

# การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

## A Study of the Components of Integrative Leadership

1. เยาวเรศ เสนากิจ, 2. วันเพ็ญ นันทะศรี, 3. วลัณิกา ฉลากบาง

1. Yaowares Senakit, 2. Wanpen Nanthasri, 3. Wannika Chalangbang

1., 2., 3. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1., 2., 3. Sakon Nakhon Rajabhat University

Author E-mail : senakit2521@gmail.com

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาเอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ จำนวน 12 แหล่ง 2) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง 3) การศึกษาพหุกรณีโรงเรียนต้นแบบ โดยการสัมภาษณ์ จำนวน 2 โรงเรียน และ 4) การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสังเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### ผลการวิจัยพบว่า

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ จากการสังเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการศึกษาพหุกรณีโรงเรียนต้นแบบ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างสรรค์และนวัตกรรม 3) การทำงานเป็นทีม 4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และ 5) การมุ่งความสำเร็จ ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และด้านการมุ่งความสำเร็จ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านการทำงานเป็นทีม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** 1. ภาวะผู้นำ; 2. องค์ประกอบภาวะผู้นำ; 3. ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

### ABSTRACT

This research article aims to examine the components of integrative leadership using a mixed-methods research approach that combines quantitative and qualitative methods. The study was conducted in four phases: 1) a review of 12 relevant documents on the components of integrative leadership; 2) interviews with five experts selected through purposive sampling; 3) a multiple-case study of two model schools through interviews; and 4) an evaluation of the appropriateness of the identified components by five experts. Data collection instruments included a document synthesis form, interview guides, and a five-point Likert-scale questionnaire. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation.

**The research found that:**

the components of integrative leadership, synthesized from the document review, expert interviews, and multiple-case study, comprise five key elements: 1) vision for change, 2) creativity and innovation, 3) teamwork, 4) network collaboration, and 5) goal orientation. The evaluation of the components' appropriateness by experts revealed that, overall, the components are highly suitable. Specifically, the elements of vision for change, creativity and innovation, teamwork, network collaboration, and goal orientation were all rated at the highest level of appropriateness.

**Keywords:** 1. Leadership; 2. Components of Leadership; 3. Integrative Leadership

**บทนำ**

การบริหารจัดการศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญในการขับเคลื่อนระบบการศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ทั้งนี้ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) (2565) ได้เน้นการพัฒนาคนไทยทุกช่วงวัย การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งล้วนสะท้อนความสำคัญของการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีโรงเรียนขนาดเล็กมากถึง 15,327 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 52.70 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2568) ซึ่งต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรและบุคลากรอย่างรุนแรง

โรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมีจำนวนมากในประเทศไทย มักเผชิญกับข้อจำกัดในการบริหารจัดการ ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และระบบข้อมูลสนับสนุน ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานใน 4 ด้านหลัก ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล อาคารสถานที่ และงานบริหารทั่วไป ในบริบทเช่นนี้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร จึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดประสิทธิผล โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทาย ความสามารถในการผสมผสานแนวทางบริหารต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน ถือเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership) ซึ่งงานวิจัยโดย Angalet (2000) Yukl (2010) Achua and Lussier (2010) และ Printy et al. (2009) ชี้ว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นรูปแบบที่สามารถปรับใช้แนวคิดจากภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เชิงพฤติกรรม และเชิงสถานการณ์อย่างสอดคล้องกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและการจัดการองค์กร

งานวิจัยนี้นำเสนอผลการศึกษา องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งสามารถพัฒนาความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้งานบริหารสามารถดำเนินไปอย่างรอบด้านและยืดหยุ่น องค์ประกอบเหล่านี้ยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมสมรรถนะผู้นำทางการศึกษา สร้างพื้นฐานให้ผู้บริหารพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองเป้าหมายการศึกษาของชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**วัตถุประสงค์**

เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

**ระเบียบวิธีวิจัย**

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมวิธี แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

1.1 แหล่งข้อมูล กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ จากเอกสาร หนังสือหรือตำรา งานวิจัย บทความทางวิชาการ บทความวิจัย ฐานข้อมูลจากระบบอินเทอร์เน็ต และเอกสารที่เกี่ยวข้อง จำนวน 12 แหล่ง ดังนี้ ทิพมาศ เสวตวรชิต และ สถาพร ชันโต (2560) ศักดา แจ่มแจ้ง และกัญญ์รัชการย์ นิลวรรณ (2560) ศักดา พรหมกุล (2563) เขตรัฐ จันทิหล้า และ บุญช่วย ศิริเกษ (2566) เก็จ กัญญา จิตเสน และคณะ (2566) วิโรจน์ สารรัตน์ (2566) อติสร พูนสวัสดิ์ และ ชีชนพงศ์ ศรีจันทร์ (2566) ปนัดดา ศิลปชัย และ ทนงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2567) Hatala & Hatala (2005) Wilson Learning Worldwide Incorporation (2006) Moos & Huber (2007) และ Fernandez et al. (2010)

