมพันธ์ให้ดีขึ้น



หมายเหตุ: 1= Ferdman and Deane (2014) 2 = Scharmer (2013) 3 = Bilimoria (2012) 4 = Shields (2009) 5 = Riehl (2000) 6 = McCauley (2014) 7 = Gallegos (2014) 8 = DuFour, Eakey and Many (2006) 9 = Howell and Shamir (2005) 10 = Jamison and Miller (2008) 11 = Alimo-Metcalfe (2010)

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ สรุปตามความถี่ของแต่ละด้าน และเมื่อพิจารณารายละเอียดของเนื้อหาแต่ละด้านบางด้านมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบหลักด้านอื่น จึงสรุปตัวบ่งชี้ด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมมี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การส่งเสริมให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง หมายถึง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ กระตุ้นให้เกิดพลังในตัวบุคลากร ร่วมกันรับผิดชอบและมีความรู้สึกต่อการเป็นเจ้าของ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ชัดเจน หมายถึง ผู้นำแบบครอบคลุมต้องเอื้ออำนวยให้เกิดการยอมรับ โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างบุคลากรและเป้าหมายขององค์กร โดยการเสริมสร้างพลังแก่บุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และต้องสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และค่านิยมออกมาเป็นรูปธรรม และส่งต่อความเข้าใจเหล่านี้ไปสู่พนักงานอย่างชัดเจน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การใช้ความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กร หมายถึง ผู้นำแบบครอบคลุมต้องพยายามเรียนรู้ความแตกต่าง พื้นฐานด้านสังคมและวัฒนธรรมของบุคลากร เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยใช้แรงขับเคลื่อน ความรู้ และความสามารถในการปรับตัว

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การมองการณ์ไกล คือ ผู้นำแบบครอบคลุมต้องสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม โดยการชี้แนะและจูงใจผู้อื่นด้วยวิสัยทัศน์ที่มีพลัง โน้มน้าวจิตใจ ช่วยสร้างความน่าตื่นเต้นในการทำงานให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกคน สร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธา ความภูมิใจ ซึ่งจะนำไปสู่ความผูกพันและความภักดีของพนักงาน และมีความโปร่งใสในการทำงานยอมรับปรับเปลี่ยนตนเองกระบวนการทำงานอยู่ตลอดเวลา

ตัวบ่งชี้ที่ 5 การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ หมายถึง ผู้นำแบบครอบคลุมต้องส่งเสริมให้บุคลากร มีการพัฒนาด้านความรู้ความสามารถ มีสติปัญญา มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองเสมอ กล้าที่จะเสนอแนวคิดและความคิดเห็น และสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขภายในองค์กร

องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วม

ผู้นำแบบครอบคลุมต้องเป็นผู้ที่สร้างบรรยากาศให้บุคลากรในองค์กรรู้ว่าการมีส่วนร่วมกันมีความสำคัญในการทำงานเป็นทีม ยินดีแบ่งปันมุมมองทัศนคติร่วมกัน ให้กระจายอำนาจให้สมาชิกในการตัดสินใจ มีอิสระในการแก้ปัญหาเพื่อสร้างความรับผิดชอบในหน้าที่ เปิดโอกาสสมาชิกกล้าพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน มีสิทธิ์มีเสียง มีความยุติธรรมปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่านที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ด้านการมีส่วนร่วม ดังนี้

Riehl (2000) ได้กล่าวว่า ผู้นำโรงเรียนจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) โดยแนวปฏิบัติกว้าง ๆ สามประเภท คือ การส่งเสริมสิ่งใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลาย การส่งเสริมการปฏิบัติงานแบบครอบคลุมในโรงเรียน และสร้างความเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนกับชุมชน สามารถนำไปสู่ความเข้าใจได้มากขึ้น ร่วมกันตั้งเป้าหมาย ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความพยายามของผู้บริหารในการสร้างความรู้สึกร่วมกัน ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร และการปฏิบัติที่รวมอยู่ในโรงเรียน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดนวัตกรรม เกิดการปฏิบัติรูปแบบใหม่ของสถานศึกษา

Wuffli (2016) ได้ให้ทัศนะภาวะผู้นำแบบครอบคลุมประกอบ ดังนี้ 1) การเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 2) มีการบริหารจัดการในแนวราบ 3) มีมุมมองแบบเปิดกว้าง 4) มีความหลากหลายในองค์กร 5) มีการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน 6) มีความเป็นบรรทัดฐาน 7) มีจริยธรรมและคุณธรรม 8) มีลักษณะเป็นองค์กรร่วม

Booyesen (2014) ได้ให้ทัศนะภาวะผู้นำแบบครอบคลุมประกอบ ดังนี้ 1) มีการเน้นกระบวนการและบริบทมากขึ้น 2) มีการรับฟัง และเปิดรับมุมมองที่แตกต่าง 3) มีการสร้างความเข้าใจและเคารพความแตกต่างของบุคคล 4) มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีเน้นการทำงานเป็นทีม

Hollander (2009) ได้ให้ทัศนะภาวะผู้นำแบบครอบคลุมประกอบ ดังนี้ 1) มีการมุ่งเน้นความร่วมมือในองค์กร 2) สร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพด้วยความแตกต่างระหว่างบุคคล 3) จัดสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม

DuFour, Eakey and Many (2006) ได้ให้ทัศนะภาวะผู้นำแบบครอบคลุมประกอบ ดังนี้ 1) มีความเป็นผู้นำแห่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 2) สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ 3) ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการทำงานร่วมกัน 4) มีการกระจายอำนาจให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 5) เน้นการสร้างความสัมพันธ์ให้ดีขึ้น

Ferdman and Deane (2014) ได้ให้ทัศนะภาวะผู้นำแบบครอบคลุมประกอบ ดังนี้ 1) มีความเป็นพลวัตร 2) ลดความมีอคติ 3) เน้นกระบวนการการทำงานร่วมกัน 4) ให้ความสำคัญสัมพันธ์





## ตารางที่ 5 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	เอกสารที่เกี่ยวข้อง									รวม
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
การมีความเป็นประชาธิปไตย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
คุณธรรม จริยธรรม										
การสร้างบรรยากาศแห่งองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9

หมายเหตุ: 1 = Ferdman and Deane (2014) 2 = Wuffli (2016) 3 = Booyesen (2014) 4 = Hollander (2009) 5 = DuFour, Eakey and Many (2006) 6 = Ferdman and Deane (2014) 7 = Gallegos (2014) 8 = Bilimoria (2012) 9 = EU project (2018)

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านการมีส่วนร่วม สรุปตามความถี่ของแต่ละด้าน และเมื่อพิจารณารายละเอียดของเนื้อหาแต่ละด้าน บางด้านมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบหลักด้านอื่น จึงสรุปตัวบ่งชี้ด้านการมีส่วนร่วมของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความหลากหลายในองค์กร หมายถึง ความหลากหลายทางความสามารถของบุคคล การรักษามูลค่าที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรเป็นเรื่องที่ยาก ผู้นำแบบครอบคลุมต้องมองเห็นศักยภาพของคนในองค์กร พยายามดึงจุดเด่นของพนักงานเหล่านั้นออกมาเพื่อสร้างสรรค์การทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ลดความมีอคติ หมายถึง ผู้นำที่เปิดรับฟังคำแนะนำ ความคิดต่างของผู้อื่น เปิดใจรับฟัง การทำความเข้าใจมุมมองที่แตกต่างกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การสนับสนุนการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้นำกับพนักงาน มีการขยายกลุ่มผู้นำทุกระดับทั้งหมด สร้างสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีม มีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ อีกทั้งปลูกจิตสำนึกในความเป็นเจ้าของ ความภาคภูมิใจและความพึงพอใจกับความสามารถของตนเอง

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การมีความเป็นประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม หมายถึง ผู้นำแบบครอบคลุม ต้องมีการไต่ตรอง และดำรงอยู่ภายใต้ความมีจริยธรรมและคุณธรรม และความเป็นประชาธิปไตย แสดงให้เห็นชัดเจนด้วยวิธีที่เหมาะสม สิ่งนี้จะเป็นพื้นฐานสำหรับการทำความเข้าใจมุมมองที่แตกต่างกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน และส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้นและต้องคำนึงถึงการดำเนินชีวิตของเพื่อนร่วมงาน และความหลากหลายที่สำคัญของคน ซึ่งไม่ได้มีแค่เพศ ภูมิศาสตร์ แต่ยังรวมไปถึงคนรุ่นต่าง ๆ อีกด้วย

ตัวบ่งชี้ที่ 5 สร้างบรรยากาศแห่งองค์กร หมายถึง ผู้นำแบบครอบคลุมสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้การสนับสนุน ความเปิดเผยและรับฟังความคิดเห็น ทุกระดับ การสื่อสารในแนวราบเพื่อรักษาบรรยากาศขององค์กร

จากการศึกษาภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) นักวิชาการหลายท่าน ที่ทำวิจัยและได้รับประโยชน์จากการวิจัย ดังนี้

Bilimoria (2012) ผู้นำเปลี่ยนแปลงจากการควบคุมและสั่งการไปยังรูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมที่แยกตัวออกจากกันและนิ่งเฉย ก่อให้เกิดแรงจูงใจและใช้พลังงานไปสู่สิ่งที่รวมอยู่และเปิดกว้าง และนำสิ่งที่ดีที่สุดของมนุษย์ออกมากระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มและเกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้นมา Alimo-Metcalfe (2010) ให้ความหมายว่า ความเป็นผู้นำแบบครอบคลุมช่วยอำนวยความสะดวกในการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าผลิตภัณฑ์และบริการ และลดการหมุนเวียนพนักงาน เพิ่มความเป็นอยู่และสุขภาพ ลดความเหนื่อยหน่าย ลดความเครียด การรับรู้ความสามารถของตนเองที่สูงขึ้น ความพึงพอใจในงานการปฏิบัติตามและความก้าวหน้าในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสอดคล้อง Nishii and Mayer (2009) การเป็นผู้นำแบบครอบคลุมมีความเกี่ยวข้องกับลดการหมุนเวียนพนักงาน และ Eagly and Chin (2010) ความเป็นผู้นำแบบครอบคลุมช่วยอำนวยความสะดวกในการเคลื่อนไหวระหว่างมุมมองส่วนใหญ่ และเข้าใจชนกลุ่มน้อยที่ขึ้นอยู่กับบริบททางวัฒนธรรม

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาตัวบ่งชี้

### ความหมายของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้แปลมาจากคำว่า Indicator เนื่องจากเป็นคำที่ชัดเจนเกี่ยวข้องกับเรื่องที่กำลังศึกษา ซึ่งมีนักวิชาการที่ให้ความหมายของคำว่าตัวบ่งชี้ใกล้เคียงกัน ดังนี้ Johnstone (1981) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพันธ์หรือสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดในเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องบ่งบอกสถานะที่เจาะจง แต่จะบ่งบอกหรือสะท้อนให้เห็นถึงวิธีหรือทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งบอกถึงการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต เช่น ตัวบ่งชี้เปรียบเทียบความสามารถของนักเรียนในปีต่าง ๆ เป็นต้น ตัวบ่งชี้จะเป็นสิ่งบอกชื่ออย่างกว้าง ๆ ถึงสถานะหรือสภาพของสถานการณ์ที่เราสนใจเข้าไปตรวจสอบ ตัวอย่างของตัวบ่งชี้ระบบการศึกษาระดับชาติ เช่น ตัวบ่งชี้การมีส่วนร่วมในทรัพยากรมนุษย์ต่อการศึกษาในอนาคต ซึ่งคำที่คำนวณได้นั้นจะต้องแปลผลในลักษณะภาพรวม ๆ หรือภาพสะท้อนของการกระจายการมีส่วนร่วมของทรัพยากรมนุษย์ในการศึกษา Burstein, Oakes

and Guiton (1992) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ (Indicators) ไว้ว่า ตัวบ่งชี้เป็นค่าสถิติที่ให้สารสนเทศเกี่ยวกับสถานะคุณภาพ หรือผลการปฏิบัติงานของระบบการศึกษา ซึ่งอาจเป็นค่าสถิติเฉพาะเรื่อง หรือค่าสถิติรวม (Single or Composite statistics) ก็ได้ โดยจะมีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังต้องให้สารสนเทศที่สอดคล้องกับคุณลักษณะที่ต้องการจะวัดด้วย พจนานุกรม Collins Essential Thesaurus (2006) เทียบเคียงความหมายของคำว่าตัวบ่งชี้ (Indicators) ว่าเป็นเครื่องหมาย เครื่องวัด สิ่งแนะนำ สิ่งแสดงให้เป็นดัชนี สัญญาณ สัญลักษณ์ มาตรวัด เข็มชี้วัด เครื่องหมายวัด เครื่องหมายระดับ เครื่องชี้ ป้ายเสา เครื่องวัดน้ำหนัก เป็นต้น พจนานุกรม The American Heritage (2000) ได้ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ คือ 1) เป็นสิ่งบ่งบอก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) ตัวชี้หรือดัชนี (2) เครื่องมือที่ใช้กับเครื่องยนต์ เครื่องไฟฟ้า มาตรวัด (3) เข็มชี้ หน้าปัดหมุด หรืออุปกรณ์อื่นที่ใช้กับเครื่องมือ (2) เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้วัดสารเคมี (3) สิ่งที่อยู่ในระบบนิเวศวิทยา เช่น สภาพของพืช หรือสัตว์ บอกรูปภาพเฉพาะบางอย่างของสิ่งแวดล้อมได้ (4) ค่าทางสถิติที่บอกรูปภาพหรือทิศทางของเศรษฐกิจ

นักวิชาการไทยได้ให้ความหมายของคำว่า ตัวบ่งชี้ (Indicator) ไว้มากมายหลากหลายความหมาย เช่น วิโรจน์ สารรัตนะ(2553) กล่าวถึงตัวบ่งชี้ (indicator) ว่าเป็นความหมายใกล้เคียงกับคำว่า ดัชนี (index) แต่ตัวบ่งชี้มีความหมายกว้างกว่าดัชนี ซึ่งดัชนีจัดว่าเป็นตัวบ่งชี้ชนิดหนึ่งโดยที่ลักษณะของดัชนีต้องอยู่ในรูปของอัตราส่วนระหว่างปริมาณสองจำนวน แต่ตัวบ่งชี้ไม่มีข้อจำกัดว่าจะต้องอยู่ในรูปอัตราส่วน วรณี แกมเกตุ (2540) ได้ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้เป็นสารสนเทศหรือค่าที่สังเกตได้เชิงปริมาณหรือค่าที่สังเกตได้เชิงคุณภาพ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดหรือสะท้อนลักษณะ รวมทั้งปัญหาหรืออุปสรรคของการดำเนินงานอย่างกว้าง ๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับเจ็จันท์ จงสถิตอยู่ และแสวง ปิ่นมณี (2529 อ้างถึงใน รุ่งรังสี วิบูลชัย, 2544) ที่ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้เป็นสารสนเทศอย่างหนึ่งที่ได้มาจากการประมวลผลโดยใช้มาตรการทางสถิติคำนวณขึ้น เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายการวางแผนและการบริหารงาน การติดตามผลการดำเนินงานและการจัดลำดับการพัฒนา สูดสวาด ประไพเพชร (2551) ให้ความหมายว่าเป็นสารสนเทศเชิงปริมาณหรือสารสนเทศเชิงคุณภาพ ที่บ่งบอกถึงสิ่งที่ต้องการตรวจสอบเพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือปทัสถานที่แสดงไว้ เพื่อแสดงหรือบ่งบอกว่าสูงหรือต่ำประการใด ซึ่งเป็นการสะท้อนลักษณะหรือการดำเนินงาน ทำให้สามารถวินิจฉัยชี้ภาวะช่วยขจัดทาบหน้าที ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรประกอบ หรือองค์ประกอบ ที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาจุดหรือช่วงเวลาหนึ่ง ค่าของตัวบ่งชี้ระบุ/ บ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้าง ๆ แต่ความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้ และใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างจุดหรือช่วงเวลาที่ต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้ สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) ได้ให้ความหมายไว้คล้ายกันว่าหมายถึง ตัวแปร ตัวประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการศึกษาหรือสภาพที่ต้องการศึกษา ส่วนใดส่วนหนึ่ง ณ จุดเวลาหรือช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง มีลักษณะเชิงคุณภาพหรือปริมาณ โดยการนำข้อมูลหรือตัวแปรหรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นคุณลักษณะหรือสภาพการณ์นั้นได้และใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลาที่ต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้และเป็นเครื่องมือหรือสิ่งที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้าความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของกิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดในมิติต่าง ๆ ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) ที่ได้สรุปว่าตัวบ่งชี้ว่าจะประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) ตัวบ่งชี้จะต้องสามารถให้ค่า หรือบ่งบอกคุณลักษณะของสิ่งที่ทำการวัดว่า มีปริมาณหรือมีคุณลักษณะเช่นไร ส่วนจะมีความหมายอย่างไร จะต้องนำไปตีค่า หรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐาน จึงจะทราบได้ว่าถึงนั้นมีค่าสูงหรือต่ำได้มาตรฐานหรือไม่เพียงใด 2) ค่าหรือคุณลักษณะที่ได้จากตัวบ่งชี้มีความหมายภายใต้เงื่อนไข 2 ประการ คือ 1) เงื่อนไขของเวลา กล่าวคือ ตัวบ่งชี้จะบ่งบอกสถานภาพของสิ่งที่มุ่งวัดเฉพาะช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวแปรหรือข้อมูลว่าจะเก็บช่วงใดตัวบ่งชี้อาจมีค่าระยะเวลา สัปดาห์ 3 เดือน 1 ปี ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่จะนำข้อมูลมาใช้และตีความหมาย 2) เงื่อนไขของสถานที่ กล่าวคือ ตัวบ่งชี้จะบ่งบอกสภาพของสิ่งที่มุ่งวัดเฉพาะในเขตพื้นที่ หรือบริเวณ หรือส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบที่ทำการตรวจสอบ อาทิ ตัวบ่งชี้ด้านการศึกษาของประเทศ จังหวัด ภูมิภาคใด และระดับการศึกษาใด เป็นต้น ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อมูลหรือตัวแปรที่จัดนั่นเอง

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของตัวบ่งชี้ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่อยู่ในรูปของข้อความ ตัวประกอบ ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้จากตัวเลขหรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์มาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดค่าหรือคุณค่า มีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือปทัสถานทีแสดงไว้เพื่อแสดงหรือบ่งบอกว่าสูงหรือต่ำประการใด เป็นการสะท้อนลักษณะหรือการดำเนินงาน ทำให้สามารถวินิจฉัยชี้ภาวะช่วยชี้บทบาทหน้าที่ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง

### **ประเภทของตัวบ่งชี้**

การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษามีขึ้นเป็นจำนวนมาก จึงมีการแบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ออกเป็นแบบต่าง ๆ การแบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ขึ้นอยู่กับวิธีและเกณฑ์ในการแบ่ง ซึ่งมีความแตกต่างกัน บางเกณฑ์อาศัยวิธีการนำไปใช้ แต่บางเกณฑ์อาศัยแนวคิดในการสร้าง (วิโรจน์

สารัตถะ, 2556, หน้า 197) ซึ่งได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้จัดแบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ไว้ดังนี้

อุทัย กมลศิลป์ (2552, หน้า 17-20) และกมล ตราฐ (2552) ได้สังเคราะห์การแยกประเภทตัวบ่งชี้ของ Johnstone (1981) Bottani and Welberg (1994) โดยแบ่งได้ 7 แบบ ดังนี้

1. การจัดแยกประเภทตามทฤษฎีระบบ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย (Input indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปัจจัยนำเข้าของระบบการศึกษา เช่น ร้อยละของนักเรียนหญิงระดับประถมศึกษา ความเสมอภาคของการเข้ารับการศึกษ ตัวบ่งชี้กระบวนการ (Process indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงวิธีการดำเนินงานขั้นตอนต่าง ๆ ในระบบการศึกษา เช่น ร้อยละของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาเทียบกับระดับประถมศึกษา เป็นต้น ตัวชี้วัดด้านผลผลิต (Output indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงผลลัพธ์ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษา เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียน ความพึงพอใจต่อระบบการศึกษา

2. การจัดแยกประเภทตามลักษณะนิยามของตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้แบบอ้อมเป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้ในกรณีที่นักการศึกษายังมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาไม่มากนัก หรือใช้ในสถานการณ์ที่มีการให้นิยามตัวบ่งชี้ไว้หลวม ๆ ยังไม่ชัดเจนในการศึกษาเฉพาะเรื่อง ตัวบ่งชี้แบบอ้อมนี้มีส่วนที่นักการศึกษาต้องพิจารณาพิจารณาตัดสินใจ ตัวบ่งชี้แบบปรนัยเป็นตัวบ่งชี้ที่ให้คำนิยามไว้ชัดเจน และไม่มีส่วนที่ต้องใช้พิจารณาของนักการศึกษาแต่อย่างใด ตัวบ่งชี้ประเภทนี้มักใช้ในการประเมินการติดตาม และการเปรียบเทียบระบบการศึกษาที่เป็นการศึกษาาระดับนานาชาติ

3. การจัดประเภทตามวิธีสร้าง ได้แก่ ตัวบ่งชี้ตัวแทน เป็นตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นจากตัวแปรเพียงตัวเดียวให้เป็นตัวแทนตัวแปรอื่น ๆ ที่บอกลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษา เช่น สัดส่วนจำนวนนักเรียนระดับประถมศึกษา อัตราการไม่รู้หนังสือ เป็นต้น ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ใช้กันมากในการวิจัย การวางแผนและการบริหารการศึกษาในระยะแรก ๆ แต่ในปัจจุบันนี้ใช้กันน้อยลง เนื่องจากตัวบ่งชี้ประเภทนี้มีความเที่ยงและความตรงต่ำ เพราะเป็นการใช้ตัวบ่งชี้เพียงตัวเดียวแสดงลักษณะสิ่งที่ต้องการศึกษา ตัวบ่งชี้แยกเป็นตัวบ่งชี้ที่มีสถานะคล้ายกับตัวแปรหรือเป็นตัวบ่งชี้ย่อยโดยตัวบ่งชี้ย่อยแต่ละตัวเป็นอิสระต่อกัน และบ่งชี้ลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว การที่จะบ่งชี้สภาพองค์รวมจะต้องใช้ตัวบ่งชี้ย่อยทุกตัวรวมกัน ทั้งชุดการวิเคราะห์และนำเสนอตัวบ่งชี้ประเภทนี้จึงค่อนข้างยุ่งยากเสียเวลา เนื่องจากตัวบ่งชี้ทั้งหมดมีตัวบ่งชี้ย่อยเป็นจำนวนมาก จึงเป็นการบ่งชี้ลักษณะซ้ำซ้อนกัน และตัวบ่งชี้อาจรวมหรือตัวบ่งชี้ประกอบเป็นตัวบ่งชี้ที่เกิดจากการรวมตัวแปรทางการศึกษาหลาย ๆ ตัวเข้าด้วยกัน ให้น้ำหนักความสำคัญของตัวแปรตามจริง ตัวบ่งชี้ชนิดนี้ให้สารสนเทศที่มีคุณค่ามีความเที่ยงและความตรง

สูงกว่าตัวบ่งชี้ของประเภทแรก จึงเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการศึกษา การกำกับติดตามดูแล ประเมินการศึกษาและเป็นที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน

4. การจัดแยกประเภทตามลักษณะตัวแปรที่ใช้สร้างตัวบ่งชี้ ได้แก่ การจัดแยกประเภท ตัวบ่งชี้ตามระดับการวัดของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกได้เป็นตัวบ่งชี้นามบัญญัติ ตัวบ่งชี้เรียงอันดับ ตัวบ่งชี้อัตราภาคและตัวบ่งชี้อัตราส่วน ถ้าตัวบ่งชี้สร้างจากตัวแปรระดับใด ตัวบ่งชี้ที่ได้จะมีระดับ การวัดตามตัวแปรนั้นด้วย โดยทั่วไปตัวบ่งชี้ที่นิยมใช้กันมาก คือ ตัวบ่งชี้อัตราภาค ตัวบ่งชี้อัตราส่วน และตัวบ่งชี้เรียงอันดับ การคัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามประเภทของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกได้เป็น ตัวบ่งชี้ สต็อกและตัวบ่งชี้การเลื่อนไหล ตัวบ่งชี้สต็อก แสดงถึงภาวะหรือปริมาณของระบบ การศึกษา ณ จุดเวลาจุดใดจุดหนึ่ง ส่วนตัวบ่งชี้การเลื่อนไหลแสดงถึงสถานะที่เป็นพลวัตในระบบ การศึกษา ณ ช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่ง การจัดแยกประเภทตามคุณสมบัติทางสถิติของตัวแปรวิธีนี้ จัดแยกได้เป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจงและตัวบ่งชี้ที่ไม่เกี่ยวกับการแจกแจง ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจง สร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นค่าสถิติ บอกลักษณะการกระจายของข้อมูล เช่น สัมประสิทธิ์ การกระจาย เป็นต้น ส่วนตัวบ่งชี้ไม่เกี่ยวกับการแจกแจง สร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นปริมาณหรือเป็น ค่าสถิติบอกลักษณะค่ากลาง เช่น ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน หรือค่าสถิติประเภท ค่าร้อยละ อัตราส่วน

5. การจัดประเภทตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้แบ่งได้เป็น ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีค่าปริมาณที่แท้จริง และมีความหมายในตัวเอง เช่น จำนวนนักเรียน จำนวนครู ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์หรือตัวบ่งชี้อัตราส่วน หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่ค่าของตัวบ่งชี้เป็นปริมาณเทียบเคียงกับ ค่าอื่น เช่น จำนวนของนักเรียนต่อครูคนหนึ่ง สัดส่วนของครูวุฒิปริญญาโท ตัวบ่งชี้ทั้งสองประเภทนี้ ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ใช้เปรียบเทียบได้เฉพาะระบบที่มีขนาดหรือศักยภาพเท่าเทียมกัน ถ้าเป็นระบบที่มี ขนาดหรือศักยภาพต่างกัน ควรใช้ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์ในการเปรียบเทียบ

6. การจัดแยกประเภทตามฐานการเปรียบเทียบในการแปลความหมาย แบ่งเป็นตัวบ่งชี้ อิงกลุ่ม หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับกลุ่ม ตัวบ่งชี้อิงเกณฑ์ หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้และตัวบ่งชี้ตน หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมาย เทียบกับสภาพเดิม ณ จุดหรือช่วงเวลาที่แตกต่างกัน

7. การจัดแยกประเภทตามลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้ ประเภทตัวบ่งชี้ตามลักษณะการใช้ ประโยชน์แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้แสดงความหมาย (Expressive indicators) และตัวบ่งชี้ ทำนาย (Predictive indicators)

#### ลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ดี

พรพันธุ์ บัณฑิตนพันธุ์ และบุญเลิศ เลี้ยวประไพ (2531) กล่าวว่า โดยทั่วไปลักษณะของ ตัวบ่งชี้ที่ดี จะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติต่อไปนี้

1. มีความตรงสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการได้
2. มีความไวสามารถแสดงความแตกต่างได้ แม้สถานการณ์ที่วัดจะเปลี่ยนแปลงไปเล็กน้อย
3. มีความเฉพาะเจาะจง จะเปลี่ยนแปลงก็แต่เฉพาะสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้นโดยตรงเท่านั้น
4. มีความเชื่อถือได้ ค่าที่ได้ทั้งปริมาณและคุณภาพควรจะสอดคล้องกัน ถ้าวัดในสิ่งเดียวกัน ไม่ว่าจะผู้วัดจะเป็นกลุ่มใดก็ตาม
  - วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) สรุปคุณลักษณะที่ดีของตัวบ่งชี้ ดังนี้
  1. บ่งบอกถึงสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดอย่างกว้าง ๆ ไม่เฉพาะเจาะจง
  2. กำหนดเป็นตัวเลขได้หรืออยู่ในรูปเชิงปริมาณ มิใช่เป็นข้อความบรรยายเท่านั้น
  3. เป็นค่าชั่วคราว สามารถผันแปรได้ตามเวลาและสถานที่
  4. บ่งชี้การดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ใช้ระบุปัญหาหรือสภาพการณ์ไม่พึงประสงค์ได้
5. มีความเป็นวัตถุวิสัย เป็นกลาง ไม่ลำเอียง การตัดสินค่าของตัวบ่งชี้มิได้เกิดจากการคิดเอาเอง
6. มีความไวต่อความแตกต่างแสดงความแตกต่างได้แม้สถานการณ์ที่วัดจะเปลี่ยนแปลงไปเล็กน้อย
7. มีความหมายและตีความหมายได้ค่าของมาตรวัดควรมีจุดสูงสุดและต่ำสุดง่ายแก่ความเข้าใจ
8. มีความถูกต้องในเนื้อหา (Content validity) ที่นำมาสร้างเป็นตัวบ่งชี้
9. มีความถูกต้องในการสร้าง (Construct validity) มีวิธีการคัดเลือกตัวแปร การรวมการกำหนดน้ำหนักของตัวแปรที่ถูกต้อง
10. มีความตรง สามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้ และสามารถเปรียบเทียบได้
11. มีความเชื่อถือได้ ค่าที่ได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพควรสอดคล้องกัน ถ้าวัดในสิ่งเดียวกัน ไม่ว่าจะผู้วัดจะเป็นกลุ่มใด
12. มีความเฉพาะเจาะจง แสดงในประเด็นที่สนใจเพียงประเด็นเดียวจะเปลี่ยนแปลงก็แต่เฉพาะสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้นโดยตรง
13. สอดคล้องกับนโยบายที่เกี่ยวข้อง ให้สารสนเทศเพียงพอต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจในนโยบาย
14. มีความเชื่อมั่นและมีการปรับให้ทันสมัยอยู่เสมอ



15. มีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้อื่นเพื่อการวิเคราะห์โดยภาพรวม

16. เป็นหน่วยพื้นฐานในการสร้างทฤษฎี

ตัวบ่งชี้ที่ดี ควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2550)

1. ความตรง (Validity) จะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดอย่างถูกต้อง แม่นยำ ตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้แม่นยำ ตรงตามคุณลักษณะที่มุ่งวัดนั้น มีลักษณะ ดังนี้

1.1 มีความตรงประเด็น (Relevant) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด เช่น กระจายโลหิต เป็นตัวบ่งชี้สภาพความเป็นกรดเป็นด่างของสารละลาย เป็นต้น

1.2 ความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวบ่งชี้ต้องมีความเป็นตัวแทนของคุณลักษณะที่ต้องการวัด หรือมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน เช่น อุณหภูมิร่างกายเป็นตัวบ่งชี้สภาวะมีไข้ของผู้ป่วย คุณภาพของผู้นำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ สามารถชี้วัดด้วยลักษณะการให้สารสนเทศ ความรวดเร็วในการตอบสนอง ความต้องการ ลักษณะการพูดจา สีหน้าท่าทางของการให้บริการ เป็นต้น

2. ความเที่ยง (Reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบอกคุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ตัวบ่งชี้สามารถชี้ได้อย่างคงเส้นคงวาเมื่อทำการวัดซ้ำนั้น มีลักษณะดังนี้

2.1 ความเป็นปรนัย (Objectivity) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ ขึ้นอยู่กับสภาวะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย เช่น การรับรู้ประสิทธิภาพของหลักสูตรกับอัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตร ต่างเป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งของคุณภาพหลักสูตร แต่อัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตรจะเป็นตัวบ่งชี้ได้อย่างมีความเป็นปรนัยมากกว่าการรับรู้ประสิทธิภาพของหลักสูตร

2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum error) เป็นตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่จะได้ต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เช่น คะแนนผลสัมฤทธิ์จากการทดสอบ กับคะแนนผลสัมฤทธิ์จากการตอบตามปฏิกริยาหรือสังเกตอย่างไม่เป็นทางการ ต่างเป็นตัวบ่งชี้ของความสำเร็จของการฝึกอบรม แต่คะแนนผลสัมฤทธิ์จากการทดสอบจะเป็นตัวบ่งชี้ที่น่าเชื่อถือ หรือมีความคลาดเคลื่อนจากการวัดต่ำกว่า

3. ความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลางปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่น้อมเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่นำมาโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จ หรือความล้มเหลว หรือความไม่ยุติธรรม

4. ความไว (Sensitivity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวบ่งชี้จะต้องมีมาตรฐานและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ เช่น ตัวบ่งชี้ระดับการปฏิบัติไม่ควรมีความผันแปรที่แคบ เช่น ไม่ปฏิบัติ (0) และปฏิบัติ (1) แต่ควรมีระดับของการปฏิบัติที่มีการระบุความแตกต่างคุณภาพอย่างกว้างขวางและชัดเจน เช่น ระดับ 0 ถึง 10 เป็นต้น

5. สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ใช้ได้ดีและได้ผล มีลักษณะดังนี้

5.1 เก็บข้อมูลง่าย (Availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย

5.2 แปลความหมายง่าย (Interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้

และตัวบ่งชี้ที่ดี ควรประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ (พสุ เตชะรินทร์, 2554)

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญนั้นจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร หรือที่เรียกว่า Performance indicator และตัวบ่งชี้ที่ใช้วัดกิจกรรมหรือผลการดำเนินงานที่มีความสำคัญ แต่อาจจะไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ากิจกรรมเหล่านี้มีความผิดพลาดเมื่อไหร่ จะก่อให้เกิดปัญหาอย่างใหญ่หลวงต่อองค์กร ซึ่งตัวบ่งชี้ในลักษณะนี้เรียกว่า Danger indicator

3. ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งที่เป็นด้านการเงิน และไม่ใช่มูลค่าทางการเงิน

4. ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นเหตุ (Lead indicator) และผล (Lag indicator)

5. ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว

6. ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้น ควรเป็นตัวบ่งชี้ที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อย 80% ทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวบ่งชี้เหล่านั้นไม่สามารถแสดงผลถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร

7. เป็นตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวบ่งชี้ที่ผู้ที่เข้าใจมีเพียงแต่ผู้จัดทำตัวบ่งชี้เท่านั้น

8. จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดีในการใช้ตัวบ่งชี้ให้เกิดประโยชน์นั้น ไม่ใช่ตัวบ่งชี้เมื่อต้องการประเมินผลเท่านั้น แต่ควรจะใช้ตัวบ่งชี้ในการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่สำคัญสำหรับองค์กร องค์กรบางแห่งนำผลตัวบ่งชี้ใส่ไว้ในระบบ Intranet ภายในองค์กร โดยเป็นรูปกราฟิกที่เข้าใจง่าย และประกอบด้วยสี่สากล ได้แก่

สีเขียว ซึ่งแสดงว่าตัวบ่งชี้ที่บรรลุเป้าหมาย ปลอดภัย สีเหลือง ซึ่งแสดงว่าผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้เริ่มมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารและพนักงานสามารถที่จะเข้ามาตรวจสอบตัวบ่งชี้แต่ละตัว ทำให้สามารถทราบว่าการดำเนินงานของตนเอง หน่วยงานของตนเองและองค์กรเป็นอย่างไร

9. ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อควรระวังในการจัดทำตัวบ่งชี้ เนื่องจาก

9.1 เมื่อมีตัวบ่งชี้โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ของหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน จะทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการแข่งขันทรัพยากรภายในองค์กรกัน เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตัวบ่งชี้ของตัวเอง

9.2 การมีตัวบ่งชี้ของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือระหว่างหน่วยงาน แต่ละหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน เพราะการช่วยเหลือหน่วยงานอื่น จะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหานี้สามารถดำเนินการได้ดังนี้ 1) สร้างตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน 2 หน่วยงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานขึ้นมา เช่น ตัวบ่งชี้ที่แสดงจำนวนชิ้นของงาน หรือรายได้ที่เกิดขึ้น เนื่องจากการทำงานร่วมกันของหน่วยงาน 2 หน่วยงาน เป็นต้น 2) กำหนดเป็นข้อบังคับให้ชัดเจนว่า สำหรับแต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงานนอกเหนือจะมีตัวบ่งชี้ที่หน่วยงานของตนจะรับผิดชอบโดยตรงแล้ว ยังต้องมีตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงการสนับสนุนการทำงาน ของหน่วยงานอื่นด้วย เพื่อให้ไม่ทำให้หน่วยงานมุ่งเน้นที่ตัวบ่งชี้ของตนเองมากเกินไป

### การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

กระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ มีขั้นตอนบางส่วนเป็นแบบเดียวกับการวัดตัวแปร ซึ่ง Rosenthal and Rosnow (1991) ได้ในคำนิยามว่ากระบวนการวัดตัวแปรเป็นกระบวนการกำหนดค่าตัวเลข (Numerals) ให้กับสิ่งของ (Objects) หรือเหตุการณ์ (Event) ที่ต้องการวัดโดยใช้กฎเกณฑ์ (Rules) ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ในการวัดตัวแปรนั้นนักวิจัยมิได้วัดสิ่งของหรือเหตุการณ์นั้นโดยตรง แต่มุ่งวัดที่ใช้ตัวบ่งชี้ (Indicator = Something serves to indicator) ลักษณะ (Characteristics) หรือคุณสมบัติ (Properties) ของสิ่งที่ต้องการวัดตามหลักการวัดลักษณะหรือคุณสมบัติของสิ่งที่ต้องการวัด เรียกว่า ตัวแปรโครงสร้าง (Constructs) ส่วนตัวที่ใช้บ่งชี้คุณสมบัติของสิ่งที่ต้องการวัดหรือผลที่ได้จากการวัดเรียกว่า ตัวแปร (Variables) ในกระบวนการวัดตัวแปรทุกครั้งนักวิจัยต้องกำหนดนิยาม ทั้งนิยามตัวแปร โครงสร้างและนิยามของตัวแปรให้ชัดเจน การกำหนดนิยามของตัวแปร โครงสร้างหรือการนิยามโครงสร้าง (Constructs definition) เป็นการให้ความหมายตัวแปรในระดับทฤษฎีหรือระดับนามธรรม ซึ่งทำได้โดยอาศัยทฤษฎีและผลงานวิจัยเป็นพื้นฐานการกำหนดนิยามของตัวบ่งชี้ หรือการนิยามปฏิบัติการ (Operational definition) เป็นการให้ความหมายตัวแปร

