Research Article

วารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการ
Journal of Organizational Innovation and Management
ISSN 3088–2850 (Online)
https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JOIM

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในพิษณุโลก–อุตรดิตถ์

Guidelines for Developing Inclusive Leadership of Secondary School Administrators in Phitsanulok–Uttaradit

มัญชรี วงศ์ตั้ง[1*] , พงษ์เอก สุขใส[2]
Mansharee Wongtang[1*], Phong-ek Suksai[2]
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร[1*,2] ,ประเทศไทย
Faculty of Education, Naresuan University[1*,2] ,Thailand

Received: March 4, 2026 **Revised**: March 19, 2026 **Accepted**: March 22, 2026 **Published**: August 4, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์ และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์ การวิจัยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบครอบคลุม กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 109 คน จากประชากร 147 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนา โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านความสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการสื่อสาร และด้านบทบาทผู้นำและการสนับสนุน ขณะที่ด้านความฉลาดทางวัฒนธรรมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมควรมุ่งเน้นการเสริมสร้างความฉลาดทางวัฒนธรรม การส่งเสริมความเข้าใจในความหลากหลาย การพัฒนาระบบการสื่อสารที่เปิดกว้างและโปร่งใส การสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การพัฒนาทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการส่งเสริมบทบาทผู้นำที่เป็นแบบอย่างในการเคารพความแตกต่างและปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียม ทั้งนี้ ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมในฐานะกลไกที่ช่วยส่งเสริมความเสมอภาค การมีส่วนร่วม และประสิทธิผลของสถานศึกษาในบริบทการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ: แนวทาง, ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม, ผู้บริหารสถานศึกษา, ความฉลาดทางวัฒนธรรม

*CONTACT Corresponding: manshareew67@nu.ac.th

Abstract

The purposes of this independent study were: 1) to examine the level of inclusive leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Phitsanulok–Uttaradit; and 2) to propose guidelines for developing inclusive leadership among these administrators. The study was conducted in two phases. Phase 1 investigated the level of inclusive leadership. The sample consisted of 109 school administrators selected from a population of 147 in the 2025 academic year. The research instrument was a five-point Likert scale questionnaire. Data were analyzed using mean and standard deviation. Phase 2 explored development guidelines through interviews with three experts, and the data were analyzed using content analysis.

The research findings revealed that 1) the overall level of inclusive leadership among school administrators was at a high level. The dimension with the highest mean score was relationships, followed by communication, and leadership roles and support, while cultural intelligence had the lowest mean score. 2) the development guidelines for inclusive leadership should emphasize enhancing cultural intelligence, fostering understanding of diversity, developing open and transparent communication systems, promoting participatory decision-making, strengthening interpersonal relationship skills, and encouraging leadership roles that model respect for diversity and ensure equitable treatment of all personnel. These findings highlight the importance of developing inclusive leadership as a key mechanism for promoting equity, participation, and organizational effectiveness in educational administration contexts.

Keywords: Guidelines, Inclusive Leadership, School Administrators, Cultural Intelligence

บทนำ

โลกยุคปัจจุบันเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ความหลากหลายกลายเป็นลักษณะสำคัญของสังคมร่วมสมัย ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างด้านช่วงวัย วัฒนธรรม เพศสภาพ ความเชื่อ และบริบททางสังคม สถานศึกษาในฐานะองค์กรทางการศึกษาจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องบริหารจัดการความหลากหลายดังกล่าวอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดทิศทาง สร้างวัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทุกคน

แนวคิดภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive Leadership) ได้รับการกล่าวถึงอย่างแพร่หลายในฐานะรูปแบบภาวะผู้นำที่ตอบสนองต่อบริบทแห่งความหลากหลาย โดย Bernardo M. Ferdman (2014) อธิบายว่าภาวะผู้นำแบบครอบคลุมเป็นการต่อยอดจากการบริหารจัดการความหลากหลาย โดยมุ่งเน้นการให้คุณค่ากับความแตกต่างและการมีส่วนร่วมของทุกคนอย่างแท้จริง ขณะที่ Deloitte (2013) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบครอบคลุมต้องสร้างประสบการณ์การทำงานที่ทำให้บุคลากรรู้สึกได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม และมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ นอกจากนี้ Juliet Bourke และ Andrea Espedido (2020) ยังเสนอว่า ภาวะผู้นำลักษณะนี้ช่วยสร้างความไว้วางใจ ความผูกพัน และประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร

ในบริบทของประเทศไทย การปฏิรูปการศึกษาที่ดำเนินมาอย่างต่อเนื่องมุ่งยกระดับคุณภาพผู้เรียนและสมรรถนะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ความท้าทายสำคัญประการหนึ่งที่มีผลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคือความ

*CONTACT Corresponding: manshareew67@nu.ac.th

แตกต่างด้านอำนาจและบทบาทระหว่างผู้บริหารกับครู ซึ่งอาจส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ดังนั้น การส่งเสริมภาวะผู้นำแบบครอบคลุมจึงเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับหลักความเสมอภาคและการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์ ที่มีความหลากหลายของบริบทโรงเรียนทั้งด้านขนาด ที่ตั้ง และทรัพยากร อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่างานศึกษาส่วนใหญ่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมมักมุ่งเน้นการอธิบายแนวคิด องค์ประกอบ หรือศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรในบริบทองค์กรธุรกิจเป็นหลัก ขณะที่งานวิจัยในบริบทของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยเฉพาะในพื้นที่ระดับภูมิภาคของประเทศไทยยังมีจำนวนจำกัด นอกจากนี้ งานวิจัยที่ผ่านมาโดยมากมุ่งศึกษาระดับของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมเพียงด้านเดียว โดยยังขาดการบูรณาการผลการศึกษาเพื่อนำไปสู่การเสนอแนวทางการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาอย่างแท้จริง อีกทั้งยังขาดกรอบแนวทางเชิงปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน

จากการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมสามารถพิจารณาได้ใน 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) ความฉลาดทางวัฒนธรรม 2) ความสัมพันธ์ 3) การสื่อสาร และ 4) บทบาทผู้นำและการสนับสนุน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างสภาพแวดล้อมที่บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า ได้รับการยอมรับ และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์ และเสนอแนวทางการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการส่งเสริมศักยภาพผู้บริหารให้สามาร ถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบริบทแห่งความหลากหลาย และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์
2. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในพิษณุโลก–อุตรดิตถ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคลอบคลุม จากแนวคิดของ Bernardo M. Ferdman. (2014), Deloitte (อ้างในพนิดา ไชยแก้ว (2559), Juliet Bourke and Andrea Espedido (2020), นันทนา เจริญสุข (2563), Yonghua Liu, Fang และคณะ (2567), ณธิดา วงษ์พุ่มม่วง และคณะ. (2567) และ Beyond Team (2024) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบครอบคลุมเป็นกระบวนการที่ผู้นำสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการยอมรับความหลากหลาย การมีส่วนร่วม เน้นที่การให้ความสำคัญกับความหลากหลาย และการบริหารจัดการความหลากหลายและการมีส่วนร่วมของทุกคนอย่างมีประสิทธิภาพ (Bernardo M. Ferdman, 2014) การที่ผู้บริหารไม่ได้เพียงแค่ยอมรับว่าความแตกต่างมีอยู่จริง แต่ยังสร้างประสบการณ์ร่วมกันในการทำงาน โดยพนักงานจะรู้สึกมีส่วนร่วมเมื่อได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ซึ่งหมายถึงการเป็นส่วนหนึ่งของทีม และได้รับโอกาสแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ (Deloitte, 2013 อ้างในกิตติกวินท์ เอี่ยมวิริยาวัฒน์, 2565) ผู้นำแบบครอบคลุมจะเปิดรับมุมมองที่แตกต่างรับฟังความคิดเห็นอย่างเป็นธรรม เห็นคุณค่าของแต่ละบุคคล และ

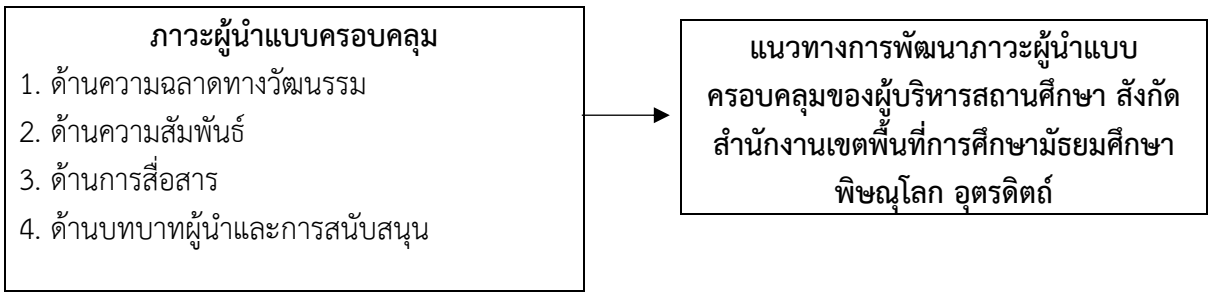
*CONTACT Corresponding: manshareew67@nu.ac.th

สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม (นันทนา เจริญสุข, 2563) เมื่อนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในบริบทของสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีบทบาทในการบริหารจัดการความหลากหลายของครูและผู้เรียน ซึ่งมีความแตกต่างทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม และศักยภาพทางการเรียนรู้ การนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบครอบคลุมมาใช้จะช่วยส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ และสนับสนุนให้ผู้เรียนทุกคนสามารถพัฒนาได้อย่างเต็มศักยภาพ

จากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบที่มีความใกล้เคียงกัน และนำมากำหนดเป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ พบว่ามี 17 องค์ประกอบผู้วิจัยได้เลือกตัวแปรที่มีความถี่ 4 ขึ้นไปมาใช้ในงานวิจัย โดยผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมจำนวน 4 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านความฉลาดทางวัฒนรรม 2. ด้านความสัมพันธ์ 3. ด้านการสื่อสาร และ 4. ด้านบทบาทผู้นำและการสนับสนุน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยจึงนำข้อค้นพบดังกล่าวนี้มาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ปีการศึกษา 2568 จำนวน 147 คน

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาพิษณุโลกอุตรดิตถ์ ปีการศึกษา 2568 จำนวน 109 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำรวจเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan. 1970) และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของผู้บริหารและจังหวัด

เครื่องมือเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบครอบคุมของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบครอบคลุม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert)

*CONTACT Corresponding: manshareew67@nu.ac.th

โดยครอบคลุมองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม จำนวน 7 ข้อ 2) ด้านความสัมพันธ์ จำนวน 5 ข้อ 3) ด้านการสื่อสาร จำนวน 6 ข้อ และ 4) ด้านบทบาทผู้นำและการสนับสนุน จำนวน 10 ข้อ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยเสนอผู้เชี่ยวชาญพิจารณาและตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งกำหนดเกณฑ์คัดเลือก ได้แก่ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา และมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกนำคะแนนความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและจุดประสงค์ที่ได้จากการลงความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 คน มาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม (IOC) พบว่าได้ค่า IOC ตั้งแต่ 0.67 – 1.00

2. ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นได้นำไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อประเมินค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามของแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ผลปรากฏว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.968

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ ดังต่อไปนี้ 1) ทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากสถานศึกษาในสังกัด 2) ผู้วิจัยจึงจัดส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ 3) ดำเนินการรวบรวมแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 109 ฉบับ ได้รับคืนทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามจากนั้นวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโปรมแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโดยใช้ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากศึกษาภาวะผู้นำภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์ ในขั้นตอนที่ 1 โดยเลือกจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแต่ละด้านมาเป็นกรอบในการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ ความรู้ และความเชี่ยวชาญในการบริหาร จำนวน 3 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive sample) ซึ่งกำหนดเกณฑ์คัดเลือก ได้แก่ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา และมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก โดยกำหนดคุณลักษณะ ดังนี้ 1) ผู้บริหารการศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกขึ้นไป วิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษและมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน และ 2) เป็นศึกษานิเทศก์ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกขึ้นไป มีความรู้ มีประสบการณ์ มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าศึกษานิเทศก์ชำนาญการ มีประสบการณ์การทำงานไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน

*CONTACT Corresponding: manshareew67@nu.ac.th

เครื่องมือเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) หาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมประกอบด้วย 2 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ และตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมโดยใช้องค์ประกอบจากทั้ง 4 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบครอบคลุมฉบับที่ 1 ด้านละ 1 ข้อ รวมทั้งสิ้น 4 ด้าน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนี้ 1) ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวรถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ 2) ผู้วิจัยติดต่อนัดหมายกับผู้ทรงคุณวุฒิที่ ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล นัดวัน และเวลา ในการสัมภาษณ์ 3) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ในระหว่าง วันที่ 8 ถึง 26 ธันวาคม 2568

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการจดบันทึกการสัมภาษณ์ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดเรียงข้อมูลแบบพรรณนาและสรุปประเด็นด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัย ปรากฏดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงภาพรวมระดับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา

ที่	ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล n = 109		ระดับภาวะผู้นำ
		$\bar{x}$	S.D.	
1	ด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม	4.34	0.53	มาก
2	ด้านความสัมพันธ์	4.55	0.50	มากที่สุด
3	ด้านการสื่อสาร	4.52	0.51	มากที่สุด
4	ด้านบทบาทผู้นำและการสนับสนุน	4.46	0.58	มาก
	รวม	4.46	0.49	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่าระดับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับ ($\bar{x}$ มาก = 4.46, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านความสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}$= 4.55, S.D. = 0.50) อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากรในองค์กร รองลงมาคือ ด้านการสื่อสาร ($\bar{x}$ = 4.52, S.D. = 0.51) อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม ($\bar{x}$= 4.34, S.D. = 0.53) ซึ่งอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างของบุคลากรและผู้เรียน มีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาในบริบทที่มีความหลากหลาย

*CONTACT Corresponding: manshareew67@nu.ac.th

2. ผลการศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร ดังตารางที่ 2

ตาราง 2 แสดงผลการศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา

ที่	ประเด็น	สรุปแนวทาง
1	**ด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม**	1.1 ผู้บริหารเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้สั่งการ มาเป็นผู้สร้างบรรยากาศที่ทุกคนรู้สึกว่ามีที่ยืนและได้รับการยอมรับ 1.2 ผู้บริหารลดลำดับชั้น เน้นการลดช่องว่างผ่านการสื่อสารและการดูแลเพื่อสร้างความเท่าเทียม
2.	**ด้านความสัมพันธ์**	2.1 ผู้บริหารปรับบทบาทจากผู้สั่งการเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้อำนวยความสะดวก สร้างพื้นที่ที่ผ่อนคลายและปลอดภัยเพื่อให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2.2 ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสาร เน้นการสื่อสารสองทางที่เข้าถึงง่าย สร้างความสนิทสนม แต่ยังคงไว้ซึ่งระยะห่าง
3	**ด้านการสื่อสาร**	3.1 ผู้บริหารใช้วิธีการถามเพื่อสำรวจความต้องการ โดยไม่รีบตัดสินหรือปฏิเสธ 3.2 ผู้บริหารมีพื้นที่การสื่อสารที่หลากหลาย เปิดช่องทางสื่อสารที่สอดคล้องกับความถนัดของบุคลากร เพื่อให้ทุกคนเข้าถึงการแสดงออกได้อย่างเท่าเทียม 3.3 ผู้บริหารลงมือทำอย่างเป็นรูปธรรม รับฟังด้วยการนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติ และสร้างวัฒนธรรมที่ทุกคนรู้สึกว่าเสียงของตนมีพลัง
4	**ด้านบทบาทผู้นำและการสนับสนุน**	4.1 ผู้บริหารลดการตำหนิและอคติ เปลี่ยนเป็นการให้ข้อมูลตามจริง ให้ทีมเห็นแนวทางพัฒนา โดยปราศจากการแบ่งพรรคแบ่งพวก 4.2 ผู้บริหารนำกระบวนการเรียนรู้เชิงระบบ ใช้เครื่องมือบริหารจัดการมาใช้ในการถอดบทเรียน 4.3 ผู้บริหารแสดงบทบาทเป็นผู้นำที่พร้อมเรียนรู้ สวมบทบาทเป็นโค้ชที่พร้อมรับฟังคำวิจารณ์อย่างใจกว้าง

ที่มา: ผู้แต่ง

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์ จึงสามารถสรุปและอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์ พบว่าภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสัมพันธ์ รองงมาคือด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านบทบาทผู้นำและการสนับสนุนอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม อยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับ

*CONTACT Corresponding: manshareew67@nu.ac.th

บทบาทของผู้นำในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการยอมรับความหลากหลาย โดยผู้นำมิได้ทำหน้าที่เพียงสั่งการ แต่ต้องเป็นผู้เอื้ออำนวย (facilitator) ที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