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบบันทึกการวิเคราะห์เอกสาร ซึ่งรวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาองค์ประกอบ

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยการหาค่าความถี่และร้อยละ และสรุปผลโดยมีค่าความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป

2. ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยการสัมภาษณ์

2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้านการบริหาร การศึกษา ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้องค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยในขั้นตอนที่ 1 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1) นักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัย มีวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน

2) ผู้บริหารการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และมีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน

3) ผู้อำนวยการโรงเรียน มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา หรือมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญขึ้นไป โดยดำรงตำแหน่งมากกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน

4) ผู้อำนวยการโรงเรียน มีวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทหรือมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโดยดำรงตำแหน่งโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมากกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ มาวิเคราะห์เนื้อหา

3. ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาพฤติกรรมโรงเรียนต้นแบบ

3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนที่ได้รับรางวัล IQA AWARD ประจำปีการศึกษา 2566 ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นสถานศึกษาต้นแบบด้านการประกันคุณภาพการศึกษา และสามารถบริหารจัดการศึกษาได้คุณภาพและมีประสิทธิภาพ จำนวน 2 แห่ง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์จากโรงเรียนต้นแบบมาวิเคราะห์เนื้อหา

4. ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

4.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1) นักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัย มีวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน

2) ผู้บริหารการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และมีประสบการณ์ในการบริหาร การศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน

3) ผู้อำนวยการโรงเรียน มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา หรือมี วิทยฐานะเชี่ยวชาญขึ้นไป โดยดำรงตำแหน่งมากกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน

4) ผู้อำนวยการโรงเรียน มีวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทหรือมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่า ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโดยดำรงตำแหน่งโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมากกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตามมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert) (วโร เฟิงส์วอร์ต, 2551) โดยกำหนดคะแนนไว้ 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

4.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ความเหมาะสม โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน นำค่าเฉลี่ยไปแปลความหมายโดยเทียบกับเกณฑ์การประเมิน โดยเลือกองค์ประกอบที่มีความเหมาะสม มาก หรือมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2556 อ้างถึงใน ปิยะธิดา ปัญญา, 2561, น. 104) เพื่อให้ได้ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ดังนี้

|           |                   |                               |
|-----------|-------------------|-------------------------------|
| ค่าเฉลี่ย | 4.51 – 5.00 คะแนน | หมายถึง ความเหมาะสมมากที่สุด  |
| ค่าเฉลี่ย | 3.51 – 4.50 คะแนน | หมายถึง ความเหมาะสมมาก        |
| ค่าเฉลี่ย | 2.51 – 3.50 คะแนน | หมายถึง ความเหมาะสมปานกลาง    |
| ค่าเฉลี่ย | 1.51 – 2.50 คะแนน | หมายถึง ความเหมาะสมน้อย       |
| ค่าเฉลี่ย | 1.00 – 1.50 คะแนน | หมายถึง ความเหมาะสมน้อยที่สุด |

## ผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ จากการรวบรวมข้อมูลทั้งจากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และการศึกษาพฤติกรรมจากโรงเรียนต้นแบบ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 15 องค์ประกอบย่อย จำแนกได้ดังนี้

1. องค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การสร้าง วิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

2. องค์ประกอบหลักการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การคิดอย่าง สร้างสรรค์ 2) การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ และ 3) การนำนวัตกรรมไปใช้

3. องค์ประกอบหลักการทำงานเป็นทีม มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การบริหารจัดการในทีม 2) คุณลักษณะของผู้นำ และ 3) ความไว้วางใจในการทำงาน

4. องค์ประกอบหลักการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การกำหนด วัตถุประสงค์ของความร่วมมือ 2) การประสานเครือข่ายความร่วมมือ และ 3) การดำเนินการเครือข่ายความร่วมมือ

5. องค์ประกอบหลักการมุ่งเน้นผลสำเร็จ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การกำหนดบทบาทและการ มอบหมายงานที่ชัดเจน 2) ความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน และ 3) ความรับผิดชอบ

จากการผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย เพื่อนิยามพฤติกรรมบ่งชี้ ผู้วิจัยได้ ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งมี คุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดในการวิจัย โดยผลการประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบที่มีความเหมาะสม มาก หรือมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป ปรากฏตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

| ที่                                   | องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ        | ความเหมาะสม |      |           |
|---------------------------------------|----------------------------------------|-------------|------|-----------|
|                                       |                                        | $\bar{x}$   | S.D  | แปลผล     |
| 1. การมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง |                                        | 4.73        | 0.45 | มากที่สุด |
| 1.1                                   | การสร้างวิสัยทัศน์                     | 4.80        | 0.45 | มากที่สุด |
| 1.2                                   | การเผยแพร่วิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ      | 4.65        | 0.49 | มากที่สุด |
| 1.3                                   | การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์                | 4.73        | 0.46 | มากที่สุด |
| 2. การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม        |                                        | 4.62        | 0.49 | มากที่สุด |
| 2.1                                   | การคิดอย่างสร้างสรรค์                  | 4.70        | 0.47 | มากที่สุด |
| 2.2                                   | การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์  | 4.48        | 0.51 | มาก       |
| 2.3                                   | การนำนวัตกรรมไปใช้                     | 4.73        | 0.46 | มากที่สุด |
| 3. การทำงานเป็นทีม                    |                                        | 4.53        | 0.46 | มากที่สุด |
| 3.1                                   | การบริหารจัดการในทีม                   | 4.65        | 0.49 | มากที่สุด |
| 3.2                                   | คุณลักษณะของผู้นำ                      | 4.44        | 0.51 | มาก       |
| 3.3                                   | ความไว้วางใจในการทำงาน                 | 4.52        | 0.65 | มากที่สุด |
| 4. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ       |                                        | 4.59        | 0.55 | มากที่สุด |
| 4.1                                   | การกำหนดวัตถุประสงค์ของความร่วมมือ     | 4.65        | 0.59 | มากที่สุด |
| 4.2                                   | การประสานเครือข่ายความร่วมมือ          | 4.56        | 0.65 | มากที่สุด |
| 4.3                                   | การดำเนินการเครือข่ายความร่วมมือ       | 4.56        | 0.51 | มากที่สุด |
| 5. การมุ่งความสำเร็จ                  |                                        | 4.62        | 0.49 | มากที่สุด |
| 5.1                                   | การกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน | 4.60        | 0.50 | มากที่สุด |
| 5.2                                   | ความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน           | 4.70        | 0.47 | มากที่สุด |
| 5.3                                   | ความรับผิดชอบ                          | 4.53        | 0.52 | มากที่สุด |
| รวม                                   |                                        | 4.61        | 0.51 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 1 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พบว่า

1. ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบหลัก พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.73$ ) รองลงมาเป็นด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และด้านการมุ่งความสำเร็จ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.62$ ) ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.59$ ) และด้านการทำงานเป็นทีม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ )

2. ผลการประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบรายด้าน

2.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้ง 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 4.80$ ) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 4.70$ ) และการเผยแพร่วิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ ( $\bar{x} = 4.65$ )

2.2 การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ใน 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การนำนวัตกรรมไปใช้ ( $\bar{X} = 4.73$ ) และการคิดอย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.70$ ) ส่วน องค์ประกอบการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.48$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ได้แก่ องค์ประกอบการบริหารจัดการในทีม ( $\bar{X} = 4.65$ ) และความไว้วางใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.52$ ) ส่วนองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำ ( $\bar{X} = 4.44$ ) อยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ พบว่า มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ทั้ง 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของความร่วมมือ ( $\bar{X} = 4.65$ ) การประสานเครือข่ายความร่วมมือ ( $\bar{X} = 4.56$ ) และการดำเนินการเครือข่ายความร่วมมือ ( $\bar{X} = 4.56$ )

2.5 ด้านการมุ่งความสำเร็จ พบว่า มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดทั้ง 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.60$ ) ความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.70$ ) และความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.53$ )

## อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในครั้งนี้ ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัย การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การศึกษาพหุกรณีโรงเรียนต้นแบบ และการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ เพื่อให้ได้องค์ประกอบและพฤติกรรมบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ มี 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง 2) การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 3) การทำงานเป็นทีม 4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และ 5) การมุ่งเน้นผลสำเร็จ ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 ที่มุ่งให้สถานศึกษามีระบบบริหารที่เน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยเฉพาะ องค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความเหมาะสมสูงสุด สะท้อนถึงบทบาทของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ตามแนวคิดของวิโรจน์ สารัตนะ (2566) ที่เน้นการบริหารเชิงวิสัยทัศน์และการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