ในระดับรูปธรรมซึ่งทำได้โดยบรรยายละเอียด ได้แก่ กฎเกณฑ์การวัดเพื่อกำหนดค่าเป็นตัวเลขแทนคุณลักษณะสิ่งของ หรือเหตุการณ์ที่ต้องการวัดอันจะช่วยให้นักวิจัยสามารถรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้ ด้วยเหตุนี้กระบวนการวัดตัวแปรจึงแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดจุดหมายการวัด 2) การกำหนดนิยามของตัวแปร ได้แก่ การกำหนดนิยามทฤษฎีในระดับนามธรรมสำหรับตัวแปร โครงสร้าง และการกำหนดนิยามปฏิบัติการในระดับรูปธรรมสำหรับตัวแปรที่จะรวบรวมข้อมูล 3) การดำเนินการวัด ได้แก่ การสร้างเครื่องมือสำหรับการวัด การทดลองใช้ และการปรับปรุงเครื่องมือ ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การรวบรวมข้อมูลและการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล และ 4) การนำเสนอผลการวัด จะเห็นว่ากระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ขึ้นจะมีขั้นตอนคล้ายกระบวนการวัดตัวแปร แต่มีขั้นตอนเพิ่มมากขึ้นในส่วนที่เกี่ยวกับการรวมตัวแปรเข้าเป็นตัวบ่งชี้และการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ขึ้น

มีนักวิชาการมากมาย เจือจันทร์ จงสถิต และแสวง ปิ่นมณี (2529 อ้างถึงใน โชคชัย รินพนมณี, 2540), เอมอร จังศิริพรปกรณ์ (2542), ศักดิ์ชาย เพชรช่วย (2541), วัฒนา ล่วงลือ (2538), สมเกียรติ ทานอก (2539), Johnstone (1981) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างและการพัฒนาตัวบ่งชี้ว่ามี 3 วิธี ไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวว่าควรใช้วิธีการใด เพราะมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาหลายประการ เช่น ข้อจำกัดเรื่องเวลา งบประมาณ ประโยชน์ในการนำไปใช้ และลักษณะของตัวแปรที่นำมากำหนดเป็นตัวบ่งชี้ เป็นต้น ซึ่งในบางครั้งอาจจะมีการผสมกันหลาย ๆ วิธี ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ดังนี้

1. การสร้างโดยอาศัยแนวคิดในการสร้างและการนำไปใช้ มี 2 วิธี วิธีแรก คือ การสร้างในลักษณะที่เป็นตัวบ่งชี้แทน (Representative indicator) โดยเลือกตัวแปรที่มีอยู่มาใช้ ส่วนวิธีที่สอง คือ การสร้างตัวบ่งชี้รวม โดยการเอาตัวแปรจำนวนหนึ่งมารวมหรือมาผสมกัน โดยมีข้อตกลงว่าตัวแปรเหล่านั้นต้องมีความสัมพันธ์กัน อาจจะไม่มีการกำหนดน้ำหนักให้กับตัวบ่งชี้แต่ละตัว การรวมตัวแปรมักจะกำหนดขึ้นมาใช้เพื่องานเฉพาะอย่าง ซึ่งอาจจะลำเอียงได้ขึ้นอยู่กับบุคคลที่เลือกหรือจัดกลุ่มตัวแปร

2. การสร้างโดยอาศัยทฤษฎี เป็นการสร้างโดยอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญ วิธีการ คือ การรวมตัวแปรจำนวนหนึ่งเข้าด้วยกัน โดยใช้วิธีการทางเลขคณิต ซึ่งตัวแปรเหล่านั้นจะถูกเลือกมาตามลำดับความสำคัญ และมีความสัมพันธ์กันโดยกำหนดค่าน้ำหนักให้กับตัวแปรแต่ละตัว โดยอาศัยฐานแนวคิดและทฤษฎีที่มีอยู่ และสังเคราะห์ขึ้นเป็นตัวบ่งชี้ ซึ่งวิธีการนี้มีข้อดี คือ ประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย ใช้เวลาการในการเก็บข้อมูลน้อย แต่มีข้อเสีย คือ เป็นความคิดของคนกลุ่มเดียว

3. การสร้างโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งคล้ายกับวิธีที่สอง ส่วนต่าง คือ ในการสร้างโดยอาศัยทฤษฎีนั้น การเลือกน้ำหนักนั้นกำหนดจากลำดับความสำคัญ แต่การสร้างโดยอาศัยข้อมูล

เชิงประจักษ์เป็นการกำหนดน้ำหนักจากการวิเคราะห์ข้อมูลชุดหนึ่ง และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยวิธีการทางสถิติ เช่น Factor analysis, Cluster analysis, Regression และ Guttman scale แล้วนำผลการวิเคราะห์มาจัดกลุ่มตัวแปร ข้อดีของวิธีการนี้คือ ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ แต่ใช้เวลามาก และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย

นอกจากนี้ นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545, หน้า 71) ได้นำแนวคิดของ Blank (1993), Johnstone (1981), Burstein (1992), Bottani (1994) สรุปรวมเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการสร้างและการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมเป็น 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์ (Statement of purpose) ผู้วิจัยที่ต้องการพัฒนาตัวบ่งชี้ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ให้ชัดเจนว่า จะพัฒนาไปใช้ประโยชน์อย่างไร เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพสูง และเป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ทั้งนี้เพราะตัวบ่งชี้มีการใช้ประโยชน์ต่างกัน มีลักษณะแตกต่างกัน เช่น ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นเพื่อประเมินแผนการพัฒนาศึกษาแห่งชาติ ควรเป็นตัวบ่งชี้ประเภทอิงตนเองและให้สารสนเทศที่มีความเฉพาะเจาะจงตามเป้าหมายของแผนพัฒนาศึกษาแห่งชาติ ซึ่งจะใช้เปรียบเทียบระบบการศึกษาในปีที่ประเมินกับระบบการศึกษาปีที่เริ่มใช้แผนพัฒนาศึกษาแห่งชาตินั้นได้ ในขณะที่บ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้จัดจำแนกการศึกษาของประเทศต่าง ๆ หลายประเทศ ควรเป็นตัวบ่งชี้ประเภทอิงกลุ่ม และมีความเป็นกลางสูงที่ประเทศต่าง ๆ จะใช้ประโยชน์ร่วมกัน และเปรียบเทียบกันได้ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การนิยาม (Definition) ตัวบ่งชี้ มีการกำหนดรายละเอียดเป็น 3 ประการ

1. กำหนดส่วนประกอบ (Components) หรือตัวแปรย่อย (Component variables) ของตัวบ่งชี้ที่ต้องการอาศัยความรู้จากทฤษฎี และประสบการณ์ ศึกษาตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ (Relate) และตรง (Relevant) กับตัวบ่งชี้ แล้วตัดสินใจคัดเลือกตัวแปรย่อยเหล่านั้นว่าจะใช้ตัวแปรย่อยจำนวนเท่าใด และประเภทใดในการพัฒนาตัวบ่งชี้

2. การกำหนดวิธีการรวม (Combination method) ตัวแปรย่อยโดยทั่วไปทำได้ 2 แบบ คือ การรวมตัวย่อยด้วยการบวก (Addition) และการคูณ (Multiplication)

3. กำหนดน้ำหนัก (Weight) การรวมตัวแปรย่อยเข้าเป็นตัวบ่งชี้ โดยอาจกำหนดให้ตัวแปรย่อยทุกตัวมีน้ำหนักเท่ากัน หรือต่างกันก็ได้

การกำหนดรายละเอียดทั้ง 3 ประการ สามารถทำได้ 3 วิธี แต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับสถานการณ์แตกต่างกันออกไป ดังนี้

วิธีที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงปฏิบัติ (Pragmatic definition) คือ การสร้างโดยอาศัยแนวคิดในการสร้างและการนำไปใช้ เป็นวิธีการที่อาศัยการตัดสินใจและประสบการณ์ของนักวิจัยเท่านั้น อาจเกิดการลำเอียงเนื่องจากไม่มีการอ้างทฤษฎี หรือตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่อย่างใด เป็นวิธีที่มีจุดอ่อนมากที่สุด ไม่ค่อยมีผู้นิยมใช้

วิธีที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงทฤษฎี (Theoretical definition) คือ การสร้างโดยอาศัยทฤษฎีและอิงผู้เชี่ยวชาญ ทำได้สองแบบ คือ 1) ใช้ทฤษฎีและงานวิจัยเป็นพื้นฐาน สนับสนุนทั้งหมดตั้งแต่การกำหนดตัวแปรย่อย การกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อย และการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อย ใช้ในกรณีที่มีผู้กำหนดโมเดลตัวบ่งชี้ไว้ก่อน 2) ใช้ทฤษฎีและงานวิจัยเป็นพื้นฐาน สนับสนุนในการคัดเลือกตัวแปรย่อย การกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยเท่านั้น ส่วนการกำหนดน้ำหนักตัวแปรแต่ละตัวนั้น ใช้ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญประกอบการตัดสินใจ วิธีนี้ใช้ในกรณีที่ยังไม่มีผู้ใดกำหนดโมเดลตัวบ่งชี้ไว้ก่อน

วิธีที่ 3 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงประจักษ์ (Empirical definition) คือ การสร้างโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ มีลักษณะใกล้เคียงกับนิยามเชิงทฤษฎี เพราะเป็นนิยามที่นักวิจัยคัดเลือกตัวแปรย่อย และการกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อย โดยมีทฤษฎีและงานวิจัยเป็นพื้นฐาน สนับสนุน แต่การกำหนดของตัวแปรย่อยแต่ละตัวอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ ไม่ได้อาศัยทฤษฎีและงานวิจัยสนับสนุนโดยตรง

วิธีการกำหนดนิยามตัวบ่งชี้ทั้ง 3 วิธี นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545) กล่าวว่า วิธีการนิยามเชิงประจักษ์เป็นที่นิยมใช้กันมากที่สุด โดยมีส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ

1. การกำหนดโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์ว่าตัวบ่งชี้ที่ศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไรบ้าง และอย่างไร โดยมีทฤษฎีและงานวิจัยเป็นพื้นฐานรองรับ โมเดลที่ได้เป็นโมเดลลิสรลแบบโมเดลการวัด (Measurement model) ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อย ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (Latent variables)

2. กำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อยเชิงประจักษ์ โดยนักวิจัยรวบรวมข้อมูลตัวแปรย่อยทั้งหลายตาม โมเดลที่พัฒนาขึ้น แล้วนำมาวิเคราะห์ให้ได้ค่าน้ำหนักตัวแปรย่อยที่จะใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้ วิธีการวิเคราะห์ที่นิยมใช้กันมากที่สุด คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) ใช้เมื่อนักวิจัยมีทฤษฎีและงานวิจัยรองรับ โมเดลแบบหลวม ๆ หรือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ใช้เมื่อนักวิจัยมีทฤษฎีและงานวิจัยรองรับโมเดลแบบหนักแน่นเข้มแข็ง

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูล (Data collection) ได้แก่ การสร้างเครื่องมือสำหรับวัดการทดลองใช้และการปรับปรุงเครื่องมือ ตลอดจนตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การออกภาคสนามเพื่อใช้เครื่องมือเก็บข้อมูล การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ขั้นตอนที่ 4 การสร้าง (Construction) ตัวบ่งชี้ ในขั้นตอนนี้ นักวิจัยสร้างสเกล (Scaling) ตัวบ่งชี้ โดยนำตัวแปรย่อยที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์รวมให้ได้เป็นตัวบ่งชี้ ด้วยวิธีการรวมตัวแปรย่อย และการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยรวมเป็นตัวบ่งชี้

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบคุณภาพ (Quality check) ตัวบ่งชี้ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นครอบคลุมถึงการตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรย่อย และตัวบ่งชี้ด้วย โดยตรวจสอบทั้งความเที่ยง (Reliability) ความตรง (Validity) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความเป็นประโยชน์ (Utility) ความเหมาะสม (Appropriateness) และความเชื่อถือได้ (Credibility)

ขั้นตอนที่ 6 การจัดเข้าบริบท และการนำเสนอรายงาน (Contextualization and presentation) เป็นการสื่อสาร (Communication) ระหว่างนักวิจัยที่ผู้พัฒนากับผู้ใช้ตัวบ่งชี้ หลังจากที่ได้สร้างและตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้แล้ว นักวิจัยต้องวิเคราะห์ข้อมูลให้ได้ว่าค่าของตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับบริบท (Context) โดยอาจวิเคราะห์ตีความแยกตามระดับเขตการศึกษา จังหวัด อำเภอ โรงเรียน หรือแยกตามประเภทของบุคลากร หรืออาจวิเคราะห์ตีความในระดับมหภาคแล้ว จึงรายงานค่าของตัวบ่งชี้ให้ผู้บริโภคนักบริหาร นักวางแผน นักวิจัย ตลอดจนนักการศึกษาทั่วไป ได้ทราบและใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้องต่อไป

Fitz-Gibbon (2002) ได้เสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานทางการศึกษา 12 ด้าน จัดเป็น 5 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1. ความสอดคล้อง (Relevant) ประกอบด้วย 1) ตัวบ่งชี้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่เป็นค่านิยมของหน่วยการจัดการนั้น 2) ตัวบ่งชี้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่ทีมงานทุกคนมีส่วนร่วม
2. ให้ข้อมูลสื่อความหมาย (Informative) ได้แก่ 1) ตัวบ่งชี้เป็นไปตามบริบท 2) ตัวบ่งชี้ให้ผลย้อนกลับไปยังหน่วยการจัดการ
3. การยอมรับ (Acceptable) ได้แก่ 1) ตัวบ่งชี้ความยุติธรรม 2) ตัวบ่งชี้เข้าถึงได้ 3) ตัวบ่งชี้อธิบายได้ 4) ตัวบ่งชี้ไม่สามารถบิดเบือนได้ 5) ตัวบ่งชี้ตรวจสอบได้ 6) ตัวบ่งชี้ต้องบอกการเปลี่ยนแปลง
4. มีประโยชน์ (Beneficial) การนำตัวบ่งชี้ไปใช้ให้เกิดกับการศึกษา
5. ความคุ้มค่า (Cost effective) ตัวบ่งชี้มีต้นทุนที่สมเหตุสมผล ซึ่งในแต่ละเกณฑ์จำเป็นต้องมีการดำเนินการ ดังนี้
  1. ความสอดคล้องต้องสร้างเป้าหมายที่เป็นมิตรร่วม กำหนดหน่วยของการจัดการ
  2. สื่อความหมาย ให้มีความสำคัญกับบริบท ออกแบบกระบวนการให้ผลย้อนกลับ นำเอาตัวแปรกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงได้เข้ามาพิจารณา

3. การยอมรับได้ มีการตรวจสอบความตรงและความเท่าเทียม จัดทำสถิติเพื่อเผยแพร่  
(Provide statistics with human face)

4. ผลประโยชน์ ตรวจสอบผลกระทบที่เกิดจากการนำไปใช้

5. ความคุ้มค่า ตรวจสอบต้นทุนกำไร

จากแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวโดยสรุปว่า ตัวบ่งชี้ คือ ตัวแปรประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษา ณ ช่วงเวลาหนึ่ง ค่าตัวบ่งชี้ระบุถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้าง ๆ ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการศึกษา นำไปใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้ ซึ่งในการพัฒนาตัวบ่งชี้ของผู้วิจัยในครั้งนี้ เป็นกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยจะต้องทำการวิเคราะห์ กำหนดรูปแบบ และแนวทางที่เหมาะสม ซึ่งสามารถดำเนินการได้ตามขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาตัวบ่งชี้ 6 ขั้นตอน คือ กำหนดวัตถุประสงค์ การนิยามตัวบ่งชี้ การรวบรวมข้อมูล การสร้างตัวบ่งชี้ (การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ และการจัดเข้าบริบท ละการนำเสนอรายงาน โดยการสร้างตัวบ่งชี้จะต้องมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) มีความตรง (Validity) โดยแบ่งเป็นความตรงประเด็น (Relevant) และมีความเป็นตัวแทน (Representative) 2) ความเที่ยง (Reliability) ประกอบด้วย มีความเป็นปรนัย (Objectivity) และมีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum error) 3) ความเป็นกลาง (Neutrality) 4) ความไว (Sensitivity) 5) สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) โดยแบ่งเป็นเก็บข้อมูลอย่างง่าย (Availability) และแปลความหมายง่าย (Interpretability)

### การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) เป็นเทคนิคทางสถิติที่มีวัตถุประสงค์ในการลดปริมาณของตัวแปรให้มีจำนวนน้อยลง เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจ หรือการวิเคราะห์องค์ประกอบจะถูกนำมาใช้ในการกำหนดความสัมพันธ์ของตัวแปรที่จะสามารถอธิบายด้วยตัวแปรที่มีจำนวนน้อยลงได้หรือไม่ โดยยึดหลักว่าการที่ตัวแปรหรือข้อมูลต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันก็เพราะตัวแปรเหล่านั้นมีองค์ประกอบร่วมกัน (Common factor) สังเกตได้จากการจับกลุ่มของตัวแปรหรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูง จากผลของความก้าวหน้าด้านวิทยาการการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยเฉพาะการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปร โครงสร้างได้พัฒนาวิธีการวิเคราะห์อันเป็นวิธีการที่เป็นต้นแบบของการวิเคราะห์องค์ประกอบในปัจจุบัน



ในปี ค.ศ. 1904 โดย Charles Spearman เป็นคนแรกที่นำความรู้ด้านคณิตศาสตร์ มาวิเคราะห์เพื่อสรุปเกี่ยวกับความสามารถของมนุษย์ในลักษณะองค์ประกอบทั่วไป โดยมีเพียง องค์ประกอบเดียว และมีองค์ประกอบเฉพาะหลายองค์ประกอบเรียกว่า ทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two-factor theory) คือ องค์ประกอบทั่วไป (General factor) หมายถึง ความสามารถพื้นฐานทั่วไป ที่มีอยู่ในมนุษย์ทุกคน เป็นองค์ประกอบร่วมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกประเภท เช่น ปฏิภาณ ไหวพริบ การสังเกต ฯลฯ และองค์ประกอบเฉพาะอย่าง (Specific factor) หมายถึง ความสามารถ เฉพาะอย่างซึ่งเกิดขึ้นภายหลัง เป็นผลมาจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์ เป็นองค์ประกอบที่ใช้ เฉพาะในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น ความสามารถทางด้านกีฬา ดนตรี ศิลปะ เป็นต้น (ส.วาสนา ประมวลพจนานุกรม, 2540, หน้า 8) ค.ศ. 1937 Holzinger เป็นผู้เสนอแนวคิดและทฤษฎี ทวิองค์ประกอบ (Bi-factor theory) และในระหว่างปี ค.ศ. 1931-1947 Thurstone ได้พัฒนาวิธีการ วิเคราะห์องค์ประกอบให้ดีขึ้น สามารถผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติแบบดั้งเดิม และ เกิดวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบพหุคูณ (Multiple factor analysis) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1933 มีการพัฒนา วิธีการต่าง ๆ สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน (Confirmatory factor analysis CFA) ในปี ค.ศ. 1940 Lawley เริ่มคิดวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีไล่ตัวสูงสุด ซึ่งเป็นวิธีการ ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย (Millsap, 1995) เมื่อปี ค.ศ. 1966 Bock และ Bargmann เป็นผู้เสนอ วิธีการทดลองสมมติฐานทางสถิติเกี่ยวกับพารามิเตอร์ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ และในปี เดียวกัน Joreskog ได้เริ่มพัฒนาวิธีการคำนวณด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน จนกระทั่งพัฒนาเป็นโมเดลลิสเรลที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน นอกจากนี้ การวิเคราะห์องค์ประกอบมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบลักษณะหลากหลายวิธีด้วย (Schmitt, 1996) ในอดีต Kerlinger (1984) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ว่า เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่มีประโยชน์มาก ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อใช้ศึกษาปัญหาที่ซับซ้อนในศาสตร์ ทางพฤติกรรม

### **ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ**

ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2551) ดังนี้

1. ลดจำนวนตัวแปร โดยการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวให้อยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน องค์ประกอบที่ได้ถือเป็นตัวแปรใหม่ ที่สามารถหาค่าข้อมูลขององค์ประกอบที่สร้างขึ้นได้ เรียกว่า Factor score จึงสามารถนำองค์ประกอบดังกล่าวไปเป็นตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป เช่น การวิเคราะห์ความถดถอยและสหสัมพันธ์ การวิเคราะห์ความแปรปรวน การเปรียบเทียบและ การจำแนกกลุ่มและสถิติอื่น ๆ

2. ใช้ในการแก้ปัญหอันเนื่องมาจากการที่ตัวแปรอิสระของเทคนิคการวิเคราะห์สมการความถดถอยมีความสัมพันธ์กัน (Multicollinearity) ซึ่งวิธีการอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหานี้คือการรวมตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ไว้ด้วยกัน โดยการสร้างเป็นตัวแปรใหม่หรือเรียกว่าองค์ประกอบ โดยใช้เทคนิค Factor analysis แล้วนำองค์ประกอบดังกล่าวไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ความถดถอยต่อไป

3. ทำให้จัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบทั้งหมดได้ว่า องค์ประกอบใดมีความสำคัญมากกว่ากัน ทำให้เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา เนื่องจากเทคนิค Factor analysis จะหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรทีละคู่ แล้วรวมตัวแปรที่สัมพันธ์กันมากไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน จึงสามารถวิเคราะห์โครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกันได้ ทำให้สามารถอธิบายความหมายของแต่ละองค์ประกอบได้ ตามความหมายของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์ประกอบนั้น ทำให้สามารถนำไปใช้ในการวางแผนได้

#### การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ศึกษาวิจัยในแง่มุมต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างถูกต้อง และน่าเชื่อถือมากกว่าการใช้ตัวแปรเพียงตัวเดียว หรือตัวแปรย่อยที่มีจำนวนมากเกินไป การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นโมเดลการทดสอบทางทฤษฎี ตรงข้ามกับวิธีการสร้างทฤษฎีที่การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน นักวิจัยเริ่มต้นด้วยการมีสมมติฐาน ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์โมเดลหรือสมมติฐานนี้กำหนดว่าด้วยตัวแปรไหนจะมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอะไร และองค์ประกอบอะไรบ้างที่สัมพันธ์กัน สมมติฐานนี้วางอยู่บนรากฐานทางทฤษฎีหรือหลักฐานการวิจัย Steven (1996) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยังใช้เป็นวิธีการที่ใช้ประเมินความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

#### ลักษณะข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันข้อมูล ต้องมีลักษณะดังนี้

1. ข้อมูลควรวัดเป็นค่าต่อเนื่อง (Continuous) และมีลักษณะการแจกแจงเป็นแบบปกติ
2. ควรใช้ข้อมูลจำนวนมากจากกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ เนื่องจากผู้วิจัยส่วนมากใช้

วิธีการประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum likelihood: ML) ข้อเสนอแนะว่าควรใช้กลุ่มตัวอย่างอย่างต่ำ 100-200 หน่วยตัวอย่าง หรือกรณีที่ผู้วิจัยต้องการเปรียบเทียบคุณสมบัติของเครื่องมือระหว่างกลุ่มตัวอย่าง แต่ละกลุ่มควรมี 100-200 หน่วยตัวอย่าง Doyle and Wong (1998) ได้ศึกษาขนาดกลุ่มตัวอย่างในโมเดล 3 องค์ประกอบ โดยใช้สถานการณ์จำลอง พบว่า การใช้กลุ่มตัวอย่างขนาด 100-200 หน่วยตัวอย่างอาจได้คำตอบไม่เหมาะสมหรือได้ค่าสถิติที่เป็นไปไม่ได้ เช่น

ค่าความแปรปรวนติดลบ เป็นต้น แต่ถ้าใช้กลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 500 หน่วยตัวอย่างขึ้นไป กลับไม่พบค่าที่ไม่เหมาะสมในเรื่องขนาดกลุ่มตัวอย่างยังไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว Bollen (1989) ได้เสนอแนะไว้กว้าง ๆ ว่า การประมาณค่าพารามิเตอร์อิสระ 1 ตัว ต้องใช้หลายหน่วยตัวอย่าง Lindeman, Merenda and Gold (1980) เสนอแนะหลักทั่ว ๆ ไปว่า อัตราส่วนระหว่างจำนวนหน่วยตัวอย่างกับจำนวนพารามิเตอร์ หรือตัวแปรควรเป็น 20: 1 Hu and Bentler (1999) เสนอหลักปฏิบัติในเรื่องนี้ว่า ควรมีจำนวนหน่วยตัวอย่างมากกว่า 15 เท่าของจำนวนพารามิเตอร์อิสระ ถ้าลักษณะการแจกแจงข้อมูลเป็นแบบปกติ พหุนามและความตรง/ ความเที่ยงของเครื่องมืออยู่ในเกณฑ์ดี ส่วน West, Finch and Curran (1995) แนะนำว่า ผู้วิจัยควรตรวจสอบความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว ถ้ามีค่าความเบ้มากกว่า 2.00 และมีค่าความโด่งมากกว่า 7.00 แสดงว่าลักษณะการแจกแจงข้อมูลไม่เป็นแบบปกติ ควรใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ขึ้น แต่ในกรณีที่ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่มาก (มากกว่า 1,000 คน) ไม่ต้องห่วงเรื่องลักษณะการแจกแจงข้อมูลไม่เป็นแบบปกติ (Amemiya & Anderson, 1990 cited in Hu & Bentler, 1999) นอกจากนี้ผู้วิจัยต้องพิจารณาว่าถ้าโมเดลองค์ประกอบที่ศึกษามีความซับซ้อน (ประมาณค่าพารามิเตอร์หลายตัว) ก็ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ขึ้น

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีข้อตกลง 2 ประการ ดังนี้

### 1. ข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ

#### 1.1 ข้อมูลควรมีลักษณะการแจกแจงเป็นแบบปกติ (Normal distributions)

มีความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (Homoscedasticity) และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่เป็นแบบเส้นตรง (Linear relationships) เนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเป็นการแก้สมการถดถอยหลาย ๆ สมการนั่นเอง

1.2 โมเดล CFA มีเทอมความคลาดเคลื่อน (Error terms) ที่เรียกว่า เศษเหลือ ข้อตกลงเบื้องต้นทั่ว ๆ ไปในเรื่องเทอมความคลาดเคลื่อนมีว่า 1) ต้องไม่สัมพันธ์กับตัวแปรแฝงใด ๆ ในโมเดล 2) เป็นอิสระจากเทอมความคลาดเคลื่อนตัวอื่น ๆ 3) มีลักษณะการแจกแจงเป็นแบบปกติ แต่ปัจจุบันเรื่องข้อมูลมีลักษณะแจกแจงเป็นแบบปกติพหุนาม (Multivariate normal) ฝ่าฝืนได้ กรณีที่ใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ (Chou & Bentler, 1995) และสามารถวิเคราะห์ ข้อมูลกรณีเทอมความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันได้

1.3 กลุ่มตัวอย่างควรมีการแจกแจงแบบเชิงเส้นกำกับ (Asymptotic) กลุ่มตัวอย่างยิ่งมีขนาดใหญ่ยิ่งเข้าใกล้ค่าอนันต์ (Bollen, 1989) กล่าวคือ ค่าสถิติไค-สแควร์ มีแนวโน้มที่จะมีค่าสูงทำให้ค่าสถิติไค-สแควร์มีโอกาสให้ค่านัยสำคัญ ( $p \leq 0.5$ ) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ซึ่งชี้ว่าโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่สอดคล้องกัน ส่วนกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก (น้อยกว่า 100 หน่วยตัวอย่าง) มีความน่าจะเป็นที่จะปฏิเสธ โมเดลที่ถูกต้อง (True model) มากขึ้น (West et al.,

1995) หรืออาจกล่าวได้ว่า การใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก มีความเสี่ยงในการเกิดความคลาดเคลื่อนประเภทที่ II (Type II error) เพิ่มขึ้นการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้นเหล่านี้ อาจทำให้โมเดลองค์ประกอบไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และอาจทำให้ดัชนีความสอดคล้องให้ค่าไม่คืนัก รวมทั้งผู้วิจัยอาจสรุปโครงสร้างองค์ประกอบไม่ถูกต้อง ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงแล้วโครงสร้างองค์ประกอบนั้นถูกต้อง

## 2. ข้อตกลงเบื้องต้นเรื่องวิธีประมาณค่าพารามิเตอร์

ในวิธีการประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum likelihood: ML) นั้นเป็นวิธีที่มีความแข็งแกร่งต่อการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้นมากกว่าวิธีประมาณค่าพารามิเตอร์แบบอื่น ๆ (Bollen, 1989; West et al., 1995) วิธี ML มีข้อตกลงเบื้องต้น ดังนี้

2.1 ไม่มีข้อคำถามเดียว หรือข้อคำถามกลุ่มใด อธิบายข้อคำถามอื่นในกลุ่มข้อมูลได้อย่างสมบูรณ์ (Bollen, 1998)

2.2 คะแนนจากข้อคำถามต้องมีลักษณะการแจกแจงแบบปกติพหุนาม (West et al., 1995) ข้อตกลงเบื้องต้นข้อแรกแสดงให้เห็นว่า ข้อคำถามในเครื่องมือต้องไม่ซ้ำซ้อนกัน (มีความสัมพันธ์กันสูง) วิธี ML ไม่มีความแข็งแกร่งต่อการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้นนี้ ดังนั้นผู้วิจัยไม่ควรใช้ข้อคำถามที่มีความสัมพันธ์กันตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป ประมาณค่าพารามิเตอร์ (Aroian & Norris, 2001) ส่วนข้อตกลงเบื้องต้นข้อสองเป็นเรื่องที่ปฏิบัติยากแต่วิธี ML มีความแข็งแกร่งต่อการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้นเรื่องนี้ (Chou & Bentler, 1995) เว้นแต่กรณีใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก และโมเดลมีความซับซ้อน ดังนั้น ผู้วิจัยควรใช้กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 100-200 หน่วยอย่างขึ้นไป หรือในกรณีตรวจสอบเครื่องมือที่มีตั้งแต่ 3 องค์ประกอบขึ้นไป ควรใช้กลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 500 หน่วยตัวอย่างขึ้นไป (Aroian & Norris, 2001)

หลักการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

### 1. การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล (Model specification)

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542) และ Mueller (1996) กล่าวว่า การกำหนดความสัมพันธ์โครงสร้างระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ในโมเดลองค์ประกอบ ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญในแผนผังโมเดลองค์ประกอบแสดงด้วยเส้นทางระหว่างตัวแปร ซึ่งใช้แทนสิ่งที่ผู้วิจัยคาดการณ์ไว้ ในทางปฏิบัติผู้วิจัยอาจต้องการศึกษาโมเดลองค์ประกอบหลายโมเดลที่แตกต่างกันไปตามหลักฐานที่นำมาสนับสนุน ได้เสนอแนะว่าผู้วิจัยควรสร้างโมเดลทางเลือก (Alternative models) ไว้หลาย ๆ โมเดลก่อนลงมือวิเคราะห์ข้อมูล ดีกว่าวิเคราะห์จากโมเดล

2. การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Model identification) การระบุว่าโมเดลองค์ประกอบนั้นสามารถนำมาประมาณค่าพารามิเตอร์ได้ เป็นค่าเดียวหรือไม่ ในวิธี CFA ผู้วิจัยต้องการทดสอบโมเดลระบุเกินพอดี (Overidentified model) ที่มีจำนวนพารามิเตอร์ที่ทราบค่า ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของข้อคำถามมากกว่า จำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่า เช่น น้ำหนักองค์ประกอบ ความคลาดเคลื่อนในการวัด เป็นต้น ส่วนกรณีจำนวนพารามิเตอร์ที่ทราบค่าน้อยกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าเรียกว่า โมเดลระบุไม่พอดี (Underidentified model) แต่ถ้าจำนวนพารามิเตอร์ที่ทราบค่าเท่ากับจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าเรียกว่า โมเดลระบุพอดี (Just identified model) Kenny and McCoach (2003) และ Marsh, Hau, Balla and Grayson (1996) กล่าวว่า หลักทั่วไปในการกำหนดความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล ผู้วิจัยควรมีตัวแปรสังเกตได้อย่างน้อย 3 ตัวต่อตัวแปรแฝง 1 ตัว ที่เรียกว่า กฎสามตัวบ่งชี้ (Three indicator rule) แล้วกำหนดให้ตัวบ่งชี้ 1 ตัวเป็นตัวแปรอ้างอิงหรือการทำให้ตัวแปรแฝงเป็นค่ามาตรฐาน โดยกำหนดให้ค่าพารามิเตอร์ของตัวแปรอ้างอิงเท่ากับ 1.00 การใช้ตัวบ่งชี้หลายตัววัดตัวแปรแฝงหนึ่งตัว ทำให้สามารถวัดลักษณะของตัวแปรแฝงได้หลายแง่มุม โมเดลที่มีข้อคำถามหลายข้อต่อตัวแปรแฝงหนึ่งตัว ทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลถูกต้องมากขึ้น ค่าพารามิเตอร์แม่นยำขึ้นและค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้เพิ่มขึ้น ดังนั้น โมเดลที่มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้มากกว่ามีแนวโน้มที่จะสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ดีกว่าโมเดลที่มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้น้อยกว่า การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียว ของโมเดลค่อนข้างซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับค่าสถิติหลายตัวในบางครั้งโมเดลในแผนผังเป็นโมเดลระบุเกินพอดี แต่ระหว่างการประมาณค่าพารามิเตอร์ อาจพบว่า เป็นโมเดลระบุไม่พอดีก็ได้เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้มีค่าสูงและลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ไม่เป็นแบบปกติ ในกรณีเช่นนี้ผู้วิจัยต้องกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดลให้เหมาะสม (อาจกำหนดให้ ความคลาดเคลื่อนในการวัดสัมพันธ์กัน) หรือตัดตัวแปรสังเกตได้บางตัวออกจากการวิเคราะห์ข้อมูล

### 3. การประมาณค่าพารามิเตอร์ (Estimating the parameter)

การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดลเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยการแก้สมการโครงสร้างเพื่อหาค่าพารามิเตอร์ ซึ่งเป็นตัวไม่ทราบค่าในสมการ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) เป็นการดำเนินการโดยเครื่องคอมพิวเตอร์ การประมาณค่าพารามิเตอร์ได้จากการใช้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง (ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้หรือข้อคำถาม) ประมาณค่าพารามิเตอร์ของประชากร เช่น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ( $\lambda$ ) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ ( $\rho$ ) ค่าเศษเหลือ ( $\delta$ ) เป็นต้น Long (1983) กล่าวว่า กระบวนการประมาณค่าพารามิเตอร์มีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง 2 เรื่อง ดังนี้ 1) เรื่องความลำเอียง หรือค่าที่ประมาณได้เท่ากับ

ค่าพารามิเตอร์จริง ๆ หรือไม่ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติทดสอบนัยสำคัญของค่าพารามิเตอร์ ค่าสถิติทดสอบนัยสำคัญเหล่านี้ชี้ว่า ค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณได้มีโอกาสผิดพลาดเท่าใดและค่าสถิติที่ตามลำดับ ค่าสหสัมพันธ์ส่วนใหญ่มีค่าสูงและมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) เรื่องประสิทธิภาพในการประมาณค่าพารามิเตอร์วิธีที่ใช้ประมาณค่าพารามิเตอร์มีประสิทธิภาพมากที่สุดแล้วหรือยัง หรืออาจกล่าวได้ว่าโมเดลองค์ประกอบนี้สอดคล้องกับข้อมูลดีแล้วหรือยัง มีโมเดลทางเลือกอื่นที่สอดคล้องกับข้อมูลมากกว่าหรือไม่ ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติวัดความสอดคล้องของโมเดล

#### 4. การประเมินความสอดคล้องของโมเดล (Evaluating the data-model fit)

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542) และ Mueller (1996) กล่าวว่า ในการประเมินความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบ โดยการพิจารณาค่าสถิติต่าง ๆ ในผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติเหล่านี้ใช้เป็นหลักฐานสนับสนุนว่า โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ หรือแนะนำว่าโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลอย่างไร ซึ่งในกรณีโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลต้องปฏิเสธโมเดลองค์ประกอบตามสมมติฐาน หรืออาจใช้ค่าสถิติที่ให้มากับผลการวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจ กำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดลหรือปรับโมเดลใหม่ ขึ้นแรกในการประเมินความสอดคล้องของโมเดล ผู้วิจัยต้องตรวจสอบว่าค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณได้สมเหตุสมผลหรือไม่ เป็นไปตามทฤษฎีที่คาดหวังไว้หรือไม่ แต่ถ้าพบกรณีต่อไปนี้อาจเกิดจากกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดลองค์ประกอบไม่ถูกต้อง

- 4.1 ค่าพารามิเตอร์มีค่ากลับกัน (เช่น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวก ทั้ง ๆ ที่ในตามทฤษฎีต้องมีค่าเป็นลบ เป็นต้น)
- 4.2 ค่าพารามิเตอร์น้อยเกินไป มากเกินไป หรือไม่เหมาะสม (เช่น ค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบมีค่าติดลบ ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบมีค่ามากกว่า 1.00 เป็นต้น)
- 4.3 ค่าความคลาดเคลื่อนในรูปคะแนนมาตรฐานมากกว่าปกติ (มีค่าเกินกว่า 2.00)
- 4.4 ค่าประมาณความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้เป็นลบ หรือใกล้ ๆ 0 หรือมากกว่า 1.00 ผู้วิจัยต้องตรวจสอบค่าสถิติวัดความสอดคล้องของโมเดลหลายตัว เพราะ โมเดลองค์ประกอบที่มีค่าพารามิเตอร์สมเหตุสมผล อาจสอดคล้องกับข้อมูลไม่ดี ก็ได้ปัจจุบันยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนว่าค่าสถิติตัวใดดีที่สุด ผู้วิจัยพิจารณาเลือกใช้ค่าสถิติเองในยุคแรก ๆ วารสารวิชาการรายงานค่าสถิติวัดความสอดคล้อง ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square goodness of fit statistic) ค่าสถิติไค-สแควร์ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืน มีค่าเป็นศูนย์หรือโมเดลองค์ประกอบตามทฤษฎีที่เป็นสมมติฐานวิจัย สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าสถิติไค-สแควร์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > 0.05$ ) เป็นสิ่งชี้ว่าโมเดลองค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพราะผู้วิจัยต้องการยืนยันสมมติฐานศูนย์ (Null hypothesis) ค่าสถิติไค-สแควร์ขึ้นอยู่กับขนาดกลุ่มตัวอย่างและการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้นเรื่องการแจกแจงปกติพหุนาม ในกรณีที่ใช้กลุ่มตัวอย่าง