1.1 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านความสัมพันธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธภาพเชิงบวกภายในองค์กร ทั้งระหว่างผู้บริหารกับครู และระหว่างครูกับบุคลากรอื่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bernardo M. Ferdman (2014) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบครอบคลุมต้องมุ่งเน้นความสัมพันธ์ การให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์จึงมิใช่เพียงการสร้างบรรยากาศที่ดี แต่เป็นกลไกที่ช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกมีบทบาทสำคัญต่อการลดช่องว่างทางอำนาจระหว่างผู้บริหารและครู อันเป็นประเด็นที่ Hallinger and Kantamara (2001) ที่กล่าวว่าความตึงเครียดจากโครงสร้างอำนาจในระบบการศึกษาไทย ผลการวิจัยชี้ให้เห็นแนวโน้มเชิงบวกว่าผู้บริหารเริ่มปรับบทบาทจากผู้สั่งการไปสู่ผู้ร่วมสร้าง ซึ่งเอื้อต่อการมีส่วนร่วมและความผูกพันของครู ยังสอดคล้องกับแนวคิดของนันทนา เจริญสุข (2563) ที่กล่าวว่าความสัมพันธ์เชื่อมความหลากหลายภายในองค์กร การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ จะช่วยสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงาน โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีภาระงานสูงและมีความคาดหวังด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อย่างไรก็ตามยังพบประเด็นที่ควรพัฒนาในบางมิติ เช่น การส่งเสริมและกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดและการตัดสินใจซึ่งอาจยังไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร การพัฒนาความสัมพันธ์ในระดับสมาชิกจะช่วยยกระดับการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และแนวปฏิบัติที่ดีในสถานศึกษา

1.2 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ แม้ผู้บริหารจะมีความตั้งใจในการบริหารแบบครอบคลุม แต่ความสามารถในการรับรู้ เข้าใจ และจัดการความแตกต่างเชิงวัฒนธรรมอาจยังอยู่ในระดับที่จำกัด ซึ่งไม่เต็มศักยภาพที่จะตอบสนองหลักการบริหารด้วยภาวะผู้นำแบบครอบคลุม สอดคล้องกับแนวคิดของ Juliet Bourke and Andrea Espedido (2020) ที่กล่าวว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมเป็นหนึ่งในทักษะหลักของผู้นำแบบครอบคลุม โดยผู้นำต้องสามารถเข้าใจบริบททางสังคม วัฒนธรรม และภูมิหลังที่แตกต่างของบุคลากร และปรับพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสมกับความหลากหลายนั้น Bernardo M. Ferdman (2014) ที่กล่าวว่าผู้นำแบบครอบคลุมต้องให้คุณค่ากับความแตกต่างและบริหารความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมมิใช่เพียงการยอมรับความแตกต่าง แต่ต้องสามารถแปลงความแตกต่างให้เป็นพลังในการพัฒนาองค์กร ทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารองค์กรสมัยใหม่ที่เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง (inclusive culture) ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน ดังนั้นการที่ด้านนี้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดจึงสะท้อนโอกาสในการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์ของเขตพื้นที่การศึกษาที่ในบริบทของจังหวัดพิษณุโลกและอุตรดิตถ์ ซึ่งมีทั้งโรงเรียนในเขตเมือง กึ่งเมือง และชนบท รวมถึงความแตกต่างด้านเศรษฐกิจสังคม และบริบทครอบครัวของผู้เรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจความหลากหลายเชิงบริบทพื้นที่ หากขาดความฉลาดทางวัฒนธรรม อาจส่งผลต่อการกำหนดนโยบายภายในโรงเรียนที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงของครูและนักเรียนในพื้นที่

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์ พบว่า

2.1 ด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม จากผลการวิจัยพบว่าด้านความฉลาดทางวัฒนธรรมมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับองค์ประกอบอื่น และพบว่าผู้บริหารควรเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการมาเป็นผู้สร้างบรรยากาศที่ทุกคนรู้สึกว่ามีที่ยืน และควรมีกระบวนการทำงานที่เอื้อให้ครูและบุคลากรทุกกลุ่มรู้สึกว่าองค์กรมี

*CONTACT Corresponding: manshareew67@nu.ac.th

พื้นที่ให้มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม ยังมีข้อเสนอว่าผู้บริหารควรปรับตนเป็นผู้ฟังที่ดีเพื่อให้บุคลากรรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ความฉลาดทางวัฒนธรรมในบริบทสถานศึกษามิได้จำกัดอยู่เพียงการยอมรับความแตกต่างทางชาติพันธุ์หรือศาสนาเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงความแตกต่างด้านแนวคิด รุ่นวัย ประสบการณ์ทำงาน และบริบทชุมชนของโรงเรียนในเขตพื้นที่พิษณุโลกและอุตรดิตถ์ ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางความคิดจึงเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร Juliet Bourke and Andrea Espedido (2020) กล่าวว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมเป็นหนึ่งใน 6 ทักษะหลักของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม โดยผู้นำต้องสามารถเข้าใจบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่าง และปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับบุคคลแต่ละกลุ่ม Deloitte (2013 อ้างใน พนิดา ไชยแก้ว, 2559) กล่าวว่าองค์ประกอบเรื่องความตะหนักรู้ในอคติว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำแบบ Inclusive Leadership ดังนั้นจึงควรพัฒนาการตระหนักรู้อคติของผู้บริหาร การสร้างวัฒนธรรมการรับฟังและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และการพัฒนาระบบหรือกระบวนการที่สนับสนุนความหลากหลายอย่างเป็นรูปธรรมในระดับโรงเรียนและเขตพื้นที่

2.2 ด้านความสัมพันธ์ พบว่าเป็นมิติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์ ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน Yonghua Liu, Fang และคณะ (2567) กล่าวว่าความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความเฉพาะเจาะจงของบุคลากร เมื่อพิจารณาบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์ ซึ่งมีความหลากหลายของโรงเรียนทั้งในเขตเมืองและชนบท การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกภายในโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการลดช่องว่างด้านอำนาจและประสบการณ์ของครูแต่ละรุ่น ผู้บริหารที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตใจ จะช่วยให้ครูกล้าแสดงความคิดเห็น เสนอแนวคิดใหม่ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงนโยบายของโรงเรียนมากยิ่งขึ้น นันทนา เจริญสุข (2563) ได้กำหนดองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์เป็นหนึ่งในองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม Juliet Bourke and Andrea Espedido (2020) กล่าวว่าการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและความอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำแบบครอบคลุม ซึ่งสะท้อนว่าความสัมพันธ์ที่ดีมิใช่เพียงความเป็นมิตร แต่ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเคารพ การรับฟัง แม้ค่าเฉลี่ยด้านนี้จะอยู่ในระดับมากที่สุด การพัฒนาอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องต่อยอดจากความสัมพันธ์เชิงบุคคลไปสู่ความสัมพันธ์เชิงระบบ สำคัญอย่างยิ่งคือการการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม สร้างกลไกการทำงานเป็นทีม พัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง

2.3 ด้านการสื่อสาร พบว่า ผู้บริหารควรปรับบทบาทเป็นผู้ฟังที่ดีและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ข้อค้นพบดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารในบริบทภาวะผู้นำแบบครอบคลุม มิใช่เพียงการสั่งการหรือแจ้งข้อมูล แต่เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนมีคุณค่าและมีส่วนร่วมในองค์กร Deloitte (อ้างใน พนิดา ไชยแก้ว, 2559) ได้กล่าวว่า Inclusive Leadership ต้องเปิดพื้นที่ให้เกิดเสียงของบุคลากรในกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการตระหนักรู้ถึงอคติและความฉลาดทางวัฒนธรรมผู้นำต้องตระหนักถึงอคติของตนเอง และสื่อสารอย่างระมัดระวัง ไม่สร้างความเหลื่อมล้ำหรือกีดกันโดยไม่รู้ตัว ขณะเดียวกัน Juliet Bourke and Andrea Espedido (2020) ได้กล่าวว่าผู้นำแบบครอบคลุมต้องมีความสามารถในการสื่อสารอย่างเปิดกว้างและสร้างการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารสองทางไม่ใช่การสื่อสารเชิงอำนาจฝ่ายเดียวนันทนา เจริญสุข (2563) ได้ระบุองค์ประกอบด้านการสื่อสารเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม เชื่อมโยงกับบริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์ ซึ่งมีโรงเรียนหลากหลายขนาดและบริบท การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงต้องคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากรทั้งด้านประสบการณ์ รุ่นวัย และบริบทชุมชน หากการสื่อสารขาดความชัดเจนหรือไม่เปิดโอกาสให้สะท้อนความคิดเห็น อาจนำไปสู่ความเข้าใจคลาดเคลื่อนและลดความไว้วางใจในองค์กร

*CONTACT Corresponding: manshareew67@nu.ac.th

2.4 ด้านบทบาทผู้นำและการสนับสนุน พบว่า ด้านนี้ครอบคลุมพฤติกรรมถึงการเสริมพลัง การให้การสนับสนุนอย่างเท่าเทียม การสร้างแรงจูงใจ และการเป็นแบบอย่างที่เคารพความแตกต่าง ซึ่งเชื่อมโยงโดยตรงกับการทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร Bernardo M. Ferdman (2014) อธิบายว่าผู้นำแบบครอบคลุมต้องให้คุณค่าความแตกต่างและส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ขณะที่ Deloitte (อ้างใน พนิดา ไชยแก้ว, 2559) กล่าวว่าบทบาทผู้นำในการตระหนักรู้อคติ และเปิดพื้นที่ให้เกิด Voice ในองค์กร ส่วน Liu และคณะ (2024). ชี้ว่าภาวะผู้นำแบบครอบคลุมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพัน ความพึงพอใจ และสวัสดิการของบุคลากร แสดงให้เห็นว่าการสนับสนุนจากผู้นำส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ผลการวิจัยสะท้อนว่าผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ มีพื้นฐานภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารแบบครอบคลุม อย่างไรก็ตามการพัฒนาในด้านบทบาทผู้นำและการสนับสนุนจำเป็นต้องมุ่งเน้นเชิงลึก โดยเฉพาะการแปลงแนวคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบในบริบทของเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์ ซึ่งมีโรงเรียนที่หลากหลายทั้งขนาดและบริบทชุมชน ผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงบทบาทผู้นำเชิงสนับสนุนอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ และสร้างความมั่นใจให้ครูทุกกลุ่มรู้สึกว่าตนได้รับโอกาสในการพัฒนาอย่างเสมอภาค หากผู้บริหารสามารถเป็นแบบอย่างของความเคารพ เปิดใจ และให้การสนับสนุนอย่างจริงใจ จะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรรู้สึกปลอดภัยกล้าแสดงความคิดเห็น และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาแนวทางภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม ด้านความสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร และด้านบทบาทผู้นำและการสนับสนุน มีระดับการปฏิบัติที่สะท้อนถึงความตระหนักในความสำคัญของความหลากหลายและการมีส่วนร่วม อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแต่ละด้านควรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านที่ภาพรวมมีข้อเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารควรได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาความตระหนักรู้เกี่ยวกับอคติ และเสริมสร้างความเข้าใจบริบทความแตกต่างของครูและนักเรียนในพื้นที่จังหวัดพิษณุโลกและอุตรดิตถ์ ซึ่งมีความหลากหลายทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษาอาจช่วยเสริมสร้างสมรรถนะดังกล่าว

2. ด้านความสัมพันธ์ด้านที่ภาพรวมมีข้อเฉลี่ยมากที่สุด ควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น ลดช่องว่างเชิงอำนาจระหว่างผู้บริหารและครู อันจะนำไปสู่ความไว้วางใจและความผูกพันในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบครอบคลุมที่เน้นการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม

3. ด้านการสื่อสาร ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสื่อสารแบบสองทาง โดยเน้นการรับฟังอย่างตั้งใจ การเปิดพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น มุมเน้นการสื่อสารสองทาง เพื่อให้การสื่อสารภายในองค์กรมีความโปร่งใสและลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน

4. ด้านบทบาทผู้นำและการสนับสนุน ควรเน้นการเสริมพลังให้แก่ครูและบุคลากร สร้างระบบติดตามประเมินผลที่สะท้อนความยุติธรรมและความเท่าเทียม การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารในด้านความยุติธรรมและความเคารพความแตกต่างจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

5. ในเชิงนโยบาย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ควรกำหนดแนวทางหรือคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมบูรณาการเข้ากับแผนพัฒนาผู้บริหาร และกำหนดตัวชี้วัดที่

สะท้อนคุณภาพด้านความเสมอภาคและการมีส่วนร่วม

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้เน้นข้อมูลจากผู้บริหารเป็นหลัก การวิจัยในอนาคตควรเก็บข้อมูลจากครู บุคลากร และอาจรวมถึงนักเรียน เพื่อสะท้อนมุมมองของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งจะช่วยให้ได้ระดับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมอย่างรอบด้านและลดอคติจากการประเมินตนเอง

2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบครอบคลุมกับตัวแปรอื่น ๆ เช่น ประสิทธิผลของสถานศึกษา ความผูกพันต่อองค์กรของครู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน เพื่อให้เข้าใจบทบาทของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมมากขึ้น

3. ควรมีการศึกษาวิจัยในอนาคต เช่น การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อให้ได้ข้อมูลและสามารถอธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบครอบคลุมได้

บรรณานุกรม

กิ่งกาญจน์ สุขสำราญ. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1* (การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกริก.

กิตติกวินท์ เอี่ยมวิริยาวัฒน์. (2563). ภาวะผู้นำแบบ inclusive leadership ต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจช่วงสถานการณ์ COVID-19: กรณีศึกษาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดบุรีรัมย์. *DJBRU Disciplinary Management Journal, 6*(2), 1–15.

กิรภัทร ลักษณะพริ้ม. (2566). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.

คมสัน แข็งแอ. (2562). แนวทางการพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์*, ฉบับเสริม, 181–195.

จุธารัตน์ สีนาค และ สมใจ สืบเสาะ. (2565). แนวทางการพัฒนามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร. *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ*, 10(2), 1–10.

ณธิดา วงษ์พุ่มม่วง, ปิยะมาศ สื่อสวัสดิ์วณิชย์, และวิไลลักษณ์ เสรีตระกูล. (2567). รูปแบบผู้นำที่ครอบคลุมในโลกที่มีความหลากหลาย. *Journal of Modern Learning Development, 9*(12), 669–683. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jomld/article/view/275431/186928

ณัฐิพงษ์ ฟองนวล. (2566). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

นันทนา เจริญสุข. (2563). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยบูรพา.

บัณฑิตา สิทธิพงศ์สกุล. (2564). ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.

บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9 ฉบับปรับปรุงใหม่). สุวีริยาสาส์น.

ปฏิธาน มหิเมือง. (2565). *การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารยุคดิจิทัลโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงราย.* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยพะเยา.

ปนัดดา รักษาแก้ว. (2564). รูปแบบพุทธนวัตกรรมการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์เชิงรุกของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ. *วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์, 7*(2), 112–127.

ปริศรา ธานีใหญ่. (2565). *ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานในองค์กรของคน Generation Z.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนเรศวร.

พนิดา ไชยแก้ว. (2559). *อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ: กรณีศึกษาผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พักตร์นภา หาญประชุม. (2565). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พัชรินทร์ ถาปันแก้ว. (2566). *ทักษะการสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ศิรประภา อัคราภิชาต, ชื่นนภา นาวารี, และมัทนา วังถนอมศักดิ์. (2565). คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสาร มจร พุทธศาสตร์ปริทรรศน์, 6*(3), 277–290.

สถาบันพระปกเกล้า. (ม.ป.ป.). *ธรรมาภิบาล*. สืบค้นจาก https://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=ธรรมาภิบาล

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์. (2026). นโยบาย จุดเน้น และกลยุทธ์ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569–2570 ประกาศ.

สุธิกานต์ บริเอก. (2564). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สุพัตรา รังคะวงษ์. (2565). *ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน.

อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.

Bernardo, M. F. (2014). The practice of inclusion. In *Diversity at work* (pp. 296–324). สืบค้นจาก https://www.researchgate.net/publication/289074674_The_Development_of_Inclusive_Leadership_Practice_and_Processes

Beyond Team. (2024, December 10). Everything you need to know about inclusive leadership and how to implement it. *Beyond by Esade*.

Ferdman, B. M. (2014). The development of inclusive leadership practice and processes. In *Diversity at work* (pp. 296–324).

Hallinger, P., & Kantamara, P. (2001). Exploring the cultural context of school improvement in Thailand. *School Effectiveness and School Improvement, 12*(4), 385–408. https://doi.org/10.1076/sesi.12.4.385.3448

Hollander, E. P. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.

Joseph, S. (2024). *The effect of cultural values and perceived inclusive leadership on employee organisational citizenship behaviour and intention to leave*. Master's thesis, Massey University, New Zealand

Juliet Bourke and Andrea Espedido. (2020). *The key to inclusive leadership*. Harvard Business Review.

Liu, Y., Fang, Y., Hu, L. et al. (2024). Inclusive leadership and employee workplace well-being: the role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC Psychol* 12, 540. https://doi.org/10.1186/s40359-024-02029-

Manuel Pistner. (2023) *What is inclusive leadership? The richness of different perspectives*. Flash Hub. https://flashhub.io/what-is-inclusive-leadership/

Mariah Lyn Van Buskirk. (2020). *Inclusive leadership, psychological empowerment, and affective organizational commitment: A mediated model* (Master's thesis), San José State University.

Wei, Z., Kim, J., Kark, R., & Mascolo, L. (2023, September). What makes an inclusive leader. *Harvard Business Review*.

ข้อมูลติดต่อ

1. ชื่อ สกุล นางสาวมัญชรี วงศ์ตั้ง
E-mail: manshareew67@nu.ac.th
สังกัด คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ชื่อ สกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.พงษ์เอก สุขใส
E-mail: Phong-ek@nu.ac.th
สังกัด คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร