



กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ
DEPARTMENT OF HEALTH SERVICE SUPPORT

วารสารวิชาการกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ
Journal Of Department Of Health Service Support



นิพนธ์ต้นฉบับ

Original article

การพัฒนากรอบการประเมินภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว ของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุขแบบออนไลน์

Development of Online Assessment of Agile Leadership for Administrators in Public Health

ศศิภา จันทรา (วท.ม.)*, ภัทราวดี มากมี (ค.ด.)*, ปริญญา เรืองทิพย์ (ปร.ด.)*

Sasipa Chantra (M.Sc.)*, Patrawadee Makmee (Ed.D.)*, Parinya Ruengthip (Ph.D.)*

* คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

* Faculty of Education , Burapha University

ชื่อผู้ประสานงาน: ภัทราวดี มากมี อีเมลผู้ประสานงาน: patrawadee@gmail.com

ARTICLE HISTORY

วันรับ: 27 ม.ค. 2569

วันแก้ไข: 16 เม.ย. 2569

วันตอบรับ: 27 เม.ย. 2569

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากรอบการประเมินภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี Exploratory Sequential Approach ด้วยวิธีการออกแบบ Instrument-Development Design โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุขทุกพื้นที่ 4 ภูมิภาค 12 เขตสุขภาพ 76 จังหวัดของประเทศไทย ด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดของกรอบการประเมินภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว และแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์เนื้อหา และวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม LISREL ผลการศึกษาพบว่า โมเดลการพัฒนาตัวชี้วัดการประเมินภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุขแบบออนไลน์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($Chi-Square (x^2) = 1791.94, df = 497, x^2 / df = 3.67, p = 0.00, GFI = 0.87, CFI = 0.98, TLI = 0.98, RMSEA = 0.06$) ซึ่งประกอบด้วย 1) ความคล่องแคล่วในด้านบริบท มีตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัวแปร 2) ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัวแปร 3) ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีตัวแปรสังเกตได้ 10 ตัวแปร และ 4) ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง มีตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัวแปร โดยตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดที่มีค่าเป็นบวก และมีความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงอยู่ในระดับดี

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว; การประเมินแบบออนไลน์; การวิจัยแบบผสมวิธี

Abstract

The purposes of this study was to develop a framework for assessing the agile leadership of administrators in public health using a mixed methods research design with an exploratory sequential approach, employing an instrument-development design. The sample group consists of healthcare ministry executives from all regions, including 4 geographic regions, 12 health region, and 76 provinces of Thailand, selected using proportional stratified random sampling. Data collection utilized documents related to the components and indicators of the agile leadership Assessment Framework and questionnaires with a reliability coefficient of 0.89. The data analyzed by content analysis and structural equation model using LISREL software. The result indicated that the model for developing indicators to online assessment of agile leadership for administrators in public health was consistent with empirical data ($\chi^2 = 1791.9, df = 497, \chi^2 / df = 3.67, p = .00, GFI = 0.87, CFI = 0.98, TLI = 0.98, RMSEA = 0.06$) The indicators consisted: 1) context-settings agility with 8 observable variables; 2) stakeholder agility with 8 observable variables; 3) creative agility with 10 observable variables; and 4) self-leadership agility with 8 observable variables. All observable variables had positive values, and the covariance between observed and latent variables was at a good level.

Keywords: Agile Leadership; Online Assessment; Mixed Methods Research

บทนำ

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ตั้งแต่ปี 2562 ได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในแนวคิดด้านความคล่องตัวและภาวะผู้นำ โดยเน้นความสามารถในการปรับตัวและการเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ปัจจุบันประเทศไทยกำลังเผชิญกับปัญหาภาวะผู้นำที่ยังไม่แข็งแกร่งเท่าที่ควร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำในภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึงองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน หลายองค์กรจึงพยายามเน้นพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว (Agile leadership) ให้กับผู้นำในระดับต่าง ๆ เพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการตอบสนองต่อความท้าทายและความผันผวนในยุคปัจจุบัน เพื่อให้เกิดความราบรื่นและความสำเร็จ

อย่างยั่งยืน⁽¹⁾ โดยผู้นำที่มีความคล่องแคล่วสูงจะต้องพัฒนาสมรรถนะในด้านบริหาร การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความคิดสร้างสรรค์ และการบริหารตนเอง ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ด้วยการฝึกฝนอย่างถูกวิธี^(2,3) โดยในบริบทของประเทศไทยที่กำลังเปลี่ยนเข้าสู่ยุค Thailand 4.0 การบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพให้มีความเพียงพอและมีคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงด้านสาธารณสุข เช่น การเพิ่มขึ้นของโรคเรื้อรังและผู้สูงอายุ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างระบบสุขภาพที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในอนาคต

ดังนั้นระบบราชการจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสอดคล้องกับบริบทที่จะเกิดขึ้นจากการเป็น Thailand 4.0 โดยภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) ซึ่งหมายความว่า

ระบบราชการไทยจะต้องปฏิรูปขนานใหญ่ เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับของประชาชนได้อย่างแท้จริง โดยภาครัฐต้องปรับตัวและพลิกโฉมเข้าสู่ยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชน รวมถึงการอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมภาครัฐจึงต้องมุ่งเน้นความคล่องตัวเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ (Agenda-based) และนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพลิกโฉมหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (Government 4.0 หรือ Gov. 4.0) อันเป็นฟันเฟืองและเสาหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางในการบริหารงานของประเทศให้ก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งจะส่งผลให้กลไกการพัฒนาระบบราชการมีการปรับตัวต่อความท้าทายใหม่ ๆ อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศและยังเป็นการยกระดับสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น⁽⁴⁾

กระทรวงสาธารณสุข ได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการราชารให้สอดคล้องกับแผนการปฏิรูปประเทศที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนกระทรวงสาธารณสุข โดยเน้นการพัฒนาใน 4 ด้านหลัก ได้แก่ การส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค การให้บริการเป็นเลิศ การพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการด้วยธรรมาภิบาล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านสุขภาพและความมั่นคงของประเทศ อย่างไรก็ตามยังคงพบปัญหาในการบริหารงานด้านความมั่นคงด้านสุขภาพ เนื่องจากขาดหน่วยงานเลขานุการที่มีอำนาจและความสามารถในการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในช่วงเหตุการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งส่งผลต่อความสามารถของหน่วยงานในระดับกระทรวงในการขับเคลื่อนงานและตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นผู้นำต้องมีความสามารถในการวางแผน พัฒนาขีดความสามารถ และปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและปัญหาสุขภาพที่ซับซ้อน รวมถึงคุณสมบัติสำคัญ

ในอนาคต เช่น วิสัยทัศน์ อิทธิพล ค่านิยม ความสามารถในการเรียนรู้ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การคิดวิเคราะห์อย่างรอบคอบ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ เพื่อสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ รวมทั้งสามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับปรุงระบบบริการทางการแพทย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้นำด้านสาธารณสุขจึงจำเป็นต้องมีทักษะด้านการสื่อสาร การคิดเชิงวิพากษ์ การสร้างทีมและฉันทามติ รวมทั้งความคล่องแคล่วในด้านการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเหมาะสมในทุกระดับ เพื่อให้สามารถนำองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้กับสังคมและประเทศชาติในภาพรวม⁽⁵⁻⁷⁾

ดังนั้นในการศึกษาคั้งนี้ จึงเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ต่าง ๆ ในโมเดลการพัฒนาตัวชี้วัดการประเมินภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว ทำให้เข้าใจถึงปัจจัยและคุณสมบัติที่สำคัญของภาวะผู้นำที่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในบริบทของการบริหารงานด้านสาธารณสุข เพื่อนำไปพัฒนารอบการประเมินภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข รวมทั้งเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางด้านผู้นำให้มีคุณสมบัติและสมรรถนะที่เหมาะสม ตอบสนองต่อความท้าทายและเป้าหมายของระบบสุขภาพในยุคสมัยใหม่ และสนับสนุนการดำเนินงานของกระทรวงสาธารณสุขให้บรรลุเป้าหมายด้านการพัฒนาสุขภาพของประชาชนอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การศึกษา

เพื่อพัฒนารอบการประเมินภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุขแบบออนไลน์

วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research-Design) Explanatory Sequential Design ด้วยวิธีการออกแบบ Instrument-Development-Design^(8,9) และได้ผ่านการพิจารณา

รับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2567 รหัสโครงการวิจัย: G-HU217/2567 โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ประกอบด้วย

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 1,360 ทุกพื้นที่ 4 ภูมิภาค 12 เขตสุขภาพ 76 จังหวัดของประเทศไทย ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ รวม 12 เขตสุขภาพ ครอบคลุม 76 จังหวัด

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข ทุกพื้นที่ 4 ภูมิภาคของประเทศไทย โดยกำหนดขนาดของตัวอย่าง โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้⁽¹⁰⁾ การวิจัยนี้จึงเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,360 คน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) โดยเริ่มจากการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ด้วยการสุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันตามภูมิภาคเป็นชั้นภูมิของประเทศไทย ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ แล้วจึงนำมาทำการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลาก จังหวัดที่จะเป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละภาค ภาคละ 2 จังหวัด หลังจากนั้นจึงสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยสุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันตามเขตสุขภาพ และสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่ายของผู้บริหารตามที่ตั้งหน่วยงานเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้

2. เครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วย

2.1 การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมการประเมินภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข

2.2 แบบสอบถามสำหรับการประเมินภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข

แบบออนไลน์ โดยแบ่งแบบออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ และตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ หลังจากนั้นนำแบบสอบถามทั้งหมดไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาโดยหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Content Validity Index: CVI) พบว่ามีค่า I-CVI เท่ากับ 1.00 เป็นค่าที่สูงกว่าเกณฑ์ 0.80⁽¹¹⁾ แล้วจึงนำไปเครื่องมือไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด ซึ่งผลการประเมินมีอำนาจจำแนกระหว่าง 0.28 ถึง 0.87 และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีของ Cronbach⁽¹²⁾ ซึ่งผลการประเมินค่าความเชื่อมั่นมีค่าเท่ากับ 0.97

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบไปด้วย

1) การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) จากเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดของกรอบการประเมินภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว และ 2) การใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข ทุกพื้นที่ 4 ภูมิภาคของประเทศไทย จำนวน 1,360 ฉบับ โดยกำหนดเวลาในการตอบแบบสอบถาม และส่งกลับคืนให้ผู้วิจัย ภายใน 7-15 วัน โดยดำเนินการติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการเอกสารมาวิเคราะห์ในเชิงเนื้อหา (Content Analysis) 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (Second-Order CFA) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) โดยใช้โปรแกรม LISREL

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์องค์ประกอบ

เชิงสำรวจ (EFA) และและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Structural Equation Model) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากรอบการประเมินภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุขแบบออนไลน์ ผู้วิจัยสามารถจำแนกผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) จากการสังเคราะห์เอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว พบประเด็นที่เป็นไปได้สำหรับการประเมินภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข จำแนกได้ออกเป็น 17 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 2) ด้านการมีอิทธิพล 3) ด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) ด้านความเป็นผู้นำ/ภาวะผู้นำ 6) ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง 7) ด้านการริเริ่มลงมือปฏิบัติ 8) ด้านการประเมินผลลัพธ์ 9) ด้านการทำงานร่วมกัน 10) ด้านการคล่องแคล่ว ความว่องไว รวดเร็ว 11) ด้านพัฒนาการเรียนรู้ 12) ด้านผู้นำเชิงกลยุทธ์ 13) ด้านความยืดหยุ่น 14) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ 15) ด้านการสื่อสาร 16) ด้านการตระหนักรู้ และ 17) ด้านการตัดสินใจ

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบกรอบการประเมินภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุขแบบออนไลน์

2.1 จากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้บนพื้นฐานของแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อพัฒนากรอบการประเมินภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุขแบบระบบออนไลน์ ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลพบว่า ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) มีค่าเท่ากับ 0.96 และสถิติ Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 15446.44 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$)

บ่งชี้ว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับดี สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ จากการสกัดองค์ประกอบโดยใช้เกณฑ์ค่าไอเกน (Eigenvalues) ที่มากกว่าหรือเท่ากับ 1.00 พบว่าสามารถสรุปองค์ประกอบได้จำนวน 4 ด้าน โดยมีค่าไอเกนอยู่ระหว่าง 3.71 ถึง 18.98 และมีค่าความแปรปรวนสะสมที่อธิบายได้ (Cumulative Variance) ร้อยละ 78.11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) เพื่อพัฒนากรอบการประเมินภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุขแบบระบบออนไลน์ ประกอบด้วย 4 ด้าน 1) ความคล่องแคล่วในด้านบริบท (Context-setting Agility) 2) ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) 3) ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) และ 4) ความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (Self - leadership Agility) โครงสร้างของกรอบการประเมินที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจนี้ มีความครอบคลุมและมีคุณภาพทางสถิติในระดับที่สูงพร้อมสำหรับนำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินและพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วสำหรับผู้บริหารในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขต่อไป

2.2 การวิเคราะห์ยืนยันอันดับสอง (Second-Order CFA) การพัฒนาตัวชี้วัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของกรอบการประเมินภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุขแบบออนไลน์ มีตัวแปรแฝง 4 ตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ได้แก่ ด้านความคล่องแคล่วในด้านบริบท (COA) ด้านความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (SHA) ด้านความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (CRA) และด้านความคล่องแคล่วในภาวะผู้นำของตนเอง (SLA) ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 34 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของตัวแปรสังเกตได้ทุกค่า แสดงให้เห็นถึงความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงอยู่ในระดับดี (R^2) อยู่ระหว่าง 0.83 - 0.96 โดยผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 1 และภาพที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาตัวชี้วัด

ตัวแปรสังเกตได้	อักษรย่อ	ผลการวิเคราะห์			
		β	SE	t	R ²
ความคล่องแคล่วในด้านบริบท	COA				
1. มีการสร้างระบบการปฏิบัติงานที่สามารถนำไปใช้งานได้จริงมากกว่าจัดทำเป็นเอกสาร คู่มือ หรือการใช้เวลาในการจัดทำเอกสารแผนงาน	COA1	0.62**	0.40		0.39
2. มีการประสานงานด้านการปฏิบัติงานกับบุคลากร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์เดียวกัน ระบุปัญหา อุปสรรค และมีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน	COA2	0.70**	0.42	15.45	0.49
3. มีการสร้างตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่มีคุณค่า เพื่อเป็นตัววัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน	COA3	0.59**	0.38	13.47	0.35
4. ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเอง และพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง	COA4	0.60**	0.36	13.60	0.36
5. องค์กรให้ความสำคัญสูงสุด ด้านความพึงพอใจของบุคลากรผ่านกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณค่า สามารถนำมาปฏิบัติได้จริงในเวลารวดเร็วและต่อเนื่อง	COA5	0.61**	0.52	15.68	0.51
6. มีการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ด้วยการกำหนดระยะเวลาการสิ้นสุดของความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้สั้นลง	COA6	0.78**	0.44	13.80	0.37
7. มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้ตอบสนองต่อปัญหา และสภาวะที่องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	COA7	0.78**	0.48	16.78	0.61
8. มีความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พร้อมด้วยความยืดหยุ่นคล่องตัว โดยสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมทั้งระดับปฏิบัติการ ระดับทีมงาน และระดับบริหาร	COA8	0.79**	0.47	16.90	0.62
ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย	SHA				
9. กระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในกระบวนการปฏิบัติงานของตนเอง	SHA1	0.68**	0.40		0.46
10. สร้างความไว้วางใจ และทำให้บุคลากรในองค์กรมีความสามัคคี ด้วยการสื่อสารด้วยข้อมูลที่น่าเชื่อถือและเป็นความจริง	SHA2	0.79**	0.56	21.10	0.62
11. การแลกเปลี่ยน หรือให้ข้อมูลป้อนกลับให้กับบุคลากร	SHA3	0.78**	0.48	18.84	0.62
12. การให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการทำงาน มากกว่าขั้นตอน วิธีการหรือเครื่องมือ	SHA4	0.63**	0.41	15.31	0.39

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาตัวชี้วัด (ต่อ)

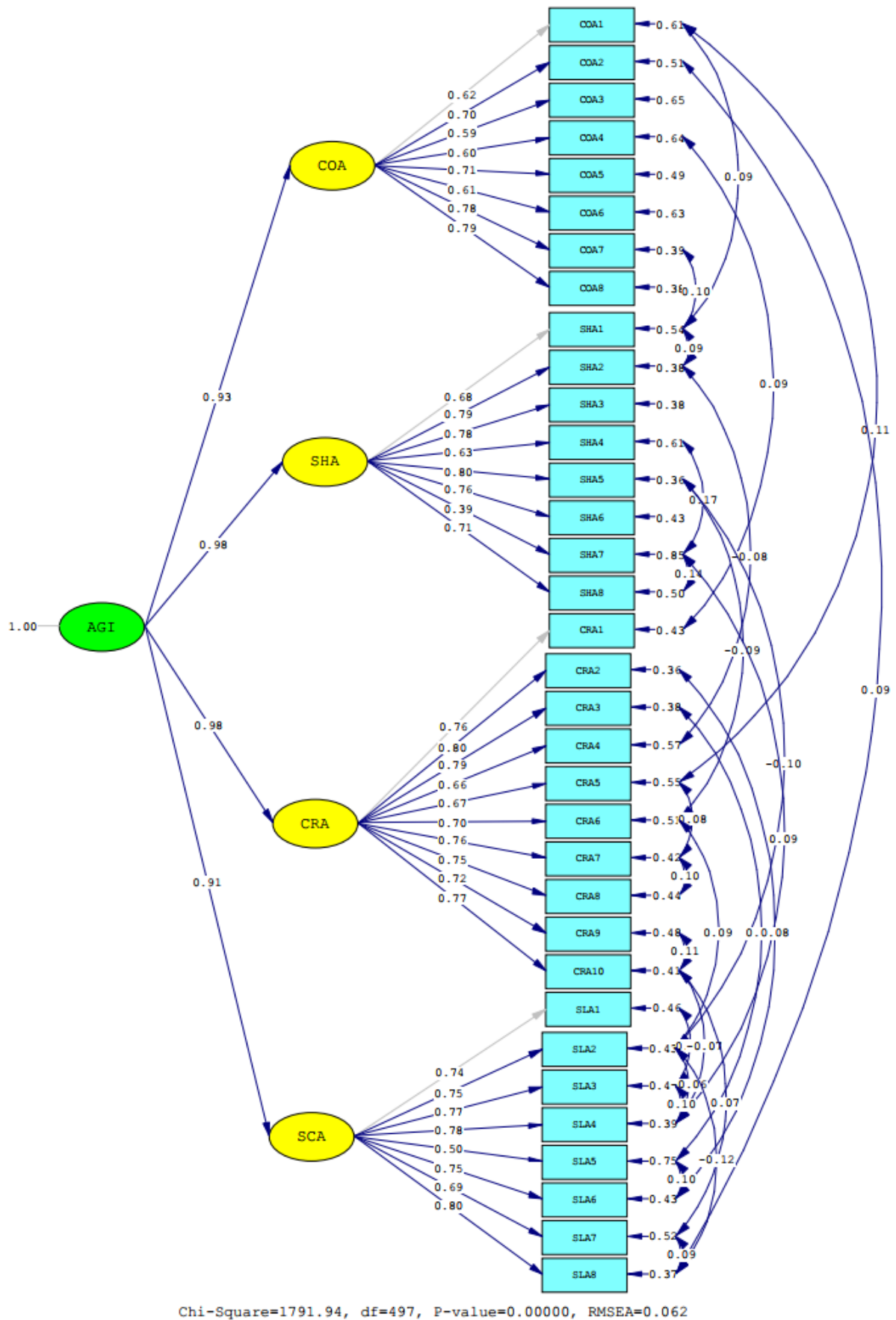
ตัวแปรสังเกตได้	อักษรย่อ	ผลการวิเคราะห์			
		β	SE	t	R ²
13. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม แนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	SHA5	0.80**	0.49	19.23	0.64
14. ปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง	SHA6	0.76**	0.44	18.21	0.57
15. ใช้หลักการสื่อสารแบบตัวต่อตัว (Interpersonal Communication) มากกว่าการประชุมที่เป็นทางการ	SHA7	0.39**	0.33	9.81	0.15
16. ให้ความสำคัญเรื่องของการติดต่อสื่อสาร โดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกองค์กร	SHA8	0.71**	0.44	17.21	0.50
17. สร้างสภาพแวดล้อมและการสนับสนุนบุคลากรให้เกิด แรงจูงใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	CRA1	0.76**	0.46		0.57
18. เสริมพลังบวกให้บุคลากรด้วยการมอบความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจให้กับบุคลากร และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมาย	CRA2	0.82**	0.61	22.21	0.64
19. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับกระบวนการทำงานรองรับความเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างรวดเร็ว ไม่ยึดติดกระบวนการปฏิบัติงานแบบเดิม	CRA3	0.79**	0.55	21.79	0.62
20. สามารถออกแบบ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรได้	CRA4	0.66**	0.49	17.63	0.43
21. มีการปฏิบัติงานร่วมกันกับบุคลากรมากกว่าการสั่งการ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกันภายในองค์กร	CRA5	0.67**	0.47	18.15	0.45
22. กำหนดเป้าหมาย ผลลัพธ์การปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ซึ่งบุคลากรจะต้องคิด แก้ปัญหาด้วยตนเองว่าต้องทำอะไรให้สำเร็จ เพื่อให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	CRA6	0.70**	0.44	19.92	0.49
23. มีกระบวนการปฏิบัติงานที่คล่องตัว เพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน	CRA7	0.76**	0.46	20.87	0.58
24. ยินดีปรับเปลี่ยนเพื่อแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานตามความต้องการของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ	CRA8	0.75**	0.48	20.36	0.56
25. ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ เพื่อสร้างไว้ใจซึ่งกันและกันภายในองค์กร	CRA9	0.72**	0.45	19.53	0.52
26. ให้อำนาจทั้งหมดที่จำเป็นในการตัดสินใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนการตัดสินใจของทีมบุคลากร	CRA10	0.77**	0.49	21.22	0.59

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาตัวชี้วัด (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตได้	อักษรย่อ	ผลการวิเคราะห์			
		β	SE	t	R ²
ความคล่องแคล่วในด้านภาวะผู้นำของตนเอง	SLA				
27. ให้ความไว้วางใจบุคลากรว่าจะสามารถพัฒนางานที่ได้ออกมาได้	SLA1	0.74**	0.46		0.54
28. เป็นคนที่พร้อมจะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา เรียนรู้ได้เร็ว ลดข้อผิดพลาด เพื่อสร้างโอกาสเพิ่มขึ้นในการนำองค์กรประสบความสำเร็จ	SLA2	0.75**	0.47	19.38	0.59
29. สามารถจัดการตนเองให้พร้อมกับทุกสถานการณ์ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	SLA3	0.77**	0.46	23.31	0.57
30. พัฒนาขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เรียบง่าย ไม่ซับซ้อน มีประสิทธิภาพในการนำไปปฏิบัติจริง	SLA4	0.78**	0.49	20.28	0.61
31. แก้ปัญหาได้โดยไม่ต้องรอทีมบริหารเข้ามาช่วยตัดสินใจ	SLA5	0.50**	0.33	12.82	0.25
32. พัฒนาตนเองแบบองค์รวม ด้วยทักษะสำคัญของการเติบโต และมีความสุข เพิ่มพลังให้ประสบความสำเร็จ มีความสุข ในการดำเนินชีวิตส่วนตัวและการปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมาย	SLA6	0.75**	0.55	19.79	0.57
33. การรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองอย่างดีที่สุด	SLA7	0.69**	0.35	17.84	0.48
34. สร้างแรงจูงใจส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นร่วมกัน รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรได้ เป็นจุดศูนย์รวมของทีบุคลากรไว้ใจ และพร้อมจะก้าวไปด้วยกัน	SLA8	0.80**	0.46	20.72	0.63

จากภาพที่ 1 ปรากฏว่า จากการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องในระดับที่ยอมรับได้ โดยพิจารณาตามเกณฑ์สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ (N > 250) และมีจำนวนตัวแปรสังเกตได้ระหว่าง 12 ถึง 30 ตัว ซึ่งกำหนดให้ดัชนี CFI และ TLI มีค่ามากกว่า 0.92 และค่า RMSEA น้อยกว่า 0.07 โดยผลการวิเคราะห์โมเดลการพัฒนาตัวชี้วัดองค์ประกอบเชิงยืนยันปรากฏดังนี้ โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ซึ่งพิจารณาได้จากค่า $Chi-Square (x^2) = 1791.94$, $df = 497$, $x^2 / df = 3.67$, $p = 0.00$, $GFI = 0.87$, $CFI = 0.98$, $TLI = 0.98$, $RMSEA = 0.06$ แม้ค่าสถิติไค-สแควร์จะมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นผลจากขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใหญ่ (Sample size sensitivity) แต่เมื่อพิจารณาดัชนีวัดระดับความกลมกลืนอื่น ๆ พบว่าผ่านเกณฑ์ โดยค่า CFI และ TLI มีค่าสูงกว่า 0.92 และค่า RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.07 นอกจากนี้ค่า x^2 อยู่ในช่วง 2 ถึง 5 ซึ่งถือว่ายอมรับ^(9,10,13)



ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์โมเดลการพัฒนาตัวชี้วัดองค์ประกอบเชิงยืนยัน

อภิปรายผลการศึกษา

กรอบการประเมินภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร คือ ด้านความคล่องแคล่วในด้านบริบท มีตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัวแปร ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัวแปร ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีตัวแปรสังเกตได้ 10 ตัวแปร และความคล่องแคล่วในด้านภาวะผู้นำของตนเอง มีตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัวแปร โดยตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดที่มีค่าเป็นบวก และมีแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงอยู่ในระดับดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wang et al.⁽¹⁴⁾ ที่แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกและแปรปรวนร่วมกัน ในระดับดี จะสะท้อนให้เห็นถึงทักษะและความสามารถด้านความคล่องแคล่วของผู้นำ มีความเชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ จึงทำให้ตัวแปรสังเกตได้เหล่านี้เป็นเครื่องมือที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือในการวัดและพัฒนาภาวะผู้นำที่คล่องแคล่วของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข เนื่องจากความคล่องแคล่วในแต่ละด้านแสดงให้เห็นถึง ความสามารถสำคัญที่ผู้นำที่จำเป็นต้องมีเพื่อปรับตัวและบริหารจัดการในสภาพแวดล้อมทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความซับซ้อน โดยเฉพาะในทางด้านสาธารณสุข ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายและอาจเกิดจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์ภายนอก ซึ่งความคล่องแคล่วในด้านบริบทช่วยให้ผู้นำสามารถปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับบริบทเปลี่ยนแปลง ส่วนความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นการแสดงความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในนโยบายและโครงการต่าง ๆ สำหรับความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นการแสดงความสามารถในการมองหาโอกาสใหม่ ๆ และปรับตัวในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เพื่อให้เกิดทักษะในการคิดนอกกรอบสำหรับการแก้ปัญหาโดยผู้นำต้องมีภาวะผู้นำมีความสามารถในการจัดการอารมณ์และพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและความสามารถ

ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Aouad Wang et al.⁽¹⁵⁾ การนำแนวทางความเป็นผู้นำแบบคล่องแคล่ว มาใช้ในการจัดการกับความท้าทายที่ซับซ้อนและไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ในระบบสุขภาพ จะทำให้ผู้นำสามารถรับมือกับวิกฤตต่าง ๆ ในระบบสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นความสำคัญของการเสริมสร้างความยืดหยุ่น การดูแลสุขภาพจิตของบุคลากร และการใช้แนวทางสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา เพื่อให้ระบบสุขภาพสามารถดำเนินการให้บริการได้อย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาที่มีความท้าทายอย่างที่สุด

สรุปผลการศึกษา

กรอบการประเมินภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 1) ความคล่องแคล่วในด้านบริบท มีตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัวแปร 2) ความคล่องแคล่วในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัวแปร 3) ความคล่องแคล่วในด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีตัวแปรสังเกตได้ 10 ตัวแปร และ 4) ความคล่องแคล่วในด้านภาวะผู้นำของตนเอง มีตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัวแปร โดยตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดที่มีค่าเป็นบวก และมีแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงอยู่ในระดับดี และโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($Chi\text{-Square} (x^2) = 1791.94, df = 497, x^2 / df = 3.67, p = 0.00, GFI = 0.87, CFI = 0.98, TLI = 0.98, RMSEA = 0.06$)

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยครั้งนี้ได้รับทุนอุดหนุนการทำกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรมจากสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ ประจำปี 2568

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระทรวงสาธารณสุขสามารถนำเครื่องมือวัดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วนี้ไปใช้ในการประเมินและพัฒนาทักษะความสามารถของผู้นำในระดับต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและบริหารจัดการในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน โดยเฉพาะในช่วงวิกฤตและภาวะฉุกเฉิน ควรนำข้อมูลจากการประเมินไปวางแผนพัฒนาศักยภาพและเสริมสร้างความยืดหยุ่นด้านต่าง ๆ ของผู้นำ เพื่อให้สามารถรับมือและบริหารจัดการความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดความคล่องแคล่วในด้านต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความพร้อมของผู้นำในภาคส่วนต่าง ๆ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรขยายกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมระดับผู้นำในทุกๆระดับ เพื่อเปรียบเทียบและวิเคราะห์ความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วในบริบทที่หลากหลาย นอกจากนี้ควรนำเครื่องมือวัดไปทดสอบและปรับปรุงให้สามารถใช้งานได้ง่ายและเหมาะสมกับบริบทเฉพาะของแต่ละพื้นที่ เพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและความแม่นยำในการประเมินผล อีกทั้งควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความคล่องแคล่วของผู้นำ เช่น ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ วัฒนธรรมองค์กร หรือปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สามารถพัฒนามาตรฐานและแนวทางพัฒนาความสามารถด้านผู้นำที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการได้อย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- Meyer R, Meijers R. Leadership agility: Developing your repertoire of leadership styles. New York: Routledge; 2017.
- Joiner B, Josephs S. Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change. New Jersey: Wiley & Sons; 2007.
- Joiner B. Creating a culture of agile leaders. People Strategy. 2009;32(4):28-35.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [สืบค้นเมื่อ 28 เม.ย. 2568]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/ofJ87>
- ศุทธิณี ชวัลไทยธรรม. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร: กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. วารสารรวมคำแห่งฉบับรัฐประศาสนศาสตร์. 2562;2(3):52-83.
- Holsinger JW Jr, Carlton EL, Jadhav ED. Editorial: Leading people - managing organizations: contemporary public health leadership. Front Public Health. 2015;3:268.
- Strudsholm T, Vollman AR. Public health leadership: competencies to guide practice. Health Manage Forum. 2021;34(6):340-5.
- Edmonds W, Kennedy T. An applied guide to research designs. 2nd ed. Thousand Oaks (CA): SAGE Publications; 2017.
- ภัทราวดี มากมี. การพัฒนาโมเดลการวัดประสิทธิภาพองค์การภาครัฐในเขตอาเซียน: การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ. วารสารสมาคมนักวิจัย. 2559;21(1):34-8.
- Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE. Multivariate data analysis. 8th ed. United Kingdom: Cengage Learning; 2019.
- Ayre C, Scally AJ. Critical values for Lawshe's content validity ratio: revisiting the original methods of calculation. Meas Eval Couns Dev. 2014;47(1):79-86.

12. Cronbach L.J. Essentials of psychological testing. 5th ed. New York: Harper & Row; 1990.
13. พูลพงศ์ สุขสว่าง. โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling). ชลบุรี: เอ.พี.บลู ปริ้นท์; 2563.
14. Wang Q, Hou H, Li Z. Participative leadership: a literature review and prospects for future research. *Front Psychol.* 2022;13:924357.
15. Aouad M, Jalbout Hastie M, Yazbeck Karam V. Adaptive leadership in crisis: a healthcare system's resilience journey. *BMJ Lead.* 2025;9(2):89-93.