ขนาดใหญ่ (มากกว่า 500 หน่วยตัวอย่างขึ้นไป) สถิติไค-สแควร์ อาจเสนอแนะว่าให้ปฏิเสธโมเดลองค์ประกอบที่มีความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี (Plausible model) เนื่องจากเมื่อกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ ความแตกต่างระหว่างโมเดลองค์ประกอบกับโมเดลข้อมูลเชิงประจักษ์มีเพียงเล็กน้อย ก็ทำให้ค่าสถิติไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติ (Wang et al., 1995) จึงไม่ควรใช้สถิติไค-สแควร์เพียงค่าเดียวในการสรุปความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Bollen & Long, 1993) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative chi-square) เป็นอัตราส่วนระหว่างค่าสถิติไค-สแควร์กับจำนวน องศาอิสระ ( $X^2/df$ ) โดยหลักทั่วไป ถ้าค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์น้อยกว่า 3.00 ถือว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Mueller, 1996) ค่าไค-สแควร์สอดแทรก (Nested chi-square) หรือการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าสถิติไค-สแควร์ ซึ่งใช้สำหรับเปรียบเทียบโมเดลคู่แข่ง (Competing models) ว่าโมเดลใดสอดคล้องกับข้อมูลมากกว่ากัน การคำนวณใช้วิธีนำค่าสถิติไค-สแควร์และองศาอิสระของโมเดลหนึ่งตั้งลบด้วยค่าสถิติไค-สแควร์ และองศาอิสระของอีกโมเดลหนึ่ง ถ้าค่าไค-สแควร์สอดแทรกมีนัยสำคัญทางสถิติโมเดลที่มีค่าไค-สแควร์น้อยกว่า สอดคล้องกับข้อมูลมากกว่าโมเดลที่มีค่าไค-สแควร์มากกว่า

ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืนตัวอื่น ๆ ที่ใช้กันมาก ได้แก่ ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit index: *GFI*) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of fit index: *AGFI*) และดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative fit index: *CFI*) ดัชนีทั้งสามมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1.00 Diamantopoulos and Siguaw (2000) เสนอแนะว่า ถ้าดัชนี *GFI* และ ดัชนี *AGFI* มีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ Hu and Bentler (1999) เสนอแนะว่า ถ้าดัชนี *CFI* มีค่ามากกว่า 0.95 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังมีค่าบอกความคลาดเคลื่อนของโมเดล เช่น ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized root mean square residual: standardized RMR) ค่า Standardized RMR อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1.00 ถ้ามีค่าต่ำกว่า 0.08 แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hu & Bentler, 1999) และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root mean square error of approximation: *RMSEA*) ค่า *RMSEA* อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1.00 ถ้ามีค่ามีต่ำกว่า 0.06 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี (Hu & Bentler, 1999)

เสรี ชัดแจ้ง และสุชาติา กรเพชรปानी (2546) กล่าวว่า โดยหลักการทั่วไป การตรวจสอบความตรงของโมเดลองค์ประกอบที่เป็นสมมติฐานวิจัย หรือการประเมินผลความถูกต้องของโมเดลองค์ประกอบหรือการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ และดัชนี *GFI*, *AGFI*, *CFI*, Standardized *RMR*, *RMSEA* ดังนี้

1. ค่าสถิติไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญ ( $p > 0.5$ ) ดัชนี *GFI* และดัชนี *AGFI* มีค่ามากกว่า 0.90 ดัชนี *CFI* มีค่ามากกว่า 0.95 ค่า *Standardized RMR* มีค่าต่ำกว่า 0.08 และค่า *RMSEA* มีค่าต่ำกว่า 0.06 แสดงว่าโมเดลองค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ค่าสถิติไค-สแควร์มีนัยสำคัญ ( $p \leq .05$ ) แต่ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์น้อยกว่า 3.00 ดัชนี *GFI* และ ดัชนี *AGFI* มีค่ามากกว่า 0.90 ดัชนี *CFI* มีค่ามากกว่า 0.95 ค่า *Standardized RMR* มีค่าต่ำกว่า 0.80 และค่า *RMSEA* มีค่าต่ำกว่า 0.60 ถือว่าโมเดลองค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แม้ว่าผู้วิจัยยอมรับค่าสถิติวัดความสอดคล้องของโมเดลแล้วก็ยังไม่สามารถสรุปยืนยันได้ว่า โมเดลองค์ประกอบตามสมมติฐานถูกต้องหรือไม่ ถ้าข้อมูลชุดนั้นยังสอดคล้องกับโมเดลทางเลือกอื่น ๆ อีก หรืออาจกล่าวได้ว่าในกรณีที่ข้อมูลไม่สอดคล้องกับโมเดล ผู้วิจัยสามารถปฏิเสธโมเดลองค์ประกอบตามสมมติฐานได้ แต่ไม่สามารถยืนยันได้ว่าโมเดลตามสมมติฐานเป็นโมเดลที่ถูกต้องเพียงโมเดลเดียวเนื่องจากผู้วิจัยยังสามารถกำหนดโมเดลองค์ประกอบอื่น ๆ จากข้อมูลชุดนี้ได้

#### 5. การดัดแปรโมเดล (Model modification)

ในกรณีที่ค่าสถิติวัดความสอดคล้องของโมเดลชี้ว่าโมเดลองค์ประกอบไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่าการกำหนดความสัมพันธ์ (เส้นทาง) ต่าง ๆ ในโมเดล ไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เช่น ผู้วิจัยมีสมมติฐานว่าคำถามบางข้อมีน้ำหนักบนองค์ประกอบ 1 ตัว แต่คำถามข้อนั้นควรมีน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 1 ตัวหรือตามทฤษฎี แล้วองค์ประกอบต่าง ๆ สัมพันธ์กันแต่ในสภาพความเป็นจริงแล้วไม่สัมพันธ์กัน ผู้วิจัยยังสามารถปรับพารามิเตอร์ในโมเดลสมมติฐานแล้วทดสอบผลการปรับโมเดลได้โปรแกรมให้ค่าดัชนีดัดแปรโมเดล (Modification indices: MI) ดัชนี MI จะเสนอแนะว่าควรเพิ่มหรือตัดพารามิเตอร์ตัวใดออกจากโมเดล เพื่อให้โมเดลสอดคล้องกับข้อมูล ส่วนการตัดสินใจปรับพารามิเตอร์ตัวใดขึ้นอยู่กับดุลยพินิจ ผู้วิจัยต้องปรับพารามิเตอร์อย่างมีความหมายในเชิงเนื้อหาและสามารถตีความหมาย ค่าพารามิเตอร์นั้น ๆ ได้ชัดเจน (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) นอกจากนี้ผู้วิจัยควรพิจารณาค่าเศษเหลือของตัวแปรสังเกตได้แต่ละค่าด้วย เศษเหลือที่อยู่ในรูปคะแนนมาตรฐานที่มีค่ามาก (เกินกว่า 2.00) เศษเหลือมีค่ามาก อาจชี้ว่ามีปัญหาเกี่ยวกับกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงหลังจากปรับโมเดลแล้ว โมเดลองค์ประกอบที่ปรับใหม่ต้องสมเหตุสมผลและเป็นไปตามทฤษฎีที่คาดการณ์ไว้ ผู้วิจัยต้องวิเคราะห์โมเดลที่ปรับใหม่ด้วยข้อมูลชุดเดิมหรืออาจกล่าวได้ว่าโมเดลที่ปรับใหม่ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับข้อมูลมากกว่าโมเดลเดิมเสมอไป เพราะโมเดลที่ปรับใหม่ดีกว่าอยู่แล้ว ปัญหาหนึ่งในการปรับโมเดลหลัง ๆ อีก คือ การตรวจสอบโมเดลองค์ประกอบกับกลุ่มตัวอย่างใหม่ ดังนั้น ถ้าผู้วิจัยมีข้อมูลมากพออาจแบ่งข้อมูลเป็น 2 ชุด ใช้ชุดหนึ่งสำหรับการพัฒนาโมเดล



ส่วนอีกชุดหนึ่งสำหรับตรวจสอบโมเดล เช่น งานวิจัยของ Aroian et al. (1998 cited in Aroian & Norris, 2001) ศึกษาโครงสร้างของโมเดลองค์ประกอบของมาตรวัดความต้องการอพยพเข้าสู่สหรัฐอเมริกา ใช้กลุ่มตัวอย่างสำหรับพัฒนาข้อมูลจำเพาะของโมเดล จำนวน 792 คน และใช้กลุ่มตัวอย่างสำหรับตรวจสอบเพื่อยืนยันโมเดลที่พัฒนาแล้ว จำนวน 857 คน แนวทางการนำวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันไปใช้

1. ความคงที่ภายใน (Internal consistency)
2. ความเที่ยงแบบสอบซ้ำ (Test-retest reliability)

กรณีผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากการสอบซ้ำกับกลุ่มตัวอย่างเดียวกันมากกว่า 1 ครั้ง ผู้วิจัยยังสามารถใช้วิธี CFA ประมาณค่าความเที่ยงแบบทดสอบซ้ำได้ วิธีนี้มีจุดเน้นเรื่องความไม่แปรเปลี่ยนของการวัดในแต่ละครั้ง วิธีการประมาณค่าความเที่ยงแบบทดสอบซ้ำแบบดั้งเดิม ผู้วิจัยต้องทดสอบกับผู้สอบกลุ่มเดิมตั้งแต่ 2 ครั้งขึ้นไป แล้วคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างคะแนนที่ได้ในแต่ละครั้ง วิธีการแบบเดิมมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า ความคลาดเคลื่อนในการวัดของการสอบซ้ำแต่ละครั้งมีค่าแบบสุ่มอย่างแท้จริง (Truly random) แต่ในทางปฏิบัติเป็นไปได้ทั้งหมด ความคลาดเคลื่อนของผู้ตอบแต่ละคนเป็นค่าเดียวและมีค่าคงที่ เพราะว่าการสอบซ้ำแต่ละครั้ง วัดตัวแปรสังเกตได้ตัวเดียวกันของผู้สอบคนเดียวกัน (Strommel, Wang, Given & Given, 1992) ทั้งหมดความคลาดเคลื่อนของผู้สอบแต่ละคนมีลักษณะเฉพาะตัว ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอบกับตัวแปรสังเกตได้ หรืออาจกล่าวได้ว่า ทั้งหมดความคลาดเคลื่อนกับตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กัน (Autocorrelation) ในวิธี CFA ความคลาดเคลื่อนในการวัดไม่เป็นแบบสุ่ม ผู้วิจัยสามารถกำหนดและประมาณค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดแบบสัมพันธ์กันได้ โดยพิจารณาความคงที่ของความคลาดเคลื่อนในการวัดและโครงสร้างองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ) ของการสอบซ้ำแต่ละครั้งวิธีประมาณค่าความเที่ยงแบบสอบซ้ำ

3. ความคงที่ของโครงสร้างองค์ประกอบในกลุ่มย่อยของประชากร

การศึกษาแบบทดสอบไม่แปรเปลี่ยนไปตามกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มเป็นเรื่องที่สำคัญ ในกรณีที่ผู้วิจัยสนใจจะใช้แบบทดสอบประเมินอิทธิพลของตัวแปรสอดแทรกที่มีอยู่ในกลุ่มประชากรต่างกันหรือต้องการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่วัดด้วยแบบทดสอบเดียวกัน หรือวิธีวัดตัวเดียวกันก่อนมีวิธี CFA ผู้วิจัยไม่สามารถศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของการวัดในกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มในคราวเดียวกันได้ เนื่องจากวิธี EFA ไม่สามารถกำหนดค่าน้ำหนักองค์ประกอบในกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม เพื่อทดสอบความแตกต่างทางสถิติระหว่างกลุ่มตัวอย่างได้ วิธี CFA ใช้แนวคิดเรื่องโมเดลสอดแทรก (Nested model) (การทดสอบสมมติฐานของโมเดลในแต่ละชั้น สอดแทรกอยู่ภายในสมมติฐานที่มีมาก่อน) สำหรับทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับ

ความไม่แปรเปลี่ยนของการวัดอาจกล่าวได้ว่า โมเดลที่กำหนดอาจสอดคล้องอยู่ในโมเดลจำกัด (Restricted model) ถ้าโมเดลที่กำหนดเป็นกรณีเฉพาะของโมเดลที่สอง การวัดความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างกลุ่มตัวอย่างมีเงื่อนไขที่เข้มงวด 3 ประการ ดังนี้ 1) ตัวแปรแฝงแต่ละตัวของกลุ่มประชากรที่นำมาเปรียบเทียบกันต้องวัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ตัวเดียวกัน 2) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนดิบต้องเหมือนกัน 3) ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรแฝงต้องเหมือนกัน จากเงื่อนไขเหล่านี้สามารถกำหนดเป็นโมเดลสอดคล้องได้สามโมเดล กล่าวคือ โมเดล 3 สอดคล้องอยู่ในโมเดล 2 และโมเดล 2 สอดคล้องอยู่ในโมเดล 1 แล้วใช้ค่าไค-สแควร์สอดคล้องประเมินโมเดลคู่แข่งทั้ง 3 ว่าโมเดลใดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่ากัน

#### 4. ความตรงเชิงผู้เข้าและความตรงเชิงจำแนก

วิธี CFA เหมาะกับการนำไปวิเคราะห์วิธีหลากหลายลักษณะหลายวิธี (Multitrait-multi method approach: MTMM) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบทดสอบ วิธีนี้สามารถบอกได้ทั้งเรื่องความตรงเชิงผู้เข้า (ผลการวัดคุณลักษณะเดียวกันด้วยวิธีเดียวกันหรือต่างกัน ควรมีความสัมพันธ์กันสูงและสอดคล้องกัน) และความตรงเชิงจำแนก (ผลการวัดคุณลักษณะต่างกันด้วยวิธีวัดเดียวกันหรือต่างกัน ควรมีความสัมพันธ์กันต่ำ) วิธีหลากหลายลักษณะหลายวิธีเป็นการขยายวิธีการวัดความตรงเชิงผู้เข้าและความตรงเชิงจำแนกแบบเดิมออกไป ทำให้การศึกษาเรื่องความตรงเชิงโครงสร้างละเอียดมากขึ้น โดยผู้วิจัยต้องวัดโครงสร้างหลายคุณลักษณะและในขณะเดียวกันก็ใช้การวัดหลายวิธี เช่น สัมภาษณ์ สังเกต และมาตราประมาณค่า เป็นต้น ทำให้ความแปรปรวนระหว่างวิธีวัดกับความแปรปรวนระหว่างคุณลักษณะสามารถแยกออกจากกันได้ ผู้วิจัยจึงสามารถตั้งสมมติฐานเรื่องคะแนนจากการวัดคุณลักษณะเดียวกันสัมพันธ์กันอย่างไร และคะแนนจากการวัดคุณลักษณะต่างกัน ไม่สัมพันธ์กันอย่างไร การใช้วิธี CFA ตรวจสอบความตรงเชิงผู้เข้าและความตรงเชิงจำแนกให้สารสนเทศได้มากกว่าวิธี EFA และสามารถประมาณค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดได้ รวมทั้งมีดัชนีวัดความสอดคล้องทดสอบความสอดคล้องระหว่างสมมติฐานที่มาจากทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ส่วนวิธีการแบบเดิมใช้ค่าสัมประสิทธิ์ความตรง (สหสัมพันธ์เพียร์สัน) ประมาณค่าความตรงเชิงผู้เข้าโดยมีข้อดคลงเบื้องต้นเรื่องการวัดเกณฑ์ (การเปรียบเทียบการวัดคุณลักษณะเดียวกันโดยใช้วิธีวัดต่างกัน) โดยไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด ในทางปฏิบัติแล้วค่าสัมประสิทธิ์ความตรงก็คือการเปรียบเทียบฟังก์ชันของความคลาดเคลื่อนในการวัดคุณลักษณะกับความคลาดเคลื่อนในการวัดเกณฑ์วิธี CFA ประมาณค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนในการวัดคุณลักษณะกับความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนในการวัดเกณฑ์ได้พร้อม ๆ กัน

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน สามารถทำได้โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่หลากหลาย การทดสอบโมเดลจะถูกทดสอบด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ในเรื่องของความสมบูรณ์

ในการวิเคราะห์นั้น ผลลัพธ์ที่ได้จะต้องแสดงค่าสถิติที่แตกต่างกันหลายค่า สำหรับใช้ในการทดสอบความสอดคล้องของโมเดล หรืออธิบายความแปรปรวนระหว่างตัวแปร ค่าสถิติจะถูกนำเสนอในรูปแบบ “Fit statistics” ซึ่งค่า Fit statistics ทั้งหมดจะถูกประมวลและแสดงออกมาในคราวเดียวกัน สถิติเหล่านี้จะใช้ในการประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้กับตัวแปรแฝง

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ มีการตรวจสอบความถูกต้องของโมเดลลิสมัลที่เป็นสมมติฐานวิจัย หรือการประเมินผลความถูกต้องของโมเดล หรือการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรม LISREL ซึ่งให้ค่าสถิติที่จะช่วยตรวจสอบความถูกต้องของโมเดลหลายวิธี (Jorekog & Sorbom, 1989; Bollen, 1989) ที่สำคัญคือ ค่าไค-สแควร์ (Chi-square statistic) และค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืนตัวอื่น ๆ เช่น ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness-of-Fit Index: *GFI*) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness-of-Fit: *AGFI*) เป็นต้น

การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลที่สอดแทรกกัน (Nested model) นั้น ใช้หลักการทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างของค่าไค-สแควร์ที่องศาอิสระ (*df*) เท่ากับผลต่างขององศาอิสระที่ได้ระหว่างโมเดลสองโมเดลที่นำมาเปรียบเทียบกัน ถ้าผลต่างของค่าไค-สแควร์ที่ได้มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ามีความแตกต่างของรูปแบบเกิดขึ้น ทั้งนี้การแปลความหมายขึ้นอยู่กับโมเดลที่นำมาเปรียบเทียบกัน อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้หลักการวิเคราะห์โมเดลลิสมัลจะมีจุดคืออยู่หลายประการ แต่ Bollen (1989) ยังเห็นว่าการวัด ความเที่ยงตรงของการวิเคราะห์ด้วยโมเดลลิสมัล โดยดูจากค่าไค-สแควร์ ยังมีจุดอ่อนและพัฒนาการวัดความเที่ยงตรงจากผลการวิเคราะห์โมเดลลิสมัลที่ได้อีก 4 รูปแบบ คือ ความเที่ยงตรงวัดจากสัมประสิทธิ์ LX (สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรแฝงภายนอก  $\zeta$  บนตัวแปรสังเกตได้ X) ในรูปคะแนนดิบ ความเที่ยงตรงจากสัมประสิทธิ์ LX ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน ความแปรปรวนของความเที่ยงตรงเฉพาะ (Unique validity variance) และระดับของค่าการร่วม (Degree of collinearity) แต่ละวิธีจะนำผลไปวิเคราะห์ต่อด้วยมือ ยกเว้น ค่าความเที่ยงตรงวัดจากสัมประสิทธิ์ LX ซึ่งมีผลในการวิเคราะห์โมเดลลิสมัลแล้ว Bollen (1989) กล่าวว่า แต่ละวิธีต่างก็มีจุดเด่นจุดด้อย และยังไม่มียุติวิธีใดสมบูรณ์ที่สุด รายละเอียดของแต่ละวิธีมีดังนี้

1. สัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงวัดในรูปแบบคะแนนดิบ (Unstandardized validity coefficient:  $\lambda$ ) เป็นวิธีการวัดความเที่ยงตรงจากสัมประสิทธิ์ถดถอย หรือความสัมพันธ์โดยตรงระหว่าง  $X_i$  กับ  $\zeta_i$  หรือ  $\lambda_{\zeta_i}$  ซึ่งเป็นพารามิเตอร์โครงสร้าง (Structural parameter) ของความสัมพันธ์โดยตรงระหว่าง  $X_i$  กับ  $\zeta_i$  ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงวัดในรูปแบบคะแนนดิบ ( $\lambda_{\zeta_i}$ ) ที่มีความเหมาะสม

ทั้งในกรณีที่  $X_i$  ขึ้นอยู่กับค่าตัวแปรแฝงเพียงตัวเดียวหรือมากกว่า นอกจากนี้ยังมีประโยชน์ในการใช้เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มาจากประชาชนที่แตกต่างกัน การใช้  $\lambda_{ij}$  ข้อดีคล้ายกับสัมประสิทธิ์การถดถอยที่อยู่ในรูปคะแนนดิบ แต่ก็มีจุดอ่อนที่ขึ้นอยู่กับตัวแปรที่แฝงมาจากตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งอาจจะมีหน่วยการวัดที่แตกต่างกัน การเปรียบเทียบสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงโดยดูจากขนาดของค่า  $\lambda$  : โดยตรงจึงไม่มีความเหมาะสม และควรใช้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงในรูปคะแนนมาตรฐานในการเปรียบเทียบแทน

2. สัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงวัดในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (The standardized validity coefficient:  $\lambda^s$ ) ซึ่งนิยามได้ดังนี้

$$\lambda_{ij}^s = \lambda_{ij} \left[ \frac{\phi_{ij}}{\text{var}(X_i)} \right]^{1/2} \dots\dots\dots(1)$$

เมื่อสัมประสิทธิ์  $\lambda_{ij}^s = \lambda_{ij}$  เท่าของอัตราส่วนของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับตัวแปรแฝง  $\zeta_i$  และตัวแปรสังเกตได้  $X_i$  ค่า  $\lambda_{ij}^s$  เปรียบได้กับสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน สามารถเปรียบเทียบอิทธิพลของตัวแปรแฝงได้เมื่อตัวแปรสังเกตได้ตัวหนึ่งขึ้นอยู่กับค่าของตัวแปรแฝงหลายๆ ตัว แต่ค่าสัมประสิทธิ์  $\lambda_{ij}^s$  นี้จะมีประโยชน์ในการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างประชากรน้อยกว่า เนื่องจากมีหลายสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรในประชากรที่ต่างกัน

3. ความแปรปรวนของความเที่ยงตรงโดยเฉพาะ (Unique validity variance:  $UX_i \zeta_i$ ) เป็นค่าที่ใช้วัดส่วนของความแปรปรวนที่ถูกอธิบายใน  $X_i$  นั้น ซึ่งไม่เป็นความแปรปรวนร่วมที่เป็นองค์ประกอบเฉพาะขององค์ประกอบ  $\zeta_i$  โดยมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$UX_i \zeta_i = R^2 X_i - R^2 X_i (\zeta_i) \dots\dots\dots(2)$$

เมื่อ  $R^2 X_i$  - กำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ หรือสัดส่วนของความแปรปรวนใน  $X_i$  ที่ถูกอธิบายโดยตัวแปรทั้งหมดในโมเดลที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อ  $X_i$  (ยกเว้น error term)

$R^2 X_i (\zeta_i)$  = สัดส่วนของความแปรปรวนที่อธิบายใน  $X_i$  โดยตัวแปรทั้งหมดที่มีอิทธิพลต่อ  $X_i$  ยกเว้น  $\zeta_i$

4. ระดับค่าของ Collinearity (Degree of collinearity =  $R^2 \zeta_i$ ) ถ้า  $X_i$  ขึ้นอยู่กับตัวแปรแฝงเพียงตัวเดียว หรือถ้าตัวแปรแฝงมีอิทธิพลต่อ  $X_i$  ไม่มีความสัมพันธ์กัน จะเท่ากับกำลังสองของ

ความสัมพันธ์ระหว่าง  $X_i$  กับ  $\zeta_i$  และความแปรปรวนที่อธิบายได้ โดย  $\zeta_j$ 's สามารถแบ่งออกได้ โดยปราศจากความกำกวม ในกรณีทั่วไป ของ  $X_i$  ที่ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝง หลาย ๆ ตัวการแบ่งให้เด็ดขาดจากกันจะทำได้ ปัญหานี้จะรุนแรงมากกว่าปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง หลาย ๆ เส้น (Multicollinearity) ของตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลต่อ  $X_i$  ดัชนีตัวหนึ่งของระดับค่า การร่วมที่นักวิจัยใช้ในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ก็คือ ค่ากำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พหุคูณ เมื่อ  $\zeta_j$  เป็นค่าทำนายที่ได้จาก  $\zeta$ 's อื่น ๆ ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อ  $X_i$  ซึ่งมีสูตรคำนวณ ดังนี้

$$\sigma_{\zeta_j \zeta(j)} \varphi(j) - 1 \sigma_{\zeta_j \zeta(j)} R_2 \zeta_j = \dots\dots\dots(3)$$

$\varphi_{ij}$  เมื่อ  $\sigma_{\zeta_j \zeta(j)} = 1 \times (d-1)$  vector ของความแปรปรวนร่วมของ  $\zeta_j$  กับ  $\zeta$ 's ตัวอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อ  $X_i$  ยกเว้นตัวมันเอง

$\varphi(j)^*$  = เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม  $\zeta$ 's ทุกค่าที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อ  $X_i$  (ยกเว้น  $\zeta_j$ )

$\varphi_{ij}$  = ความแปรปรวนของ  $\zeta_j$  และถ้า  $\zeta$  มีเพียง 2 ค่า (2 ตัวแปร) คือ  $\zeta_1$  และ  $\zeta_2$

จะคำนวณค่า  $R_2$

$$\zeta_j \text{ ได้จากสูตร } \varphi_{2 \ 12 \ R_2 \ \zeta_1} = \dots\dots\dots(4)$$

$\varphi_{11} \ \varphi_{12}$  ซึ่งก็คือ ค่ากำลังสองของความสัมพันธ์ระหว่าง  $\zeta_1$  และ  $\zeta_2$  นั่นเอง สำหรับลักษณะบางประการของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสรุปได้ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ลักษณะบางประการของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

วิธีใช้	CFA
รายการ	
ผู้คิด/ ผู้พัฒนา	- Joreskog (1966, 1971, 1974, 1988)
ลักษณะโมเดล	- เชิงเส้นตรง
หลักการ	- ใช้หลักการวิเคราะห์โมเดลอิสระตรวจสอบความสอดคล้องโมเดล กับข้อมูลเชิงประจักษ์
ข้อดี	- ใช้การทดสอบที่อ้างอิงถึงตัวแปรคุณลักษณะแฝงที่สนใจมากกว่า ตัวแปรสังเกตได้ - แยกความแตกต่างของความแปรปรวนที่เกี่ยวกับลักษณะ และวิธี และให้ค่าสถิติสรุปปริมาณความแปรปรวนดังกล่าวแยกจากกัน

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

รายการ	วิธีใช้ CFA
ข้อดี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการแยกส่วนค่าสหสัมพันธ์ที่ได้จากการประมาณค่าพารามิเตอร์แต่ละตัวที่แสดงถึงผลขององค์ประกอบลักษณะและวิธี</li> <li>- สามารถทดสอบเชิงประจักษ์ของจำนวนองค์ประกอบลักษณะและองค์ประกอบวิธีที่เหมาะสมที่สุดกับข้อมูล</li> <li>- สามารถเปรียบเทียบระหว่างโมเดลเพื่อหาโมเดลที่ดีที่สุด</li> </ul>
ข้อเสีย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีจุดอ่อนเนื่องจากค่าสถิติไค-สแควร์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลกับโมเดล</li> </ul>
โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการวิเคราะห์	- LISREL

สรุปได้ว่า วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน (CFA) ช่วยให้ผู้วิจัยมีเครื่องมือสำหรับตรวจสอบโครงสร้างของโมเดลองค์ประกอบตามสมมติฐานได้แม่นยำเที่ยงตรงยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับพัฒนาองค์ประกอบของแบบทดสอบเพื่อยืนยันองค์ประกอบตามทฤษฎี

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## งานวิจัยภายในประเทศ

ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) และการพัฒนาตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบครอบคลุมยังมีการวิจัยไม่มากนัก ผู้วิจัยได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ในหัวข้องานวิจัยในประเทศ และทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมในหัวข้องานวิจัยในต่างประเทศ

วรรณิ์ แกมเกตุ (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการใช้ครู: การประยุกต์ใช้แบบจำลองสมการ โครงสร้างกลุ่มพหุและแบบจำลองเอ็มทีเอ็มเอ็ม ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรที่สำคัญของตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการใช้ครู ได้แก่ ตัวแปรด้านกระบวนการใช้ครู 3 ตัวแปร และตัวแปรด้านผลผลิต 5 ตัวแปร ผลการวิเคราะห์ส่วนใหญ่อสอดคล้องกันระหว่างกลุ่มโรงเรียน ทั้ง 5 สังกัด และระหว่างแบบจำลองการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่ใช้ตัวแปรที่วัดได้โดยวิธีการทางตรงและทางอ้อม แต่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และลำดับความสำคัญของตัวแปรแตกต่างกัน ตัวบ่งชี้

ประสิทธิภาพการใช้ครูที่พัฒนาขึ้นส่วนใหญ่มีความตรงเชิงโครงสร้าง การประยุกต์ใช้แบบจำลอง เอ็มทีเอ็มเอ็ม แสดงให้เห็นว่า แบบจำลองการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน แบบการวิเคราะห์ องค์ประกอบคุณลักษณะ (CFA-CT) เป็นแบบจำลองที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิง ประจักษ์สูงสุด

สุดสวาด ประไพเพชร (2551) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 395 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลาย ขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการหาค่าสถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลอง โครงสร้างองค์ประกอบการบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด กระทรวงศึกษาธิการกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มี อิทธิพลต่อการบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ ด้านหลักการ ด้านองค์การ ด้านคุณลักษณะ และด้าน พฤติกรรม ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 14 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการ 87 ตัว ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ ด้านหลักการ 22 ตัวบ่งชี้ ด้านองค์การ 12 ตัวบ่งชี้ ด้านคุณลักษณะ 23 ตัวบ่งชี้ และด้านพฤติกรรม 30 ตัวบ่งชี้ และ ตัวบ่งชี้รวมการบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่เป็น องค์ประกอบหลักรวม 4 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมาก ไปน้อยได้ดังนี้ ด้านพฤติกรรม (0.98) ด้านคุณลักษณะ (0.95) ด้านองค์การ (0.94) และด้านหลักการ (0.86)

ขวัญใจ เกตุอุดม (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ประสิทธิผลของโรงเรียนและศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยรวมในระดับมาก ประกอบด้วย พฤติกรรมผู้นำที่เน้นงาน พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ และจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดล องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ พบว่า องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กรมีน้ำหนัก องค์ประกอบสูงสุด เท่ากับ 0.73

อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554) การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย ดังนี้ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครู มีค่าเฉลี่ยและค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเพื่อคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่า 3.00 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับหรือต่ำกว่า 20% โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ (2X) เท่ากับ 34.59 ค่าองศาอิสระ (*df*) เท่ากับ 31 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (*P-value*) เท่ากับ 0.300 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (*GFI*) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (*AGFI*) เท่ากับ 0.98 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (*RMSEA*) เท่ากับ 0.013 องค์กรประกอบหลักมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ 0.07 ทุกองค์ประกอบ องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ 0.03 ทุกองค์ประกอบและทุกตัวบ่งชี้

วรวรรณ ชื่นพินิจสกุล (2555) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะประชากรศาสตร์ของบุคลากรภายในองค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร ภาวการณ์เปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม รูปแบบบรรยากาศองค์กรและปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และรูปแบบบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์กับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในองค์กร ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

สุชาติ เอกปัทมา, สุทฤษฎี ศรีไสย และจินต์ วิภาตะกมล (2555) ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารจัดการโรงเรียนดีประจำตำบลในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยองค์ประกอบเชิงยืนยันและความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ตามแบบจำลองสมการ โครงสร้างที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารจัดการโรงเรียนดีประจำตำบลในประเทศไทย จากการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนดีประจำตำบลประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ วิสัยทัศน์ การตัดสินใจ และคุณภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพบว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารจัดการโรงเรียนดีประจำตำบลในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิสูจน์ได้จากค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (*Chi-Square: X<sup>2</sup>*) มีค่าเท่ากับ 68.12 ที่ความน่าจะเป็น (*p-value*) เท่ากับ 0.43896 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (*df*) เท่ากับ 67 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (*X<sup>2</sup> / df*) เท่ากับ 1.017 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (*RMSEA*) เท่ากับ 0.013



พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ภาวะผู้นำเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ 2) คุณลักษณะภาวะผู้นำ และ 3) ทักษะของผู้บริหาร ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้เป็นกระบวนการพัฒนาชีวิตและสังคมของของมนุษย์ให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีการพัฒนา

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Lee (2008) ศึกษาทักษะภาวะผู้นำที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการสร้างสัมพันธภาพกับบุคลากรในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ พบว่า ทักษะภาวะผู้นำโรงเรียนที่ส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จอันดับแรก คือ ทักษะการสร้างทีมงาน (Team building skill) ทักษะด้านความร่วมมือ (Collaboration skill) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (Critical thinking and creativity skill) ทักษะด้านการแก้ปัญหา (Problem solving skill) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication skill) และทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning innovation skill)

Deloitte (2013) เริ่มทำการศึกษา New Leadership Capability ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2011 ที่เกี่ยวกับ “Inclusion” ซึ่งเป็นความรู้สึกหรือประสบการณ์กับคนอื่นใน การทำงานร่วมกัน พบว่า พนักงานจะความรู้สึกมีส่วนร่วมเมื่อพวกเขาได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม (Fairly) มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of belonging) คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และรับฟังเสียง ความคิดเห็นการตัดสินใจ (Voice in a decision making) ดังนั้น แนวปฏิบัติสำคัญของผู้นำแบบ Inclusive leadership คือ 1) ปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อบุคคลหรือกลุ่มภายใต้พื้นฐานลักษณะเฉพาะบุคคล 2) เข้าใจลักษณะของบุคคล และเห็นคุณค่าคนอื่น และให้การยอมรับการเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม และ 3) ใช้ประโยชน์จากความคิดของกลุ่มที่มีความหลากหลาย รับฟังเสียงความคิดเห็นของกลุ่มเพื่อหาแนวคิดและการตัดสินใจที่ดียิ่งขึ้น

Jeanine and Elizabeth (2014) ได้ศึกษาประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) โดยทำการวิจัย ใน 6 ประเทศ คือ ประเทศออสเตรเลีย จีน เยอรมนี อินเดีย เม็กซิโกและสหรัฐอเมริกา รูปแบบของความเป็นผู้นำแบบ Inclusive leadership นี้พบว่า เชื่อมโยงทั้งกับนวัตกรรมที่รายงานด้วยตนเองของพนักงาน (แนะนำกระบวนการและระบบใหม่) และความรู้สึกของความเป็นพลเมืองของทีมที่เชื่อมโยงกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ การเป็นพลเมืองขององค์กรและผลผลิต โดยการรวมทีม (Prime & Salib, 2014) ด้วยผลกระทบเหล่านี้มีรายงานว่า มีความสำคัญในบางประเทศมากกว่าบางประเทศ เช่น ในออสเตรเลียเยอรมนีและสหรัฐอเมริกา

ยกตัวอย่างเช่นการรับรู้ของพนักงานต่อการรวมทีมคิดเป็น 19-22% ของนวัตกรรม ในอินเดีย การรับรู้พนักงานของการรวมทีมคิดเป็น 62% ของนวัตกรรม ในประเทศจีนและเม็กซิโกการรับรู้ของพนักงานจากการรวมทีมคิดเป็น 78% และ 51% ของการรวมตามลำดับ

ในกรณีที่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกของทีมมีความกังวล (เช่น พฤติกรรมเหนื่อและเกินกว่าหน้าที่ในการช่วยเหลือสมาชิกในทีมและวัตถุประสงค์การประชุมกลุ่ม) การรับรู้ของพนักงานจากการรวมเป็น 43% ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกทีมในอินเดีย ในออสเตรเลีย เยอรมนี และสหรัฐอเมริกาการรับรู้ของพนักงานจากการรวมเป็น 29%-41% ของความเป็นพลเมืองของทีม ในการรับรู้ของจีนและเม็กซิโกรวม 71% และ 60% ของสัญชาติทีมตามลำดับ การเชื่อมโยงขั้นสูงกับนวัตกรรมที่ปรับปรุงแล้วและการเป็นพลเมืองในประเทศจีน อาจเป็นหน้าที่ของการรับรู้ของพนักงานในประเทศจีน ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้จัดการมากกว่าในกรณีของประเทศที่มีความเป็นปัจเจกชน เช่น ออสเตรเลีย เยอรมนี และสหรัฐอเมริกา

Moss, Sims, Dodds and David (2016) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Inclusive leadership...driving performance through diversity ของ The employers network of equality and inclusion (enei) ได้ทำสำรวจและสัมภาษณ์ เพื่อสร้างรูปแบบความเป็นผู้นำรูปแบบใหม่ ซึ่งต้องมีประสิทธิภาพ มีความชัดเจนในคำจำกัดความของคำว่า Inclusive Leadership ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม มีลักษณะแบบอย่างดังนี้

1. มีการรับฟังและแสวงหามุมมองที่หลากหลายโดยปราศจากความอคติ
2. เห็นคุณค่าและส่งเสริมความหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม หาวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์
3. สร้างแรงบันดาลใจให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และสร้างแรงจูงใจในการขับเคลื่อนไปพร้อม ๆ กัน
4. เพิ่มระดับการปฏิบัติการที่สูงขึ้น และใช้ความเป็นเลิศในการตอบสนองและให้บริการลูกค้า ความต้องการของลูกค้าและผู้ให้บริการ
5. ให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในสมรรถนะของตนเอง
6. ใส่ใจช่วยเหลือสมาชิกที่มีความหลากหลายระบุความสามารถของพวกเขา และพัฒนาให้พวกเขาเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต
7. มีการสื่อสารอย่างจริงใจ และมีความซื่อสัตย์ซึ่งก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความจงรักภักดีและความเป็นอยู่ที่ดี

Hsieh and Liou (2018) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบร่วมมือและประสิทธิภาพขององค์กรของรัฐบาลไต้หวัน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบร่วมมือที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ

ขององค์กร และโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมมือต่อประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมมือกับประสิทธิภาพขององค์กรมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาได้จากค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square:  $X^2$ ) มีค่าเท่ากับ 114.85 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ ( $df$ ) เท่ากับ 185 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง ( $GFI$ ) มีค่าเท่ากับ .922 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว ( $AGFI$ ) มีค่าเท่ากับ 0.99 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ ( $RMSEA$ ) เท่ากับ 0.062

Zhou (2018) ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมต่อประสิทธิภาพการทำงานของลูกค้า พบว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมสามารถใช้เป็นตัวทำนายประสิทธิภาพการทำงานของลูกค้าได้อย่างมีนัยสำคัญและโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบครอบคลุมกับประสิทธิภาพการทำงานของลูกค้าที่ได้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square:  $X^2$ ) มีค่าเท่ากับ 1632.890 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ ( $df$ ) เท่ากับ 934 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ ( $X^2/df$ ) เท่ากับ 1.748 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง ( $GFI$ ) มีค่าเท่ากับ .853 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว ( $AGFI$ ) มีค่าเท่ากับ 0.836 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ ( $RMSEA$ ) เท่ากับ 0.000

Tran and Choi (2019) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรในด้านความยุติธรรมในองค์กรและด้านวัฒนธรรมองค์กรของผู้ที่ทำงานด้านการบริการในประเทศเวียดนาม พบว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมของสมาชิกองค์กรทั้ง 2 ด้าน และได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลความสัมพันธ์ดังกล่าว พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square:  $X^2$ ) เท่ากับ 593.721 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ ( $df$ ) เท่ากับ 322 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ ( $X^2/df$ ) เท่ากับ 1.844 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง ( $GFI$ ) มีค่าเท่ากับ 0.906 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว ( $AGFI$ ) มีค่าเท่ากับ 0.882 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ ( $RMSEA$ ) เท่ากับ 0.000 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่างภาวะผู้นำแบบครอบคลุมกับองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมเท่ากับ .181 ที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยเลือกใช้องค์ประกอบดังกล่าวเป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดฉบับร่างในการวิจัย โดยที่ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมที่มีความถี่เท่ากับ 3 ขึ้นไป เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถามในแบบสอบถามในการวิจัย ด้วยเหตุนี้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมที่ถูกนำมาใช้ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ ด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม ด้านรูปแบบ และกลยุทธ์ในการตัดสินใจ ด้านการมีส่วนร่วม

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยแบ่งการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์ กำหนดองค์ประกอบตัวบ่งชี้สร้างตัวแบบเชิงทฤษฎี

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ เพื่อให้เกิดความรู้ทางทฤษฎีที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ กำหนดเป็นกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

2. นำผลการศึกษามาวิเคราะห์และสังเคราะห์ มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำแบบครอบคลุม และตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ตามแนวคิดของการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษานเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) และได้สังเคราะห์องค์ประกอบที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น

4 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ มี 5 ตัวบ่งชี้ 1.1) การสื่อสาร 1.2) การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 1.3) การเข้าถึงได้ง่าย เปิดเผย เชื่อถือ ไว้วางใจได้

1.4) ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร 1.5) ความตระหนักรู้ 2) องค์ประกอบด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม มี 5 ตัวบ่งชี้ 2.1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2.2) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2.3) การให้ความเคารพ อ่อนน้อมถ่อมตน 2.4) การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 2.5) ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม

3) องค์ประกอบด้านรูปแบบ และกลยุทธ์ในการตัดสินใจ มี 5 ตัวบ่งชี้ 3.1) การส่งเสริมให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นของตัวเอง 3.2) การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ชัดเจน 3.3) การใช้ความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กร 3.4) การมองการณ์ไกล 3.5) การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา

ศักยภาพ 4) องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม มี 5 ตัวบ่งชี้ 4.1) ความหลากหลายในองค์กร 4.2) การลดความมีอคติ 4.3) การทำงานเป็นทีม 4.4) การมีความเป็นประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม 4.5) การสร้างบรรยากาศแห่งองค์กร

3. กำหนดกรอบแนวคิด องค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน บนพื้นฐานของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสังเคราะห์ความรู้ เพื่อความสอดคล้องกับองค์ประกอบย่อยที่กำหนดแต่ละองค์ประกอบ

## ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership)

1. กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญโดยพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีลักษณะด้านความรู้ความสามารถ ตามสาขาอาชีพหรือประสบการณ์ที่คล้ายคลึงกันและเกี่ยวข้องกับการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม เพื่อสัมภาษณ์และให้ข้อเสนอแนะต่อการวิจัยในครั้งนี้จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง

2. จัดทำเอกสารสัมภาษณ์ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแบบสัมภาษณ์มีสาระสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์ ได้แก่ องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ของกรอบแนวคิด และร่างตัวบ่งชี้ที่กำหนดเป็นแนวคำถาม 2 ประเด็น ได้แก่

คำถามที่ 1 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความสัมพันธ์ ด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม ด้านรูปแบบ และกลยุทธ์ในการตัดสินใจ ด้านการมีส่วนร่วมครบถ้วนเพียงพอหรือไม่ และควรเพิ่มเติมหรือปรับปรุงแก้ไขจากที่ผู้วิจัยได้นำเสนออย่างไรบ้าง

คำถามที่ 2 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่เพียงใด และมีความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาหรือไม่อย่างไร

จากนั้นผู้วิจัยได้นำร่างแบบสัมภาษณ์ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พิจารณาความเหมาะสมและความสมบูรณ์ของข้อคำถาม พร้อมปรับปรุงแก้ไข และดำเนินการจัดส่งให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทำการศึกษาล่วงหน้าหนึ่งสัปดาห์ ก่อนดำเนินการสัมภาษณ์กับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

3. ดำเนินการสัมภาษณ์เกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ตามแนวคำถามในช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2563 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่

- 3.1 ดร.สมศักดิ์ ทองเนียม ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารมัธยมศึกษาตอนปลาย  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.2 ดร.อานนท์ สุขภาคกิจ ศึกษาธิการจังหวัดกรุงเทพมหานคร
- 3.3 ดร.รุ่งทิพย์ พรหมศิริ ผู้อำนวยการ โรงเรียนชลราษฎรอำรุง  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 18

4. ผู้วิจัยสรุปประเด็นความคิดเห็นด้วยการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม จากนั้นนำผลการพิจารณาร่วมกับตัวบ่งชี้ที่ได้จากการศึกษา มาดำเนินการวิเคราะห์ สังเคราะห์ พร้อมทั้งปรับปรุงและเพิ่มเติมตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมมากที่สุด และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาคุณฉวีนิพนธ์ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ผลที่ได้รับได้ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบและโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามภาวะสันนิษฐานที่มีความถูกต้อง

### **ขั้นตอนที่ 3 การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธโครสร้างภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์**

ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

#### **1. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย**

1.1 การศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สํารวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ จากนั้นสร้างตัวแบบเชิงทฤษฎีภาวะผู้นำแบบครอบคลุม โดยการวิเคราะห์ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้

1.2 กำหนดองค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม เพื่อใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม

1.3 เครื่องมือที่สร้างขึ้นใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัย เพื่อสอบถามผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมลักษณะ

แบบสอบถามเป็นข้อคำถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบบลิเคอร์ท (Likert scale) และ ได้กำหนดค่าระดับคะแนนของตัวแปรที่สังเกตได้ในการศึกษา ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีค่าคะแนน 5
เห็นด้วย	มีค่าคะแนน 4
ไม่แน่ใจ	มีค่าคะแนน 3
ไม่เห็นด้วย	มีค่าคะแนน 2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีค่าคะแนน 1

1.4 นำแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่านเป็นผู้พิจารณาตรวจสอบการใช้ภาษา และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมแต่ละด้านเป็นรายข้อและตรวจสอบ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ผู้วิจัยนำคะแนนที่ได้จากการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item-objective congruence: IOC) จากนั้น ทำการปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ ได้แก่

- ดร.สุพจน์ ทองเหลือง      ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาละโว้เชิงเทรา สถาบัน  
อาชีวศึกษาภาคกลาง 3
- ดร.วิทยา อรุณแสงฉาน      ผู้อำนวยการโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย  
ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 18
- ดร.ศิริลักษณ์ เล็งมี      ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบุญญาราศี สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
- นายปรีชา นาคศิริ      ผู้อำนวยการโรงเรียนพรักษมาตาวิทยา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
- นายศักดิ์เดช จุมนิ      ผู้อำนวยการโรงเรียนเบจมราชรังสฤษฎ์  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

การวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องจากการกำหนดความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นไม่ใช่ว่าเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

ผลการวิเคราะห์ในการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของตัวบ่งชี้ทั้ง 98 ตัวบ่งชี้พบว่า ทุกตัวบ่งชี้มีค่ามากกว่า 0.50 คือ มีค่าตั้งแต่ 0.60-1.00 ซึ่งแสดงว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวบ่งชี้มีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและเนื้อหาที่มุ่งวัด (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2542) จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการนำตัวบ่งชี้ทั้ง 98 ตัวบ่งชี้จัดทำแบบสอบถาม แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาคุณภิญโญ เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ

1.5 นำแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งกำหนดเกณฑ์ว่าจะต้องมีค่า .70 ขึ้นไป ซึ่งผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยภาพรวมมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.97 และผู้วิจัยนำข้อมูลดังกล่าวไปทำการตรวจสอบหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation) ซึ่งผลการตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก พบว่า องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.37-0.68 ด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม มีค่าอยู่ระหว่าง 0.38-0.82 ด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.38-0.80 และด้านการมีส่วนร่วม มีค่าอยู่ระหว่าง 0.38-0.82 หากพิจารณาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามทั้ง 98 ข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าสูงกว่า 0.20 ดังนั้น แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความเหมาะสมในการนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นต่อไป

1.6 นำแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบครอบคลุมไปให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน ตอบเพื่อนำมาใช้แสดงหลักฐานความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างสมการ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหาร โรงเรียน และรองผู้อำนวยการ สถานศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 975 คน จากจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 195 โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 9 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดสระแก้ว จังหวัดนครนายก จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 400 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ตามสัดส่วนของประชากรมีขั้นตอนดังนี้



ขั้นที่ 1 แบ่งประชากรตามจังหวัดของที่ตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาออกเป็น 9 จังหวัด ดังนี้ จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดสระแก้ว จังหวัดนครนายก จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด

ขั้นที่ 2 เลือกกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้ตามสัดส่วนของประชากร ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำแนกตามโรงเรียนที่สังกัดรวมทั้งสิ้น 400 คน

ขั้นที่ 3 เลือกสุ่มแบบง่ายด้วยวิธีการจัดฉลากตามรายชื่อ โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามโควตาของจังหวัดในภาคตะวันออก

เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์ห้อยประกอบเป็นชั้น ซึ่งจากการวิเคราะห์ด้วยวิธีนี้ ต้องใช้ผู้ตอบเท่ากับหรือมากกว่า 100 คน (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) นอกจากนี้ Stevens (1996) ได้กล่าวว่า กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์ห้อยประกอบควรใช้อย่างน้อย 5 หน่วย ต่อหนึ่งตัวแปร ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับเก็บข้อมูลภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร

โรงเรียน	จำนวนผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
จังหวัดสมุทรปราการ	150	61
จังหวัดฉะเชิงเทรา	150	61
จังหวัดสระแก้ว	70	29
จังหวัดนครนายก	55	23
จังหวัดปราจีนบุรี	95	39
จังหวัดชลบุรี	160	66
จังหวัดระยอง	100	41
จังหวัดจันทบุรี	115	47
จังหวัดตราด	80	33
รวม	975	400

### 3. วิธีการวิจัย

3.1 นำแบบสอบถามการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัย สร้างขึ้น จำนวน 400 ฉบับ ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ทั้งทางไปรษณีย์ และเดินทางไปเก็บข้อมูล ด้วยตนเอง

3.2 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ ไปวิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL เพื่อแสดงหลักฐานความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ได้ดำเนินการ ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยนำหนังสือจากบัณฑิตศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ส่งไปถึงผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน เพื่อขออนุญาต ในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัย

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 ฉบับทางไปรษณีย์

4.3 ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถาม ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน นำไปตรวจให้คะแนนที่กำหนดแล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูล

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) มาเปรียบเทียบกับค่าแปลผลที่กำหนด ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายตามหลักเกณฑ์ที่นิยมโดยทั่วไปไว้ดังนี้ (สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชณีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2549)

โดยค่าเฉลี่ยมีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 ขึ้นไป หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.49 ลงมา หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้ได้

5.2 ค่าประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation co-efficient) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลเบื้องต้น ก่อนจะนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบ ตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์จะต้องมีความสัมพันธ์กันไม่น้อยกว่า .30 จึงจะนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบต่อไป

5.3 ค่าดัชนี KMO (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy) ใช้วิเคราะห์ว่าข้อมูลชุดนี้เหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์หองค์ประกอบหรือไม่ โดยดัชนี KMO จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ค่าจะเท่ากับ 1 เมื่อตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายตัวแปรอื่น โดยปราศจากความคลาดเคลื่อนส่วนค่าในช่วงอื่น ๆ แปลความหมายส่วนค่าในช่วงอื่น ๆ แปลความหมายดังนี้ (Kim & Muelle, 1978 อ้างถึงใน สมเกียรติ ทานอก, 2539) ดังนี้

0.80 ขึ้นไป เหมาะสมที่จะวิเคราะห์หองค์ประกอบดีมาก

0.70-0.79 เหมาะสมที่จะวิเคราะห์หองค์ประกอบดี

0.60-0.69 เหมาะสมที่จะวิเคราะห์หองค์ประกอบปานกลาง

0.50-0.59 เหมาะสมที่จะวิเคราะห์หองค์ประกอบน้อย

น้อยกว่า 0.50 ไม่เหมาะสมที่จะนำข้อมูลชุดนี้มาวิเคราะห์หองค์ประกอบ

5.4 ค่าสถิติของ Bartlett's test of sphericity ใช้ทดสอบว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ถ้าค่าสถิติของ Bartlett's test of sphericity มีนัยสำคัญ แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบได้

5.5 ค่าไคสแควร์ (Chi-Square Statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าไคสแควร์ (Chi-Square Statistics) มีค่าต่ำมากหรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์มากแสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือพิจารณาค่า  $X^2/df$  ควรมีค่าน้อยกว่า 2

5.6 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading:  $\lambda$ ) เป็นวิธีการคำนวณหาค่าสหสัมพันธ์ภายในของเครื่องมือวัดแต่ละข้อ เพื่อพิจารณาข้อคำถามนั้นวัดองค์ประกอบเดียวกันหรือไม่ ถ้าปรากฏว่าคำนวณค่าน้ำหนักองค์ประกอบแล้ว ปรากฏว่ามีหนึ่งองค์ประกอบ แสดงว่าแบบทดสอบนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบควรมีค่ามากกว่า .70 จึงจะถือว่านำไปใช้ประเมินทางสถิติได้ (Bassellier et al., 2003; Chin, 1998)

5.7 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ซึ่งเป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันกลมกลืนจากโมเดลก่อนและหลังปรับ โมเดลกับฟังก์ชัน

ความกลมกลืนก่อนปรับ โมเดลค่า *GFI* หากมีค่าตั้งแต่ 0.90-1.00 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์(Bassellier et al., 2003)

5.8 ดัชนีค่าความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (*AGFI*) ดัชนีค่าความกลมกลืนที่ปรับซึ่งนำ *GFI* มาปรับแก้ไขโดยคำนึงถึงขนาดของความอิสระ (*df*) ซึ่งรวมทั้งจำนวนตัวแปรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง หากค่า *AGFI* มีค่าตั้งแต่ 0.90 -11.00 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Bassellier et al., 2003)

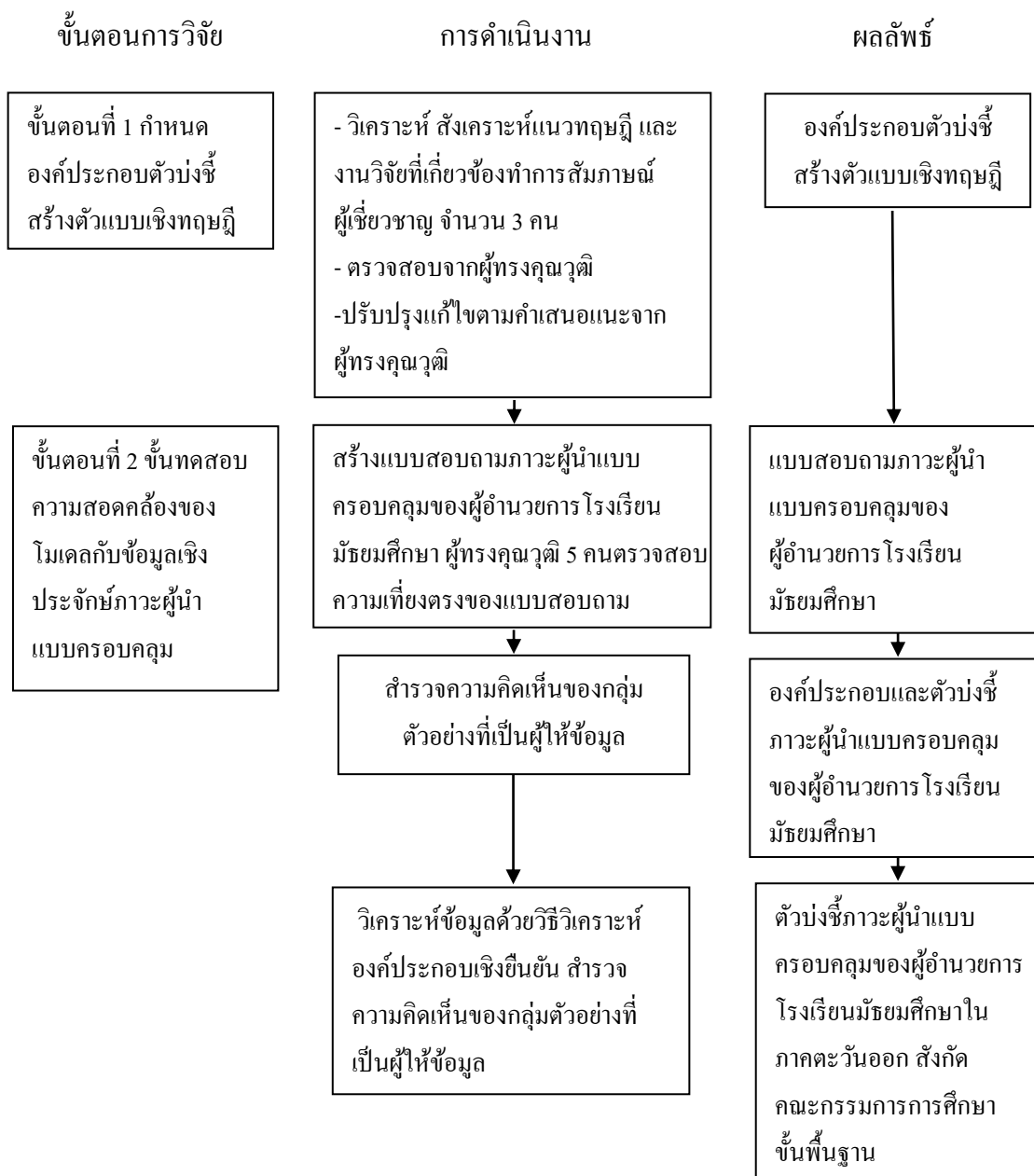
5.9 ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (*RMSEA*) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่กลมกลืนของโมเดลที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของกลุ่มประชากร ซึ่งค่า *RMSEA* ต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Brown & Cudeek, 1993) แต่ไม่ควรเกิน 0.08 ซึ่งเป็นค่าที่พอจะยอมรับ และถ้าค่า *RMSEA* มีค่าเท่ากับ 0 แสดงว่ามีความกลมกลืนอย่างแท้จริง (Exact Fit Arbuckle, 1995)

การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second order confirmatory factor) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบมีดังนี้ สรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 สรุปเกณฑ์ที่ใช้ตรวจสอบโมเดลภาวะผู้นำแบบครอบคลุมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ของ Joreskog and Sorbom (1993)

การตรวจสอบค่าดัชนีของโมเดลการวิจัยข้อมูลเชิงประจักษ์		
ดัชนีตรวจสอบความตรง	เกณฑ์ที่บ่งบอก สอดคล้องในระดับดี	หมายเหตุ
$X^2$	P-value > .05	ความน่าจะเป็นทางสถิติมากกว่า .05
$X^2/df$	น้อยกว่า 2	
<i>GFI</i>	มากกว่า .90	เกณฑ์อยู่ระหว่าง 0-1
<i>AGFI</i>	มากกว่า .90	เกณฑ์อยู่ระหว่าง 0-1
<i>RESEM</i>	น้อยกว่า .08	เกณฑ์เข้าใกล้ 0

### ขั้นที่ 6 สรุปผลและนำเสนอ



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออก สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลภาวะผู้นำ แบบครอบคลุมที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลำดับ ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ความหมายและสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์มีดังนี้

- IL แทน ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม
- RE แทน องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์
- CI แทน องค์ประกอบด้านความเข้าใจวัฒนธรรม
- DS แทน องค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ
- CO แทน องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม
- RE1 แทน การสื่อสาร
- RE2 แทน การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- RE3 แทน การเข้าถึงได้ง่าย เปิดเผย เชื่อถือ ไว้วางใจได้
- RE4 แทน ความสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กร
- RE5 แทน ความตระหนักรู้
- CL1 แทน การสร้างแรงบันดาลใจ
- CL2 แทน การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้
- CL3 แทน การให้ความเคารพ อ่อนน้อม ถ่อมตน
- CL4 แทน การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- CL5 แทน ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม
- DS1 แทน การส่งเสริมให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นของตัวเอง
- DS2 แทน การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์มีเป้าหมายที่ชัดเจน
- DS3 แทน การใช้ความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กร
- DS4 แทน การมองการไกล

- DS5 แทน การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ
- CO1 แทน ความหลากหลายในองค์กร
- CO2 แทน การลดความมีอคติ
- CO3 แทน การทำงานเป็นทีม
- CO4 แทน การมีความเป็นประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม
- CO5 แทน การสร้างบรรยากาศแห่งองค์กร
- A1 แทน การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้นำเสนอ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์
- A2 แทน การสื่อสาร ข้อมูล เนื้อหา ข่าวสาร ได้ชัดเจน ทำให้ผู้อื่นนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง
- A3 แทน การใช้การสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมที่ดี
- A4 แทน ความตั้งใจในการรับฟังเพื่อเข้าใจมุมมองของผู้อื่นมากยิ่งขึ้น
- A5 แทน การใช้วาจา ที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
- B6 แทน การเปิดให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- B7 แทน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน ลดความขัดแย้ง
- B8 แทน การแลกเปลี่ยนความรู้สึก ความคิดที่ดีร่วมกันอย่างสร้างสรรค์
- B9 แทน การสร้างความไว้วางใจต่อกัน เกิดความมั่นใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- C10 แทน ความรัก ความเมตตาต่อผู้อื่นและเปิดใจในการรับฟังผู้อื่น
- C11 แทน ความเต็มใจที่จะแก้ไขปัญหาและอธิบายให้ผู้อื่นเมื่อมีข้อสงสัย
- C12 แทน การให้เกียรติ เอาใจใส่ และให้ความสำคัญกับบุคลากร
- C13 แทน การปฏิบัติตนต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ มีสัมมาคารวะ
- C14 แทน ความเป็นมิตร เปิดเผย เข้าถึงปราศจากลำดับชั้นตอน
- D15 แทน การส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายมีความรัก ความสามัคคีและร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน
- D16 แทน การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร
- D17 แทน การส่งเสริมความร่วมมือและความช่วยเหลือจากบุคลากรในการปฏิบัติงาน
- D18 แทน การสร้างความเป็นมิตรและจริงใจต่อกันในองค์กร
- E19 แทน ความสามารถรับรู้อารมณ์ และเข้าใจมุมมองของผู้อื่นได้ดี
- E20 แทน ความเข้าใจสภาพปัจจุบัน ปัญหาของหน่วยงาน ร่วมแก้ไขปัญหา ช่วยเหลือและเข้าใจกัน

- E21 แทน การรับรู้สภาพอารมณ์ของบุคลากรในหน่วยงาน
- E22 แทน การปรับเปลี่ยนวิธีการแสดงออก และความกล้ายอมรับผิด มีวุฒิภาวะ  
ยอมรับรู้ถึงภาวะอารมณ์
- E23 แทน การรับรู้และตอบสนองต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน ผู้ให้บริการและ  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใช้
- F24 แทน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- F25 แทน การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้อื่นมีความก้าวหน้าในอาชีพ มีความยุติธรรม  
คุณธรรมและมีหลักการทำงาน
- F26 แทน การยอมรับข้อเสนอแนะและความคิดเห็น โดยใช้หลักประชาธิปไตย  
และหลักธรรมาภิบาล
- F27 แทน การเสริมแรงทางบวกให้โอกาสและส่งเสริมสนับสนุน
- F28 แทน การให้ความสำคัญและเคารพต่อบุคคลในเรื่องความสามารถและการทุ่มเท  
ในการทำงาน
- G29 แทน การเป็นผู้ชี้แนะเพื่อให้บุคลากรวางแผนกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน  
ที่ต้องการได้ชัดเจนและดีที่สุด
- G30 แทน การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ  
หรือเกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน
- G31 แทน การให้อิสระแก่บุคลากรในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง
- G32 แทน การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเกื้อกูล  
และเอื้ออาทร
- G33 แทน การสะท้อนผลการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้าง  
วัฒนธรรมกัลยาณมิตร
- G34 แทน การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา  
บุคลากร
- H35 แทน ความเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของตนเองและผู้อื่นมีความเสมอภาค
- H36 แทน ความสุภาพ และอ่อนน้อมถ่อมตน
- H37 แทน ความพอเพียง พอประมาณ พอดี และรู้จักกาลเทศะ
- H38 แทน ความมีน้ำใจ เสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น
- H39 แทน ความซื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียร
- I40 แทน การปรับกระบวนการบริหารให้เป็นลักษณะการบริหารแบบยืดหยุ่นให้เกิด  
ความคล่องตัวในการตัดสินใจ



- I41 แทน การสนับสนุนการนำนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- I42 แทน การเปลี่ยนแปลงที่มีศักยภาพตอบสนองกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
- I43 แทน การกำหนดบรรทัดฐานหรือลักษณะการปฏิบัติงานใหม่ขึ้น โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม
- J44 แทน ความเชื่อว่าความแตกต่างด้านวัฒนธรรมมีผลทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาตลอดเวลา
- J45 แทน ความสามารถมองเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมอื่น ๆ และพร้อมยอมรับค่านิยมใหม่ ๆ
- J46 แทน ความสามารถปรับตัวให้กลมกลืนเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น
- J47 แทน การสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- K48 แทน การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ พร้อมทั้งให้ความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผล
- K49 แทน การสนับสนุนบุคลากรที่มีความหลากหลายทางความคิด
- K50 แทน บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิด อภิปรายในการทำงานด้วยกัน เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงานร่วมกัน
- K51 แทน การส่งเสริมบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรรู้สึกสบายใจและรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง
- L52 แทน บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและภารกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
- L53 แทน การวิเคราะห์ วางแผน กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนหาแนวปฏิบัติและข้อตกลงร่วมกัน
- L54 แทน การส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกันกำหนด
- L55 แทน ร่วมกันวางกลยุทธ์หรือแนวทางที่จะดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างชัดเจน
- L56 แทน การสื่อสาร อธิบาย หรือชี้แจงให้ทราบถึงแผนการดำเนินงานและหรือตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร
- M57 แทน การเรียนรู้ความแตกต่าง พื้นฐานด้านสังคมและวัฒนธรรมของบุคลากร
- M58 แทน ความเชื่อมั่นในศักยภาพและใช้ความแตกต่างของบุคลากรมาสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

- M59 แทน การส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในองค์กรเห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- M60 แทน การสร้างทัศนคติต่อบุคลากรในการยอมรับความแตกต่างของบุคคลอื่น และมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กร
- N61 แทน ความสามารถวางแผนล่วงหน้าต่ออุปสรรคต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น และร่วมกันวางแผนเพื่อป้องกันสิ่งที่เกิดขึ้น
- N62 แทน การวางแผนล่วงหน้าในแนวทางการปฏิบัติแก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม
- N63 แทน การยอมรับเปลี่ยนแปลงตนเอง ภาระงานการทำงานอยู่ตลอดเวลา
- N64 แทน การส่งเสริมและสามารถใช้ระบบข้อมูลเพื่อสร้างการรับรู้และแบ่งปันความคิดและความรู้สึกร่วมกัน
- N65 แทน การนำเสนอหรือแสดงผลงานที่มีจุดมุ่งหมายและแนวทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร
- N66 แทน การสร้างวิสัยทัศน์และแลกเปลี่ยนกับบุคลากรทุกระดับในการทำงานเพื่อเชื่อมโยงสอดคล้องกัน
- O67 แทน การมองคุณค่าบุคลากรจากศักยภาพมากกว่าลักษณะที่แสดงออกภายนอก
- O68 แทน การบริหารเวลาและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร
- O69 แทน การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการตามความรู้และความสามารถ
- O70 แทน การสร้างค่านิยมร่วมของบุคลากรในองค์กรสู่วัฒนธรรมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- O71 แทน การสร้างความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองเสมอ
- P72 แทน การเห็นคุณค่าในแตกต่างและความหลากหลายของบุคลากรโดยมีความตระหนัก ยอมรับและเอาใจใส่ ดูแลด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม
- P73 แทน การบริหารจัดการในแนวราบ
- P74 แทน การสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพด้วยความแตกต่างระหว่างบุคคล
- P75 แทน การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากรที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม
- P76 แทน ภาระงานเชิงกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาความหลากหลายของคนในองค์กรให้มีศักยภาพเป็นผู้นำองค์กรในอนาคต

- Q77 แทน การสื่อสารที่เข้าใจง่ายไม่มีอคติในการฟัง
- Q78 แทน การพิจารณาและตัดสินใจปัญหา ให้อยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม และความเท่าเทียมกัน
- Q79 แทน การยึดหลักความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาในการบริหารจัดการ
- Q80 แทน ความสามารถอธิบาย และมีความยินดีในการให้ตรวจสอบการพิจารณา และตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากร
- Q81 แทน ความตระหนักถึงคุณค่าของความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร
- R82 แทน การมุ่งเน้นให้สมาชิกในองค์กรเกิดความร่วมมือในการทำงาน ให้ความเคารพซึ่งกันและกันและไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกแปลกแยกออกจากทีม
- R83 แทน การมอบอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรในทีมอย่างเหมาะสมทั่วถึงและสร้างความพึงพอใจร่วมกัน
- R84 แทน การใช้หลักการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีประสิทธิภาพ
- R85 แทน การให้ความสำคัญ ติดตามและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอในทีมบุคลากรขององค์กร
- R86 แทน ความสามารถสร้างและบริหารทีมบุคลากรที่มีความหลากหลายทางความคิดได้
- S87 แทน การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในองค์กร
- S88 แทน การปฏิบัติงานโดยยึดหลักผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก
- S89 แทน กระบวนการสำหรับการรวบรวมข้อมูลที่เป็นกลาง ยุติธรรมและตัดสินใจอย่างเปิดเผยโดยผู้อื่นสามารถรับรู้ได้
- S90 แทน ความตระหนักในหน้าที่และเต็มใจปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- S91 แทน การให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร
- T92 แทน การมีรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร
- T93 แทน การมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถของบุคลากร
- T94 แทน การสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นสำคัญ
- T95 แทน การส่งเสริมให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่เน้นผลงานอันประกอบไปด้วยงานทั้งด้านเวลาและด้านปริมาณงาน

T96	แทน	การสนับสนุนการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ให้กับบุคลากร
T97	แทน	กำหนดการจัดทำแผนการสร้างบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญและทักษะที่หลากหลาย โดยการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงานและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบใหม่ในอนาคต
T98	แทน	การให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยเน้นการสร้างทีมงานที่มีความแตกต่างของวัย ทักษะความสามารถเพื่อให้ทำงานอย่างมีความสุข
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
Sk	แทน	ความเบ้
Ku	แทน	ความโด่ง
t	แทน	การแจกแจงของ t-Distribution
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
p	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
MS	แทน	ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
SS	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม
F	แทน	การแจกแจงของ
$\chi^2$	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์
$\chi^2/df$	แทน	อัตราส่วนระหว่างค่าสถิติ ไค-สแควร์  องศาความเป็นอิสระ
GFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง
AGFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว
RMSEA	แทน	ค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์
df	แทน	องศาความเป็นอิสระ
$\beta$	แทน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน
R <sup>2</sup>	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
FS	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
SE	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของน้ำหนักองค์ประกอบ
e	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ของตัวบ่งชี้

## ขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ตามลำดับความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลภาวะผู้นำแบบครอบคลุมที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอนปรากฏผลตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน แสดงดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ

วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งในสถานศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	262	65.5
หญิง	138	34.5
2. อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	3	0.8
31-40 ปี	39	9.8
41-50 ปี	87	21.8
51 ปีขึ้นไป	271	67.8
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	38	9.5
ปริญญาโท	324	81.0
ปริญญาเอก	38	9.5

## ตารางที่ 9 (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. ตำแหน่งในสถานศึกษา		
ผู้อำนวยการ โรงเรียน	186	46.5
รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	214	53.5
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 10 ปี	76	19.0
10-20 ปี	139	34.8
21 ปีขึ้นไป	185	46.3
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 9 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ตัวอย่างที่ศึกษาเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง กล่าวคือ เป็นเพศชายร้อยละ 65.5 และเพศหญิง ร้อยละ 34.5 มีอายุ 51 ปีขึ้นไป ร้อยละ 67.8 อายุ 41-50 ปี ร้อยละ 21.8 อายุ 31-4 ปี ร้อยละ 9.8 และอายุไม่เกิน 30 ปี ร้อยละ 0.8 การศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 81.0 ระดับปริญญาเอกและปริญญาตรี เท่ากัน ร้อยละ 9.5 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ โรงเรียน ร้อยละ 53.5 และ ผู้อำนวยการ โรงเรียน ร้อยละ 46.5 ประสบการณ์ในการทำงาน 21 ปีขึ้นไป ร้อยละ 46.3 ประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปี ร้อยละ 34.8 และประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี ร้อยละ 19.0

## ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมแล้วสังเคราะห์ความรู้ที่ได้เพื่อนำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ 4 องค์ประกอบหลัก 20 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การสื่อสาร 2) การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) การเข้าถึงได้ง่าย เปิดเผย เชื่อถือ ไว้วางใจได้ 4) ความสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กร และ 5) ความตระหนักรู้
2. องค์ประกอบด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) สร้างแรงบันดาลใจ 2) สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3) การให้ความเคารพ อ่อนน้อม ถ่อมตน 4) การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และ 5) ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม
3. องค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การส่งเสริมให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นของตัวเอง 2) การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ชัดเจน 3) การใช้ความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กร 4) การมองการณ์ไกล และ 5) การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ
4. องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความหลากหลาย ในองค์กร 2) การลดความมีอคติ 3) มีการทำงานเป็นทีม 4) การมีความเป็นประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม 5) สร้างบรรยากาศแห่งองค์กร

จากตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อวัดความคิดเห็นของตัวบ่งชี้ในการนำไปชี้วัดภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และนำมาเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของ  
ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้สำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบหลัก/ องค์ประกอบย่อย	$\bar{X}$	$SD$	$Sk$	$Ku$	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. ด้านความสัมพันธ์	4.67	.31	-1.01	.41	มากที่สุด	2
1.1 การสื่อสาร	4.66	.32	-.76	-.02	มากที่สุด	4
1.2 การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.55	.44	-.82	.01	มากที่สุด	5
1.3 การเข้าถึงได้ง่าย เปิดเผย เชื่อถือ ไว้วางใจได้	4.70	.38	-1.16	.51	มากที่สุด	3
1.4 ความสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กร	4.74	.31	-1.0	.06	มากที่สุด	1
1.5 ความตระหนักรู้	4.72	.38	-1.26	.76	มากที่สุด	2
2. ด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม	4.65	.34	-1.02	.82	มากที่สุด	3
2.1 สร้างแรงบันดาลใจ	4.63	.41	-1.07	.85	มากที่สุด	3
2.2 สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้	4.68	.36	-1.26	1.84	มากที่สุด	2
2.3 การให้ความเคารพ อ่อนน้อม ถ่อมตน	4.59	.43	-1.0	.43	มากที่สุด	5
2.4 การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	4.72	.32	-.88	-.04	มากที่สุด	1
2.5 ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม	4.63	.40	-.85	.06	มากที่สุด	3
3. ด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ	4.68	.33	-1.01	.47	มากที่สุด	1
3.1 การส่งเสริมให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็น ของตัวเอง	4.62	.43	-.82	-.27	มากที่สุด	4
3.2 การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์มีเป้าหมายที่ชัดเจน	4.61	.41	-.98	.55	มากที่สุด	5
3.3 การใช้ความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กร	4.65	.37	-.95	.51	มากที่สุด	3
3.4 การมองการไกล	4.75	.33	-1.16	.32	มากที่สุด	2
3.5 การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ	4.78	.30	-1.10	.60	มากที่สุด	4
4. ด้านการมีส่วนร่วม	4.63	.34	-.83	.11	มากที่สุด	4
4.1 ความหลากหลายในองค์กร	4.61	.45	-.98	.13	มากที่สุด	3
4.2 การลดความมีอคติ	4.66	.42	-1.01	-.05	มากที่สุด	2
4.3 มีการทำงานเป็นทีม	4.56	.38	-.44	-.71	มากที่สุด	5
4.4 การมีความเป็นประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม	4.57	.43	-.83	.06	มากที่สุด	4
4.5 สร้างบรรยากาศแห่งองค์กร	4.75	.28	-.94	.17	มากที่สุด	1
รวมทุกด้าน	4.66	.31	-.97	.60	มากที่สุด	



จากตารางที่ 10 จากการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นขององค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างโดยรวม มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นระหว่าง 4.63-4.68 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่อยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.31 - 0.34 มีการแจกแจงเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) มีค่าเป็นลบอยู่ระหว่าง -1.26 ถึง -.44 ค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -.71 ถึง 1.84 ซึ่งเกณฑ์ของความเบ้และความโด่งที่ยอมรับได้ภายใต้โค้งปกติมีค่าความเบ้ไม่เกิน 3.00 และ ค่าความโด่งไม่เกิน 10.00 (พูลสวัสดิ์ สุขสว่าง, 2561) องค์ประกอบหลักที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.68$ ;  $SD = .33$ ) รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.67$ ;  $SD = .31$ ) และด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม ( $\bar{X} = 4.65$ ;  $SD = .34$ ) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบย่อย พบว่า

ด้านความสัมพันธ์ พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากที่สุด คือ ความสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กร ( $\bar{X} = 4.74$ ;  $SD = .31$ ) รองลงมา คือ ความตระหนักรู้ ( $\bar{X} = 4.72$ ;  $SD = .38$ ) และการเข้าถึงได้ง่าย เปิดเผย เชื่อถือ ไว้วางใจได้ ( $\bar{X} = 4.70$ ;  $SD = .38$ ) ตามลำดับ

ด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากที่สุด 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 องค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากที่สุด คือ การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ ( $\bar{X} = 4.78$ ;  $SD = .30$ ) รองลงมา คือ การมองการไกล ( $\bar{X} = 4.75$ ;  $SD = .33$ ) และการใช้ความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กร ( $\bar{X} = 4.65$ ;  $SD = .37$ ) ตามลำดับ

ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากที่สุด คือ การสร้างบรรยากาศแห่งองค์กร ( $\bar{X} = 4.75$ ;  $SD = .28$ ) รองลงมา คือ การลดความมีอคติ ( $\bar{X} = 4.66$ ;  $SD = .42$ ) และความหลากหลายในองค์กร ( $\bar{X} = 4.61$ ;  $SD = .45$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคิดเห็น และลำดับของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	$SD$	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ด้านความสัมพันธ์	1.1 การสื่อสาร	1. การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้นำเสนอ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์	4.95	.224	มากที่สุด	1
		2. การสื่อสาร ข้อมูล เนื้อหา ข่าวสาร ได้ชัดเจน ทำให้ผู้อื่นนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง	4.76	.441	มากที่สุด	2
		3. การใช้การสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมที่ดี	4.69	.494	มากที่สุด	3
		4. ความตั้งใจในการรับฟังเพื่อเข้าใจมุมมองของผู้อื่นมากยิ่งขึ้น	4.46	.591	มาก	4
		5. การใช้วาจา ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.43	.584	มาก	5
	1.2 การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	6. การเปิดให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.53	.565	มากที่สุด	3
		7. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน ลดความขัดแย้ง	4.55	.568	มากที่สุด	2
		8. การแลกเปลี่ยนความรู้สึก ความคิดที่ดีร่วมกันอย่างสร้างสรรค์	4.61	.547	มากที่สุด	1
		9. การสร้างความไว้วางใจต่อกัน เกิดความมั่นใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	4.51	.609	มากที่สุด	4

ตารางที่ 11 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1.3 การเข้าถึงได้ง่าย เปิดเผย ไร้ใจได้	13. การปฏิบัติตนต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ มีสัมมาคารวะ		4.70	.485	มากที่สุด	2
		14. การมีความเป็นมิตร เปิดเผย เข้าถึงปราศจากลำดับ ขั้นตอน	4.67	.507	มากที่สุด	5
1.4 ความสัมพันธ์ภาพ ที่ดีในองค์กร	15. การส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายมีความรัก ความสามัคคีและร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน		4.65	.514	มากที่สุด	3
		16. การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับ บุคลากร	4.96	.190	มากที่สุด	1
		17. การส่งเสริมความร่วมมือและความช่วยเหลือจาก บุคลากรในการปฏิบัติงาน	4.63	.508	มากที่สุด	4
		18. การสร้างความเป็นมิตรและจริงใจต่อกันในองค์กร	4.71	.486	มากที่สุด	2
1.5 ความตระหนักรู้	19. ความสามารถรับรู้อารมณ์ และเข้าใจมุมมองของ ผู้อื่นได้ดี		4.73	.458	มากที่สุด	2
		20. ความเข้าใจสภาพปัจจุบัน ปัญหาของหน่วยงาน ร่วมแก้ไขปัญหาช่วยเหลือ และเข้าใจกัน	4.67	.493	มากที่สุด	5
		21. การรับรู้สภาพอารมณ์ของบุคลากรในหน่วยงาน	4.76	.441	มากที่สุด	1

ตารางที่ 11 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
		22. การปรับเปลี่ยนวิธีการแสดงออก และความกล้า ยอมรับผิด มีวุฒิภาวะรับรู้ถึงภาวะอารมณ์	4.71	.490	มากที่สุด	4
		23. การรับรู้และตอบสนองต่อความต้องการของ ผู้ร่วมงาน ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.72	.481	มากที่สุด	3
2. องค์ประกอบ ด้านความเข้าใจ วัฒนธรรม	2.1 สร้างแรงบันดาลใจ	24. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.58	.569	มากที่สุด	5
		25. การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้อื่นมีความก้าวหน้าใน อาชีพ มีความยุติธรรม มีคุณธรรมและมีหลักการทำงาน	4.58	.566	มากที่สุด	4
		26. การยอมรับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นโดยใช้ หลักประชาธิปไตย และหลักธรรมาภิบาล	4.73	.472	มากที่สุด	1
		27. การเสริมแรงทางบวกให้โอกาสและส่งเสริม สนับสนุน	4.64	.530	มากที่สุด	2
		28. การให้ความสำคัญและเคารพต่อบุคคลในเรื่อง ความสามารถและการทุ่มเทในการทำงาน	4.62	.540	มากที่สุด	3
	2.2 สร้างชุมชนแห่ง การเรียนรู้	29. การเป็นผู้ชี้แนะเพื่อให้บุคลากรวางแผน กำหนด เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้ชัดเจนและดีที่สุด	4.70	.500	มากที่สุด	2

ตารางที่ 11 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
		30. การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อเสริมสร้าง ประสบการณ์ทางวิชาชีพหรือเกิดการเรียนรู้โดยใช้การ ปฏิบัติงานเป็นฐาน	4.80	.405	มากที่สุด	1
		31. การให้อิสระแก่บุคลากรในการพัฒนาความเป็นผู้นำ ของตนเอง	4.69	.515	มากที่สุด	3
		32. การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้น วัฒนธรรมแห่งการเกื้อกูลและเอื้ออาทร	4.57	.553	มากที่สุด	6
		33. การสะท้อนผลการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากร เชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตร	4.68	.485	มากที่สุด	4
		34. การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามา มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร	4.63	.508	มากที่สุด	5
2.3 การให้ความเคารพ อ่อนน้อมถ่อมตน	35. ความเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของตนเอง และผู้อื่น มีความเสมอภาค		4.58	.578	มากที่สุด	4
	36. ความสุภาพ และอ่อนน้อมถ่อมตน		4.66	.514	มากที่สุด	3
	37. ความพอเพียง พอประมาณ พอดี และรู้จักกาลเทศะ		4.40	.675	มาก	5

ตารางที่ 11 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
		38. การมีน้ำใจ เสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น	4.73	.486	มากที่สุด	2
		39. การมีความซื่อสัตย์สุจริตขยันหมั่นเพียร	4.95	.264	มากที่สุด	1
2.4 การเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา	40. การปรับกระบวนการบริหารให้เป็นลักษณะการ บริหารแบบยืดหยุ่น ให้เกิดความคล่องตัวในการตัดสินใจ	4.76	.457	มากที่สุด	1	
	41. การสนับสนุนการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการ ปฏิบัติงาน	4.72	.461	มากที่สุด	2	
	42. การเปลี่ยนแปลงที่มีศักยภาพตอบสนองกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว	4.60	.505	มากที่สุด	3	
	43. การกำหนดบรรทัดฐานหรือลักษณะการปฏิบัติงาน ใหม่ขึ้น โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม	4.56	.572	มากที่สุด	4	
2.5 ความแตกต่าง ด้านวัฒนธรรม	44. ความเชื่อว่าความแตกต่างด้านวัฒนธรรมมีผลทำให้ องค์กรเกิดการพัฒนาตลอดเวลา	4.77	.433	มากที่สุด	1	
	45. ความสามารถมองเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมอื่น ๆ และพร้อมยอมรับค่านิยมใหม่ ๆ	4.63	.523	มากที่สุด	2	
	46. ความสามารถปรับตัวให้กลมกลืนเพื่อให้สามารถ ทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น	4.55	.537	มากที่สุด	4	

ตารางที่ 11 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
		47. การสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	4.59	.560	มากที่สุด	3
3. องค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ	3.1 การส่งเสริมให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง	48. การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ พร้อมทั้งให้ความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผล	4.64	.495	มากที่สุด	2
		49. การให้การสนับสนุนบุคลากรที่มีความหลากหลายทางความคิด	4.66	.507	มากที่สุด	1
		50. การให้โอกาสบุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานด้วยกันเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงานร่วมกัน	4.61	.523	มากที่สุด	3
	3.2 การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน	51. การส่งเสริมบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรรู้สึกสบายใจและรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง	4.56	.589	มากที่สุด	4
		52. บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและภารกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์	4.58	.583	มากที่สุด	4
		53. การวิเคราะห์ วางแผน กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน หาแนวปฏิบัติและข้อตกลงร่วมกัน	4.58	.548	มากที่สุด	4

ตารางที่ 11 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
		54. การส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนด	4.60	.539	มากที่สุด	2
		55. การร่วมกันวางกลยุทธ์หรือแนวทางที่จะดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างชัดเจน	4.69	.484	มากที่สุด	1
		56. การสื่อสาร อธิบาย หรือชี้แจงให้ทราบถึงแผนการดำเนินงานและหรือตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร	4.60	.529	มากที่สุด	2
	3.3 การใช้ความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กร	57. การเรียนรู้ความแตกต่าง พื้นฐานด้านสังคมและวัฒนธรรมของบุคลากร	4.57	.576	มากที่สุด	2
		58. ความเชื่อมั่นในศักยภาพและใช้ความแตกต่างของบุคลากรมาสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร	4.55	.573	มากที่สุด	4
		59. การส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในองค์กรเห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.56	.558	มากที่สุด	3
		60. การสร้างทัศนคติต่อบุคลากรในการยอมรับความแตกต่างของบุคคลอื่นและมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กร	4.92	.272	มากที่สุด	1



ตารางที่ 11 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	$SD$	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
3.4 การมองการณ์ไกล		61. ความสามารถวางแผนล่วงหน้าต่ออุปสรรคต่าง ๆ ที่ จะเกิดขึ้น และร่วมกันวางแผนเพื่อป้องกันสิ่งที่เกิดขึ้น	4.67	.516	มากที่สุด	3
		62. การวางแผนล่วงหน้าในแนวทาง การปฏิบัติแก่ บุคลากรได้อย่างเหมาะสม	4.58	.560	มากที่สุด	5
		63. การยอมปรับเปลี่ยนตนเอง กระบวนการทำงาน อยู่ตลอดเวลา	4.74	.461	มากที่สุด	1
		64. การส่งเสริมและสามารถใช้ระบบข้อมูลเพื่อสร้าง การรับรู้และแบ่งปันความคิดและความรู้สึกร่วมกัน	4.66	.495	มากที่สุด	4
		65. การนำเสนอหรือแสดงผลงานที่มีจุดมุ่งหมายและ แนวทางที่ก่อให้เกิดประ โยชน์ต่อองค์กร	4.56	.545	มากที่สุด	6
		66. การมีวิสัยทัศน์และแลกเปลี่ยนกับบุคลากรทุกระดับ ในการทำงานเพื่อเชื่อมโยงสอดรับกัน	4.74	.456	มากที่สุด	1
3.5 การส่งเสริมการ เรียนรู้และพัฒนา	67. การมองคุณค่าบุคลากรจากศักยภาพมากกว่าลักษณะ ที่แสดงออกภายนอก	4.67	.502	มากที่สุด	4	
ศักยภาพ	68. การบริหารเวลาและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	4.69	.511	มากที่สุด	3	

ตารางที่ 11 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
		69. การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการ ตามความรู้และความสามารถ	4.97	.178	มากที่สุด	1
		70. การสร้างค่านิยมร่วมของบุคลากรในองค์กรสู่วัฒนธรรมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.74	.469	มากที่สุด	2
		71. การมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองเสมอ	4.71	.482	มากที่สุด	5
		72. การเห็นคุณค่าในแตกต่างและความหลากหลายของบุคลากรโดยมีความตระหนัก ยอมรับและเอาใจใส่ ดูแลด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม	4.65	.505	มากที่สุด	6
4. องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม	4.1 ความหลากหลายในองค์กร	73. การบริหารจัดการในแนวราบ	4.68	.515	มากที่สุด	1
		74. การสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพด้วยความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.61	.538	มากที่สุด	2
		75. การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากรที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม	4.57	.575	มากที่สุด	4

ตารางที่ 11 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	$SD$	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
		76. กระบวนการเชิงกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาความหลากหลายของคนในองค์กรให้มีศักยภาพเป็นผู้นำองค์กรในอนาคต	4.58	.543	มากที่สุด	3
4.2 การลดความมีอคติ		77. การสื่อสารที่เข้าใจง่ายไม่มีอคติในการฟัง	4.72	.493	มากที่สุด	2
		78. การพิจารณาและตัดสินใจปัญหาให้อยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมและความเท่าเทียมกัน	4.73	.473	มากที่สุด	1
		79. การยึดหลักความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาในการบริหารจัดการ	4.56	.606	มากที่สุด	5
		80. ความสามารถอธิบาย และมีความยินดีในการให้ตรวจสอบการพิจารณาและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากร	4.63	.510	มากที่สุด	4
		81. ความตระหนักถึงคุณค่าของความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร	4.69	.494	มากที่สุด	3

ตารางที่ 11 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	$SD$	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
4.3 การทำงานเป็นทีม		82. การมุ่งเน้นให้สมาชิกในองค์กรเกิดความร่วมมือในการทำงาน ให้ความเคารพซึ่งกันและกันและไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกแปลกแยกออกจากทีม	4.46	.591	มาก	4
		83. การมอบอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรในทีมอย่างเหมาะสมทั่วถึงและสร้าง ความพึงพอใจร่วมกัน	4.43	.584	มาก	5
		84. การใช้หลักการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีประสิทธิภาพ	4.60	.505	มากที่สุด	2
		85. การให้ความสำคัญ ติดตามและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอในทีมบุคลากรขององค์กร	4.56	.572	มากที่สุด	3
		86. ความสามารถสร้างและบริหารทีมบุคลากรที่มีความหลากหลายทางความคิดได้	4.77	.442	มากที่สุด	1

ตารางที่ 11 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	$SD$	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
4.4 ความเป็น ประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม		87. การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในองค์กร	4.63	.523	มากที่สุด	2
		88. การปฏิบัติงานโดยยึดหลักผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก	4.55	.537	มากที่สุด	4
		89. การมีกระบวนการสำหรับการรวบรวมข้อมูลที่เป็นกลาง ยุติธรรมและตัดสินใจอย่างเปิดเผยโดยผู้อื่นสามารถรับรู้ได้	4.58	.578	มากที่สุด	3
		90. ความตระหนักในหน้าที่และเต็มใจปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร	4.66	.514	มากที่สุด	1
		91. การให้ความเป็นธรรมกับบุคลากรในองค์กร	4.40	.675	มาก	5
4.5 การสร้าง บรรยากาศแห่งองค์กร		92. การมีรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร	4.73	.486	มากที่สุด	4
		93. การมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถของบุคลากร	4.95	.316	มากที่สุด	1
		94. การสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นสิ่งสำคัญ	4.76	.457	มากที่สุด	3

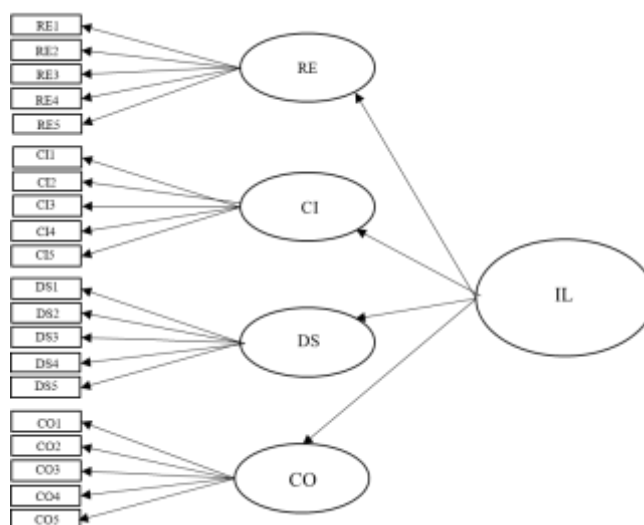
ตารางที่ 11 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
		95. การส่งเสริมให้บุคลากรให้ปฏิบัติงานที่เน้นผลงาน ได้แก่ งานด้านเวลาและด้านปริมาณงาน	4.72	.461	มากที่สุด	5
		96. การสนับสนุนการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ต่าง ๆ ให้กับบุคลากร	4.60	.505	มากที่สุด	6
		97. การกำหนดการจัดทำแผนการสร้างบุคลากรที่มี ความรู้ ความชำนาญและทักษะที่หลากหลาย โดยการ พัฒนาความสามารถของบุคลากรเพื่อให้เกิดความมั่นใจ ในการทำงานและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบ ใหม่ในอนาคต	4.56	.572	มากที่สุด	7
		98. การให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อ กันระหว่างบุคลากรในองค์กรโดยเน้นการสร้างทีมงาน ที่มีความแตกต่างของวัย ทักษะ ความสามารถเพื่อให้ ทำงานอย่างมีความสุข	4.93	.283	มากที่สุด	2

จากตารางที่ 11 พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง จากแบบสอบถาม 98 ข้อ มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.40-4.97 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ทุกตัวบ่งชี้ และส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกัน เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่า สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการ ตามความรู้และความสามารถเป็นตัวบ่งชี้มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด ( $\bar{X} = 4.97$  ;  $SD = .178$ ) รองลงมาคือ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร ( $\bar{X} = 4.96$  ;  $SD = .196$ ) และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้นำเสนอแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.95$  ;  $SD = .224$ ) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้โมเดลเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 98 ตัวบ่งชี้ โดยโมเดลนี้มีลักษณะเป็น โมเดลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (Second order confirmatory factor analysis) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังแสดงในภาพที่ 3



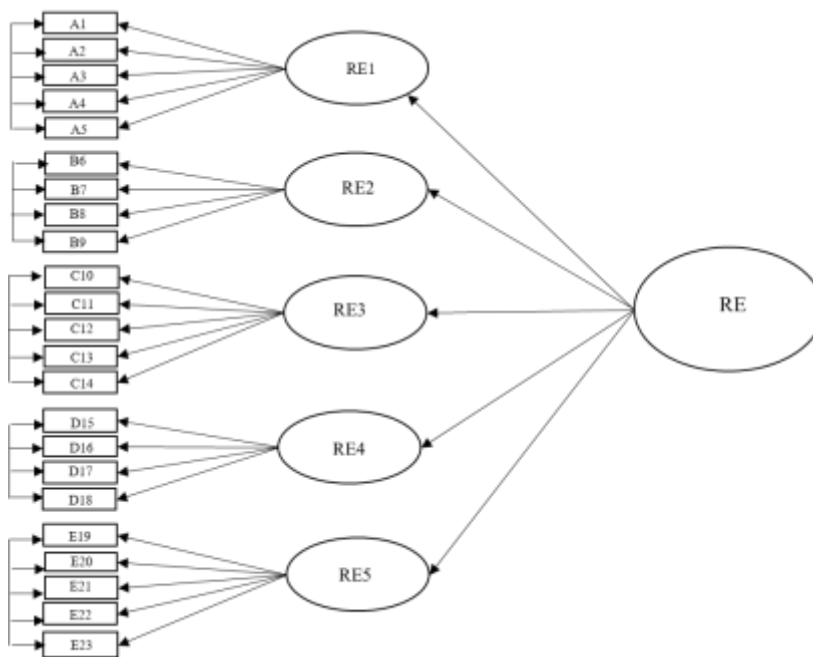
ภาพที่ 3 โมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์ในตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์โดยพิจารณาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ และทำการวิเคราะห์โมเดลย่อยทั้งหมด 4 โมเดลดังนี้

- 1) องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ มี 5 องค์ประกอบย่อย 23 ตัวบ่งชี้
- 2) องค์ประกอบด้านความเข้าใจวัฒนธรรม มี 5 องค์ประกอบย่อย 24 ตัวบ่งชี้
- 3) องค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ มี 5 องค์ประกอบย่อย 23 ตัวบ่งชี้

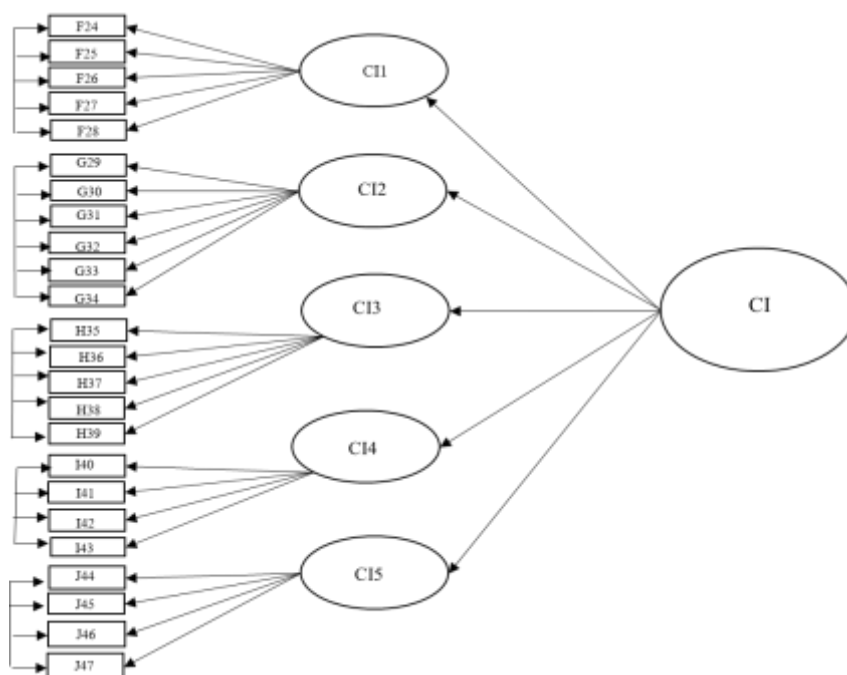
- 4) องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม มี 5 องค์ประกอบย่อย 28 ตัวบ่งชี้

ซึ่งลักษณะของโมเดลดังกล่าวข้างต้นแสดงในรูปของโมเดลลิสเรลหรือโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างองค์ประกอบดังปรากฏในภาพที่ 4 ดังนี้

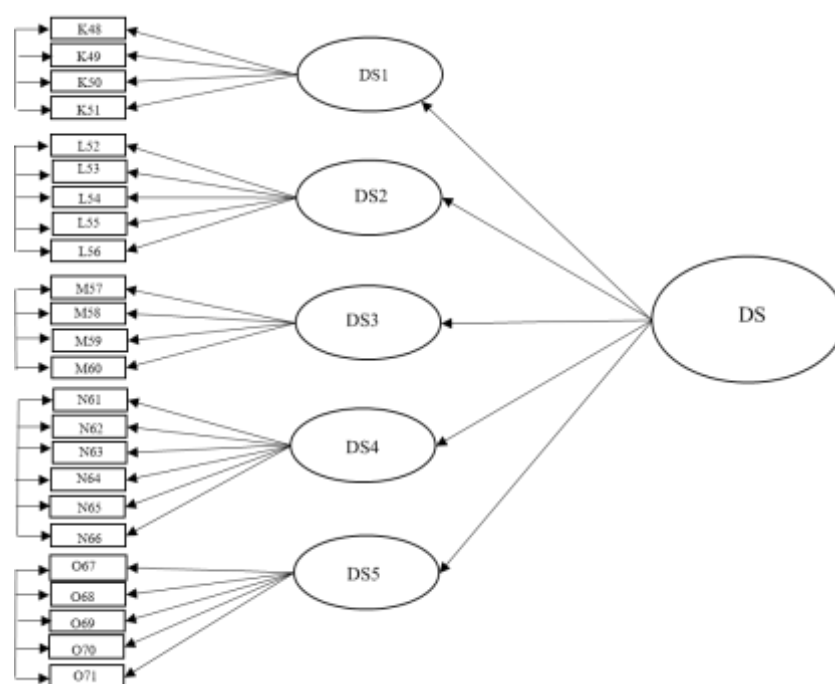


ภาพที่ 4 โมเดลย่อยองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ (RE)

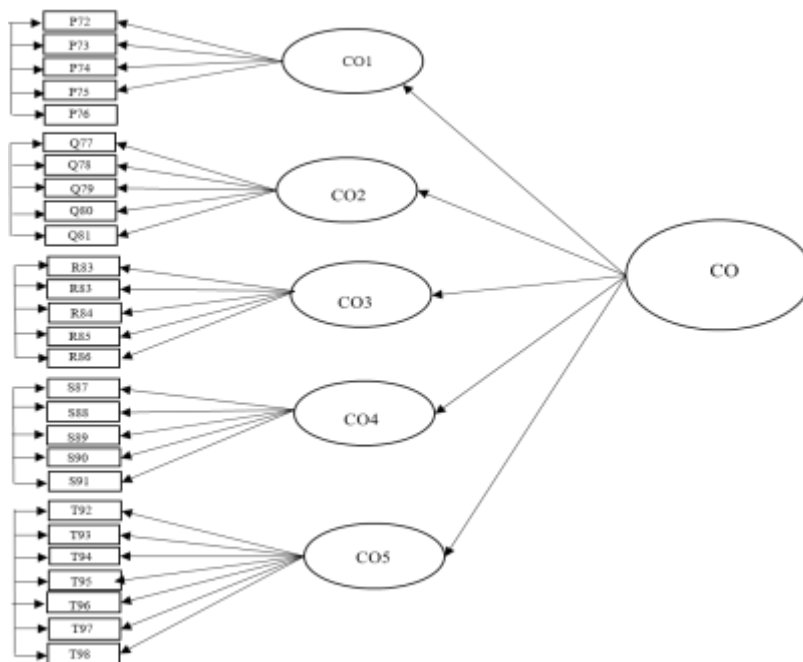




ภาพที่ 5 โมเดลย่อยด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม (CI)



ภาพที่ 6 โมเดลย่อยด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ (DS)



ภาพที่ 7 โมเดลย่อยด้านการมีส่วนร่วม (CO)

ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ต่าง ๆ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเมทริกซ์สัมพันธ์ที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ โดยการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แตกต่างจากศูนย์หรือไม่ ถ้าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันแสดงว่าไม่มีองค์ประกอบร่วม และไม่มีประโยชน์ที่จะนำเมทริกซ์นั้นไปวิเคราะห์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2539) และการพิจารณาจากค่าสถิติของ Bartlett ซึ่งเป็นค่าสถิติทดสอบสมมติฐานว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity matrix) หรือไม่ โดยพิจารณาที่ค่า Bartlett's test of sphericity และค่าความน่าจะเป็นว่ามีความสัมพันธ์เหมาะสมเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป โดยพิจารณาที่การมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ ยังพิจารณาได้จากค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sample Adequacy: KMO) ซึ่งคิมและมัทเลอร์ (Kim & Muclle, 1978 อ้างถึงใน สมเกียรติ ทานอก, 2539) ได้เสนอไว้ว่าถ้ามีค่ามากกว่า .80 ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่บ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกเป็นรายโมเดล ดังแสดงในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่บ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวบ่งชี้	RE1	RE2	RE3	RE4	RE5	CI1	CI2	CI3	CI4	CI5	DS1	DS2	DS3	DS4	DS5	CO1	CO2	CO3	CO4	CO5
RE1	1																			
RE2	.724**	1																		
RE3	.623**	.732**	1																	
RE4	.585**	.636**	.625**	1																
RE5	.573**	.609**	.639**	.798**	1															
CI1	.613**	.650**	.665**	.727**	.711**	1														
CI2	.665**	.691**	.732**	.673**	.730**	.773**	1													
CI3	.611**	.592**	.642**	.654**	.609**	.730**	.709**	1												
CI4	.489**	.522**	.577**	.568**	.585**	.643**	.647**	.708**	1											
CI5	.674**	.660**	.654**	.700**	.693**	.724**	.760**	.736**	.698**	1										
DS1	.553**	.580**	.623**	.670**	.654**	.677**	.703**	.700**	.670**	.812**	1									
DS2	.500**	.545**	.524**	.597**	.570**	.680**	.683**	.677**	.643**	.703**	.775**	1								
DS3	.558**	.555**	.537**	.626**	.616**	.711**	.695**	.648**	.619**	.709**	.709**	.811**	1							
DS4	.554**	.661**	.639**	.611**	.670**	.665**	.663**	.645**	.607**	.697**	.691**	.644**	.690**	1						
DS5	.564**	.601**	.539**	.411**	.680**	.565**	.643**	.545**	.407**	.657**	.671**	.634**	.790**	.897**	1					
CO1	.571**	.607**	.597**	.653**	.684**	.680**	.683**	.628**	.644**	.777**	.731**	.685**	.710**	.810**	.810**	1				
CO2	.655**	.652**	.688**	.627**	.658**	.680**	.690**	.665**	.642**	.707**	.735**	.615**	.623**	.780**	.780**	.794**	1			
CO3	.858**	.671**	.594**	.601**	.567**	.652**	.678**	.689**	.760**	.728**	.618**	.588**	.634**	.580**	.580**	.631**	.638**	1		
CO4	.625**	.630**	.655**	.673**	.640**	.753**	.750**	.941**	.719**	.870**	.770**	.715**	.700**	.687**	.687**	.710**	.688**	.705**	1	
CO5	.524**	.556**	.595**	.601**	.608**	.664**	.660**	.769**	.849**	.714**	.675**	.650**	.632**	.633**	.633**	.649**	.658**	.764**	.748**	1

\*\*p<.01 \*p<.01

จากตารางที่ 12 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปร ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งหมด 180 คู่ พบว่า ทุกคู่ที่มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p < .01$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .500 - .849 ตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ การมองไกล (DS4) กับการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ (DS5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.897 และตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ การสื่อสาร (RE1) กับการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (DS2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .500

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่า  $\chi^2$  มีค่าเท่ากับ 9594.551 ที่ความน่าจะเป็นน้อยกว่า .000 ( $p < .01$ ) และสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sample Adequacy ซึ่งได้ค่า KMO มีค่าเท่ากับ 0.925 แสดงให้เห็นว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไป เนื่องจากค่าความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในแต่ละคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างน้อยสัมพันธ์ทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวบ่งชี้ทุกคู่มีความสัมพันธ์กันไม่สูงเกินไปนัก นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542) แนะนำว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้แต่ละคู่ไม่ควรเกิน .90 เพื่อป้องกันภาวะร่วมเส้นตรง หรือภาวะโมเดลระบุเกินพอดี

ตารางที่ 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวบ่งชี้องค์ประกอบย่อยด้านความสัมพันธ์

ตัวบ่งชี้	RE1	RE2	RE3	RE4	RE5
RE1	1				
RE2	.724**	1			
RE3	.623**	.732**	1		
RE4	.585**	.636**	.625**	1	
RE5	.573**	.609**	.639**	.798**	1

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sample Adequacy: KMO = .835 Bartlett's Test of Sphericity:  $\chi^2 = 1315.569$

จากตารางที่ 13 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโมเดลองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ (RE) พบว่า ทุกคู่ที่มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .573 - .798 ตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือ ความสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กร (RE4) กับความตระหนักรู้ (RE5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .798 และตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ การสื่อสาร (RE1) กับความตระหนักรู้ (RE5) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .573

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่า  $\chi^2$  มีค่าเท่ากับ 1315.569 ที่ความน่าจะเป็นน้อยกว่า .000 ( $p < .01$ ) และสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sample Adequacy ซึ่งได้ค่า KMO มีค่าเท่ากับ .835 แสดงให้เห็นว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ในโมเดลการกำหนดทิศทางและนโยบายมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไป เนื่องจากค่าความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในแต่ละคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีเพียง 1 คู่ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ และตัวบ่งชี้ทุกคู่มีความสัมพันธ์กันไม่สูงเกินไปนัก นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542) แนะนำว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้แต่ละคู่ไม่ควรเกิน .90 เพื่อป้องกันภาวะร่วมเส้นตรง หรือภาวะโมเดลระบุเกินพอดี

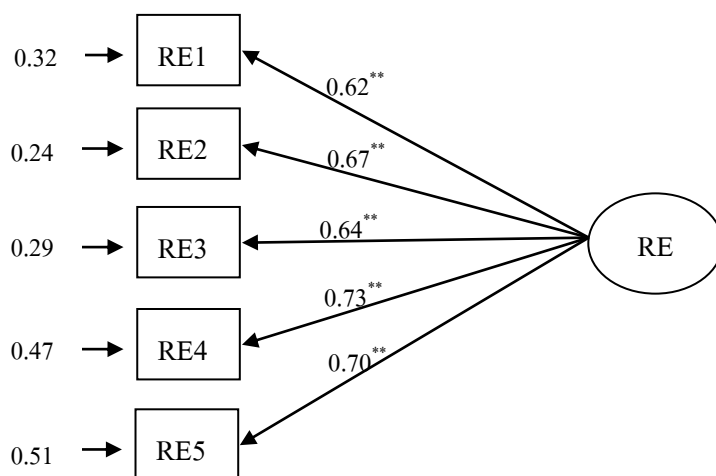
โมเดลองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์  
นำเสนอตารางที่ 14 และภาพที่ 8

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ )	สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (FS)	ความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ (e)
RE	RE1	0.62**	0.68	0.94	0.32
	RE2	0.67**	0.76	0.73	0.24
	RE3	0.64**	0.71	0.87	0.29
	RE4	0.73**	0.53	0.38	0.47
	RE5	0.70**	0.49	0.07	0.51

จากตารางที่ 14 สามารถสร้างโมเดลองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ ได้ดังภาพที่ 8



$$\chi^2 = 1.05, df = 2, p = 0.5987, GFI = 1.00, AGFI = 0.99, RMSEA = 0.00, ** (p < .01)$$

ภาพที่ 8 โมเดลองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์

จากตารางที่ 14 และภาพประกอบที่ 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square :  $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 1.05 ที่ความน่าจะเป็น ( $p$ -value) เท่ากับ 0.5987 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (df) เท่ากับ 2 ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 0.525 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งเป็นไปตามหลักการพิจารณาความสอดคล้อง แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตารางที่ 14 พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ตัวมีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ 0.62 ถึง 0.73 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า นอกจากนี้สามารถพิจารณาได้จากค่าความผันแปรร่วมกับองค์ประกอบย่อย (ค่า  $R^2$ ) และค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor Score Coefficient) ซึ่งให้ความหมายในทำนองเดียวกัน

ผู้วิจัยได้นำค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (FS) ที่ได้จากการวิเคราะห์นี้ไปใช้ในการสร้างสเกลองค์ประกอบย่อย เพื่อให้ได้ตัวแปรใหม่สำหรับนำไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับโมเดลองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ ได้สเกลองค์ประกอบ

$$\text{ดังสมการ } RE = 0.94(RE1) + 0.73(RE2) + 0.87(RE3) + 0.38(RE4) + 0.07(RE5)$$

ตารางที่ 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวบ่งชี้องค์ประกอบย่อยด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม

ตัวบ่งชี้	CI1	CI2	CI3	CI4	CI5
CI1	1				
CI2	.773**	1			
CI3	.730**	.709**	1		
CI4	.643**	.647**	.708**	1	
CI5	.724**	.760**	.736**	.698**	1

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sample Adequacy:  $KMO = .892$  Bartlett's Test of Sphericity:

$$\chi^2 = 1491.334$$

จากตารางที่ 15 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออก สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโมเดลด้านความเข้าใจวัฒนธรรม (CI) พบว่า ทุกคู่ที่มีความสัมพันธ์กันทางบวกลบสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .643 - .773 ตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ สร้างแรงบันดาลใจ (CI1) กับการให้ความเคารพ อ่อนน้อม ถ่อมตน (CI3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .773 และตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ สร้างแรงบันดาลใจ (CI1) กับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (CI4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .643

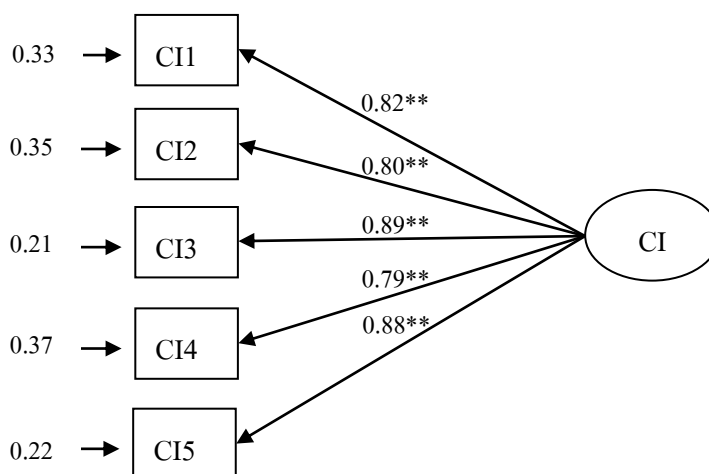
เมื่อพิจารณาผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่า  $\chi^2$  มีค่าเท่ากับ 1491.334 ที่ความน่าจะเป็นน้อยกว่า .000 ( $p < .01$ ) และสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sample Adequacy ซึ่งได้ค่า  $KMO$  มีค่าเท่ากับ .892 แสดงให้เห็นว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ในโมเดลการกำหนดทิศทางและนโยบายมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไป เนื่องจากค่าความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในแต่ละคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีเพียง 1 คู่ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และตัวบ่งชี้ทุกคู่มีความสัมพันธ์กันไม่สูงเกินไปนัก נגลักษณ์ วิรัชชัย (2542) แนะนำว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้แต่ละคู่ไม่ควรเกิน .90 เพื่อป้องกันภาวะร่วมเส้นตรง หรือภาวะโมเดลระบุเกินพอดี

โมเดลองค์ประกอบด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม  
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบด้านความฉลาดทาง  
วัฒนธรรม นำเสนอดังตารางที่ 16 และภาพที่ 9

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลองค์ประกอบด้านความฉลาด  
ทางวัฒนธรรม

องค์ประกอบ ย่อย	ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ b	สัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R <sup>2</sup> )	สัมประสิทธิ์ คะแนน องค์ประกอบ (FS)	ความคลาดเคลื่อน ของตัวบ่งชี้ (e)
CI	CI1	0.62**	0.67	0.38	0.33
	CI2	0.60**	0.65	0.18	0.35
	CI3	0.89**	0.79	0.86	0.21
	CI4	0.79**	0.63	0.47	0.37
	CI5	0.88**	0.78	0.85	0.22

จากตารางที่ 16 สามารถสร้างโมเดลองค์ประกอบด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม  
ได้ดังภาพที่ 9



$\chi^2 = 0.97$ ,  $df = 2$ ,  $p = 0.615$ ,  $GFI = 1.00$ ,  $AGFI = 0.99$ ,  $RMSEA = 0.00$ , \*\* ( $p < .01$ )

ภาพที่ 9 โมเดลองค์ประกอบด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม



จากตารางที่ 16 และภาพที่ 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล องค์ประกอบด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square :  $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 0.97 ที่ความน่าจะเป็น (*p* - value) เท่ากับ 0.615 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (df) เท่ากับ 2 ค่าไคสแควร์ สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 0.485 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่าดัชนี วัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 และค่าดัชนีความ คลาดเคลื่อน ในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งเป็นไปตามหลักการพิจารณา ความสอดคล้อง แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล เชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตารางที่ 16พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของ ตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ตัวมีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ 0.79 ถึง 0.89 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า นอกจากนี้สามารถพิจารณาได้จากค่าความผันแปรร่วมกับองค์ประกอบย่อย (ค่า  $R^2$ ) และค่า สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor score coefficient) ซึ่งให้ความหมายในทำนองเดียวกัน

ผู้วิจัยได้นำค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (FS) ที่ได้จากการวิเคราะห์นี้ไปใช้ในการ สร้างสเกลองค์ประกอบย่อย เพื่อให้ได้ตัวแปรใหม่สำหรับนำไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็น ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับโมเดลองค์ประกอบด้านความฉลาดทางวัฒนธรรมได้สเกล องค์ประกอบ ดังสมการ  $CI = 0.38(CI1) + 0.18(CI2) + 0.86(CI3) + 0.47(CI4) + 0.85(CI5)$

ตารางที่ 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวบ่งชี้องค์ประกอบย่อยด้านรูปแบบและ กลยุทธ์ในการตัดสินใจ

ตัวบ่งชี้	DS1	DS2	DS3	DS4	DS5
DS1	1				
DS2	.775**	1			
DS3	.709**	.811**	1		
DS4	.691**	.644**	.690**	1	
DS5	.671**	.634**	.790**	.897**	1

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sample Adequacy: KMO = .817 Bartlett's Test of Sphericity:

$\chi^2 = 1149.580$

จากตารางที่ 17 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออก สังกัด คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โมเดลด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ (DS) พบว่า ทุกคู่ที่มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .634 - .897 ตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ การมองการณ์ไกล (DS4) กับการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ (DS5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .897 และ ตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์มีเป้าหมายที่ชัดเจน (DS2) กับการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ (DS5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .634

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่า  $\chi^2$  มีค่า เท่ากับ 1149.580 ที่ความน่าจะเป็นน้อยกว่า .000 ( $p < .01$ ) และสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sample Adequacy ซึ่งได้ค่า KMO มีค่าเท่ากับ .817 แสดงให้เห็นว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ใน โมเดลการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรม การเรียนรู้ มีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไป เนื่องจากค่า ความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในแต่ละคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างน้อยสัมพันธ์ทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมี 11 คู่ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ และตัวบ่งชี้ทุกคู่มีความสัมพันธ์กัน ไม่สูงเกินไปนัก นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542) แนะนำว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ แต่ละคู่ไม่ควรเกิน .90 เพื่อป้องกันภาวะร่วมเส้นตรง หรือภาวะโมเดลระบุเกินพอดี

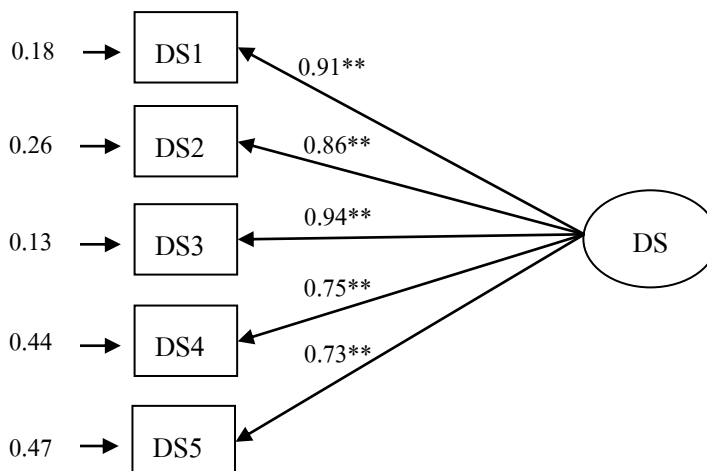
โมเดลองค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ

ผลการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ ในการตัดสินใจ นำเสนอดังตารางที่ 18 และภาพที่ 10

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลองค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ ในการตัดสินใจ

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ )	สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (FS)	ความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ (e)
DS	DS1	0.91**	0.82	1.14	0.18
	DS2	0.86**	0.74	-0.20	0.26
	DS3	0.94**	0.87	2.16	0.13
	DS4	0.75**	0.56	1.09	0.44
	DS5	0.73**	0.53	-1.16	0.47

จากตารางที่ 18 สามารถสร้างโมเดลองค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ ได้ดังภาพที่ 10



$$\chi^2 = 1.24, df = 2, p = 0.538, GFI = 1.00, AGFI = 0.99, RMSEA = 0.00, ** (p < .01)$$

ภาพที่ 10 โมเดลองค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ

จากตารางที่ 18 และภาพที่ 10 ผลการวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square :  $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 1.24 ที่ความน่าจะเป็น ( $p$ -value) เท่ากับ 0.538 ที่ชี้แจงแห่งความเป็นอิสระ (df) เท่ากับ 2 ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 0.62 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งเป็นไปตามหลักการพิจารณาความสอดคล้อง แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตารางที่ 18 พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ตัวมีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ 0.73 ถึง 0.94 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า นอกจากนี้สามารถพิจารณาได้จากค่าความผันแปรร่วมกับองค์ประกอบย่อย (ค่า  $R^2$ ) และค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor score coefficient) ซึ่งให้ความหมายในการทำงานเดียวกัน

ผู้วิจัยได้นำค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (FS) ที่ได้จากการวิเคราะห์นี้ไปใช้ในการสร้างสเกลองค์ประกอบย่อย เพื่อให้ได้ตัวแปรใหม่สำหรับนำไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้

ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สำหรับโมเดลองค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจได้สเกลองค์ประกอบ  
คังสมการ  $DS = 1.14(DS1) - 0.20(DS2) + 2.16(DS3) + 1.09(DS4) - 1.16(DS5)$

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวบ่งชี้องค์ประกอบย่อยด้านการมีส่วนร่วม

ตัวบ่งชี้	CO1	CO2	CO3	CO4	CO5
CO1	1				
CO2	.794**	1			
CO3	.631**	.638**	1		
CO4	.710**	.688**	.705**	1	
CO5	.649**	.658**	.764**	.748**	1

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sample Adequacy:  $KMO = .863$  Bartlett's Test of Sphericity:

$\chi^2 = 1477.146$

จากตารางที่ 19 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวบ่งชี้  
ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออก สังกัดคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐานโมเดลด้านการมีส่วนร่วม (CO) พบว่า ทุกคู่ที่มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่าง  
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .631 - .794 ตัวบ่งชี้ที่มี  
ความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ ความหลากหลายในองค์กร (CO1) กับการลดความมือคดิ (CO2)  
มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .794 และตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ  
ความหลากหลายในองค์กร (CO1) กับมีการทำงานเป็นทีม (CO3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  
เท่ากับ .631

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่า  $\chi^2$  มีค่า  
เท่ากับ 1477.146 ที่ความน่าจะเป็นน้อยกว่า .000 ( $p < .01$ ) และสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์  
ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sample Adequacy ซึ่งได้ค่า  $KMO$  มีค่าเท่ากับ .863  
แสดงให้เห็นว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ในโมเดลการพัฒนาครูและบุคลากรมีความ  
เหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไป เนื่องจากค่าความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ใน  
แต่ละคู่มิความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสัมพันธ์ทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีเพียง 13 คู่ ที่มีความสัมพันธ์

กันอย่างไม่มียุทธศาสตร์ทางสถิติ และตัวบ่งชี้ทุกคู่มีความสัมพันธ์กันไม่สูงเกินไปนัก นงลักษณ์ วัชรชัย (2542) แนะนำว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้แต่ละคู่ไม่ควรเกิน .90 เพื่อป้องกันภาวะร่วมเส้นตรง หรือภาวะโมเดลระบุเกินพอดี

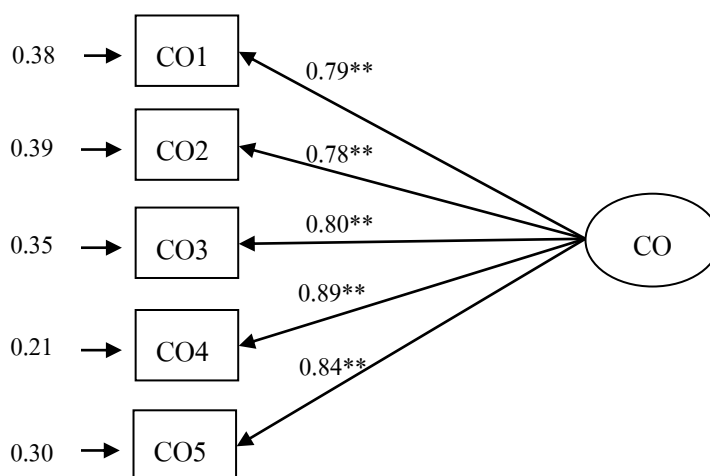
โมเดลองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม นำเสนอดังตารางที่ 20 และภาพที่ 11

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ )	สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (FS)	ความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ (e)
CO	CO1	0.79**	0.62	0.34	0.38
	CO2	0.78**	0.61	0.32	0.39
	CO3	0.80**	0.64	0.42	0.36
	CO4	0.89**	0.79	1.27	0.21
	CO5	0.84**	0.70	0.52	0.30

จากตารางที่ 20 สามารถสร้างโมเดลองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม ได้ดังภาพที่ 11



$\chi^2 = 2.72$ ,  $df = 3$ ,  $p = 0.437$ ,  $GFI = 1.00$ ,  $AGFI = 0.99$ ,  $RMSEA = 0.00$ , \*\* ( $p < .01$ )

ภาพที่ 11 โมเดลองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม

จากตารางที่ 20 และภาพประกอบที่ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ โมเดลองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square :  $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 2.72 ที่ความน่าจะเป็น (*p-value*) เท่ากับ 0.437 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (df) เท่ากับ 3 ค่าไคสแควร์ สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 0.907 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่าดัชนี วัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อน ในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งเป็นไปตามหลักการพิจารณาแสดงว่า ขอมอบสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตารางที่ 20 พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของ ตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ตัวมีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ 0.78 ถึง 0.89 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า นอกจากนี้สามารถพิจารณาได้จากค่าความผันแปรร่วมกับองค์ประกอบย่อย (ค่า  $R^2$ ) และค่า สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor score coefficient) ซึ่งให้ความหมายในทำนองเดียวกัน

ผู้วิจัยได้นำค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (FS) ที่ได้จากการวิเคราะห์นี้ไปใช้ในการสร้างสเกลองค์ประกอบย่อย เพื่อให้ได้ตัวแปรใหม่สำหรับนำไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน สำหรับโมเดลองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมได้สเกลองค์ประกอบ ดังสมการ

$$CO = 0.34(CO1) + 0.32(CO2) + 0.42(CO3) + 1.27(CO4) + 0.52(CO5)$$

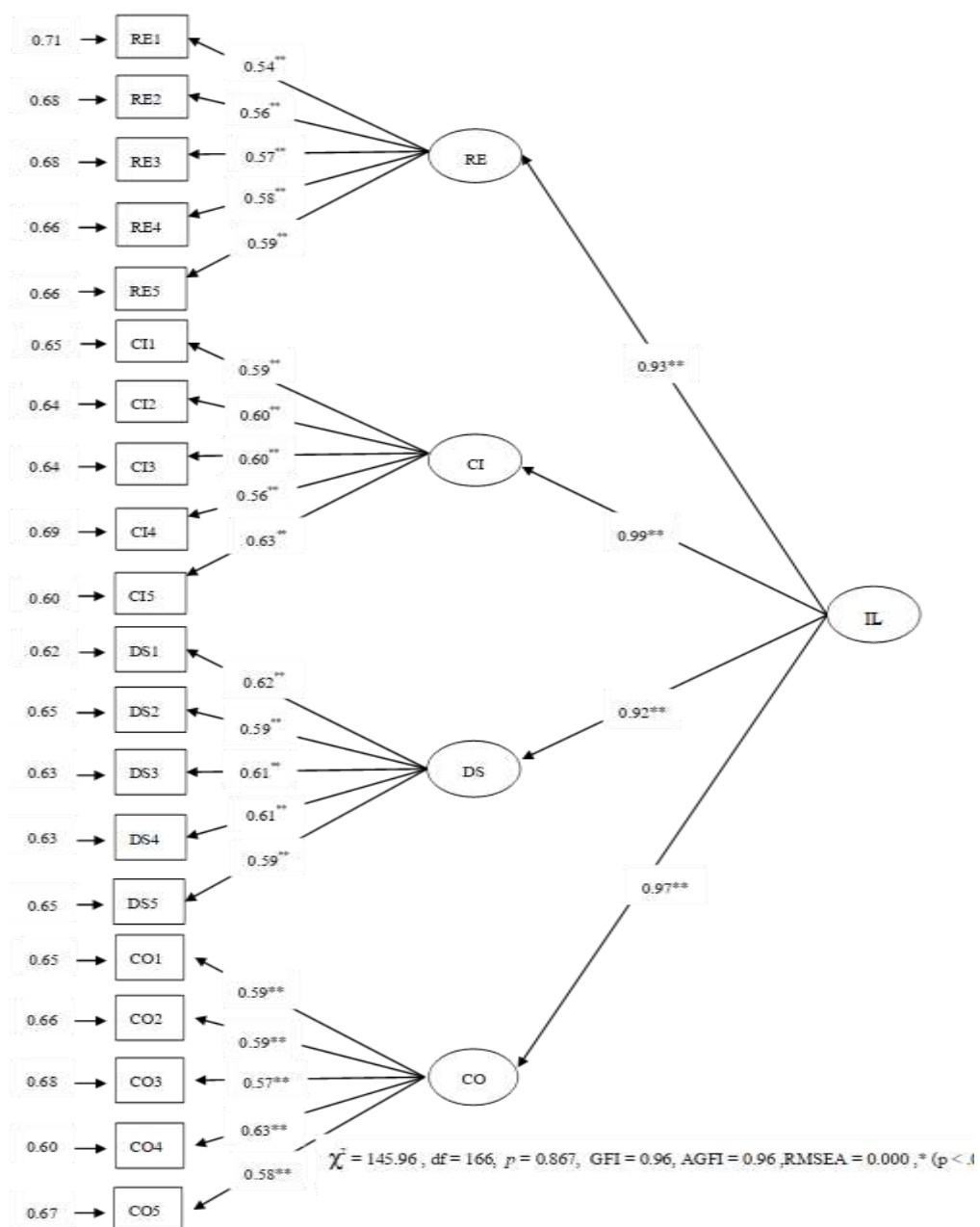
**ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบ ครอบคลุมของผู้บริหารสถานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบ ครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ผลดังแสดงในตารางที่ 21 และภาพที่ 12

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ  
แบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ	สัมประสิทธิ์ การพยากรณ์	สัมประสิทธิ์ คะแนนองค์ประกอบ	ความคลาดเคลื่อน ของตัวบ่งชี้
	B	(R <sup>2</sup> )	(FS)	(e)
อันดับหนึ่ง				
RE1	0.54**	0.30	0.27	0.71
RE2	0.56**	0.33	0.21	0.68
RE3	0.57**	0.33	0.24	0.68
RE4	0.58**	0.34	0.30	0.66
RE5	0.59**	0.34	0.25	0.66
CI1	0.59**	0.35	0.15	0.65
CI2	0.60**	0.36	0.18	0.64
CI3	0.60**	0.36	0.15	0.64
CI4	0.56**	0.31	0.17	0.69
CI5	0.63**	0.40	0.16	0.60
DS1	0.62**	0.38	0.24	0.62
DS2	0.59**	0.35	0.23	0.65
DS3	0.61**	0.37	0.27	0.63
DS4	0.61**	0.37	0.30	0.63
DS5	0.59**	0.35	0.22	0.65
CO1	0.59**	0.35	0.12	0.65
CO2	0.59**	0.34	0.12	0.66
CO3	0.57**	0.32	0.13	0.68
CO4	0.63**	0.40	0.14	0.60
CO5	0.58**	0.33	0.18	0.67
RE	0.93**	0.14		0.23
CI	0.99**	0.89		0.03
DS	0.92**	0.20		0.02
CO	0.97**	0.94		0.02

จากตารางที่ 21 สามารถสร้างผลการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของ โมเดลตั้งชี้ภาวะผู้นำ แบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดังภาพ12



ภาพที่ 12 โมเดลตั้งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



จากตารางที่ 21 และภาพที่ 12 พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square :  $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 145.96 ที่ความน่าจะเป็น (*p-value*) เท่ากับ 0.867 ที่ชั้นแห่งความอิสระ (df) เท่ากับ 166 ค่าไคสแควร์ สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 0.879 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งเป็นไปตามหลักการพิจารณาความสอดคล้อง แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตารางที่ 21 และภาพที่ 12 พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 องค์ประกอบหลัก ซึ่งมีค่าเป็นบวกตั้งแต่ 0.92 ถึง 0.99 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า เมื่อจัดลำดับตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจากมากไปน้อย พบว่า องค์ประกอบด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม (CI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.99 รองลงมาคือองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม (CO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.97 องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ (RE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.93 และองค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ (DS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92 ตามลำดับ จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกิดจากองค์ประกอบด้านความเข้าใจวัฒนธรรมเป็นอันดับแรก รองลงมาคือองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ และองค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ ตามลำดับ

เนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองจะไม่รายงานค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำค่าน้ำหนักองค์ประกอบสำหรับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขึ้นพื้นฐานทั้ง 4 องค์ประกอบมาสร้างสเกลองค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แทนค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ ดังนั้น จึงสามารถเขียนสมการ โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดังนี้  $IL = 0.93(RE) + 0.99(CI) + 0.92(DS) + 0.97(CO)$

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลภาวะผู้นำแบบครอบคลุมที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ จำนวน 400 คน ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมลักษณะแบบสอบถามเป็นข้อคำถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert scale) มีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 98 ข้อ โดยครอบคลุมภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 4 องค์กรประกอบหลัก 20 องค์กรประกอบย่อย 98 ตัวบ่งชี้

ขั้นตอนการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์ กำหนดองค์ประกอบตัวบ่งชี้สร้างตัวแบบเชิงทฤษฎี โดยการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยตามหัวข้อเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้จากตำรา เอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ และวิเคราะห์สังเคราะห์ความรู้ที่ได้เพื่อนำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบหลัก องค์กรประกอบย่อย แล้วกำหนดนิยามศัพท์ขององค์ประกอบหลัก องค์กรประกอบย่อยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สอดคล้องกับนิยามศัพท์บนพื้นฐานของหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม โดยกำหนดวิธีการพัฒนาองค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม โดยใช้แบบสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ซึ่งแบบสัมภาษณ์มีสาระสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์ ได้แก่ องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ของกรอบแนวคิด และร่างตัวบ่งชี้มากำหนดเป็นแนวคำถาม 2 ประเด็น คำถามที่ 1 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ ด้านความสัมพันธ์ ด้านความเข้าใจวัฒนธรรม ด้านรูปแบบ และกลยุทธ์ในการตัดสินใจ ด้านการมีส่วนร่วมครบถ้วนเพียงพอหรือไม่ และควรเพิ่มเติมหรือปรับปรุงแก้ไขจากที่ผู้วิจัยได้นำเสนออย่างไรบ้าง คำถามที่ 2 องค์ประกอบ

และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่เพียงใด และมีความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาหรือไม่อย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนทดสอบความสอดคล้องของโมเดลภาวะผู้นำแบบครอบคลุมที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยจากตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการพัฒนาแล้ว และนำมาสร้างแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง 400 ฉบับ ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์เพื่อนำมาวิเคราะห์ 400 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อวิเคราะห์ค่าสถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่อนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการประเมินความเที่ยงตรงของตัวบ่งชี้ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สำหรับพิจารณาความเหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การสร้างสเกลตัวบ่งชี้ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second-order confirmatory factor analysis) ใช้โปรแกรม LISREL ดังจะนำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้สรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 20 องค์ประกอบย่อย และ 98 ตัวบ่งชี้ จำแนกได้ดังนี้ องค์ประกอบหลักด้านความสัมพันธ์ มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การสื่อสาร มี 5 ตัวบ่งชี้ 2) การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มี 4 ตัวบ่งชี้ 3) การเข้าถึงได้ง่าย เปิดเผย เชื่อถือ ไว้วางใจได้ มี 5 ตัวบ่งชี้ 4) ความสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กร มี 4 ตัวบ่งชี้ และ 5) ความตระหนักรู้ มี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักด้านความฉลาดวัฒนธรรม มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) สร้างแรงบันดาลใจ มี 5 ตัวบ่งชี้ 2) สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ มี 6 ตัวบ่งชี้ 3) การให้ความเคารพ อ่อนน้อม ถ่อมตน มี 5 ตัวบ่งชี้ 4) การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มี 4 ตัวบ่งชี้ และ 5) ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม มี 4 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การส่งเสริมให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็น

คิดเห็นของตัวเอง มี 4 ตัวอย่าง 2) การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์มีเป้าหมายที่ชัดเจน มี 5 ตัวอย่าง 3) การใช้ความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กร มี 4 ตัวอย่าง 4) การมองการณ์ไกล มี 6 ตัวอย่าง และ 5) การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ มี 5 ตัวอย่าง และองค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วม มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความหลากหลายในองค์กร มี 5 ตัวอย่าง 2) การลดความมีอคติ มี 5 ตัวอย่าง 3) มีการทำงานเป็นทีม มี 5 ตัวอย่าง 4) การมีความเป็นประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม มี 5 ตัวอย่าง และ 5) สร้างบรรยากาศแห่งองค์กร มี 7 ตัวอย่าง

2. ผลวิเคราะห์ระดับของความเหมาะสมของตัวอย่างทั้ง 98 ตัวอย่าง พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวอย่างภาวะผู้นำแบบครอบคลุมผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับมากถึงมากที่สุดทุกตัวอย่าง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

2.1 ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวอย่างภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความสัมพันธ์ที่มีค่าสูงสุด คือ ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร รองลงมา คือ ความตระหนักรู้และพันธกิจของโรงเรียน และการเข้าถึงได้ง่าย เปิดเผย เชื่อถือ ไว้วางใจได้ตามลำดับ ส่วนการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีค่าน้อยที่สุด

2.2 ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวอย่างภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความเข้าใจวัฒนธรรมที่มีค่าสูงสุด คือ การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รองลงมาคือ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้และสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ ส่วนการให้ความเคารพ อ่อนน้อม ถ่อมตนมีค่าน้อยที่สุด

2.3 ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวอย่างภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจที่มีค่าสูงสุด คือ การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ รองลงมาคือ การมองการณ์ไกลและชุมชน และการใช้ความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กรตามลำดับ ส่วนการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์มีเป้าหมายที่ชัดเจนมีค่าน้อยที่สุด

2.4 ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวอย่างภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีส่วนร่วมที่มีค่าสูงสุด คือ สร้างบรรยากาศแห่งองค์กร รองลงมาคือ การลดความมีอคติและความหลากหลายในองค์กร ตามลำดับ ส่วนมีการทำงานเป็นทีมมีค่าน้อยที่สุด

3. ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อวิเคราะห์ตรวจสอบยืนยันตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ดังนี้

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ตัวแปรแฝง ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (IL) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ (RE) องค์ประกอบด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม (CI) องค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ (DS) และองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม (CO) ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบหลักนี้เป็นองค์ประกอบที่แท้จริงของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมและมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในระดับที่ยอมรับได้ (มากกว่า .50) คือ องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .93 องค์ประกอบด้านความฉลาดทางวัฒนธรรมมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .99 องค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .92 และองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .97

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบและตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบทุกตัวมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .500 - .849 และเมื่อพิจารณาค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่า  $\chi^2$  มีค่าเท่ากับ 6070.895 ที่ความน่าจะเป็นน้อยกว่า .000 ( $p < .01$ ) และสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sample Adequacy ซึ่งได้ค่า KMO มีค่าเท่ากับ 0.928 ซึ่งเป็นค่าที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวบ่งชี้ต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันและมีความเหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

นอกจากนี้ ยังพบว่า โมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square :  $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 145.96 ที่ความน่าจะเป็น ( $p$ -value) เท่ากับ 0.867 ที่ชั้นแห่งความอิสระ (df) เท่ากับ 166 ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 0.879 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000 องค์ประกอบหลักมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ 0.50 ทุกองค์ประกอบ

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้ได้ ดังนี้

1. ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ด้านความสัมพันธ์มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การสื่อสาร มี 5 ตัวบ่งชี้ การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มี 4 ตัวบ่งชี้ การเข้าถึงได้ง่าย เปิดเผย เชื่อถือ ไว้วางใจได้ มี 5 ตัวบ่งชี้ ความสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กร มี 4 ตัวบ่งชี้ และ ความตระหนักรู้ มี 5 ตัวบ่งชี้ ด้านความฉลาดวัฒนธรรม มี 5 องค์ประกอบย่อย สร้างแรงบันดาลใจ มี 5 ตัวบ่งชี้ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ มี 6 ตัวบ่งชี้ การให้ความเคารพ อ่อนน้อม ถ่อมตน มี 5 ตัวบ่งชี้ การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มี 4 ตัวบ่งชี้ และความแตกต่างด้านวัฒนธรรม มี 4 ตัวบ่งชี้ ด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การส่งเสริมให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง มี 4 ตัวบ่งชี้ การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์มีเป้าหมายที่ชัดเจน มี 5 ตัวบ่งชี้ การใช้ความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กร มี 4 ตัวบ่งชี้ การมองการณ์ไกล มี 6 ตัวบ่งชี้ และการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ มี 5 ตัวบ่งชี้ และด้านการมีส่วนร่วม มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ความหลากหลายในองค์กร มี 5 ตัวบ่งชี้ การลดความมีอคติ มี 5 ตัวบ่งชี้ มีการทำงานเป็นทีม มี 5 ตัวบ่งชี้ การมีความเป็นประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม มี 5 ตัวบ่งชี้ และสร้างบรรยากาศแห่งองค์กร มี 7 ตัวบ่งชี้ สามารถอธิบายได้ดังนี้ ดังนี้

1.1 องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมด้านความสัมพันธ์ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การสื่อสาร การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเข้าถึงได้ง่าย เปิดเผย เชื่อถือ ไว้วางใจได้ ความสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กร และ ความตระหนักรู้ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความสัมพันธ์ที่มีค่าสูงสุด คือ ความสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กร รองลงมา คือ ความตระหนักรู้และพันธกิจของโรงเรียน และการเข้าถึงได้ง่าย เปิดเผย เชื่อถือ ไว้วางใจได้ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีของทีมงานเป็นหลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีมที่ผู้นำต้องให้ความสำคัญเพราะเป็นปัจจัยที่พิจารณาองค์ประกอบของสมาชิกในด้านพฤติกรรม ความคิด และความรู้สึก การทำความเข้าใจและพิจารณาในแง่มุมต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นส่วนสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพพฤติกรรมการทำงานของผู้นำและสมาชิกในทีมงาน ซึ่งการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีของทีมงานเป็นหลักจิตวิทยาในการทำงาน

เป็นทีมหลักหนึ่งที่สำคัญ เช่น การเปิดโอกาสให้มีช่วงเวลาที่สมาชิกได้ทำความรู้จักคุ้นเคยกัน ให้ความสมาชิกในการสื่อสารเกี่ยวกับความต้องการและจุดมุ่งหมาย การสื่อสารเกี่ยวกับวงจรชีวิตของทีม การสร้างเสียงหัวเราะและอารมณ์ขันในการทำงานเป็นทีม ให้ความในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันและจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมของทีมงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารหรือประสานในยังเกี่ยวกับการกำหนดหน้าที่การงานของแต่ละส่วนงาน โดยแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของคุณลักษณะงาน เช่น ขั้นตอนงาน เนื้อหางาน ตัวชี้วัดความสำเร็จของงานให้ชัดเจน เป็นต้นดังเช่นผลการวิจัยที่พบว่า ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรมีคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวแปรสูงที่สุด ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องผลการวิจัยของ Shields (2009) Gallegos (2014) Riehl (2000) Lowe (2010) Goleman (2001) Whetten and Cameron (2016) Covey (2004) Dillon and Bourke (2016) ที่พบว่า ทักษะภาวะผู้นำโรงเรียนที่ส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จอันดับแรกคือ ทักษะการสร้างทีมงาน (Team building skill) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร ส่งเสริมให้สมาชิกปรับแนวทางหรือพฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน (Inclusion) ร่วมสร้างทีมที่แข็งแกร่งด้วยกัน ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม (Teamwork) และการศึกษาของ ขวัญใจ เกตุอุดม (2554, หน้า 61-63) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยรวมในระดับมาก ประกอบด้วย พฤติกรรมผู้นำที่เน้นงาน พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์

1.2 องค์ประกอบด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมด้านความฉลาดทางวัฒนธรรมมี 5 องค์ประกอบย่อย คือ สร้างแรงบันดาลใจ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ให้ความเคารพ อ่อนน้อม ถ่อมตน การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความเข้าใจวัฒนธรรมที่มีค่าสูงสุด คือ การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รองลงมาคือ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้และสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากการเข้าใจวัฒนธรรมเป็นเรื่องสำคัญ องค์การที่ปลูกฝังสร้างเอกลักษณ์ของตนเองโดยการสร้างค่านิยม สร้างวิบุรุษ สร้างขนบธรรมเนียม ประเพณีขององค์กรไว้และประกาศให้ทุกคนทราบผ่านเครื่องข่ายวัฒนธรรม จะเป็นองค์กรมุ่งเข้าหาความสำเร็จ ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความพยายามของผู้บริหารในการสร้างความรู้สึกลงเสริมวัฒนธรรมองค์กร และการปฏิบัติที่รวมอยู่ในโรงเรียน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น อาจก่อให้เกิดนวัตกรรม เกิดการปฏิบัติรูปแบบใหม่ของสถานศึกษา สอดคล้องความเป็นผู้นำแบบครอบคลุม

ประกอบด้วยทักษะในการรับความเสี่ยง การสะท้อนตนเองทางวัฒนธรรม การแยกแยะแบบแผนและความสามารถในการเข้าใจประสบการณ์ที่แตกต่างตามเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ Shields (2009) Wuffli (2016) Prime and Salib (2014) Deloitte Research (2011) Ryan (2010) Bilimoria (2012) Riehl (2000) Cockerell (2009) Lowe (2010) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร สามารถจูงใจและทำให้เกิดความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์กร (Thomas, 1993) นอกจากนี้ภาวะแบบครอบคลุมยังเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร (Bass & Avolio, 1993) นอกจากนี้จากการศึกษา พบว่า พฤติกรรมการเป็นผู้นำในรูปแบบการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ภายในองค์กรทั้งนี้เนื่องจากการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น มีเจตคติที่ดีและคิดในแง่บวก สอดคล้องกับการศึกษาของ Ryan (2010) ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมมีการส่งเสริมสิ่งแวดล้อมให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม ดูแลเอาใจใส่บุคลากรทุกระดับ และเสริมสร้างพลังให้บุคลากรในการมีส่วนร่วมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สุวิทย์ บุญช่วย (2550) กล่าวว่า ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้เป็นเครื่องสร้างสรรค้ำให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้นในอนาคต

1.3 องค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจมี 5 องค์ประกอบย่อย คือ การส่งเสริมให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์มีเป้าหมายที่ชัดเจน การใช้ความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กร การมองการณ์ไกล และการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจที่มีค่าสูงสุด คือ การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ รองลงมาคือการมองการณ์ไกลและชุมชน และการใช้ความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กรตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นหนึ่งในทักษะที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร ซึ่งในการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถในการบริหารงานตามที่ตัวบทกฎหมายกำหนด ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางสังคม นอกจากนี้คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญอันดับแรก คือ การสร้างวิสัยทัศน์ซึ่งเปรียบเสมือน



การมองการไกล มองอนาคตที่จะเกิดขึ้นข้างหน้า ซึ่งการที่ผู้นำสร้างภาพให้ผู้ตามรับรู้ได้ว่าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต อธิบายและจูงใจให้ผู้ตามมองเห็นทิศทางการปฏิบัติให้เป็นแนวทางเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้นคือสิ่งที่ต้องมีในคุณลักษณะภาวะผู้นำ สอดคล้องกับการศึกษาของ Ferdman and Deane (2014) Scharmer (2013) Bilimoria (2012) Shields (2009) Riehl (2000) McCauley's (2014) Gallegos (2014) DuFour, Eakey, and Many (2006) Howell and Shamir (2005) Jamison and Miller (2008) และ Alimo-Metcalf (2010) ที่พบว่าผู้นำแบบครอบคลุมต้องคำนึงถึงความเป็นจริงในปัจจุบัน ด้วยเหตุนี้ การตัดสินใจ และการสร้างวิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้นต้องผ่านกระบวนการจากการมีส่วนร่วมของทุก ๆ คน ที่นำความรู้และประสบการณ์ของตัวเองเพื่อที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดการแบ่งปัน โดยยึดหลักผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรที่มีความหลากหลาย และกลุ่มผลประโยชน์ให้มากที่สุดที่จะต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุริยา มนตรีภักดิ์ (2550, หน้า 72) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กรว่า เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Baker (1992) ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะก่อให้เกิดพลังในองค์กร พลังจะนำไปสู่การปฏิบัติ การปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยจะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายหลักขององค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่นำเชื่อถือทำให้การทำงานขององค์กรราบรื่น เป็นไปในทางเดียวกันทั้งองค์กร การสร้างวิสัยทัศน์จะเป็นกลยุทธ์แรกของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายหลักร่วมกัน มองเห็นแนวทางความเป็นไปได้และมีความท้าทาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

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 การให้ความช่วยเหลือกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร ผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ EU project (2018) Wuffli (2016) Ferdman and Deane (2014) Gallegos (2014) Booyesen (2014)

Bilimoria (2012) Hollander (2009) DuFour, Eakey, and Many (2006) ที่พบว่า ผู้นำแบบครอบคลุม ต้องเป็นผู้ที่สร้างบรรยากาศให้บุคลากรในองค์กรรู้ว่าการมีส่วนร่วมกันมีความสำคัญในการทำงาน เป็นทีม ยินดีแบ่งปันมุมมองทัศนคติร่วมกัน ให้กระจายอำนาจให้สมาชิกในการตัดสินใจ มีอิสระ ในการแก้ปัญหาเพื่อสร้างความรับผิดชอบในหน้าที่ เปิดโอกาสสมาชิกกล้าพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน มีสิทธิ์มีเสียง มีความยุติธรรมปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม สอดคล้องกับ วชิราณี เหลือไฟโรจน์ (2549) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน) พบว่า บรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นบรรยากาศที่ส่งผลดีต่อองค์กรและ เสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีต่อองค์กร เป็นการสร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นการให้ความช่วยเหลือกันและกัน ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้มากขึ้น และ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Hollander (2009) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมประกอบด้วย การมุ่งเน้นความร่วมมือในองค์กร การสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพด้วยความแตกต่างระหว่างบุคคล การจัดสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมซึ่ง การศึกษาของ นฤมล จิตเอื้อ, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์วานิน และนลินฉวี ดีสวัสดิ์ (2560) เกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำการพัฒนาองค์กรสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ พบว่า ถ้าผู้นำจัดสภาพแวดล้อมหรือสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีการแบ่งปัน ความรู้ซึ่งกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับบุคลากรและเพื่อนร่วมงาน การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาความรู้ภายในองค์กรกระตุ้นและ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ จะช่วยให้องค์กรนั้นเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ได้เป็นอย่างดี

2. ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแล้ว โมเดลตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิง ประจักษ์ โดยดูผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะ พบว่ามีค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square :  $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 145.96 ที่ความน่าจะเป็น ( $p$  - value) เท่ากับ 0.867 ที่องศาอิสระ(df) เท่ากับ 166 ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 0.879 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 อีกทั้งเพื่อ พิจารณาค่าบอกความคลาดเคลื่อนของโมเดลได้แก่ ค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณ ค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการศึกษาโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม พบว่า ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบเป็น ตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพซึ่งจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองจะเห็นว่าน้ำหนัก องค์ประกอบตัวบ่งชี้ทั้ง 98 ตัว มีค่าตั้งแต่ .67 ถึง .94 และเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า

องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ตั้งแต่ .67 ถึง .73 องค์ประกอบด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ตั้งแต่ .79 ถึง .89 องค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ตั้งแต่ .73 ถึง .94 และองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ตั้งแต่ .78 ถึง .89 และยังสามารถอธิบายได้ว่าองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ สามารถเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีของภาวะผู้แบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของทั้ง 4 องค์ประกอบที่มีค่าอยู่ระหว่าง .92 ถึง .99 ซึ่งมากกว่า .30 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน น้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ ด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม และด้านการมีส่วนร่วม ดังนั้นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือควรพัฒนาทั้ง 4 องค์ประกอบ โดยให้ความสำคัญด้านความฉลาดทางวัฒนธรรมและด้านการมีส่วนร่วมให้มากกว่าองค์ประกอบอื่น ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบหลักด้านความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีน้ำหนักของตัวบ่งชี้สูงสุด ได้แก่ ความสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กรเพื่อให้คณะครูและบุคลากรในโรงเรียนมีสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายที่ร่วมกันตั้งไว้ ดังนั้นในการพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรพัฒนาทุกตัวบ่งชี้ โดยให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด

2. ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบหลักด้านความฉลาดทางวัฒนธรรมของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีน้ำหนักของตัวบ่งชี้สูงสุด ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อสนับสนุนการทำงานของคณะครูและผู้มีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการพัฒนาโรงเรียน ดังนั้น ในการพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรพัฒนาทุกตัวบ่งชี้ โดยให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด

3. ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบหลักด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีน้ำหนักของตัวบ่งชี้สูงสุด ได้แก่ การใช้ความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับและทำความเข้าใจในด้านวัฒนธรรมขององค์กร การปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกันให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพโรงเรียน ดังนั้น ในการพัฒนา

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรพัฒนาทุกตัวบ่งชี้ โดยให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด

4. ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออก มีน้ำหนักของตัวบ่งชี้สูงสุด ได้แก่ การสร้างบรรยากาศแห่งองค์กร ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศแห่งองค์กรให้มีบรรยากาศที่ดี มีความพร้อม ส่งเสริมทั้งด้านการปฏิบัติงานของครูและการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังนั้นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรพัฒนาทุกตัวบ่งชี้ โดยให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อนำไปใช้พัฒนาสถานศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาต่อไป

2. ควรมีการวิจัยเชิงประจักษ์และติดตามผลการนำตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการนำไปใช้และการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

3. ควรนำตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมไปใช้กับบริบทของสถานศึกษาในระดับอื่น เช่น สถานศึกษาเอกชน เพื่อนำผลมาเปรียบเทียบ หรือขยายขอบเขตการวิจัยให้กว้างขวางมากขึ้น

4. ควรมีการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

5. ควรมีการวิเคราะห์กลุ่มพหุ (Multiple groups) เพื่อเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างว่ามีค่าพารามิเตอร์ในโมเดลเหมือนกันหรือแตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 5 ปี กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปี

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2557). *สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา: รายงานการศึกษาแนวโน้มการพัฒนาคุณภาพครูเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ศตวรรษที่ 21 (ฉบับย่อ) สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.*
- กมล ตราชู. (2552). *การพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเทศบาล. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.*
- กรีช สืบสนธิ์. (2537). *วัฒนธรรมและพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
- กวี วงศ์พัฒ. (2542). *ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.*
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2551). *การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.*
- ไคศิษฐ์ เปลรินทร์. (2552). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- ขวัญใจ เกตุอุดม. (2554). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.*
- คำพร กองเดย. (2560). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- จรัส อติวิทยากรณ์. (2554). *หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: เทมการพิมพ์.*
- เจือจันทร์ จงสถิตอยู่และแสวง ปิ่นมณี. (2529). *ดัชนีทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.*
- ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. (2542). *การวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน. วารสารการวัดผลการศึกษา, บริการวิชาการ, 8(4), 16-19.*

- คุณธีรรัตน์ โกสุมภ์ศิริ. (2558). *ภาวะผู้นำแบบคุณภาพ: ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21*. เข้าถึงได้จาก <http://leader1234.blogspot.com/2015/09/21-scholarly-article-equilibrium.htm>
- ทองใบ สุดชาติ. (2551). *การวิจัยธุรกิจ: ปฏิบัติการวิจัยนอกตำรา*. อุบลราชธานี: ขงส์วดีอินเตอร์กรุ๊ป.
- ธีระ รุณเจริญ, กาญจน์ เรืองมนตรี และชินทร นามวรรณ. (2554). *ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ การศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.)* เทศบาล อบจ. อบต. กทม. เมืองพัทยา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542ก). *โมเดลลีตเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับงานวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542ข). *การวิเคราะห์ห่อภิมาน*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). *การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพการบริหารและจัดการ เขตพื้นที่การศึกษา*. กรุงเทพฯ: ชารอักษร.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2551). *การวิจัยและตัวบ่งชี้คุณธรรมจริยธรรม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม) สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน).
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2549). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: เซลทรัลเอ็กเพรส.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2548). *ผู้นำการแข่งขัน: Leader of the leader*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2546). *การบริหารงานตำรวจ ฉบับปรับปรุงใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- พรพันธุ์ บุญรัตนพันธุ์ และบุญเลิศ เลี้ยวประไพ. (2531). *คู่มือการสร้างตัวชี้วัดสถานภาพอนามัย ในชุมชนสำหรับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตำบล*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พสุ เตชะรินทร์. (2554). *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2560). *ภาวะผู้นำกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. *วารสาร มจร. การพัฒนาสังคม*, 2(1).

- การดี อนันต์นาวิ. (2545). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มาลี จุฑา. (2542). *จิตวิทยาการเรียนการสอน* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. คณะศึกษาศาสตร์, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์บัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). *ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ: ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณลักษณะทางจิตวิทยาการทำงานเป็นทีม และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ*. คณะศึกษาศาสตร์, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์บัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รุ่งรังษิ วิบูลชัย. (2544). *การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษา*. คณะศึกษาศาสตร์, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์บัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2540). *สถิติวิทยาการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สุริยสาสน์.
- วรรณิ แกมเกตุ. (2540). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการใช้ครู: การประยุกต์โมเดลสมการโครงสร้างกลุ่มพหุและ โมเดลเอ็มทีเอ็มเอ็ม*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์บัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณิ ชื่นพินิจสกุล. (2555). *ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วัฒนา ล่วงลือ. (2538). *การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทญูดม. (2551). *ภาวะผู้นำ*. อุดรธานี: ภาควิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). *ผู้บริหารโรงเรียน: สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีทัศนคติต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

- ศักดิ์ชาย เพชรช่วย. (2541). *การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). *การแสวงหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ กรณีผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). *การวิเคราะห์พหุระดับ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: ภาควิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ส.วาสนา ประवालพฤษ์. (2540). *การประเมินผลการเรียนให้สอดคล้องกับสภาพจริงการใช้เพิ่ม สะสมงาน*. *วารสารการวัดผลการศึกษา*, 16(48), 41-42.
- สมเกียรติ ทานอก. (2539). *การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมุทร ชำนาญ. (2546). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมุทร ชำนาญ. (2553). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. ระยอง: พี. เอส. การพิมพ์
- สัมมา รชนีชัย. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2551). *ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน: การพัฒนา และตรวจสอบความตรงของตัวแบบ*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *แนวทางการวัดผลประเมินผลในชั้นเรียน กลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค
- สุชาติ เอกปัทมา, สุทนต์ ศรีไสล และจินต์ วิภาตะกัตต์. (2555). *ประสิทธิผลการบริหารจัดการโรงเรียนดีประจำตำบลในประเทศไทย*. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 19(1).



- สุดสวาท ประไพเพชร. (2551). การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต,  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุภมาศ อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตวรรณา และรัชณีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2552). สถิติวิเคราะห์  
สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม  
LISREL (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่งคั่งการพิมพ์.
- สุรชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2539). ตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานที่เหมาะสมสำหรับการตรวจสอบผลการ  
ปฏิบัติงานโครงการและแผนงาน. *ข่าวสารวิจัยการศึกษา*, 6(19).
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. (2547). การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุเทพ พงศศิริวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บุคส์ลิงก์.
- เสนาะ ดิยาว. (2543). *หลักการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสรี ชัดเข้ม และสุชาดา กรเพชรปานี. (2546). โมเดลสมการโครงสร้าง. *วารสารวิจัยและวัดผล  
การศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 1(1), 1-22.
- อาคม มากมีทรัพย์. (2557). *จริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษา*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต,  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อาภารัตน์ ราชพัฒน์. (2554). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน.  
วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อุทัย กมลศิลป์. (2552). การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารการศึกษาชั้นพื้นฐานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล  
ของศูนย์ศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ. วิทยานิพนธ์  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
- อุทุมพร จารมรมาน. (2545). *การสร้างและพัฒนาแบบทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน*.  
กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซนเตอร์.
- เอมอร จังศิริพรปกรณ์. (2542). ดัชนีบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษา: แนวคิดเบื้องต้นใน  
การศึกษาและการพัฒนาดัชนีบ่งชี้. *วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน*, 5(2), 36-50.
- Alimo-Metcalfe, B. (2010). Developments in gender and leadership: introducing a new inclusive  
model. *Gender in Management: an International journal*, 25(8), 630-639.

- 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.
- Arbuckle, J. J. (1995). *AMOS user's guide*. Chicago: Small Waters Corporation.
- Aroian, K. J., & Norris, A. E. (2001). *Statistical methods for healthcare research* (4<sup>th</sup> ed.). Philadelphia: Lippincott William & Wilkins.
- Austin, G. E., & Reynolds, L. (1990). Managing for improved school effectiveness: An international survey. *School Organization*, 10(2-3), 167-178.
- Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C., & Volpone, S. (2008). *Attenuating the effect of seniority on intent to remain: The role of perceived inclusiveness*. In *meeting of the Academy of Management*. CA: Anaheim.
- Badillo. (2013). *21st Century Leadership Skills January: Ten skills of the future workforce*. Retrieved from <http://www.annbadillo.com/leadership/2013/01/>
- Baskett, S., & Miklos, E. (1992). Perspectives of effective principal. *The Canadian Administrator*, 32(1), 1-10.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Application* (4<sup>th</sup> ed.). NY: Free Press.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leader: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bilimoria, D. (2012). *Inclusive leadership: Effectively leading diverse teams*. Retrieved from <https://weatherhead.case.edu/news/2012/04/03/inclusive-leadership-effectively-leading-diverse-teams>.
- Black, J. S., & Porter L. W. (2000). *Management meeting new challenges*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Blackmore, J. (1989). *Educational leadership: A feminist critique and reconstruction*. In J. Smith (Ed.), *Critical perspectives on educational leadership*, London: Falmer.
- Blank, R. K. (1993). Developing a system of education indicators: selecting, implementing, and reporting indicators. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 15(1), 65-80.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons.

- Booyesen, L. A. E. (2014). *The development of inclusive leadership practice and processes*.  
In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion*,  
San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Booyesen, L. A. E. (2016). *Leadership excellence across cultural settings: In search of global  
leadership mindsets*. In T. Veldsman & A. Johnson (Eds.), *Leadership perspectives  
from the front line* (pp. 361-381). Johannesburg, South Africa: Knowledge Resources.
- Bortini, P., Paci, A., Rise, A., & Rojnik, I. (2018). *Inclusive leadership: Theoretical framework*.  
EU project. The European Commission.
- Bottani, N., & Walberg, H. J. (1994). *International educational indicators*. The International  
Encyclopedia of Education. Emerald Group Publishing Limited.
- Brown, M. W., & Cudeek, R. (1993). *Alternative ways of assessing model fit in testing structural  
equation models*. Newbury Park: CA: Sage.
- Burstein, L., Oakes, J., & Guiton, G. (1992). Education indicators. *Encyclopedia of Educational  
Research*, 2, 407.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement  
in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety.  
*Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling.  
In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336).  
Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chou, C. P., & Bentler, P. M. (1995). *Estimation and tests in structural equation modeling*.  
In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*  
(pp. 37-55). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cockerell, L. (2009). Creating leadership magic. *Leader to Leader*, 53, 31-36.
- Collins Essential Thesaurus. (2006). *Collins essential thesaurus* (2<sup>nd</sup> ed.). Retrieved from  
[www.thefreedictionary.com/indicator](http://www.thefreedictionary.com/indicator)
- Covey, S. M. R., & Merrill, R. R. (2004). *The speed of trust: The one thing that changes  
Everything*. New York: Simon & Schuster Audio.
- Deloitte. (2013). *Building a strong talent pipeline for the global economic recovery*.  
Retrieved from <http://marketing.bersin.com/predictions-for-2014.html>

- Diamantopoulos, A., & Siguaaw, A. D. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. London: Sage Publications.
- Dillon, B., & Bourke, J. (2016). *The six signature trails of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world*. Westlake: Deloitte University Press.
- Doyle, P., & Wong, V. (1998). Marketing and competitive performance: An empirical study. *European Journal of Marketing*, 32(5/6), 514-535.
- Dubrin, A. (2010). *Leadership research findings, practice, and skills* (6<sup>th</sup> ed.). Mason, OH: South-Western.
- DuFour, R., Eakey, R., & Many, T. (2006). *Learning by doing*. A handbook for professional learning communities at work. Bloomington, IN: Solution Tree Press
- Eagly, A. H., & Chin, J. L. (2010). *Diversity and leadership in a changing world*. *American Psychologist*, 65(3), 216-224.
- Etzioni, A. (1965). Dual leadership in complex organizations. *American Sociological Review*, 30, 688-698.
- Evans, R. (1999). *The pedagogic principal*. Edmonton: Qual Institute Press.
- Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (2014). *Diversity at work: The practice of inclusion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fitz-Gibbon, C. T. (2002). *Educational policy analysis archives*. Retrieved from <http://www.epaa.asu.edu/ena/v10p6>
- Frederic, L. (2014). *Reinventing organizations*. A guide to creating organization. Nelson Parker: Brussels.
- Gallegos, P. V. (2014). *The work of inclusive leadership: Fostering authentic relationships, modeling courage and humility*. In work of inclusive leadership: Fostering authentic relationships, modeling courage and humility, in B. Ferdman and B. Deane (eds), Diversity at work: The practice of inclusion, San Francisco, CA: Wiley, pp. 177-202.
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York: Free Press.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of the leadership quarterly's second decade, 2000-2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922-958.

- Gewirtz, S. (2002). *The managerial school: Post-welfarism and social justice in education*. New York: Routledge.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results, *Harvard Business Review*, 78(2), 78-80.
- Good, C. V. (1959). *Dictionary of education*. New York: McGraw-Hill.
- Greenleaf, R. (1970). *The servant as leader*. Retrieved from <https://www.leadershipsrington.org/pdf/TheServantasLeader.pdf>.
- Hallinger, P., & 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.
- Hallinger, P., & Kantamara, P. (2001). Exploring the cultural context to school improvement in Thailand. *School Effectiveness and School Improvement*, 12, 385-408.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and research in administrators*. New York: Macmillan.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. New York: Prentice-Hall.
- Hollander, E. (2012). *Inclusive Leadership: The Essential leader-follower relationship*. New York: Routledge.
- How, A. (2003). *Critical theory*. New York: Palgrave MacMillan.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.
- Hsieh, J. Y., & 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.
- Hu & Bentler. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Jamakiraman, M. (2011). *Inclusive leadership: Critical for a competitive advantage*. USA: Michigan.
- Jamison, C. L., & Miller, F. A. (2008). *The 7 Actions for Leading or Creating an Inclusive Organization*.

- Jeanin, E. P., & Elizabeth, R. S. (2014). *Inclusive leadership: The view from six countries*. Retrieved from <https://www.catalyst.org/research/inclusive-leadership-the-view-from-six-countries/>
- Johnstone, J. N. (1981). *Indicators of education system*. London: UNESCO.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural equation modeling with the simplified command language*. Chicago: Software International.
- Kerlinger, F. N. (1984). *Liberalism and conservatism: The nature and structure of social attitudes: Basic studies in human behavior* by Fred N. Kerlinger. USA: Lawrence Erlbaum.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The leadership challenge* (3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- 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*. University of Saskatchewan: Saskatoon.
- Lindeman, R. H., Merenda, P. F., & Gold, R. Z. (1980). *Introduction to bivariate and multivariate analysis*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Lipham, J. (1964). Leadership and administration. In E. E. Griffiths (Eds.), *Behavioral Science and Educational Administration*, University Of Chicago Press.
- Lowe, G. (2010) *Creating healthy organizations: How vibrant workplaces inspire employees to achieve sustainable success*. Buffalo, NY: Rotman/ UTP Publishing.
- Malini, J. (2011). *Inclusive leadership: Critical for a competitive advantage*. Berlitz Corporation.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Marsh, H. W., Balla, J. R., & Hau, K. T. (1996). An evaluation of incremental fit indexes: A clarification of mathematical and empirical properties. In G. A. Marcoulides, & R. E. Schumacker (Eds.), *Advanced structural equation modeling techniques* (pp. 315-353). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- 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*. USA: Texas A & M University-Corpus Christi Coepus.
- McNeil, L. M. (2000). *Contradictions of school reform: Educational costs of standardized testing*. New York: Routledge.
- Moss, G., Sims, C., Dodds, I., & David. (2016). *Inclusive leadership driving performance through diversity*. London: Employers Network on Equality and inclusion.
- Mueller, R. O. (1996). *Basic principles of structural equation modeling. An introduction to LISREL and EQS*. New York: Springer-Verlag.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1987). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105(3), 430-445.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Apply Psychol*, 94(6), 1412-1426.
- Pedhazur, E. J., & Schmelkin, L. P. (1991). *Measurement, design, and analysis: An integrated approach*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pless, N. M., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147.
- Prime, J., & Salib, E. (2014). *Inclusive leadership: The view from six countries*. n.p.
- Richard, L. D. (1997). *Organization theory and design* (6<sup>th</sup> ed.). Ohio: South western College Publishing.
- Riehl, C. J. (2000). The principal's role in creating inclusive schools for diverse students: A review of normative, empirical, and critical literature on the practice of educational administration. *Review of Educational Research*, 70(1), 55-81.
- Robert, R., & Ralph, L. R. (1991). *Standards of reliability and validity: Essentials of behavioral research methods and data analysis* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Rosenthal, R., & Rosnow, R. L. (1991). *Essentials of behavioral research: Methods and data analysis* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw Hill.
- 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
- Scharmer, O., & Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future from ego-system to eco-system economic*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Schmitt, F. L. (1996). Statistical significance testing and cumulative knowledge in psychology: Implications for training of researchers. *Psychological Methods*, 1(2), 115-129.
- Sergiovanni, J. T. (2001). *The principal ship: A reflective practice perspective* (4<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- 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.
- Stevens, J. (1996). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (3<sup>rd</sup> ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate.
- Tran, T. B. H., & 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 Psycholog*, 13(17), 1-11.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (1994). *Administration: Perspective global*. Mexico: McGraw-Hill.
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). *Structural equation model with non-normal variables: Problem and remedies*. *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications*. California: Sage.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2016). *Developing management skills* (9<sup>th</sup> ed.). USA: Pearson.
- Wooten, L. P. (2006). *Charting a change course for effective diversity management*. *Human Factor*, 1(2), 46-53.



- Wuffli, P. A. (2016). *Inclusive leadership: A framework for the global Era*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Yu, Huen. (2000). *Transformational leadership and Hong Kong teachers' commitment to change*. Retrieved from <http://www.lib.umi.com/proquest/dissertations/preview/NQ53883>
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organization* (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zhou, Y. (2018). *The impact of inclusive leadership on employee engagement: The mediator of psychological capital and the moderator of job embeddedness*. n.p.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัย

ที่ อว ๘๑๑๘/ ๖ ๙ ๒๙

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.สุพจน์ ทองเหลือง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวนันทนา เจริญสุข นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ ดร.ภักดีภู่ สมพงษ์ธรรม เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ สิริสวัสดิ์)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน  
ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐ ๓๘๑๐ ๒๐๕๒ โทรสาร ๐ ๓๘๗๔ ๕๘๑๑

ผู้วิจัยโทร. ๐๘ ๑๕๗๗ ๖๒๐๕

ที่ อว ๘๑๑๘/ว ๘๖๙

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.วิทยา อรุณแสงฉาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวนันทนา เจริญสุข นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ ดร.ภักดีภักดิ์ สมพงษ์ธรรม เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศรีสวัสดิ์)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน  
ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐ ๓๘๑๐ ๒๐๕๒ โทรสาร ๐ ๓๘๗๔ ๕๘๑๑

ผู้วิจัยโทร. ๐๘ ๑๕๗๗ ๖๒๐๕



ที่ อว ๘๑๑๘/ว ๘๒๙

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.ศิริลักษณ์ เส็งมี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ค่าโครงการวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวนันทนา เจริญสุข นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ ดร.ภคณัญญ์ สมพงษ์ธรรม เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ์ ทิรวัสส์)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน  
ผู้อำนวยการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐ ๓๘๑๐ ๒๐๕๒ โทรสาร ๐ ๓๘๑๔ ๕๘๑๑

ผู้วิจัยโทร. ๐๘ ๑๕๗๗ ๖๒๐๕



ที่ อว ๘๑๑๘/ว ๕๖๕

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน นายปรีชา นาคศิริ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวนันทนา เจริญสุข นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ ดร.ภักดิ์ภูธร สมพงษ์ธรรม เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศรีสวัสดิ์)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน  
ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐ ๓๘๑๐ ๒๐๕๒ โทรสาร ๐ ๓๘๗๔ ๕๘๑๑

ผู้วิจัยโทร. ๐๘ ๑๕๗๗ ๖๒๐๕

ที่ อว ๘๑๑๘/ว ๘๖๙

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน นายศักดิ์เดช จุฬมณี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวนันทนา เจริญสุข นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ ดร.ภักดีคุณธุ์ สมพงษ์ธรรม เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐุ์ ศิริสวัสดิ์)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน  
ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐ ๓๘๑๐ ๒๐๕๒ โทรสาร ๐ ๓๘๗๔ ๕๘๑๑

ผู้วิจัยโทร. ๐๘ ๑๕๗๗ ๖๒๐๕



**ภาคผนวก ข**

**แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

### แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออก  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

-----

แบบสัมภาษณ์นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดเห็นที่มีความจำเป็นและเหมาะสมที่จะใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น  
สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการอบรมเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และใช้เป็นแบบประเมินภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารได้

ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ได้แสดงความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ความคิดเห็นของท่านจะไม่ถูกนำไปเปิดเผยแต่จะใช้เป็นข้อมูลร่วมกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ๆ เมื่อเสร็จสิ้นการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยจะส่งรายงานผลการวิจัยที่ท่านกรุณาให้ความร่วมมือมาให้ท่านทราบ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

### แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออก  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 1. ข้อมูลทั่วไป

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....  
ตำแหน่ง.....สถานปฏิบัติงาน.....  
สังกัด.....

#### 2. ข้อมูลความคิดเห็นเพื่อใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม และให้  
ข้อเสนอแนะได้โดยอิสระ เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียน  
มัธยมศึกษาภาคตะวันออกที่มีภาวะผู้นำแบบครอบคลุมในแต่ละองค์ประกอบ

1. ท่านมีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive Leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออก ด้านความสัมพันธ์ โดยพิจารณาจาก 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสื่อสาร 2) การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) การเข้าถึงได้ง่าย เปิดเผย เชื่อถือ ไว้วางใจได้ 4) ความสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กร 5) ความตระหนักรู้ ครอบคลุมเพียงพอหรือไม่ และควรเพิ่มเติมหรือปรับปรุงแก้ไขจากที่ผู้วิจัยได้นำเสนออย่างไรบ้าง  
ข้อเสนอแนะ

.....  
.....

2. ท่านมีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive Leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออก ด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม โดยพิจารณาจาก 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) สร้างแรงบันดาลใจ 2) สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3) การให้ความเคารพ อ่อนน้อม ถ่อมตน 4) การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 5) ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ครอบคลุมเพียงพอหรือไม่ และควรเพิ่มเติมหรือปรับปรุงแก้ไขจากที่ผู้วิจัยได้นำเสนออย่างไรบ้าง  
ข้อเสนอแนะ

.....  
.....

3. ท่านมีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive Leadership) ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ โดยพิจารณาจาก 5 ตัวบ่งชี้ได้แก่ 1) การส่งเสริมให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นของตัวเอง 2) การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์มีเป้าหมายที่ชัดเจน 3) การใช้ความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กร 4) การมองการณ์ไกล 5) การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ ครอบคลุมเพียงพอหรือไม่ และควรเพิ่มเติมหรือปรับปรุงแก้ไขจากที่ผู้วิจัยได้นำเสนออย่างไรบ้าง

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

4. ท่านมีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive Leadership) ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีส่วนร่วม โดยพิจารณาจาก 5 ตัวบ่งชี้ได้แก่ 1) ความหลากหลายในองค์กร 2) การลดความมีอคติ 3) การทำงานเป็นทีม 4) การมีความเป็นประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม 5) สร้างบรรยากาศแห่งองค์กร ครอบคลุมเพียงพอหรือไม่ และควรเพิ่มเติมหรือปรับปรุงแก้ไขจากที่ผู้วิจัยได้นำเสนออย่างไรบ้าง

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

5. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่เพียงใดและมีความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาหรือไม่อย่างไร

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

6. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

### แบบสอบถามความคิดเห็น

เกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### คำชี้แจง

1. แบบประเมินความคิดเห็นชุดนี้มี 4 องค์กรประกอบ 98 ข้อ
  2. โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้ทำการ  
พัฒนาขึ้น
  3. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 2 ตอน ได้แก่
    - ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
    - ตอนที่ 2 เป็นระดับความคิดเห็นของท่าน และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความ  
คิดเห็นในแต่ละตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา  
ภาคตะวันออกเฉียง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ระดับ 5 หมายถึง ให้ความสำคัญ ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง ให้ความสำคัญ ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง ให้ความสำคัญ ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง ให้ความสำคัญ ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง ให้ความสำคัญ ในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม****คำชี้แจง** โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงความจริงของท่าน

## 1. เพศ

 ชาย หญิง

## 2. อายุ

 ไม่เกิน 30 ปี 31- 40 ปี 41-50 ปีขึ้นไป 51 ปีขึ้นไป

## 3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

## 4. ตำแหน่งในสถานศึกษา

 ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน

## 5. ประสบการณ์ในการบริหาร

 ไม่เกิน 10 ปี 11-20 ปี 21 ปีขึ้นไป

แบบสอบถามความคิดเห็น  
เกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออก  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์</b>						
	<b>การสื่อสาร</b>					
1.	การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้นำเสนอ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์					
2.	การสื่อสาร ข้อมูล เนื้อหา ข่าวสาร ได้ชัดเจน ทำให้ผู้อื่นนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง					
3.	การสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมที่ดี					
4.	ความตั้งใจในการรับฟังเพื่อเข้าใจมุมมองของผู้อื่นมากยิ่งขึ้น					
5.	การใช้วาจา ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
	<b>การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</b>					
6.	การเปิดให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
7.	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน ลดความขัดแย้ง					
8.	การแลกเปลี่ยนความรู้สึก ความคิดที่ดีร่วมกันอย่างสร้างสรรค์					
9.	การสร้างควมไว้วางใจต่อกัน เกิดความมั่นใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น					
	<b>การเข้าถึงได้ง่าย เปิดเผย ใจได้</b>					
10.	ความรัก ความเมตตาต่อผู้อื่นและเปิดใจในการรับฟังผู้อื่น					
11.	ความเต็มใจที่จะแก้ไขปัญหาและอธิบายให้ผู้อื่นเมื่อมีข้อสงสัย					
12.	การให้เกียรติ เอาใจใส่ และให้ความสำคัญกับบุคลากร					
13.	การปฏิบัติตนต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ มีสัมมาคารวะ					
14.	มีความเป็นมิตร เปิดเผย เข้าถึงปราศจากลำดับชั้นตอน					

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>ความสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กร</b>					
15.	การส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายมีความรัก ความสามัคคีและ ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน					
16.	การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร					
17.	การส่งเสริมความร่วมมือและความช่วยเหลือจากบุคลากรในการ ปฏิบัติงาน					
18.	การสร้างความเป็นมิตรและจริงใจต่อกันในองค์กร					
	<b>ความตระหนักรู้</b>					
19.	ความสามารถรับรู้อารมณ์ และเข้าใจมุมมองของผู้อื่น ได้ดี					
20.	ความเข้าใจสภาพปัจจุบัน ปัญหาของหน่วยงาน ร่วมแก้ไขปัญหา ช่วยเหลือ และเข้าใจกัน					
21.	การรับรู้สภาพอารมณ์ของบุคลากรในหน่วยงาน					
22.	การปรับเปลี่ยนวิธีการแสดงออก และความกล้ายอมรับผิด มีวุฒิภาวะยอมรับรู้ถึงภาวะอารมณ์					
23.	การรับรู้และตอบสนองต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน ผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
<b>องค์ประกอบด้านความเข้าใจวัฒนธรรม</b>						
	<b>สร้างแรงบันดาลใจ</b>					
24.	การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
25.	การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้อื่นมีความก้าวหน้าในอาชีพ มีความยุติธรรม มีคุณธรรมและมีหลักการทำงาน					
26.	การยอมรับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นโดยใช้หลัก ประชาธิปไตย และหลักธรรมาภิบาล					
27.	การเสริมแรงทางบวกให้โอกาสและส่งเสริมสนับสนุน					
28.	การให้ความสำคัญและเคารพต่อบุคคลในเรื่องความสามารถและ การทุ่มเทในการทำงาน					



ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้</b>					
29.	การเป็นผู้ชี้แนะเพื่อให้บุคลากรวางแผนกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้ชัดเจนและดีที่สุด					
30.	การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพทางวิชาชีพ หรือเกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน					
31.	การให้อิสระแก่บุคลากรในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง					
32.	การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเกื้อกูลและเอื้ออาทร					
33.	การสะท้อนผลการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตร					
34.	การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร					
	<b>การให้ความเคารพ อ่อนน้อมถ่อมตน</b>					
35.	ความเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของตนเองและผู้อื่น มีความเสมอภาค					
36.	มีความสุขภาพ และอ่อนน้อมถ่อมตน					
37.	มีความพอเพียง พอประมาณ พอดี และรู้จักกาลเทศะ					
38.	ความมีน้ำใจ เสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น					
39.	ความซื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียร					
	<b>การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</b>					
40.	การปรับกระบวนการบริหารให้เป็นลักษณะการบริหารแบบยืดหยุ่น ให้เกิดความคล่องตัวในการตัดสินใจ					
41.	การสนับสนุนการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน					
42.	การเปลี่ยนแปลงที่มีศักยภาพตอบสนองกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว					
43.	การกำหนดบรรทัดฐานหรือลักษณะการปฏิบัติงานใหม่ขึ้น โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม					

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม</b>					
44.	ความเชื่อว่าความแตกต่างด้านวัฒนธรรมมีผลทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาตลอดเวลา					
45.	ความสามารถมองเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมอื่น ๆ และพร้อมยอมรับค่านิยมใหม่ ๆ					
46.	ความสามารถปรับตัวให้กลมกลืนเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น					
47.	การสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
<b>องค์ประกอบด้านรูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ</b>						
	<b>การส่งเสริมให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง</b>					
48.	การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ พร้อมทั้งให้ความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผล					
49.	การสนับสนุนบุคลากรที่มีความหลากหลายทางความคิด					
50.	การให้โอกาสบุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิด อภิปรายในการทำงานด้วยกันเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงานร่วมกัน					
51.	การส่งเสริมบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรรู้สึกสบายใจและรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง					
	<b>การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์มีเป้าหมายที่ชัดเจน</b>					
52.	บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและภารกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์					
53.	การวิเคราะห์ วางแผน กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนหาแนวปฏิบัติและข้อตกลงร่วมกัน					
54.	การส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนด					
55.	การร่วมกันวางกลยุทธ์หรือแนวทางที่จะดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างชัดเจน					
56.	การสื่อสาร อธิบาย หรือชี้แจงให้ทราบถึงแผนการดำเนินงานและหรือตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร					

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>การใช้ความแตกต่างเพื่อพัฒนาองค์กร</b>					
57.	การเรียนรู้ความแตกต่าง พื้นฐานด้านสังคมและวัฒนธรรมของบุคลากร					
58.	ความเชื่อมั่นในศักยภาพและใช้ความแตกต่างของบุคลากรมาสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร					
59.	การส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในองค์กรเห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
60.	การสร้างทัศนคติต่อบุคลากรในการยอมรับความแตกต่างของบุคคลอื่นและมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กร					
	<b>การมองการไกล</b>					
61.	ความสามารถวางแผนล่วงหน้าต่ออุปสรรคต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น และร่วมกันวางแผนเพื่อป้องกันสิ่งที่จะเกิดขึ้น					
62.	การวางแผนล่วงหน้าในแนวทางการปฏิบัติแก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม					
63.	การยอมปรับเปลี่ยนตนเอง ภาระงานการทำงานอยู่ตลอดเวลา					
64.	การส่งเสริมและสามารถใช้ระบบข้อมูลเพื่อสร้างการรับรู้และแบ่งปันความคิดและความรู้สึกร่วมกัน					
65.	การนำเสนอหรือแสดงผลงานที่มีจุดมุ่งหมายและแนวทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร					
66.	การมีวิสัยทัศน์และแลกเปลี่ยนกับบุคลากรทุกระดับในการทำงานเพื่อเชื่อมโยงสอดรับกัน					
	<b>การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ</b>					
67.	การมองคุณค่าบุคลากรจากศักยภาพมากกว่าลักษณะที่แสดงออกภายนอก					
68.	การบริหารเวลาและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร					
69.	การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการตามความรู้และความสามารถ					

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
70.	การสร้างค่านิยมร่วมของบุคลากรในองค์กรสู่วัฒนธรรมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
71.	ความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองเสมอ					
<b>องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม</b>						
	<b>ความหลากหลายในองค์กร</b>					
72.	การมองเห็นคุณค่าในแตกต่างและความหลากหลายของบุคลากรโดยมีความตระหนัก ขอมรับและเอาใจใส่ ดูแลด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม					
73.	การบริหารจัดการในแนวราบ					
74.	การสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพด้วยความแตกต่างระหว่างบุคคล					
75.	การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากรที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม					
76.	กระบวนการเชิงกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาความหลากหลายของคนในองค์กรให้มีศักยภาพเป็นผู้นำองค์กรในอนาคต					
	<b>การลดความมีอคติ</b>					
77.	การสื่อสารที่เข้าใจง่ายไม่มีอคติในการฟัง					
78.	การพิจารณาและตัดสินใจให้อยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมและความเท่าเทียมกัน					
79.	การยึดหลักความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาในการบริหารจัดการ					
80.	ความสามารถอธิบาย และมีความยินดีในการให้ตรวจสอบการพิจารณาและตัดสินใจในเรื่องต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากร					
81.	การตระหนักถึงคุณค่าของความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร					

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>การทำงานเป็นทีม</b>					
82.	การมุ่งเน้นให้สมาชิกในองค์กรเกิดความร่วมมือในการทำงาน ให้ความเคารพซึ่งกันและกันและไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกแปลกแยก ออกจากทีม					
83.	การมอบอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรในทีม อย่างเหมาะสมทั่วถึงและสร้างความพึงพอใจร่วมกัน					
84.	การใช้หลักการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบ ได้ และมีประสิทธิภาพ					
85.	การให้ความสำคัญ ติดตามและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอในทีม บุคลากรขององค์กร					
86.	ความสามารถสร้างและบริหารทีมบุคลากรที่มีความหลากหลาย ทางความคิดได้					
	<b>การมีความเป็นประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม</b>					
87.	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในองค์กร					
88.	การปฏิบัติงานโดยยึดหลักผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก					
89.	กระบวนการสำหรับการรวบรวมข้อมูลที่เป็นกลาง ยุติธรรมและ ตัดสินใจอย่างเปิดเผยโดยผู้อื่นสามารถรับรู้ได้					
90.	ความตระหนักในหน้าที่และเต็มใจปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ขององค์กร					
91.	การให้ความเป็นธรรมกับบุคลากรในองค์กร					
	<b>การสร้างบรรยากาศแห่งองค์กร</b>					
92.	การจัดให้มีรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจ แก่บุคลากร					
93.	การมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถของบุคลากร					
94.	การสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนา และความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นสำคัญ					

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
95.	การส่งเสริมให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่เน้นผลงานอันประกอบไปด้วยงานทั้งด้านเวลาและด้านปริมาณงาน					
96.	การสนับสนุนการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ให้กับบุคลากร					
97.	การกำหนดการจัดทำแผนการสร้างบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญและทักษะที่หลากหลาย โดยการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบใหม่ในอนาคต					
98.	การให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยเน้นการสร้างทีมงานที่มีความแตกต่างของวัย ทักษะ ความสามารถเพื่อให้ทำงานอย่างมีความสุข					

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

#### ภาคผนวก ค

ดัชนีความสอดคล้องด้านเนื้อหาจากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ













ที่อว ๘๑๑๘/ ๖ ๘ ๖๕

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๓

๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.รุ่งทิพย์ พรหมศิริ

ด้วยนางสาวนันทนา เจริญสุข นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ ดร.ภักดิ์ภักดิ์ สมพงษ์ธรรม เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเบื้องต้น ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ จึงขออนุญาตเผยแพร่จากท่านเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัยโดยวิธีการสัมภาษณ์ เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศรีสวัสดิ์)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน  
ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๓๘-๑๐-๒๐๕๒ โทรสาร ๐๓๘-๗๔๕-๘๑๑

ผู้วิจัยโทร. ๐๘ ๑๕๗๗ ๖๒๐๕

## ภาคผนวก ง

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม

ตารางที่ 23 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> )	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> )
1	0.43	27	0.57
2	0.51	28	0.57
3	0.53	29	0.39
4	0.51	30	0.54
5	0.58	31	0.48
6	0.42	32	0.72
7	0.38	33	0.65
8	0.50	34	0.70
9	0.55	35	0.82
10	0.50	36	0.55
11	0.68	37	0.75
12	0.64	38	0.61
13	0.64	39	0.57
14	0.43	40	0.62
15	0.51	41	0.56
16	0.38	42	0.50
17	0.65	43	0.50
18	0.43	44	0.51
19	0.50	45	0.59
20	0.55	46	0.80
21	0.37	47	0.75
22	0.49	48	0.43
23	0.40	49	0.49
24	0.38	50	0.63
25	0.67	51	0.56
26	0.70	52	0.70

ตารางที่ 23 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก ( $r$ )	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก ( $r$ )
53	0.38	78	0.65
54	0.62	79	0.70
55	0.41	80	0.54
56	0.48	81	0.48
57	0.53	82	0.72
58	0.80	83	0.65
59	0.71	84	0.70
60	0.64	85	0.82
61	0.66	86	0.55
62	0.46	87	0.75
63	0.54	88	0.61
64	0.48	89	0.57
65	0.52	90	0.62
66	0.44	91	0.68
67	0.50	92	0.64
68	0.68	93	0.64
69	0.69	94	0.43
70	0.48	95	0.51
71	0.72	96	0.38
72	0.51	97	0.65
73	0.56	98	0.43
74	0.60		
75	0.59		
76	0.61		
77	0.62		

\* ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ( $\alpha$ ) = 0.97

**ภาคผนวก จ**

**แบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย**





**แบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา**

**๑. ชื่อวิทยานิพนธ์**

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ (ภาษาไทย) การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำครอบครัวของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ (ภาษาอังกฤษ) INCLUSIVE LEADERSHIP INDICATORS DEVELOPMENT FOR  
SCHOOL PRICIPALS OF SECONDARY SCHOOLS IN THE EASTERN REGION UNDER THE OFFICE BASIC  
EDUCATION COMMISSION

**๒. ชื่อนิสิต** นางสาวนันทนา เจริญสุข

หลักสูตร ปริญญาตรีบัณฑิต

รหัสประจำตัว ๕๔๘๒๐๐๓๓

สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์

ภาคปกติ

ภาคพิเศษ

**๓. ผลการพิจารณาของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย:**

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ได้พิจารณารายละเอียดงานนิพนธ์/ วิทยานิพนธ์/ ดุษฎีนิพนธ์  
เรื่องดังกล่าวข้างต้นแล้ว ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ

๑) การเคารพในศักดิ์ศรี และสิทธิของมนุษย์ที่ใช้เป็นตัวอย่างการวิจัย

๒) วิธีการที่เหมาะสมในการได้รับความยินยอมจากกลุ่มตัวอย่างก่อนเข้าร่วมโครงการวิจัย  
(Informed consent) รวมทั้งการปกป้องสิทธิประโยชน์และรักษาความลับของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

๓) การดำเนินการวิจัยอย่างเหมาะสม เพื่อไม่ก่อความเสียหายต่อสิ่งที่ศึกษาวิจัยไม่ว่าจะเป็น  
สิ่งที่มีชีวิตหรือไม่มีชีวิต

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มีมติเห็นชอบ ดังนี้

(✓) รับรองโครงการวิจัย

( ) ไม่รับรอง

๔. วันที่ให้การรับรอง: ๒๐ .....เดือน ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

(รองศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ อีระวนิชตระกูล)  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

**ภาคผนวก จ**

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย



ที่อว ๘๑๑๘/ ๖ ๕ ๖ ๘

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.สมศักดิ์ ทองเนียม

ด้วยนางสาวนันทนา เจริญสุข นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ ดร.ภักดีภักดิ์ สมพงษ์ธรรม เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเบื้องต้น ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัยโดยวิธีการสัมภาษณ์ เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ์ ธีรสวัสดิ์)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน  
ผู้อำนวยการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๓๘-๑๐-๒๐๕๒ โทรสาร ๐๓๘-๗๔๕-๘๑๑

ผู้วิจัยโทร. ๐๘ ๑๕๗๗ ๖๒๐๕



ที่อว ๘๑๑๘/ ๖ ๕๖๕

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ว่าที่ร้อยตรี ดร.อานนท์ สุขภาคกิจ

ด้วยนางสาวนันทนา เจริญสุข นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำศุขภูมินิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ ดร.ภักดีภูธร สมพงษ์ธรรม เป็นประธานกรรมการควบคุมศุขภูมินิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเบื้องต้น ในกรณีนี้ คณะศึกษาศาสตร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัยโดยวิธีการสัมภาษณ์ เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยฐ์ ชิริสวัสดิ์)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน  
ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๓๘-๓๐-๒๐๕๒ โทรสาร ๐๓๘-๗๕๕-๘๑๑

ผู้วิจัยโทร. ๐๘ ๑๕๗๗ ๖๒๐๕

**ภาคผนวก ข**

ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

L I S R E L 8.80

BY

Karl G. Jöreskog and Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

The following lines were read from file **C:\Users\Surachate\Desktop\IL model.LS8:**

DA NI=20 NO=400 MA=CM

LA

RE1 RE2 RE3 RE4 RE5 CL1 CL2 CL3 CL4 CL5 DS1 DS2 DS3 DS4 DS5 CO1 CO2 CO3 CO4

CO5

KM

1

.624\*\* 1

.623\*\* .732\*\* 1

.585\*\* .636\*\* .625\*\* 1

.573\*\* .609\*\* .639\*\* .798\*\* 1

.613\*\* .650\*\* .665\*\* .727\*\* .711\*\* 1

.665\*\* .691\*\* .732\*\* .673\*\* .730\*\* .773\*\* 1

.611\*\* .592\*\* .642\*\* .654\*\* .609\*\* .730\*\* .709\*\* 1

.489\*\* .522\*\* .577\*\* .568\*\* .585\*\* .643\*\* .647\*\* .708\*\* 1

.674\*\* .660\*\* .654\*\* .700\*\* .693\*\* .724\*\* .760\*\* .736\*\* .698\*\* 1

.553\*\* .580\*\* .623\*\* .670\*\* .654\*\* .677\*\* .703\*\* .700\*\* .670\*\* .812\*\* 1

.500\*\* .545\*\* .524\*\* .597\*\* .570\*\* .680\*\* .683\*\* .677\*\* .643\*\* .703\*\* .775\*\* 1

.558\*\* .555\*\* .537\*\* .626\*\* .616\*\* .711\*\* .695\*\* .648\*\* .619\*\* .709\*\* .709\*\* .811\*\* 1  
 .554\*\* .661\*\* .639\*\* .611\*\* .670\*\* .665\*\* .663\*\* .645\*\* .607\*\* .697\*\* .691\*\* .644\*\* .690\*\* 1  
 .564\*\* .601\*\* .539\*\* .411\*\* .680\*\* .565\*\* .643\*\* .545\*\* .407\*\* .657\*\* .671\*\* .634\*\* .790\*\* .897\*\* 1  
 .571\*\* .607\*\* .597\*\* .653\*\* .684\*\* .680\*\* .683\*\* .628\*\* .644\*\* .777\*\* .731\*\* .685\*\* .710\*\* .810\*\*  
 .810\*\* 1  
 .655\*\* .652\*\* .688\*\* .627\*\* .658\*\* .680\*\* .690\*\* .665\*\* .642\*\* .707\*\* .735\*\* .615\*\* .623\*\* .780\*\*  
 .780\*\* .794\*\* 1  
 .858\*\* .671\*\* .594\*\* .601\*\* .567\*\* .652\*\* .678\*\* .689\*\* .760\*\* .728\*\* .618\*\* .588\*\* .634\*\* .580\*\*  
 .580\*\* .631\*\* .638\*\* 1  
 .625\*\* .630\*\* .655\*\* .673\*\* .640\*\* .753\*\* .750\*\* .941\*\* .719\*\* .870\*\* .770\*\* .715\*\* .700\*\* .687\*\*  
 .687\*\* .710\*\* .688\*\* .705\*\* 1  
 .524\*\* .556\*\* .595\*\* .601\*\* .608\*\* .664\*\* .660\*\* .769\*\* .849\*\* .714\*\* .675\*\* .650\*\* .632\*\* .633\*\*  
 .633\*\* .649\*\* .658\*\* .764\*\* .748\*\* 1  
 ME  
 4.66 4.55 4.70 4.74 4.72 4.63 4.68 4.59 4.72 4.63 4.62 4.61 4.65 4.75 4.65 4.61 4.66 4.56 4.57 4.75  
 SD  
 0.32 0.44 0.38 0.31 0.38 0.41 0.36 0.43 0.32 0.40 0.43 0.41 0.37 0.33 0.43 0.45 0.42 0.38 0.43 0.28  
 MO NY=20 NE=4 NK=1 GA= SY LY= FI TE=SY TH=FU  
 FR LY(1,1) LY(2,1) LY(3,1) LY(4,1) LY(5,1) LY(6,2) LY(7,2) LY(8,2) LY(9,2) LY(10,2) LY(11,3)  
 LY(12,3) LY(13,3) LY(14,3) LY(15,3) LY(16,4) LY(17,4) LY(18,4) LY(19,4) LY(20,4)  
 FR TE(1,1) TE(2,2) TE(3,3) TE(4,4) TE(5,5) TE(6,6) TE(7,7) TE(8,8) TE(9,9) TE(10,10) TE(11,11)  
 TE(12,12) TE(13,13) TE(14,14) TE(15,15) TE(16,16) TE(17,17) TE(18,18) TE(19,19) TE(20,20)  
 FR GA(1,1) GA(2,1) GA(3,1) GA(4,1)  
 LE  
 RE CL DS CO  
 LK  
 IL  
 PD  
 OU SS MI FS ADD=OFF

Number of Input Variables 20

Number of Y - Variables 20

Number of X - Variables 0

Number of ETA - Variables 4

Number of KSI - Variables 1

Number of Observations 400

W\_A\_R\_N\_I\_N\_G: Matrix to be analyzed is not positive definite,

ridge option taken with ridge constant = 1.000

***IL Model***

**Covariance Matrix**

	<b>RE1</b>	<b>RE2</b>	<b>RE3</b>	<b>RE4</b>	<b>RE5</b>	<b>CL1</b>
<b>RE1</b>	0.20					
<b>RE2</b>	0.09	0.39				
<b>RE3</b>	0.08	0.12	0.29			
<b>RE4</b>	0.06	0.09	0.07	0.19		
<b>RE5</b>	0.07	0.10	0.09	0.09	0.29	
<b>CL1</b>	0.08	0.12	0.10	0.09	0.11	0.34
<b>CL2</b>	0.08	0.11	0.10	0.08	0.10	0.11
<b>CL3</b>	0.08	0.11	0.10	0.09	0.10	0.13
<b>CL4</b>	0.05	0.07	0.07	0.06	0.07	0.08
<b>CL5</b>	0.09	0.12	0.10	0.09	0.11	0.12
<b>DS1</b>	0.08	0.11	0.10	0.09	0.11	0.12
<b>DS2</b>	0.07	0.10	0.08	0.08	0.09	0.11
<b>DS3</b>	0.07	0.09	0.08	0.07	0.09	0.11
<b>DS4</b>	0.06	0.10	0.08	0.06	0.08	0.09
<b>DS5</b>	0.08	0.11	0.09	0.05	0.11	0.10
<b>CO1</b>	0.08	0.12	0.10	0.09	0.12	0.13
<b>CO2</b>	0.09	0.12	0.11	0.08	0.11	0.12
<b>CO3</b>	0.10	0.11	0.09	0.07	0.08	0.10
<b>CO4</b>	0.09	0.12	0.11	0.09	0.10	0.13
<b>CO5</b>	0.05	0.07	0.06	0.05	0.06	0.08



**Covariance Matrix** (continued)

	<b>CL2</b>	<b>CL3</b>	<b>CL4</b>	<b>CL5</b>	<b>DS1</b>	<b>DS2</b>
<b>CL2</b>	0.26					
<b>CL3</b>	0.11	0.37				
<b>CL4</b>	0.07	0.10	0.20			
<b>CL5</b>	0.11	0.13	0.09	0.32		
<b>DS1</b>	0.11	0.13	0.09	0.14	0.37	
<b>DS2</b>	0.10	0.12	0.08	0.12	0.14	0.34
<b>DS3</b>	0.09	0.10	0.07	0.10	0.11	0.12
<b>DS4</b>	0.08	0.09	0.06	0.09	0.10	0.09
<b>DS5</b>	0.10	0.10	0.06	0.11	0.12	0.11
<b>CO1</b>	0.11	0.12	0.09	0.14	0.14	0.13
<b>CO2</b>	0.10	0.12	0.09	0.12	0.13	0.11
<b>CO3</b>	0.09	0.11	0.09	0.11	0.10	0.09
<b>CO4</b>	0.12	0.17	0.10	0.15	0.14	0.13
<b>CO5</b>	0.07	0.09	0.08	0.08	0.08	0.07

**Covariance Matrix** (continued)

	<b>DS3</b>	<b>DS4</b>	<b>DS5</b>	<b>CO1</b>	<b>CO2</b>	<b>CO3</b>
<b>DS3</b>	0.27					
<b>DS4</b>	0.08	0.22				
<b>DS5</b>	0.13	0.13	0.37			
<b>CO1</b>	0.12	0.12	0.16	0.40		
<b>CO2</b>	0.10	0.11	0.14	0.15	0.35	
<b>CO3</b>	0.09	0.07	0.09	0.11	0.10	0.29
<b>CO4</b>	0.11	0.10	0.13	0.14	0.12	0.12
<b>CO5</b>	0.07	0.06	0.08	0.08	0.08	0.08

**Covariance Matrix** (continued)

	<b>CO4</b>	<b>CO5</b>
<b>CO4</b>	0.37	
<b>CO5</b>	0.09	0.16

***IL Model*****Parameter Specifications****LAMBDA-Y**

	<b>RE</b>	<b>CL</b>	<b>DS</b>	<b>CO</b>
<b>RE1</b>	0	0	0	0
<b>RE2</b>	1	0	0	0
<b>RE3</b>	2	0	0	0
<b>RE4</b>	3	0	0	0
<b>RE5</b>	4	0	0	0
<b>CL1</b>	0	0	0	0
<b>CL2</b>	0	5	0	0
<b>CL3</b>	0	6	0	0
<b>CL4</b>	0	7	0	0
<b>CL5</b>	0	8	0	0
<b>DS1</b>	0	0	0	0
<b>DS2</b>	0	0	9	0
<b>DS3</b>	0	0	10	0
<b>DS4</b>	0	0	11	0
<b>DS5</b>	0	0	12	0
<b>CO1</b>	0	0	0	0
<b>CO2</b>	0	0	0	13
<b>CO3</b>	0	0	0	14
<b>CO4</b>	0	0	0	15
<b>CO5</b>	0	0	0	16

**GAMMA**

	<b>IL</b>
<b>RE</b>	17
<b>CL</b>	18
<b>DS</b>	19
<b>CO</b>	20
<b>PSI</b>	

<b>RE</b>	<b>CL</b>	<b>DS</b>	<b>CO</b>
21	22	23	24

**THETA-EPS**

<b>RE1</b>	<b>RE2</b>	<b>RE3</b>	<b>RE4</b>	<b>RE5</b>	<b>CL1</b>
25	26	27	28	29	30

**THETA-EPS (continued)**

<b>CL2</b>	<b>CL3</b>	<b>CL4</b>	<b>CL5</b>	<b>DS1</b>	<b>DS2</b>
31	32	33	34	35	36

**THETA-EPS (continued)**

<b>DS3</b>	<b>DS4</b>	<b>DS5</b>	<b>CO1</b>	<b>CO2</b>	<b>CO3</b>
37	38	39	40	41	42

**THETA-EPS (continued)**

<b>CO4</b>	<b>CO5</b>
43	44

***IL Model***

Number of Iterations = 12

**LISREL Estimates (Maximum Likelihood)****LAMBDA-Y**

	<b>RE</b>	<b>CL</b>	<b>DS</b>	<b>CO</b>
<b>RE1</b>	0.25	--	--	--
<b>RE2</b>	0.35	--	--	--
	(0.04)			
	8.51			
<b>RE3</b>	0.31	--	--	--
	(0.04)			
	8.59			
<b>RE4</b>	0.25	--	--	--
	(0.03)			
	8.68			
<b>RE5</b>	0.31	--	--	--
	(0.04)			
	8.74			
<b>CL1</b>	--	0.34	--	--
<b>CL2</b>	--	0.31	--	--
		(0.03)		
		9.97		
<b>CL3</b>	--	0.36	--	--
		(0.04)		
		9.90		
<b>CL4</b>	--	0.25	--	--
		(0.03)		
		9.38		
	--	0.36	--	--

<b>CL5</b>				
		(0.03)		
		10.30		
<b>DS1</b>	--	--	0.38	--
<b>DS2</b>	--	--	0.34	--
			(0.04)	
			9.73	
<b>DS3</b>	--	--	0.32	--
			(0.03)	
			9.97	
<b>DS4</b>	--	--	0.29	--
			(0.03)	
			10.01	
<b>DS5</b>	--	--	0.36	--
			(0.04)	
			9.76	
<b>CO1</b>	--	--	--	0.38
<b>CO2</b>	--	--	--	0.35
				(0.04)
				9.82
<b>CO3</b>	--	--	--	0.31
				(0.03)
				9.59
<b>CO4</b>	--	--	--	0.38
				(0.04)
				10.37
<b>CO5</b>	--	--	--	0.23
				(0.02)
				9.67

**GAMMA**

	<b>IL</b>
<b>RE</b>	0.93 (0.09) 10.49
<b>CL</b>	1.00 (0.08) 12.41
<b>DS</b>	0.92 (0.08) 12.15
<b>CO</b>	1.02 (0.08) 12.57

**Covariance Matrix of ETA and KSI**

	<b>RE</b>	<b>CL</b>	<b>DS</b>	<b>CO</b>	<b>IL</b>
<b>RE</b>	1.00				
<b>CL</b>	0.93	1.00			
<b>DS</b>	0.86	0.93	1.00		
<b>CO</b>	0.95	1.02	0.94	1.00	
<b>IL</b>	0.93	1.00	0.92	1.02	1.00

**PHI**

<b>IL</b>
1.00

**PSI**

Note: This matrix is diagonal.

<b>RE</b>	<b>CL</b>	<b>DS</b>	<b>CO</b>
0.13	0.00	0.15	-0.04
(0.05)	(0.04)	(0.05)	(0.04)
2.46	-0.11	3.01	-1.06

**Squared Multiple Correlations for Structural Equations**

<b>RE</b>	<b>CL</b>	<b>DS</b>	<b>CO</b>
0.87	1.00	0.85	1.04

**THETA-EPS**

<b>RE1</b>	<b>RE2</b>	<b>RE3</b>	<b>RE4</b>	<b>RE5</b>	<b>CL1</b>
0.14	0.26	0.19	0.13	0.19	0.22
(0.01)	(0.02)	(0.02)	(0.01)	(0.01)	(0.02)
13.02	12.88	12.82	12.75	12.71	13.16

**THETA-EPS (continued)**

<b>CL2</b>	<b>CL3</b>	<b>CL4</b>	<b>CL5</b>	<b>DS1</b>	<b>DS2</b>
0.16	0.24	0.14	0.19	0.23	0.22
(0.01)	(0.02)	(0.01)	(0.01)	(0.02)	(0.02)
13.10	13.13	13.35	12.91	12.55	12.78

**THETA-EPS (continued)**

<b>DS3</b>	<b>DS4</b>	<b>DS5</b>	<b>CO1</b>	<b>CO2</b>	<b>CO3</b>
0.17	0.14	0.24	0.26	0.23	0.20
(0.01)	(0.01)	(0.02)	(0.02)	(0.02)	(0.01)
12.64	12.61	12.77	13.26	13.29	13.38

**THETA-EPS (continued)**

<b>CO4</b>	<b>CO5</b>
0.22	0.10
(0.02)	(0.01)
13.01	13.35

**Squared Multiple Correlations for Y - Variables**

<b>RE1</b>	<b>RE2</b>	<b>RE3</b>	<b>RE4</b>	<b>RE5</b>	<b>CL1</b>
0.29	0.32	0.32	0.34	0.34	0.35

**Squared Multiple Correlations for Y - Variables** (continued)

<b>CL2</b>	<b>CL3</b>	<b>CL4</b>	<b>CL5</b>	<b>DS1</b>	<b>DS2</b>
0.36	0.36	0.31	0.40	0.38	0.35

**Squared Multiple Correlations for Y - Variables** (continued)

<b>DS3</b>	<b>DS4</b>	<b>DS5</b>	<b>CO1</b>	<b>CO2</b>	<b>CO3</b>
0.37	0.37	0.35	0.35	0.34	0.32

**Squared Multiple Correlations for Y - Variables** (continued)

<b>CO4</b>	<b>CO5</b>
0.40	0.33

**Goodness of Fit Statistics**

Degrees of Freedom = 166

Minimum Fit Function Chi-Square = 137.16 (P = 0.95)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 143.59 (P = 0.89)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 7.69)

Minimum Fit Function Value = 0.34

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.019)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.011)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00



Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.64

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.64 ; 0.66)

ECVI for Saturated Model = 1.05

ECVI for Independence Model = 21.24

Chi-Square for Independence Model with 190 Degrees of Freedom = 8434.95

Independence AIC = 8474.95

Model AIC = 231.59

Saturated AIC = 420.00

Independence CAIC = 8574.78

Model CAIC = 451.21

Saturated CAIC = 1468.21

Normed Fit Index (NFI) = 0.98

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.86

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 615.72

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0082

Standardized RMR = 0.028

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.97

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.96

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.76

***IL Model*****Modification Indices and Expected Change****Modification Indices for LAMBDA-Y**

	<b>RE</b>	<b>CL</b>	<b>DS</b>	<b>CO</b>
<b>RE1</b>	--	0.99	0.00	0.20
<b>RE2</b>	--	0.13	0.00	0.06
<b>RE3</b>	--	0.11	0.34	0.01
<b>RE4</b>	--	0.21	0.34	0.01
<b>RE5</b>	--	0.01	0.71	0.44
<b>CL1</b>	2.53	--	0.01	2.17
<b>CL2</b>	4.19	--	0.00	3.35
<b>CL3</b>	0.23	--	0.85	0.94
<b>CL4</b>	2.00	--	1.25	4.46
<b>CL5</b>	0.05	--	0.14	0.00
<b>DS1</b>	1.24	2.77	--	2.88
<b>DS2</b>	0.40	0.00	--	0.02
<b>DS3</b>	0.44	0.51	--	0.19
<b>DS4</b>	0.87	0.24	--	0.08
<b>DS5</b>	1.32	1.94	--	5.91
<b>CO1</b>	0.36	0.02	7.67	--
<b>CO2</b>	0.56	0.05	2.14	--
<b>CO3</b>	1.81	0.03	2.59	--
<b>CO4</b>	2.61	1.26	0.11	--
<b>CO5</b>	1.95	0.46	0.04	--

**Expected Change for LAMBDA-Y**

	<b>RE</b>	<b>CL</b>	<b>DS</b>	<b>CO</b>
<b>RE1</b>	--	0.14	0.00	0.07
<b>RE2</b>	--	-0.07	0.00	-0.05
<b>RE3</b>	--	-0.06	-0.06	-0.01
<b>RE4</b>	--	-0.07	-0.05	-0.02
<b>RE5</b>	--	0.02	0.08	0.12
<b>CL1</b>	0.25	--	-0.02	0.63
<b>CL2</b>	0.28	--	0.01	0.69
<b>CL3</b>	-0.08	--	-0.13	-0.43
<b>CL4</b>	-0.18	--	-0.12	-0.71
<b>CL5</b>	0.03	--	0.05	-0.01
<b>DS1</b>	0.12	0.28	--	0.29
<b>DS2</b>	-0.06	-0.01	--	0.03
<b>DS3</b>	-0.06	-0.10	--	-0.06
<b>DS4</b>	0.08	0.06	--	0.04
<b>DS5</b>	-0.12	-0.23	--	-0.41
<b>CO1</b>	-0.11	0.07	0.43	--
<b>CO2</b>	0.12	0.12	0.21	--
<b>CO3</b>	0.20	0.09	-0.21	--
<b>CO4</b>	-0.27	-0.64	-0.05	--
<b>CO5</b>	-0.16	0.24	-0.02	--

**Standardized Expected Change for LAMBDA-Y**

	<b>RE</b>	<b>CL</b>	<b>DS</b>	<b>CO</b>
<b>RE1</b>	--	0.14	0.00	0.07
<b>RE2</b>	--	-0.07	0.00	-0.05
<b>RE3</b>	--	-0.06	-0.06	-0.01
<b>RE4</b>	--	-0.07	-0.05	-0.02
<b>RE5</b>	--	0.02	0.08	0.12
<b>CL1</b>	0.25	--	-0.02	0.63
<b>CL2</b>	0.28	--	0.01	0.69
<b>CL3</b>	-0.08	--	-0.13	-0.43
<b>CL4</b>	-0.18	--	-0.12	-0.71
<b>CL5</b>	0.03	--	0.05	-0.01
<b>DS1</b>	0.12	0.28	--	0.29
<b>DS2</b>	-0.06	-0.01	--	0.03
<b>DS3</b>	-0.06	-0.10	--	-0.06
<b>DS4</b>	0.08	0.06	--	0.04
<b>DS5</b>	-0.12	-0.23	--	-0.41
<b>CO1</b>	-0.11	0.07	0.43	--
<b>CO2</b>	0.12	0.12	0.21	--
<b>CO3</b>	0.20	0.09	-0.21	--
<b>CO4</b>	-0.27	-0.64	-0.05	--
<b>CO5</b>	-0.16	0.24	-0.02	--

No Non-Zero Modification Indices for GAMMA

No Non-Zero Modification Indices for PHI

**Modification Indices for PSI**

	<b>RE</b>	<b>CL</b>	<b>DS</b>	<b>CO</b>
<b>RE</b>	--			
<b>CL</b>	1.76	--		
<b>DS</b>	0.09	1.06	--	
<b>CO</b>	1.06	0.09	1.76	--

**Expected Change for PSI**

	<b>RE</b>	<b>CL</b>	<b>DS</b>	<b>CO</b>
<b>RE</b>	--			
<b>CL</b>	0.05	--		
<b>DS</b>	-0.01	-0.04	--	
<b>CO</b>	-0.04	-0.01	0.05	--

**Standardized Expected Change for PSI**

	<b>RE</b>	<b>CL</b>	<b>DS</b>	<b>CO</b>
<b>RE</b>	--			
<b>CL</b>	0.05	--		
<b>DS</b>	-0.01	-0.04	--	
<b>CO</b>	-0.04	-0.01	0.05	--

**Modification Indices for THETA-EPS**

	<b>RE1</b>	<b>RE2</b>	<b>RE3</b>	<b>RE4</b>	<b>RE5</b>	<b>CL1</b>
<b>RE1</b>	--					
<b>RE2</b>	0.05	--				
<b>RE3</b>	0.01	2.24	--			
<b>RE4</b>	0.50	0.08	0.37	--		
<b>RE5</b>	1.04	0.73	0.24	4.30	--	
<b>CL1</b>	0.00	0.08	0.16	1.59	0.71	--
<b>CL2</b>	0.30	0.53	1.62	0.02	0.85	0.95

<b>CL3</b>	0.00	0.27	0.03	0.04	0.51	0.12
<b>CL4</b>	1.19	0.66	0.01	0.13	0.06	0.09
<b>CL5</b>	0.20	0.00	0.09	0.10	0.00	0.20
<b>DS1</b>	0.30	0.25	0.04	0.69	0.03	0.05
<b>DS2</b>	0.47	0.10	0.46	0.13	0.20	0.30
<b>DS3</b>	0.00	0.20	0.59	0.31	0.00	0.69
<b>DS4</b>	0.17	0.97	0.36	0.00	0.34	0.03
<b>DS5</b>	0.15	0.42	0.14	7.06	2.09	1.52
<b>CO1</b>	0.35	0.11	0.41	0.01	0.18	0.47
<b>CO2</b>	0.45	0.11	0.59	0.15	0.00	0.34
<b>CO3</b>	16.01	0.73	0.25	0.31	1.63	0.46
<b>CO4</b>	0.09	0.32	0.09	0.04	0.93	0.06
<b>CO5</b>	0.94	0.60	0.09	0.13	0.18	0.40

**Modification Indices for THETA-EPS (continued)**

	<b>CL2</b>	<b>CL3</b>	<b>CL4</b>	<b>CL5</b>	<b>DS1</b>	<b>DS2</b>
<b>CL2</b>	--					
<b>CL3</b>	0.06	--				
<b>CL4</b>	0.19	0.43	--			
<b>CL5</b>	0.00	0.13	0.01	--		
<b>DS1</b>	0.00	0.04	0.26	1.77	--	
<b>DS2</b>	0.15	0.26	0.48	0.03	0.66	--
<b>DS3</b>	0.11	0.05	0.01	0.00	0.65	2.76
<b>DS4</b>	0.19	0.25	0.09	0.20	1.53	1.98
<b>DS5</b>	0.02	2.45	8.81	0.22	1.24	1.27
<b>CO1</b>	0.77	2.44	0.16	0.05	0.02	0.01
<b>CO2</b>	0.42	0.71	0.11	0.75	0.23	0.67
<b>CO3</b>	0.23	0.01	3.29	0.01	0.48	0.27
<b>CO4</b>	0.31	9.22	0.02	1.12	0.21	0.07
<b>CO5</b>	0.86	1.15	9.52	0.26	0.01	0.03

**Modification Indices for THETA-EPS (continued)**

	<b>DS3</b>	<b>DS4</b>	<b>DS5</b>	<b>CO1</b>	<b>CO2</b>	<b>CO3</b>
<b>DS3</b>	--					
<b>DS4</b>	1.01	--				
<b>DS5</b>	1.56	9.60	--			
<b>CO1</b>	0.05	3.08	5.79	--		
<b>CO2</b>	0.95	2.31	4.67	2.83	--	
<b>CO3</b>	0.00	1.12	0.16	0.45	0.21	--
<b>CO4</b>	0.09	0.50	0.01	0.40	0.81	0.04
<b>CO5</b>	0.14	0.26	0.02	0.26	0.07	3.11

**Modification Indices for THETA-EPS (continued)**

	<b>CO4</b>	<b>CO5</b>
<b>CO4</b>	--	
<b>CO5</b>	0.16	--

**Expected Change for THETA-EPS**

	<b>RE1</b>	<b>RE2</b>	<b>RE3</b>	<b>RE4</b>	<b>RE5</b>	<b>CL1</b>
<b>RE1</b>	--					
<b>RE2</b>	0.00	--				
<b>RE3</b>	0.00	0.02	--			
<b>RE4</b>	-0.01	0.00	-0.01	--		
<b>RE5</b>	-0.01	-0.01	-0.01	0.02	--	
<b>CL1</b>	0.00	0.00	0.00	0.01	0.01	--
<b>CL2</b>	0.00	0.01	0.01	0.00	0.01	0.01
<b>CL3</b>	0.00	-0.01	0.00	0.00	-0.01	0.00
<b>CL4</b>	-0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>CL5</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.01
<b>DS1</b>	-0.01	-0.01	0.00	0.01	0.00	0.00
<b>DS2</b>	-0.01	0.00	-0.01	0.00	0.00	0.01
<b>DS3</b>	0.00	-0.01	-0.01	0.00	0.00	0.01

<b>DS4</b>	0.00	0.01	0.01	0.00	0.01	0.00
<b>DS5</b>	0.00	0.01	0.00	-0.03	0.02	-0.02
<b>CO1</b>	-0.01	0.00	-0.01	0.00	0.01	-0.01
<b>CO2</b>	0.01	0.00	0.01	0.00	0.00	-0.01
<b>CO3</b>	0.04	0.01	-0.01	0.00	-0.01	-0.01
<b>CO4</b>	0.00	-0.01	0.00	0.00	-0.01	0.00
<b>CO5</b>	-0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00	-0.01

**Expected Change for THETA-EPS (continued)**

	<b>CL2</b>	<b>CL3</b>	<b>CL4</b>	<b>CL5</b>	<b>DS1</b>	<b>DS2</b>
<b>CL2</b>	--					
<b>CL3</b>	0.00	--				
<b>CL4</b>	0.00	0.01	--			
<b>CL5</b>	0.00	0.00	0.00	--		
<b>DS1</b>	0.00	0.00	0.00	0.02	--	
<b>DS2</b>	0.00	0.01	0.01	0.00	0.01	--
<b>DS3</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.01	0.02
<b>DS4</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.01	-0.01
<b>DS5</b>	0.00	-0.02	-0.03	-0.01	-0.02	-0.01
<b>CO1</b>	-0.01	-0.02	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>CO2</b>	-0.01	-0.01	0.00	-0.01	0.01	-0.01
<b>CO3</b>	0.00	0.00	0.02	0.00	-0.01	-0.01
<b>CO4</b>	-0.01	0.04	0.00	0.01	0.01	0.00
<b>CO5</b>	-0.01	0.01	0.02	0.00	0.00	0.00



**Expected Change for THETA-EPS (continued)**

	<b>DS3</b>	<b>DS4</b>	<b>DS5</b>	<b>CO1</b>	<b>CO2</b>	<b>CO3</b>
<b>DS3</b>	--					
<b>DS4</b>	-0.01	--				
<b>DS5</b>	0.01	0.03	--			
<b>CO1</b>	0.00	0.02	0.03	--		
<b>CO2</b>	-0.01	0.01	0.03	0.02	--	
<b>CO3</b>	0.00	-0.01	0.00	-0.01	-0.01	--
<b>CO4</b>	0.00	-0.01	0.00	-0.01	-0.01	0.00
<b>CO5</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01

**Expected Change for THETA-EPS (continued)**

	<b>CO4</b>	<b>CO5</b>
<b>CO4</b>	--	
<b>CO5</b>	0.00	--

Maximum Modification Index is 16.01 for Element (18, 1) of THETA-EPS

***IL Model*****Factor Scores Regressions****ETA**

	<b>RE1</b>	<b>RE2</b>	<b>RE3</b>	<b>RE4</b>	<b>RE5</b>	<b>CL1</b>
<b>RE</b>	0.25	0.20	0.23	0.30	0.25	0.11
<b>CL</b>	0.12	0.09	0.11	0.14	0.12	0.15
<b>DS</b>	0.08	0.06	0.07	0.09	0.07	0.10
<b>CO</b>	0.13	0.10	0.12	0.16	0.13	0.18

**ETA (continued)**

	<b>CL2</b>	<b>CL3</b>	<b>CL4</b>	<b>CL5</b>	<b>DS1</b>	<b>DS2</b>
<b>RE</b>	0.13	0.11	0.12	0.13	0.07	0.07
<b>CL</b>	0.18	0.15	0.17	0.18	0.11	0.10
<b>DS</b>	0.12	0.10	0.11	0.12	0.24	0.22
<b>CO</b>	0.21	0.17	0.20	0.21	0.12	0.11

**ETA (continued)**

	<b>DS3</b>	<b>DS4</b>	<b>DS5</b>	<b>CO1</b>	<b>CO2</b>	<b>CO3</b>
<b>RE</b>	0.08	0.09	0.07	0.11	0.12	0.12
<b>CL</b>	0.12	0.13	0.10	0.16	0.17	0.18
<b>DS</b>	0.27	0.30	0.22	0.10	0.11	0.11
<b>CO</b>	0.13	0.15	0.11	0.12	0.12	0.13

**ETA (continued)**

	<b>CO4</b>	<b>CO5</b>
<b>RE</b>	0.14	0.17
<b>CL</b>	0.19	0.25
<b>DS</b>	0.12	0.16
<b>CO</b>	0.14	0.18

***IL Model*****Standardized Solution****LAMBDA-Y**

	<b>RE</b>	<b>CL</b>	<b>DS</b>	<b>CO</b>
<b>RE1</b>	0.25	--	--	--
<b>RE2</b>	0.35	--	--	--
<b>RE3</b>	0.31	--	--	--
<b>RE4</b>	0.25	--	--	--
<b>RE5</b>	0.31	--	--	--
<b>CL1</b>	--	0.34	--	--
<b>CL2</b>	--	0.31	--	--
<b>CL3</b>	--	0.36	--	--
<b>CL4</b>	--	0.25	--	--
<b>CL5</b>	--	0.36	--	--
<b>DS1</b>	--	--	0.38	--
<b>DS2</b>	--	--	0.34	--
<b>DS3</b>	--	--	0.32	--
<b>DS4</b>	--	--	0.29	--
<b>DS5</b>	--	--	0.36	--
<b>CO1</b>	--	--	--	0.38
<b>CO2</b>	--	--	--	0.35
<b>CO3</b>	--	--	--	0.31
<b>CO4</b>	--	--	--	0.38
<b>CO5</b>	--	--	--	0.23

**GAMMA**

	<b>IL</b>
<b>RE</b>	0.93
<b>CL</b>	0.99
<b>DS</b>	0.92
<b>CO</b>	0.97

**Correlation Matrix of ETA and KSI**

	<b>RE</b>	<b>CL</b>	<b>DS</b>	<b>CO</b>	<b>IL</b>
<b>RE</b>	1.00				
<b>CL</b>	0.93	1.00			
<b>DS</b>	0.86	0.93	1.00		
<b>CO</b>	0.95	0.92	0.94	1.00	
<b>IL</b>	0.93	0.87	0.92	0.93	1.00

**PSI**

Note: This matrix is diagonal.

<b>RE</b>	<b>CL</b>	<b>DS</b>	<b>CO</b>
0.13	0.00	0.15	-0.04

Time used: 0.031 Seconds