องค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม รวมถึงองค์ประกอบมุ่งสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีระดับความเหมาะสมเท่ากัน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีความคิดหลากหลายสามารถพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารและการเรียนการสอนที่ตอบโจทย์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ สรณวัชรสังาศ (2564) ที่กล่าวว่า การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นหัวใจของการบริหารยุคใหม่ และธนวัฒน์ นิยมกุล และคณะ (2566) ที่ชี้ว่าการมุ่งผลสำเร็จต้องอาศัยความมุ่งมั่นและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบสร้างเครือข่ายความร่วมมือ มีความเหมาะสมรองลงมา แสดงถึงการบริหารที่เปิดกว้าง และเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งสะท้อนแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยสอดคล้องกับ สายฝน สวัสดิ์เอื้อ (2566) ที่ชี้ว่าผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์กับครู ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีระดับความเหมาะสมรองลงมา แต่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารภายในสถานศึกษา ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูล การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการร่วมกันแก้ปัญหา ซึ่งนำไปสู่การบริหารจัดการที่เป็นเอกภาพและมีประสิทธิผล สอดคล้องกับยุทธศักดิ์ อินทฤฎ์ สวัสดิ์วงศ์ชัย และคณะ (2566) ที่กล่าวว่า การสื่อสารในทีมเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

โดยสรุปภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นกลไกสำคัญของการบริหารจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งช่วยยกระดับคุณภาพผู้เรียน พัฒนาระบบการบริหารโรงเรียน และเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ

### องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ และการสอบถามความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งเป็น นักวิชาการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และโรงเรียนต้นแบบเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ พบว่า การพัฒนาผู้บริหารให้มีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดการงานได้อย่างรอบด้านและยืดหยุ่น ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ดังนั้น จากผลการสังเคราะห์องค์ประกอบดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้องค์ความรู้ใหม่ ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย

ผู้วิจัยขอสรุปองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย คือ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก และ 15 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
2. ความคิดเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การคิดอย่างสร้างสรรค์ 2) การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ และ 3) การนำนวัตกรรมไปใช้
3. การทำงานเป็นทีม มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การบริหารจัดการในทีม 2) คุณลักษณะภาวะผู้นำ และ 3) การไว้วางใจในการทำงาน
4. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของความร่วมมือ 2) การประสานเครือข่ายความร่วมมือ และ 3) การดำเนินการเครือข่ายความร่วมมือ
5. การมุ่งความสำเร็จ มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน 2) ความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน และ 3) ความรับผิดชอบ

## สรุป

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง มี 3 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 2) การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม มี 3 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย การคิดอย่างสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ และการนำนวัตกรรมไปใช้ 3) การทำงานเป็นทีม มี 3 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย การบริหารจัดการในทีม คุณลักษณะของผู้นำ และความไว้วางใจในการทำงาน 4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ มี 3 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ของความร่วมมือ การประสานเครือข่ายความร่วมมือ และการดำเนินการเครือข่ายความร่วมมือ 5) การมุ่งความสำเร็จ มี 3 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย การกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน ความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน และความรับผิดชอบ และองค์ประกอบหลักทั้ง 5 องค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำภาวะเชิงบูรณาการ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก และ 15 องค์ประกอบย่อย ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารงานด้านการศึกษา โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการดังนี้

1. หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารโรงเรียน ผ่านการจัดอบรมหรือออกแบบโปรแกรมพัฒนา เพื่อให้ผู้บริหารมีแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา
2. ควรนำองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการไปบูรณาการกับเกณฑ์การประเมินและการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การแต่งตั้งและพัฒนาผู้บริหารมีมาตรฐานที่ชัดเจน และสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ควรกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแบบบูรณาการ ที่เน้นการเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม เพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษามีเอกภาพและตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษา
4. จัดตั้งโครงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในทุกระดับการบริหาร โดยบูรณาการระหว่างหน่วยงานต้นสังกัด มหาวิทยาลัย และองค์กรพัฒนา เพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันของผู้บริหาร
5. พัฒนาระบบการประเมินภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาให้สะท้อนมิติ “บูรณาการ” ทั้งด้านวิสัยทัศน์ การบริหารทีม และการมีส่วนร่วมของชุมชน

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. การศึกษาครั้งนี้ได้สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เพื่อพัฒนาเป็นกรอบ แนวทางการพัฒนา หรือการพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร เพื่อให้ได้แนวทางที่เหมาะสมกับสภาพจริงมากยิ่งขึ้น
2. ควรศึกษาผลของการประยุกต์ใช้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน และคุณภาพผู้เรียน เพื่อยืนยันความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำเชิงบูรณาการกับผลลัพธ์ทางการศึกษา

3. ควรดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจัดกระบวนการวิจัยร่วมกับผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทสถานศึกษา

## เอกสารอ้างอิง

- เก็จกัญญา จิตเสน, ศุภชนกฤษ ยอดสละ, และทรงเดช สอนใจ. (2566). ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 8(2), 55-64. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/view/266784>
- เขตรัฐ จันทิหล้า และบุญช่วย ศิริเกษ. (2566). ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา. *วารสารวิชาการรัตนบุศย์*, 5(1), 368-384. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/rtnb/article/view/2662>
- ทิพมาศ เสวตวรโชติ และสถาพร ชันโต. (2560). ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบบูรณาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย*, 8(2), 166-176. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/yri/article/view/178276>
- ธนวัฒน์ ฉิมกุล, จันทรีศรี ภูติอริยวัฒน์, และธีระภาพ เพชรมาลัยกุล. (2566). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 17(54), 280-297. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/RJPJ/article/view/266670>
- ปนัดดา ศิลปะชัย และทนต์ศักดิ์ คุ่มไชนะ. (2567). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1. *วารสารปัญญาภิธาน*, 9(1), 43-56. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/PPJ/article/view/270246>
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570). (2565, 1 พฤศจิกายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 139 ตอนพิเศษ 258. หน้า 1-143.
- ยุทธศักดิ์ อินทฤฎร สวัสดิ์วงศ์ชัย, พรเทพ เสถียรนพแก้ว, และวัลลิกา ฉลากบาง. (2566). การพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 8(11), 696-710. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSA/article/view/263664>
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัย*. สุวีริยาสาส์น.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2566). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 9). ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ศักดิ์ดา แจ่มแจ้ง และกัญญ์รัชการย์ นิลวรรณ. (2560). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัยสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*, 8(2), 93-113. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/AJPU/article/view/64001>
- ศักดิ์ดา พรหมกุล. (2563). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่ส่งผลต่อโรงเรียนคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ดีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- สรญา วัชรสังกาศ. (2564). *กลยุทธ์การพัฒนาทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของนักเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ* [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร]. SNRU e-Thesis. [https://gsmis.snru.ac.th/e-thesis/thesis\\_detail?r=62632233101](https://gsmis.snru.ac.th/e-thesis/thesis_detail?r=62632233101)
- สายฝน สวัสดิ์เอื้อ. (2566). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร]. SNRU e-Thesis. [https://gsmis.snru.ac.th/e-thesis/thesis\\_detail?r=6232250115](https://gsmis.snru.ac.th/e-thesis/thesis_detail?r=6232250115)
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2568). สถิติข้อมูลทางการศึกษา ปีการศึกษา 2568/1. สืบค้น 30 มิถุนายน 2568, จาก [https://www.bopp.go.th/?page\\_id=9086](https://www.bopp.go.th/?page_id=9086)
- อดิสร พูนสวัสดิ์ และศิษณพงศ์ ศรีจันทร์. (2566). ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลยหนองบัวลำภู. *วารสารวิชาการรัตนบุศย์*, 5(2), 513-530. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/rtnb/article/view/3273>
- Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2010). *Effective leadership* (4th ed.). South-Western.
- Angalet, G. W. (2000). *A new leadership paradigm for the twenty-first century* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Delaware.
- Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The leadership quarterly*, 21(2), 308-323. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.009>
- Hatala, R. J., and Hatala, L. M. (2005). *Integrative leadership: Building a foundation for personal, interpersonal & organizational success*. Pearson Education.
- Moos, L., & Huber, S. (2007). School leadership, school effectiveness and school improvement: Democratic and integrative leadership. *International Handbook of School Effectiveness and Improvement*, 17, 570-585. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5747-2\\_32](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5747-2_32)
- Printy, S. M., Marks, H. M., & Bowers, A. J. (2009). Integrated leadership: How principals and teachers share transformational and instructional influence. *Journal of School Leadership*, 19(5), 504-532. <https://doi.org/10.1177/105268460901900501>
- Wilson Learning Worldwide Incorporation. (2006). *Integrated leadership: Wilson Learning's Point-of-view on Effective Leadership: Balance of Essence and form*. Wilson Learning Worldwide Incorporation.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson.