

รูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ*

INCLUSIVE LEADERSHIP MODEL OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE CHAIYAPHUM

นภัศรณ หงษ์นาง

Napatsorn Hongnang

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

Doctoral Degree of Philosophy in Educational Administration Nakhon Ratchasima Rajabhat University,
Thailand

Corresponding Author's Email: wipainthon@gmail.com

วันที่รับบทความ : 8 พฤศจิกายน 2568; วันที่แก้ไขบทความ 5 ธันวาคม 2568; วันที่ตอบรับบทความ : 7 ธันวาคม 2568

Received 8 November 2025; Revised 5 December 2025; Accepted 7 December 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ 2) พัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิและ 3) ประเมินรูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิการวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี พหุระยะ เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบประเมิน

Citation:



* นภัศรณ หงษ์นาง. (2568). รูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ.วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 3(6), 1148-1161.

Napatsorn Hongnang. (2025). Inclusive Leadership Model Of School Administrators Under The Secondary Educational Service Area Office Chaiyaphum. Modern Academic Development and Promotion Journal, 3(6), 1148-1161.;

DOI: <https://doi.org/10.>

<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/>

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ จำนวน 75 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ค่า $PNI_{modified}$

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพที่เป็นจริง สภาพที่ควรจะเป็นและค่า $PNI_{modified}$ ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่ควรจะเป็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ ความต้องการจำเป็น โดยพิจารณาจากค่า $PNI_{modified}$ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.12 - 0.16 2) ได้รูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ โดยองค์ประกอบของรูปแบบ 5 องค์ประกอบคือ (1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ (2) หลักการของรูปแบบ (3) องค์ประกอบหลักของรูปแบบ (4) แนวทางการประเมินรูปแบบ (5) เงื่อนไขความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้ ซึ่งองค์ประกอบหลักของรูปแบบ ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบได้แก่ (1) ความเชื่อที่สนับสนุนความหลากหลาย (2) ความซับซ้อนทางความคิด (3) บุคลิกภาพ (4) ส่งเสริมมุมมองที่แตกต่าง (5) ชื่นชมความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมทั้งหมด (6) สามารถเข้าถึงได้และพร้อมให้ความช่วยเหลือ (7) เชิญชวนให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นและแบ่งปันการตัดสินใจ (8) รับประกันความยุติธรรมและความเท่าเทียม (9) แสดงการสนับสนุน และ (10) นำความรู้ ทักษะ และความสามารถของสมาชิกมาใช้ 3) การประเมินรูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ พบว่า ความถูกต้อง และความเป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: รูปแบบ, ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม, การพัฒนารูปแบบ

Abstract

The objectives of this study were: 1) to examine the foundational information related to inclusive leadership among school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Chaiyaphum; 2) to develop a model for enhancing inclusive leadership among these school administrators; and 3) to evaluate the developed model. This research employed a multi-phase mixed methods approach. The research instruments included questionnaires, semi-structured interviews, and evaluation forms. The sample

consisted of 75 school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Chaiphum. Data were analyzed using mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}).

The results of the study were as follows: 1) The investigation of baseline data showed that the current situation, the desired state, and the PNI values for inclusive leadership among school administrators were at a high level overall. The desired state of inclusive leadership was rated at the highest level, while the PNI_{modified} values ranged from 0.12 to 0.16, indicating the level of priority needs. 2) The development of the inclusive leadership model resulted in a framework comprising five core components: (1) model objectives, (2) model principles, (3) core elements of the model, (4) model evaluation guidelines, and (5) success conditions for implementation. The core elements consisted of ten components: (1) pro-diversity beliefs, (2) cognitive complexity, (3) personality, (4) encouragement of divergent viewpoints, (5) appreciation of all views and contributions, (6) accessibility and availability, (7) invitation for input and shared decision-making, (8) ensuring justice and equity, (9) demonstration of support, and (10) utilization of members' knowledge, skills, and abilities. 3) The model evaluation indicated that the model's accuracy and feasibility were rated at the highest level overall.

Keywords: Model, Inclusive Leadership, Model Development

บทนำ

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีพลวัตสูง ทั้งในด้าน เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อการ ดำเนินงานขององค์กรในทุกกระดับ จึงจำเป็นต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดและ สร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบการศึกษา ซึ่งมีบทบาทสำคัญใน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับความต้องการของโลกในอนาคต การบริหารจัดการ การศึกษาที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ และสามารถ

ประยุกต์ใช้คุณลักษณะผู้นำให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร (Yukl, 1998; Riaz & Haider, 2010)

แม้ที่ผ่านมาจะมีความพยายามในการปฏิรูปการศึกษาในประเทศไทย แต่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นยังไม่ตอบสนองความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในระดับการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนที่ยังไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม (Hallinger & Bryant, 2013) ระบบการศึกษายังเผชิญกับปัญหาการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ความเหลื่อมล้ำด้านคุณภาพ และแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่ไม่สอดคล้องกับบริบทของศตวรรษที่ 21 (Thailand Development Research Institute [TDRI], 2013) ส่งผลให้เกิดความจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive Leadership) จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่มีศักยภาพในการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดการกับความหลากหลายของบริบททั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำลักษณะนี้เน้นการสร้างความเท่าเทียม และสนับสนุนความหลากหลายในทุกมิติ (Ryan, 2006; Shore, Cleveland, & Sanchez, 2018) โดยเฉพาะในจังหวัดชัยภูมิ ซึ่งมีความหลากหลายทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม ภูมิประเทศ และเศรษฐกิจ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องสามารถออกแบบนโยบายและแนวทางการจัดการศึกษาที่ตอบสนองบริบทเฉพาะของท้องถิ่น ขณะเดียวกันก็ต้องสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และนโยบาย Thailand 4.0 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2023)

จากบริบทและสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญในการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถนำไปใช้ได้จริงกับผู้บริหารในพื้นที่ ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำ และเสริมสร้างการเรียนรู้ที่มีคุณภาพให้กับผู้เรียนอย่างเท่าเทียม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ

2. พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ

3. ประเมินรูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ นันทนา เจริญสุข (2563 : 35) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำแบบครอบคลุมหมายถึง แนวทางหรือพฤติกรรมของผู้นำในการบริหารความหลากหลายในที่ทำงาน ให้เกิดมีแนวทางร่วมกันมุ่งหวังไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้การเคารพความแตกต่าง ลักษณะเฉพาะบุคคลและคุณค่าของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม โดยรับฟังเสียงความคิดเห็นในการตัดสินใจและมีความเป็นธรรมอย่างทั่วถึง ศิริพร โพธิ์ทอง (2562) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมว่า เป็นรูปแบบการเป็นผู้นำที่เน้นการรับฟังความคิดเห็นอย่างรอบด้าน เคารพในความหลากหลายของบุคลากร อัญชลี หวังศุภกิจการ (2563) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมคือ ลักษณะของผู้นำที่สามารถเชื่อมโยงคนที่มีพื้นฐานต่างกันทั้งในด้านชาติพันธุ์ ศาสนา และวัฒนธรรม ให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างกลมกลืน สุปราณี พันธุ์บุญเกิด (2564) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม คือ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะสร้างบรรยากาศแห่งความเข้าใจ ยอมรับความแตกต่าง และส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างเสมอภาค โดยไม่เลือกปฏิบัติ ไม่แบ่งแยก

2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมเป็นแนวคิดที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างแพร่หลายในวงการการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่มีความหลากหลายของผู้เรียน ชุมชน และบุคลากร Ryan (2006) ได้เสนอกรอบแนวคิดการเป็นผู้นำแบบครอบคลุมว่าเป็นกระบวนการในการลดความไม่เป็นธรรมทางสังคม ทั้งในเรื่องเพศ สืบเชื้อสาย วัฒนธรรม และสถานะทางเศรษฐกิจ ซึ่งผู้นำต้องมีบทบาทในการส่งเสริมการมีส่วนร่วม การเคารพความแตกต่าง และการตัดสินใจที่เป็นธรรม ทั้งนี้ Shore, Cleveland, และ Sanchez (2018) เสริมว่า ผู้นำแบบครอบคลุมต้องสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง ปราศจากอคติ และมีการดึงศักยภาพของบุคลากรที่หลากหลายมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กร

สรุป ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมเป็นกรอบแนวคิดที่มีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะในบริบทของจังหวัดชัยภูมิที่มีความหลากหลายทางภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม ภาวะผู้นำลักษณะนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างระบบการเรียนรู้ที่เน้นความเสมอภาค สนับสนุนความแตกต่าง และใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน งานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาผู้นำในลักษณะนี้มีผลต่อคุณภาพของโรงเรียนและการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างแท้จริง จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ผู้วิจัยเลือกศึกษารูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ

วิธีดำเนินการวิจัย

ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธีพหุระยะ (Multiphase mixed methods) โดยมีลำดับขั้นของวิธีการวิจัย 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ระยะที่ 3 ประเมินรูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ จำนวน 92 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ จำนวนทั้งสิ้น 75 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 43-44) การได้มาของผู้ตอบแบบสอบถามได้มาโดยการสุ่ม จากนั้นใช้วิธีการจับสลากตามจำนวนที่กำหนด

2. การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 สอบถามสภาพที่ควรจะเป็น และสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายตามเกณฑ์ของชูศรีวงศ์รัตน์ (2560, น. 69)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้ดำเนินการ ดังนี้ สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน ที่ครอบคลุมองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์จาก ขั้นตอน ที่ 1 การศึกษาเอกสาร และขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบแก้ไขการใช้ภาษา ความครอบคลุม และความถูกต้องสมบูรณ์ของเนื้อหา จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) ความถูกต้องของรูปแบบ (Format) และความถูกต้องของภาษา (Wording) และให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยค่า IOC ของแบบสอบถาม ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถือว่าผ่านเกณฑ์ของบุญชม ศรีสะอาด (2560) โดยจากผลการวิเคราะห์พบว่า ข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์พิจารณา ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.8.-1.00

ตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 30 คน เพื่อนำไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของแบบสอบถามทั้งฉบับตามวิธีการของ Cronbach (สุวิมล ติรภานันท์. 2549, น.146) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของสภาพจริงเท่ากับ 0.988 และสภาพที่ควรจะเป็นเท่ากับ 0.97 ปรับปรุงแบบสอบถามเพื่อปรับปรุง แก้ไขเพิ่มเติมครั้งสุดท้าย นำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา ไปยังโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถามและในการอำนวยความสะดวกระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล นำหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้อำนวยการสถานศึกษาในการตอบแบบสอบถาม ประสานและเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

4. วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) วิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น โดยนำค่าคะแนนที่ได้จากข้อคำถามจากข้อมูลแบบสอบถามตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ที่ได้รับกลับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่าง นำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean)

และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แปลผลโดยใช้เกณฑ์ของบุญชม ศรีสะอาด (2560, น.121)

วิเคราะห์ข้อมูลคำถามปลายเปิดด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ โดยใช้วิธีจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ความถี่และร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าดัชนีความสอดคล้อง Modified Priority Needs Index (PNI) จากสูตร $PNI_{Modified}$ ของ สุวิมล ว่องวาณิช (2562, น. 279)

$$PNI_{Modified} = \frac{(I-D)}{D}$$

เมื่อ $PNI_{Modified}$ แทน ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

(Priority Needs Index)

I = ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น

D = ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

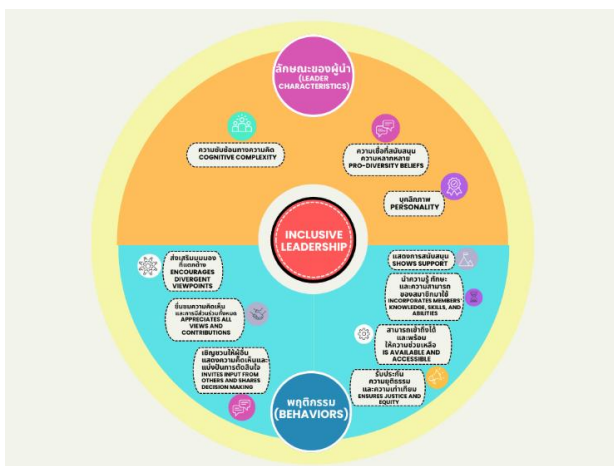
1.1 แนวคิดภาวะผู้นำแบบครอบคลุม เป็นการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษาทำให้สามารถนำองค์การไปสู่ทิศทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายในปัจจุบันส่งผลให้เกิดการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายของสถานศึกษา องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ได้แก่ 1) ความเชื่อที่สนับสนุนความหลากหลาย 2) ความซับซ้อนทางความคิด 3) บุคลิกภาพ 4) ส่งเสริมมุมมองที่แตกต่าง 5) ชื่นชมความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมทั้งหมด 6) สามารถเข้าถึงได้และพร้อมให้ความช่วยเหลือ 7) เชิญชวนให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นและแบ่งปันการตัดสินใจ 8) รับประกันความยุติธรรมและความเท่าเทียม 9) แสดงการสนับสนุน 10) นำความรู้ ทักษะและความสามารถของสมาชิกมาใช้

1.2 แนวคิดองค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดของ สมาน อัสวภูมิ (2561, น. 11-12) ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) หลักการของรูปแบบ

3) องค์ประกอบหลักของรูปแบบ 4) แนวทางการประเมินรูปแบบ 5) เงื่อนไขความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้

2. สภาพที่เป็นจริง สภาพที่ควรจะเป็นและความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ โดยภาพรวม พบว่า สภาพความเป็นจริงโดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่ควรจะเป็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาค่า $PNI_{Modified}$ พบว่า โดยภาพรวมมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากับ 0.14 เมื่อพิจารณาเรียงองค์ประกอบพบว่า ความซับซ้อนทางความคิดมีค่ามากที่สุด

3. ผลการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษาการยกร่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ ผู้วิจัยได้นำมาร่างรูปแบบ



ภาพที่ 1 แบบจำลององค์ประกอบหลักของ รูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ

การประเมินรูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ โดยการสอบถามจากผู้ใช้งานรูปแบบจริง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 75 คน ด้านความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ หลักการของรูปแบบ รองลงมาได้แก่ องค์ประกอบของรูปแบบ แนวทางการ

ประเมินผลตามรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ และเงื่อนไขความสำเร็จในการนำรูปแบบมาใช้ ตามลำดับ

ด้านความเป็นประโยชน์ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ หลักการของรูปแบบ และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเงื่อนไขความสำเร็จในการนำรูปแบบมาใช้ตามลำดับ

อภิปรายผล

1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบพบว่า มีองค์ประกอบทั้งหมด 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความเชื่อที่สนับสนุนความหลากหลาย 2) ความซับซ้อนทางความคิด 3) บุคลิกภาพ 4) ส่งเสริมมุมมองที่แตกต่าง 5) ชื่นชมความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมทั้งหมด 6) สามารถเข้าถึงได้และพร้อมให้ความช่วยเหลือ 7) เชิญชวนให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นและแบ่งปันการตัดสินใจ 8) รับประกันความยุติธรรมและความเท่าเทียม 9) แสดงการสนับสนุน และ 10) นำความรู้ ทักษะ และความสามารถของสมาชิกมาใช้ โดยทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ Bourke and Dillon (2016) ที่เสนอเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Moss et al. (2016) ที่วิจัยเรื่อง Inclusive leadership driving performance through diversity ของ The employers network of equality and inclusion (enei)

2. การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Moss et al. (2016) ที่วิจัยเรื่อง Inclusive leadership driving performance through diversity ของ The employers network of equality and inclusion (enei)

3. การประเมินรูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ

3.1 ด้านองค์ประกอบของรูปแบบ พบว่า ความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Bourke and Dillon (2016) ที่กล่าวว่า Inclusive leadership จะสะท้อนถึงแนวทางใหม่ในการนำทีม และสอดคล้องกับงานวิจัยของรมิดา เศรษฐบุตติ (2566) ที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Moss et al. (2016) ที่วิจัยเรื่อง Inclusive leadership...driving performance through diversity ของ The employers network of equality and inclusion (enei)

3.2 ด้านแนวทางการประเมินผลตามรูปแบบ พบว่า 1) ความเป็นไปได้ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 2) ความเป็นประโยชน์ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของสุนทรีพร อำพลพร และคณะ (2565) ที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

3.3 ด้านเงื่อนไขความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้ พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของสุนทรีพร อำพลพร, อรสา จรุงธรรม และชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์ (2564) ที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

สรุป/ข้อเสนอแนะ

สรุป 1. สภาพที่เป็นจริง สภาพที่ควรจะเป็นและค่า $PNI_{modified}$ ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก โดยการแสดงการสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ความสามารถเข้าถึงได้และพร้อมให้ความช่วยเหลือ และการนำความรู้ ทักษะ และความสามารถของสมาชิกมาใช้ ตามลำดับ สภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบพบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด โดยการนำความรู้ ทักษะ และความสามารถของสมาชิกมาใช้ การส่งเสริมมุมมองที่แตกต่าง และการชื่นชมความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมทั้งหมด ตามลำดับ ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม โดย

พิจารณาจากค่า PNI_{modified} พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.12-0.16 โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ความซับซ้อนทางความคิด ความเชื่อที่สนับสนุนความหลากหลาย ส่งเสริมมุมมองที่แตกต่าง บุคลิกภาพ ชื่นชมความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมทั้งหมด เชิญชวนให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นและแบ่งปันการตัดสินใจ นำความรู้ทักษะและความสามารถของสมาชิกมาใช้ แสดงการสนับสนุน สามารถเข้าถึงได้และพร้อมให้ความช่วยเหลือ และรับประกันความยุติธรรมและความเท่าเทียม

2. รูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) หลักการของรูปแบบ 3) องค์ประกอบหลักของรูปแบบ 4) แนวทางการประเมินรูปแบบ และ 5) เงื่อนไขความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้

3. การประเมินรูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม พบว่า ความเป็นไปได้ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ หลักการของรูปแบบ รองลงมาได้แก่ องค์ประกอบของรูปแบบ แนวทางการประเมินผลตามรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ และเงื่อนไขความสำเร็จในการนำรูปแบบมาใช้ ตามลำดับ

ความเป็นประโยชน์ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ หลักการของรูปแบบ รองลงมาได้แก่ แนวทางการประเมินผลตามรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ องค์ประกอบรูปแบบ และเงื่อนไขความสำเร็จในการนำรูปแบบมาใช้ ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้ การศึกษาความต้องการจำเป็น (Priority need index) ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม พบว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับเรื่องความซับซ้อนทางความคิด เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความคิดที่หลากหลายทั้งมุมมอง กระบวนการ จนกระทั่งผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากกระบวนการบริหาร ดังนั้น แต่ละบุคคลจึงมีแนวคิดที่ซับซ้อนและแตกต่างกันไป ซึ่งการสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อที่สนับสนุนความหลากหลาย และการส่งเสริมมุมมองที่แตกต่างร่วมกับการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหาร ร่วมกับการชื่นชมความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมผ่านการเชิญชวนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดกว้างและแบ่งปันการตัดสินใจร่วมกัน รวมถึงการให้การสนับสนุน โดยการนำความรู้ ทักษะ และความสามารถของสมาชิกมาใช้อย่างเต็มศักยภาพจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการต่อยอดการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา ในรูปแบบการจัดการอบรมพัฒนาโดยมีกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายปลายทางซึ่งก็คือ คุณลักษณะตามองค์ประกอบ 10 ประการ ควรมีการนำรูปแบบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ไปใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ

ครอบคลุมกับพื้นที่อื่น ๆ เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าโมเดลการพัฒนานี้ใช้ได้กับพื้นที่อื่น ๆ อย่าง สอดคล้องหรือไม่

เอกสารอ้างอิง

- นันทนา เจริญสุข. (2563). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ใน *วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริพร โพธิ์ทอง. (2562). ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมในองค์กรสาธารณะ: การศึกษาเชิงคุณภาพ. ใน *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566–2570*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุปราณี พันธุ์บุญเกิด. (2564). ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. ใน *วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- อัญชลี หวังศุภกิจการ. (2563). ภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียน. ใน *วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Hallinger, P., & Bryant, D. A. (2013). Leadership and change in schools in East Asia: Building capacity for education reform. *Peabody Journal of Education*, 88(2), 254–271.
- Riaz, A., & Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1(1), 29–38.
- Ryan, J. (2006). Inclusive leadership and social justice for schools. *Leadership and Policy in Schools*, 5(1), 3–17.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189.

Thailand Development Research Institute. (2013). *การปฏิรูปการศึกษาไทย*.
กรุงเทพฯ: ทีดีอาร์ไอ.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. (4th ed.). Prentice Hall.