



การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี

ดุขฎิณิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2569

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ดัชนีฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

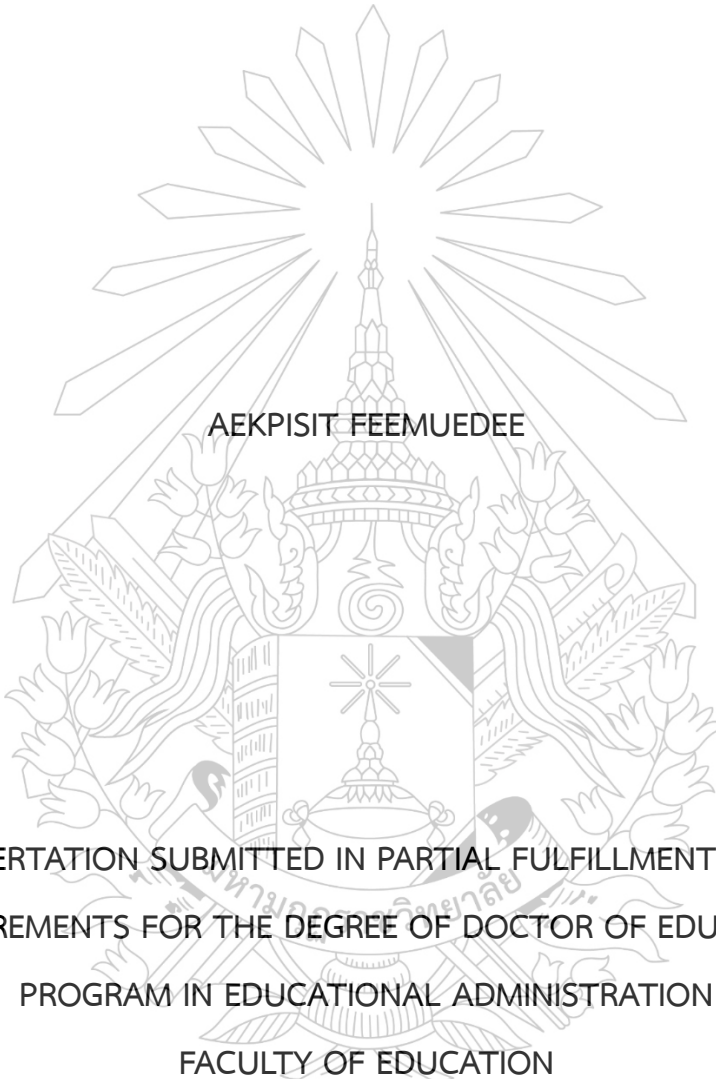
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2569

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

THE DEVELOPMENT OF CHARISMATIC LEADERSHIP INDICATORS BASED  
ON BUDDHIST APPROACHES FOR SECONDARY SCHOOL  
ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION  
COMMISSION

The logo of Mahamakut Buddhist University is a large, intricate emblem. It features a central shield with a sunburst at the top, a stupa in the middle, and a lotus at the bottom. The shield is flanked by two elephants and a lion. Above the shield is a large, ornate umbrella. The entire emblem is surrounded by a wreath of lotus flowers and leaves.

AEKPISIT FEEMUEDEE

A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE  
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF EDUCATION  
PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
FACULTY OF EDUCATION

MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

2026

COPYRIGHT OF MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

|                      |                                                                                                                                    |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| หัวข้อดัชนีพนธ์      | การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นัฒตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร<br>โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| ื่อนักศึกษา          | เอกพิลัษฐ์ ฝีม่อติ                                                                                                                 |
| ชื่อปริญญา           | ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต                                                                                                              |
| สาขาวิชา             | สาขาวิชาการบริหารการศึกษา                                                                                                          |
| ปีพุทธศักราช         | 2569                                                                                                                               |
| อาจารย์ที่ปรึกษา     | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัษณพงศ์ ศรจันทร                                                                                             |
| อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม | ดร.กรรณิกา ไวลัโสภา                                                                                                                |

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้แนบดัชนีพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(พระครูศรีวิรัตนสุนทร , ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.)

คณะกรรมการสอบดัชนีพนธ์:

ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราษฎ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัษณพงศ์ ศรจันทร)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ดร.กรรณิกา ไวลัโสภา)

กรรมการ

(พระครูปลัดจักรพล สิริธโร, ดร.)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยุดธ ชุสอน)



## บทคัดย่อ

|                      |                                                                                                                                    |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| หัวข้อคุณูปการ       | การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใ้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร<br>โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| ชื่อนักศึกษา         | เอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี                                                                                                                 |
| ชื่อปริญญา           | ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต                                                                                                              |
| สาขาวิชา             | สาขาวิชาการบริหารการศึกษา                                                                                                          |
| ปีพุทธศักราช         | 2569                                                                                                                               |
| อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชณพงศ์ ศรีจันทร์                                                                                           |
| อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม | ดร.กรรณิกา ไวโสภา                                                                                                                  |

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใ้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใ้ตามหลักพุทธธรรมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใ้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การดำเนินการแบ่งเป็น 3 ระยะ ระยะที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใ้ตามหลักพุทธธรรมโดยการ สังเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ระยะที่ 2 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใ้ตามหลักพุทธธรรมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 625 คน กำหนดขนาดตัวอย่าง โดยพิจารณาตามข้อเสนอของ Comrey และ Lee (1992) ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และระยะ ที่ 3 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใ้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามี 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) และขั้นตอนที่ 2 การประเมินแนวทาง โดยการประเมินอิงผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

### ผลการวิจัย พบว่า

1. ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นำตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ การสร้างกระบวนทัศน์ที่ท้าทาย การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 2) การสื่อสารที่มีประสิทธิผล มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม ความชัดเจนในการสื่อสาร และการให้ความสำคัญกับผู้รับสาร 3) ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ การกล้าตัดสินใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) การสร้างความร่วมมือ มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การใช้ทรัพยากรร่วมกัน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 5) การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ และ ความยุติธรรม

2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นำตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 1.24$ ,  $df = 23$ ,  $p = .097$ ,  $GFI = 0.93$ ,  $AGFI = 0.90$ ,  $CFI = 0.99$ ,  $SRMR = 0.02$ , and  $RMSEA = 0.07$ ) โดยองค์ประกอบที่มีน้ำหนักองค์ประกอบเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ การสร้างความร่วมมือ การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม และการสื่อสารที่มีประสิทธิผล

3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นำตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 กลุ่มแนวทางหลัก คือ กลุ่มหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นำตามหลักพุทธธรรม (สังคหวัตถุ 4) มุ่งเสริมสร้างศักยภาพให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกได้อย่างต่อเนื่อง และกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ควรพัฒนาตนเองและปรับเปลี่ยนแนวคิการบริหารจัดการให้มีความประจักษ์ ทันสมัย และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที โดยเปลี่ยนจากการใช้อำนาจตามตำแหน่ง มาเป็นการใช้เส้นำและการครองใจคน เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืน ซึ่งผลการประเมินแนวทางการพัฒนาดังกล่าวในภาพรวม พบว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ทั้งสองด้าน

**คำสำคัญ:** ตัวบ่งชี้, ภาวะผู้นำที่มีเส้นำ, หลักพุทธธรรม, ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

## ABSTRACT

|                    |                                                                                                                                                                                   |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dissertation Topic | The Development of Charismatic Leadership Indicators<br>Based On Buddhist Approaches for Secondary School<br>Administrators Under The Office of the Basic Education<br>Commission |
| Student's Name     | AEKPISIT FEEMUEDEE                                                                                                                                                                |
| Degree Sought      | Doctor of Education                                                                                                                                                               |
| Program            | Program in Educational Administration                                                                                                                                             |
| Anno Domini        | 2026                                                                                                                                                                              |
| Advisor            | Assistant Professor Dr. Chissanapong Sonchan                                                                                                                                      |
| Co-Advisor         | Dr. Kunnika Vaisopha                                                                                                                                                              |

The purposes of this research were: 1) to develop indicators of charismatic leadership based on Buddhist approaches for secondary school administrators under the Office of the Basic Education Commission; 2) to examine the goodness-of-fit of the structural relationship model of charismatic leadership indicators based on Buddhist approaches with empirical data; and 3) to study the approaches to developing charismatic leadership based on Buddhist approaches for secondary school administrators under the Office of the Basic Education Commission. The research was conducted in three phases. Phase 1 involved the development of indicators of charismatic leadership based on Buddhist approaches through document synthesis and in-depth interviews. The key informants consisted of 9 experts, and the research instrument was a semi-structured interview form. Phase 2 involved examining the goodness-of-fit of the structural relationship model of charismatic leadership indicators based on Buddhist approaches with empirical data. The sample consisted of 625 school administrators and teachers. The sample size was determined according to the recommendations of Comrey and Lee (1992), and the participants were selected through multistage random sampling. The research instrument was a questionnaire. The statistics used for data analysis included percentage, mean, standard deviation, and confirmatory factor analysis (CFA). Phase 3 focused on studying the approaches to developing charismatic

leadership based on Buddhist approaches for secondary school administrators. This phase consisted of two steps. Step 1 involved in-depth interviews with 9 experts using a semi-structured interview form. Step 2 involved an evaluation of the approaches by 5 experts using an evaluation form. Quantitative data were analyzed using mean and standard deviation, while qualitative data were analyzed through descriptive statistics.

The research findings were as follows:

1. The indicators of charismatic leadership based on Buddhist approaches for secondary school administrators under the Office of the Basic Education Commission consisted of five components: 1) Visionary Leadership, comprising three indicators: creating challenging paradigms, communicating a shared future vision, and acting in accordance with the vision; 2) Effective Communication, comprising three indicators: participatory listening, clarity in communication, and concern for message recipients; 3) Situational Risk-Taking, comprising three indicators: courageous decision-making, self-confidence, and continuous learning; 4) Collaboration Building, comprising three indicators: setting common goals, sharing resources, and participatory decision-making; and 5) Ethical Role Modeling, comprising three indicators: honesty, trustworthiness, and fairness.

2. The results of examining the goodness-of-fit of the structural relationship model of charismatic leadership indicators based on Buddhist approaches for secondary school administrators under the Office of the Basic Education Commission revealed that the model was consistent with the empirical data ( $\chi^2 = 1.24$ ,  $df = 23$ ,  $p = .097$ ,  $GFI = 0.93$ ,  $AGFI = 0.90$ ,  $CFI = 0.99$ ,  $SRMR = 0.02$ , and  $RMSEA = 0.07$ ). The components with factor loadings ranked from highest to lowest were situational risk-taking, collaboration building, ethical role modeling, and effective communication.

3. Approaches to developing charismatic leadership based on Buddhist principles for secondary school administrators under the Office of the Basic Education Commission comprise two primary dimensions. First, relevant governing agencies should establish training curricula focused on cultivating charismatic

leadership integrated with Buddhist virtues—specifically Sanghavatthu IV (the four bases of social solidarity)—thereby empowering administrators to continuously adapt to global transitions. Second, school administrators themselves must engage in self-development and paradigm shifts in educational management to ensure agility, modernity, and responsiveness to emergent changes. This necessitates a strategic transition from position power to personal charisma and interpersonal compliance in order to foster a resilient and sustainable organizational culture. Ultimately, the comprehensive evaluation of these development approaches indicates that both appropriateness and feasibility are at a high level.

**Keywords:** Indicators, Charismatic Leadership, Buddhist Approaches, Secondary School Administrators.





## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผศ.ดร.ชัชณพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ดร.กรรณิกา ไวโสภา และคณาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนให้ความรู้ คอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งในความกรุณา และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งไว้ ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณพระเดชพระคุณ พระสุทิวาธิ์,ดร พระครูปลัดจกักรพล สิริธโร,ดร. พระครูสังฆรักษ์วัชร เทวสิรินาโค, ดร. พระครูปริยัติคุณรังษี , ผศ.ดร. ในความเมตตาให้ข้อมูลความรู้หลักธรรมคำสอนอันทรงคุณค่าที่เป็นประโยชน์ต่อคหบดีนิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าอย่างยิ่งในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้สัมภาษณ์เชิงลึกในการยืนยันองค์ประกอบ และตัวชี้วัด ตลอดจนการเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรม และการประเมิน ทำให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพสำหรับการวิจัย

ขอขอบคุณท่านผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ และศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ทุกคน ตลอดจนเพื่อนร่วมหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 4 รหัส 66 ที่คอยช่วยเหลือและเป็นที่กำลังใจด้วยดีเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณตา ยาย มารดา บิดา ผู้ให้กำเนิด ที่เลี้ยงดู อบรม ปูทางฝังจิตวิญญาณของความมุ่งมั่นและตั้งใจ จนประสบผลสำเร็จในวันนี้

คุณค่าและคุณประโยชน์อันใดที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอสัมฤทธิ์ผลนั้นเป็นสิ่งบูชาพระคุณของตา ยาย มารดา บิดา ครู อาจารย์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ และประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ของงได้รับส่วนแบ่งความดีนี้ทุกท่าน

เอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี

## สารบัญ

### หน้า

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| บทคัดย่อ.....                                                                                              | จ  |
| ABSTRACT .....                                                                                             | ซ  |
| กิตติกรรมประกาศ .....                                                                                      | ญ  |
| สารบัญ.....                                                                                                | ฉ  |
| สารบัญตาราง .....                                                                                          | ต  |
| สารบัญรูปภาพ.....                                                                                          | ถ  |
| บทที่ 1 บทนำ.....                                                                                          | 1  |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                                                                    | 1  |
| 1.2 คำถามการวิจัย.....                                                                                     | 8  |
| 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....                                                                              | 8  |
| 1.4 สมมติฐานการวิจัย .....                                                                                 | 9  |
| 1.5 ขอบเขตการวิจัย .....                                                                                   | 9  |
| 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ .....                                                                                  | 10 |
| 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....                                                                         | 15 |
| 1.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....                                                                              | 16 |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                                                | 18 |
| 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....                                                                    | 18 |
| 2.1.1 ความหมายของผู้นำ.....                                                                                | 19 |
| 2.1.2 ภาวะผู้นำ.....                                                                                       | 20 |
| 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์.....                                                        | 21 |
| 2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์.....                                                                 | 21 |
| 2.2.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ .....                                                              | 24 |
| 2.2.3 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ .....                                        | 27 |
| 2.2.4 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการ และพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ<br>ของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์..... | 43 |
| 2.3 การบูรณาการ .....                                                                                      | 88 |



|                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.3.1 ความหมาย .....                                                                             | 88  |
| 2.3.2 ประโยชน์ของการบูรณาการ .....                                                               | 89  |
| 2.4 แนวคิด ตามหลักพุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์.....                                           | 91  |
| 2.4.1 ความหมายของพุทธธรรม .....                                                                  | 91  |
| 2.4.2 ลักษณะทั่วไปของพุทธธรรม.....                                                               | 91  |
| 2.4.3 การบริหารการศึกษาตามหลักพุทธธรรม .....                                                     | 92  |
| 2.4.4 หลักพุทธธรรมสังคหวัตถุ 4 กับภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม .....                      | 94  |
| 2.4.5 หลักสังคหวัตถุ 4 กับการส่งเสริมภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ของผู้บริหารโรงเรียน<br>มัธยมศึกษา..... | 110 |
| 2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้.....                                                 | 173 |
| 2.5.1 ความหมายของตัวบ่งชี้.....                                                                  | 173 |
| 2.5.2 ลักษณะของตัวบ่งชี้.....                                                                    | 175 |
| 2.5.3 ประเภทของตัวบ่งชี้.....                                                                    | 176 |
| 2.5.4 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้.....                                                                  | 179 |
| 2.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบ .....                                                                 | 180 |
| 2.6.1 ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ .....                                                    | 180 |
| 2.6.2 วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ .....                                                | 181 |
| 2.6.3 ประเภทของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ.....                                                 | 182 |
| 2.6.4 ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ.....                                                     | 182 |
| 2.6.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ .....                                                      | 183 |
| 2.6.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน.....                                                      | 187 |
| 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา .....                                                          | 196 |
| 2.7.1 ความหมายของแนวทางการพัฒนา.....                                                             | 196 |
| 2.7.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ.....                                                               | 197 |
| 2.7.3 ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ.....                                                         | 200 |
| 2.7.4 องค์ประกอบของแนวทางการพัฒนา.....                                                           | 201 |
| 2.7.5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ.....                                        | 203 |
| 2.7.6 การประเมินแนวทาง.....                                                                      | 204 |
| 2.7.7 รูปแบบการประเมินแนวทางโดยผู้เชี่ยวชาญ.....                                                 | 204 |
| 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                                                   | 208 |
| 2.8.1 งานวิจัยภายในประเทศ.....                                                                   | 208 |

|                                                                                                                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.8.2 งานวิจัยต่างประเทศ.....                                                                                                                                                                                                              | 209 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....                                                                                                                                                                                                            | 211 |
| 3.1 ระยะที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นทตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น<br>2 ขั้นตอน ดังนี้.....                                                         | 211 |
| 3.2 ระยะที่ 2 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ตัว<br>บ่งชี้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นทตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียน<br>มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิง<br>ประจักษ์..... | 213 |
| 3.3 ระยะที่ 3 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นทตามหลักพุทธธรรมของ<br>ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ..                                                                                    | 221 |
| 3.4 แผนการดำเนินการ .....                                                                                                                                                                                                                  | 226 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                                                                                                                                                                                         | 228 |
| 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                                                                                                                               | 228 |
| 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                                                                                                                                              | 231 |
| 4.3 ระยะที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นทตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....                                                                                      | 232 |
| 4.4 ระยะที่ 2 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัว<br>บ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นทตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา<br>สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ .....              | 271 |
| 4.5 ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นทตามหลักพุทธธรรมของ<br>ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ..                                                                                       | 291 |
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....                                                                                                                                                                                       | 323 |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย .....                                                                                                                                                                                                                   | 323 |
| 5.2 อภิปรายผลการวิจัย .....                                                                                                                                                                                                                | 331 |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ .....                                                                                                                                                                                                                       | 334 |
| บรรณานุกรม .....                                                                                                                                                                                                                           | 337 |
| ภาคผนวก .....                                                                                                                                                                                                                              | 351 |
| ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....                                                                                                                                                                                                         | 352 |
| ภาคผนวก ข หนังสือราชการ .....                                                                                                                                                                                                              | 357 |

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....            | 406 |
| ภาคผนวก ง การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ..... | 469 |
| ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                   | 484 |
| ประวัติผู้เขียนคุณูปการ.....                          | 538 |



## สารบัญตาราง

|                                                                                                                            | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์.....                                                               | 27   |
| ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์.....                                                              | 32   |
| ตารางที่ 2.3 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์.....                                                              | 39   |
| ตารางที่ 2.4 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล.....                                                         | 44   |
| ตารางที่ 2.5 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้<br>ของการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล.....                 | 51   |
| ตารางที่ 2.6 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ.....                                                         | 54   |
| ตารางที่ 2.7 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้<br>ของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ.....                 | 59   |
| ตารางที่ 2.8 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์.....                                                         | 62   |
| ตารางที่ 2.9 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ นิยามเชิงปฏิบัติการ<br>และตัวบ่งชี้ของความกล้าเสี่ยงตาม สถานการณ์.....                 | 68   |
| ตารางที่ 2.10 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การสร้างความร่วมมือ.....                                                               | 72   |
| ตารางที่ 2.11 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการสร้างความร่วมมือ....                            | 79   |
| ตารางที่ 2.12 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม.....                                               | 81   |
| ตารางที่ 2.13 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ นิยามเชิงปฏิบัติการ<br>และตัวบ่งชี้ของการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม.....           | 87   |
| ตารางที่ 2.14 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ นิยามเชิงปฏิบัติการ<br>และตัวบ่งชี้ของการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลตามหลักพุทธธรรม.....  | 116  |
| ตารางที่ 2.15 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการสื่อสารที่มี<br>ประสิทธิภาพตามหลักพุทธธรรม..... | 131  |
| ตารางที่ 2.16 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของความกล้าเสี่ยงตาม<br>สถานการณ์ตามหลักพุทธธรรม..... | 145  |
| ตารางที่ 2.17 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการสร้างความร่วมมือ<br>ตามหลักพุทธธรรม.....        | 158  |

|                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ตารางที่ 2.18 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการเป็นแบบอย่างที่ดี |     |
| ด้านจริยธรรมตามหลักพุทธธรรม .....                                                            | 171 |
| ตารางที่ 3.1 ข้อมูลแสดงจำนวนกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....                                | 216 |
| ตารางที่ 4.1 ความถี่และร้อยละของข้อมูลแสดงสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม .           | 231 |
| ตารางที่ 4.2 สรุปองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร   |     |
| โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน                               |     |
| จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                                 | 233 |
| ตารางที่ 4.3 สรุปองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร     |     |
| โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน                               |     |
| จากสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ .....                                                               | 243 |
| ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งของตัวแปรสังเกตได้            |     |
| และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                     |     |
| ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน                   |     |
| โดยรวม .....                                                                                 | 249 |
| ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งของตัวแปรสังเกตได้            |     |
| และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                     |     |
| ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน                   |     |
| การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล .....                                                             | 251 |
| ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งของตัวแปรสังเกตได้            |     |
| และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                     |     |
| ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน                   |     |
| การสื่อสารที่มีประสิทธิผล .....                                                              | 255 |
| ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งของตัวแปรสังเกตได้            |     |
| และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                     |     |
| ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน                   |     |
| ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ .....                                                             | 258 |
| ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งของตัวแปรสังเกตได้            |     |
| และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                     |     |
| ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน                   |     |
| การสร้างความร่วมมือ.....                                                                     | 262 |



|               |                                                                                                                                                                                                                                                                         |     |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ตารางที่ 4.9  | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งของตัวแปรสังเกตได้<br>และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม<br>ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม..... | 265 |
| ตารางที่ 4.10 | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง<br>ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา<br>สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....                                                              | 269 |
| ตารางที่ 4.11 | คุณภาพของโมเดลการวัดการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Vis)<br>ของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ..                                                                                                                                  | 272 |
| ตารางที่ 4.12 | คุณภาพของโมเดลการวัดการสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Eff)<br>ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา<br>สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....                                                                                                                              | 274 |
| ตารางที่ 4.13 | คุณภาพของโมเดลการวัดความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ (Sit)<br>ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา<br>สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....                                                                                                                             | 275 |
| ตารางที่ 4.14 | คุณภาพของโมเดลการวัดการสร้างความร่วมมือ (Col)<br>ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา<br>สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....                                                                                                                                    | 277 |
| ตารางที่ 4.15 | คุณภาพของโมเดลการวัดการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Eth)<br>ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา<br>สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....                                                                                                                       | 278 |
| ตารางที่ 4.16 | การประเมินคุณภาพของดัชนีความสอดคล้องในโมเดลภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์<br>ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา<br>สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>(Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Muller, 2003) .....                                                | 281 |
| ตารางที่ 4.17 | คุณภาพโครงสร้างของโมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง.....                                                                                                                                                                                                       | 282 |
| ตารางที่ 4.18 | การประเมินคุณภาพของดัชนีความสอดคล้องในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง<br>องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ก่อนปรับ<br>(Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Muller, 2003) .....                                                                                                 | 285 |

|                                                                                                                                                                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ตารางที่ 4.19 การประเมินคุณภาพของดัชนีความสอดคล้องในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง<br>องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองหลังปรับ<br>(Schermerle-Engel, Moosbrugger & Muller, 2003) .....                                                                          | 287 |
| ตารางที่ 4.20 คุณภาพโครงสร้างของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยัน<br>อันดับสอง .....                                                                                                                                                        | 288 |
| ตารางที่ 4.21 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้อาหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร<br>โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....                                                                                                          | 302 |
| ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม (Propriety)<br>และความเป็นไปได้ (Feasible) ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้อาหลักพุทธธรรม<br>ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....            | 310 |
| ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของแนวทาง<br>การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้อาหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา<br>สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การสื่อสารที่มีประสิทธิผล .....             | 311 |
| ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม<br>ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้อาหลักพุทธธรรม<br>ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล .....         | 314 |
| ตารางที่ 4. 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม<br>ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้อาหลักพุทธธรรม<br>ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>การเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านจริยธรรม ..... | 316 |
| ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม<br>ความเป็นไปได้ของแนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้อาหลักพุทธธรรม<br>ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>การสร้างความร่วมมือ .....               | 318 |
| ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม<br>ความเป็นไปได้ของแนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้อาหลักพุทธธรรม<br>ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ .....        | 320 |

## สารบัญรูปภาพ

### หน้า

|                                                                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม<br>ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน . 17 |     |
| ภาพที่ 2.1 โมเดลการวัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ .....                                                                                                        | 42  |
| ภาพที่ 2.2 โมเดลการวัดการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล .....                                                                                                               | 46  |
| ภาพที่ 2.3 โมเดลการวัดการสื่อสารที่มีประสิทธิผล .....                                                                                                                | 56  |
| ภาพที่ 2.4 โมเดลการวัดความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ .....                                                                                                               | 64  |
| ภาพที่ 2.5 โมเดลการวัดการสร้างความร่วมมือ .....                                                                                                                      | 75  |
| ภาพที่ 2.6 โมเดลการวัดการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม .....                                                                                                         | 83  |
| ภาพที่ 2.7 โมเดลสมมติฐานการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม<br>ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา<br>สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....  | 173 |
| ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย .....                                                                                                                           | 227 |
| ภาพที่ 4.1 โมเดลการวัดองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Vis) .....                                                                                               | 272 |
| ภาพที่ 4.2 โมเดลการวัดองค์ประกอบการสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Eff) .....                                                                                                | 273 |
| ภาพที่ 4.3 โมเดลการวัดองค์ประกอบความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ (Sit) .....                                                                                               | 275 |
| ภาพที่ 4.4 โมเดลการวัดองค์ประกอบการสร้างความร่วมมือ (Col) .....                                                                                                      | 276 |
| ภาพที่ 4.5 โมเดลการวัดองค์ประกอบการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Eth) .....                                                                                         | 278 |
| ภาพที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง .....                                                                                                       | 280 |
| ภาพที่ 4.7 โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองก่อนปรับ .....                                                                                 | 284 |
| ภาพที่ 4.8 โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองหลังปรับ .....                                                                                 | 286 |
| ภาพที่ 4.9 โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง มีความสอดคล้อง<br>กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ .....                                          | 290 |
| ภาพที่ 4.10 แผนผังแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร<br>โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....              | 309 |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาประเทศไทยต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในภาคส่วนต่างๆ ของประเทศหลากหลายรูปแบบ อาทิเช่น ความขัดแย้งทางการเมือง เศรษฐกิจขาดเสถียรภาพ สถิติอาชญากรรมที่เพิ่มขึ้นอันเป็นผลเกี่ยวเนื่องมาจากปัญหาพฤติกรรมของเยาวชน ปัญหาแรงงานนอกระบบและการค้ามนุษย์ภัยพิบัติทางธรรมชาติที่ทวีความรุนแรงอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ได้ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคนไทยและสังคมไทยในหลายประการ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559) การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน มีแนวโน้มสูงมากทั้งระดับโลก ภูมิภาค ประเทศ สังคม ในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมืองวัฒนธรรมและค่านิยม จากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องอื่น ๆ ตามมานั้น คือการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ผู้นำชาติวิสัยทัศน์และพลังที่นำการเปลี่ยนแปลง Yu and Huen (2000) เพื่อเตรียมรับกับกระแสโลกาภิวัตน์ ที่ประเทศไทยจะต้องขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีความเป็นพลวัต เพื่อการพัฒนาที่มุ่งสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วในโลกที่หนึ่งด้วยความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน“การศึกษา” จึงนับเป็นกลไกหลักที่สำคัญที่จะช่วยเพิ่มสมรรถนะของคนไทย ให้มีศักยภาพในการพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมที่นำไปสู่ความยั่งยืนในเวทีโลก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560 ก) เนื่องจากการศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติรวมไปถึงการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุขในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 การศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560 ข) ดังนั้นการบริหารองค์การทางการศึกษาจึงต้องปรับทิศทางการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงผู้นำทางการศึกษาต้อง มีศักยภาพ และสมรรถภาพทางการบริหารที่ไร้ขอบเขตขององค์ความรู้เพื่อนำพาองค์การ ไปสู่วิสัยทัศน์และเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ๆ และที่สำคัญผู้นำ หรือผู้บริหารองค์การต้องแสดงออกถึงศักยภาพ ด้วยการจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายแรงใจอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ (Luthans, 1981อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2553)

การจัดการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ตัวแปรที่สำคัญที่สุดก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะต้องเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้นำที่ดี มีทักษะความเป็น



ผู้นำ มีปัญญา มีความรู้ความสามารถ และใช้การวิจัยเพื่อการบริหารและการจัดการเพื่อปรับปรุงคุณภาพผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การบรรลุเป้าหมาย ด้านคุณภาพของผู้เรียนจึงต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำสูงคือกุญแจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาที่ยั่งยืน ซึ่งนักการศึกษาทั้งหลายต่างมีทัศนะว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำยุคใหม่ที่มีทักษะการบริหารงาน เป็นผู้นำทีมแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความสามารถและมีความเป็นมืออาชีพ สามารถบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร สร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม สามารถเชื่อมโยงสภาพปัจจุบันและภาพอนาคต มุ่งพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนมองเห็นภาพอนาคตและสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุดหากกล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำจะมุ่งเน้นถึงคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์กรจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารงานบริหารตนเอง และบริหารบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปแล้วทักษะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารประกอบด้วย ทักษะทางการจัดการ (Managerial Skills) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) และทักษะทางเทคนิควิธี (Technical Skills) (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2546) ส่วนแนวคิดของ แคทซ์ (Katz, 1995) ได้กล่าวถึงทักษะการบริหารสถานศึกษา เป็นทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี 3 ด้านไว้ดังนี้คือ 1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) และ 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) และ Crawford (n.d. อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2556) ทักษะที่ผู้นำในสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ประสบความสำเร็จคือผู้นำควรมีความคาดหวังสูง ให้ความสำคัญกับจุดมุ่งหมายเป็นฐาน ใช้ความสามารถพิเศษในการแก้ปัญหาแบบร่วมมือ มีจิตสร้างสรรค์ สามารถแปลความข้อมูลมีความสามารถในการบริหารเวลาและมีความใส่ใจ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำเร็จต่อการปฏิบัติงานในองค์กร เนื่องจากจะทำให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานทั้งในและนอกองค์กร เชื่อมันศรัทธา รวมพลังให้เกิดความร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประสานให้ความสะดวกในการดูแล ให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ในการบริหารงานจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ หรือมีความเป็นผู้นำในตัวของผู้บริหารเพื่อให้การบริหารในทุกหน่วยงานและสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สัมมา ธนธัญ, 2553) นอกจากนั้นการศึกษาที่ผ่านมายังมีการศึกษาความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อบรรยากาศ



ของโรงเรียน และความสำเร็จของนักเรียน (Allen, 1985 cited in Bass & Bass, 2008) อีกทั้งแรงจูงใจในการทำงานของครูขึ้นอยู่กับคุณภาพของความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกด้วย (Sylvia & Hutchison, 1985 cited in Bass & Bass, 2008) Bennis (1985) ได้ชี้ชัด ว่าพื้นฐาน 3 ประการที่สำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลขององค์การ คือ 1) ความสำเร็จขององค์การโดยส่วนรวมขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบ และความรอบรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ของผู้นำที่มีคุณภาพ 2) สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงขององค์การให้สอดคล้องกับภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อม ถือได้ว่าหลักการที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องชี้แนะแนวทางให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจ จุดมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และ 3) ผู้นำเข้าใจบทบาทหน้าที่ และโครงสร้างขององค์การ และสร้างบทบาทในการนำองค์การให้สังคมยอมรับ ต้องเรียนรู้ทฤษฎีใหม่ ๆ และ มีความกล้าหาญที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ (Benis, 1985) นอกจากนี้ผู้บริหาร ต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยและทันยุคต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นนักพัฒนา นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักประนีประนอม นักการทูต นักวางแผน นักปกครองและนักปราชญ์ (จรัญ อติวิทย์ภรณ์, 2554) การที่ผู้นำมีความรู้ความเข้าใจ ทักษะความเป็นผู้นำ ตลอดจนได้มีการพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้งแล้วเชื่อว่าจะสามารถนำองค์การทางการศึกษานั้นไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายนั้นได้ ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้นำทางการศึกษา จึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการศึกษาแก่ผู้รับบริการในการที่ให้บริการอย่างมีคุณภาพตรงความต้องการความจำเป็นของผู้เรียนและสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐในที่สุด (สมุทพร ชำนาญ, 2546) ด้วยเหตุนี้การจัดการเรียนรู้ในยุคศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียนจะต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องผสมผสานภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อใช้บริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพตามบริบทของสังคมที่เปลี่ยนไป

การแสวงหารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและสอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาในสังคมปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถนำพาองค์การให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงานด้วย (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2553) ภาวะผู้นำจึงเป็นศาสตร์ที่มีการศึกษามาอย่างต่อเนื่องและมีแนวความคิดเปลี่ยนแปลงไปตามลำดับ ซึ่งภาวะผู้นำแต่ละยุคสมัยจะสอดคล้องกับสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น กระทั่งในปัจจุบันเริ่มมีการศึกษาภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 โดยเชื่อว่าจะมีภาวะผู้นำที่แตกต่างจากภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม ซึ่งไม่สามารถใช้ได้กับลักษณะของคนทำงานรุ่นใหม่ ๆ และที่สำคัญการเป็นผู้นำของคนรุ่นใหม่มีแนวโน้มมากขึ้น ส่งผลให้รูปแบบภาวะผู้นำยุคใหม่มีความแตกต่างไปจากดั้งเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับ ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ต้องเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในตัวของผู้บริหารในระดับ ต่าง ๆ Victor n.d. (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556) ได้กล่าวว่าสำหรับผู้นำศตวรรษที่ 21 ต้องการภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (Corporate leadership) มากกว่าผู้นำแบบใช้อำนาจหรือการบังคับ ผู้นำจะต้องให้การศึกษาและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามเช่นเดียวกับ Badillo (2013) ที่ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ สามารถวัดได้และสามารถเรียนรู้ได้ ภาวะผู้นำจะไม่เกี่ยวข้องกับคำว่าความสามารถพิเศษ (Charisma) ความมีเสน่ห์ (Sharm) หรือความมีอำนาจ ดึงดูดใจ (Magnetism) โดยสิ่งเหล่านี้แม้เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้นำ แต่ไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูง ดังนี้ ภาวะผู้นำจึงเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถหรือความชำนาญการในการใช้ความรู้ สมรรถนะและกระบวนการจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ Lee (2008) พบว่า ภาวะผู้นำโรงเรียนที่ส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การสร้างทีมงาน ด้านความร่วมมือ ด้านการคิดวิเคราะห์ ด้านการแก้ปัญหา สอดคล้องกับ Bersin (2013) ซึ่งระบุชัด ว่า ภาวะผู้นำยุคใหม่ที่สอดคล้องกับค่านิยมของคนรุ่นใหม่ และสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลก ในสมัยปัจจุบัน มีลักษณะสำคัญ คือ 1) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อบุคคลหรือกลุ่มภายใต้พื้นฐานลักษณะเฉพาะบุคคล 2) เข้าใจลักษณะของบุคคลและเห็นคุณค่าคนอื่น และให้การยอมรับการเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม และ 3) ได้รับประโยชน์จากความคิด และนวัตกรรมของกลุ่มที่มีความหลากหลาย มีการเปิดใจรับฟังเสียงความคิดเห็นของสมาชิกเพื่อเป็นแนวทางคิด และการตัดสินใจที่ดี Ryan (2003) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องกล้าเผชิญกับความท้าทายที่เกี่ยวข้องและต้องได้รับความรู้ความเข้าใจ และปรับทัศนคติใหม่ ในการทำเช่นนั้นสมาชิกทุกคนในชุมชนและในโรงเรียนต้องรับผิดชอบในบทบาทของทั้งครูและผู้เรียน มีการกระตุ้นในการเป็นผู้นำของทุกคน ช่วยให้ทำงานในความหลากหลายของสังคมในโรงเรียน และชุมชน Hollander (2012) ให้ความเห็นว่า เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นไปที่การทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ติดตาม ซึ่งผู้นำแบบครอบคลุมมุ่งเน้น ที่จะทำสิ่งต่าง ๆ กับผู้คนแทนที่จะทำสิ่งต่าง ๆ รูปแบบการเป็นผู้นำชนิดนี้จะประสบความสำเร็จในการช่วยแก้ไขปัญหามากมายในปัจจุบันได้ อาจส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิภาพด้วยพลังของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพสูง โดยมุ่งเน้นความร่วมมือในองค์กร

การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อความสำเร็จในอนาคตเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขันหลากหลายรูปแบบ และสถานการณ์ต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีความสลับซับซ้อนในการบริหารงานเป็นอย่างมาก ซึ่งการบริหารไม่ได้มีรูปแบบตายตัวที่สามารถนำไปใช้ได้ผลในทุกสถานการณ์แต่กลายเป็นการบริหารตามสถานการณ์ที่ต้องมีความสามารถอย่างหลากหลาย ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเป็น การเตรียมบุคลากรให้มี

คุณภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างความรู้และทักษะที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย ที่ต้องการ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557) ผู้บริหาร โรงเรียนจึงมีบทบาทสำคัญในการนำโรงเรียนและหน่วยงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งเป้าหมายที่สำคัญคือการแก้ไขปัญหาการศึกษาทั้งกระบวนการอย่างค่อยเป็นค่อยไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายการพัฒนาประเทศและสร้างคนที่พึงประสงค์ในอนาคต โดยเฉพาะเป้าหมายการศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนจากปริมาณสู่คุณภาพ เพื่อให้การดำเนินงานการปฏิรูปการศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้จึงได้มีการออกกฎหมายการศึกษา ซึ่งได้แก่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545

การจัดการศึกษามีความสำคัญและจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของโรงเรียนนั้น สิ่งที่มีความสำคัญในการที่จะนำนโยบายทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารของโรงเรียนเป็นสำคัญ โดยที่พฤติกรรมตามกระบวนการบริหารของโรงเรียนจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวและส่งผลถึงควมมีคุณภาพ หรือไม่มีคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งหมายถึงควมมีประสิทธิภาพของโรงเรียนนั่นเอง นอกจากนี้ในด้านนโยบายของการกระจายอำนาจ ด้านการบริหารที่ ยึดการใช้รูปแบบของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานเดียวกันทุก โรงเรียนต้องใช้ในการบริหารงานคือการกระจายอำนาจจัดการศึกษาให้กับประชาชนและโรงเรียนมีอิสระการบริหารด้วยตนเองมากขึ้น อีกทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายและวางแผนการบริหารโรงเรียนด้วย โรงเรียนจึงต้องสร้างผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนที่พร้อมจะให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนามาตรฐาน พร้อมทั้งรับการตรวจสอบได้เพื่อให้เกิดการบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ (ธีระ รุญเจริญ, 2550)

กระบวนการเป็นผู้นำที่ดีเปรียบเสมือนฟันเฟืองสำคัญและเป็นเข็มทิศในการกำหนด เป้าหมายในการพัฒนา มุ่งผลิตคุณภาพการศึกษาและพัฒนาบุคลากรให้สามารถก้าวสู่โลกแห่งการเปลี่ยนแปลงคือ ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ ขั้นที่ 2 การวางแผน ขั้นที่ 3 การ ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ และขั้นที่ 4 การประเมินผล และการส่งเสริมการมีส่วนร่วม เป็นการ พัฒนาความเป็นสากลของการศึกษาเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน มีการพึ่งพาและเกื้อกูล เกิดความสมดุล ในการยกระดับคุณภาพชีวิต กำหนดทิศทางการพัฒนาสู่สังคมการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง เป็นผู้ที่มีความคิดกว้างไกล มีสภาวะความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และกล้าเปลี่ยนแปลง กอปร กับจำเป็นต้องตระหนักในความสำคัญของการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง มีความสามารถในการ จัดการประสานประโยชน์กับทุกฝ่าย จึงจะบริหารจัดการศึกษาเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ ได้ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางและ



กระบวนการบริหาร การพัฒนาและปรับปรุงวิธีการบริหารงานด้านต่าง ๆ เพื่อนำพาสถานศึกษาสู่ความก้าวหน้าที่มีคุณภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อสถานศึกษา บุคลากรและผู้เรียน เป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตาม การเป็นผู้นำที่จะต้องทำให้ผู้อื่นยอมรับในตัวเรา รวมทั้งเป็นกุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพนั้นจึงเป็นสิ่งที่ค่อนข้างยากผู้นำในยุคนี้ ควรปรับเปลี่ยนจากการเริ่มต้นจากความคิดที่จะต้อง ทำให้ผู้คนยอมรับมาเป็นการเริ่มต้นจากตัวเราก่อนโดยการวางแผนคิดที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งและทำให้ตัวผู้นำเองมีกำลังใจซึ่งจะเป็นตัวเสริมแรงให้เกิดการผลักดันที่จะทำงานต่อไป ขณะเดียวกันผู้บริหารโรงเรียนสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ให้ได้ตามมาตรฐานและคุณภาพตามการศึกษากำหนด โดยเฉพาะปัจจัยด้านต่างๆ ในการบริหารงานที่ส่งผลถึงความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพของสถานศึกษาเป็นสำคัญ โดยที่ Sergiovanni (2001) ได้ชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพต้องทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและกุญแจสำคัญที่นำไปสู่โรงเรียนดี คือ ภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียน Baskett and Mikios (1992) ได้ให้ความเห็นว่าบทบาทของการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร มีผลต่อการสร้างคุณภาพ ขององค์กร นอกจากนี้ Austin and Reynolds (1990) ได้สรุปว่าการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

เช่นเดียวกับการบริหารโรงเรียนในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าการพัฒนาตัวบ่งชี้หรือเกณฑ์ในการประเมินต่าง ๆ จำเป็นต้องนำภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์เข้ามาเป็นส่วนหนึ่ง เพราะภาวะผู้นำลักษณะนี้มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ความร่วมมือของบุคลากร และความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ผู้นำที่มีเสน่ห์สามารถสร้างแรงจูงใจ ความเชื่อมั่น และความศรัทธาให้แก่ผู้ร่วมงาน ทำให้บุคลากรเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานและพร้อมร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรการนำภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์เข้ามาใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ ยังช่วยให้การประเมินผู้นำมีความครอบคลุมมากขึ้น เพราะการเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้วัดเพียงความสามารถในการบริหารงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสามารถในการสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานด้วย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ นอกจากนี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ยังมีส่วนช่วยในการพัฒนาองค์กรให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมความสามัคคีภายในทีม ดังนั้น หากนำคุณลักษณะด้านนี้มาใช้เป็นตัวบ่งชี้ ก็จะช่วยให้องค์กรสามารถคัดเลือกหรือพัฒนาผู้นำที่เหมาะสมและมีคุณภาพได้มากยิ่งขึ้น อีกทั้ง ในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่มีเสน่ห์จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรพร้อมปรับตัวและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้ภาวะผู้นำลักษณะนี้กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาในการสร้างตัวบ่งชี้ด้านการบริหารและการพัฒนาบุคลากร การนำภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์เข้ามาในการพัฒนาตัวบ่งชี้ จึงมีความสำคัญต่อการประเมินและพัฒนาผู้นำให้มีทั้งความสามารถในการ

บริหารงานและความสามารถในการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรในระยะยาว

ท่ามกลางสถานการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนย่อมเป็นปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีแนวโน้มจะเป็นกระบวนการสร้างเครื่องมือประเมินเพื่อใช้เป็นกรอบในการพัฒนาสมรรถนะตนเอง ทั้งในด้านบุคลิกภาพที่เป็นที่ยอมรับ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และความเฉลียวฉลาดทางการบริหารจัดการ ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพราะในมิติของการบริหารทรัพยากรบุคคล ตัวบ่งชี้ที่ผ่านการพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วนั้น ย่อมจะทำหน้าที่เป็นแนวปฏิบัติทางการบริหารที่ช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจถึงศักยภาพและลักษณะเฉพาะของบุคลากรรายบุคคล อันนำไปสู่การจัดวางคนให้เหมาะสมกับงานตามหลักสมรรถนะ

ในขณะที่วิทยาศาสตร์มุ่งใช้กระบวนการเชิงประจักษ์เพื่อค้นหาและเปิดเผยความจริงของโลกกายภาพ แต่ยังคงมีข้อจำกัดในการตอบสนองต่อมิติทางด้านคุณค่าและจริยธรรม ซึ่งเป็นจุดที่วิทยาศาสตร์ไม่ได้ให้ความสำคัญโดยตรง พระพุทธศาสนาจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเติมเต็มองค์ความรู้และวิทยาการทั้งหลายให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยเป็นการประสานรอยต่อระหว่างการแสวงหาคูณค่าภายนอกและการพัฒนาจิตใจภายใน ซึ่งช่วยให้การพัฒนาทางด้านกายภาพและจิตภาพดำเนินควบคู่กันไปอย่างสมดุล

การเชื่อมโยงระหว่างวิทยาการสมัยใหม่กับพระพุทธศาสนา ถือเป็นมิติเชิงบวกที่ช่วยส่งเสริมความเข้าใจร่วมสมัย โดยเฉพาะในบริบทการบริหารสถานศึกษา การนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการร่วมกับศาสตร์การบริหารงานยุคใหม่ จะช่วยเพิ่มทางเลือกและประสิทธิภาพในการจัดการองค์กรให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้ นอกเหนือจากทักษะ ความเชี่ยวชาญ และความสามารถเฉพาะทางแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่มีแนวโน้ม เช่น การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ การสร้างความร่วมมือ ตลอดจนการเป็นแบบอย่างที่ดีทางจริยธรรม คุณลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับหลักพุทธธรรมว่าด้วย "สังคหวัตถุ 4" ซึ่งเป็นหลักธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวหัวใจ ผูกไมตรี และส่งเสริมการเกื้อกูลกันในสังคม ประกอบด้วย 4 ประการสำคัญ ได้แก่ ทาน (การเสียสละแบ่งปัน) ปิยวาจา (การสื่อสารด้วยความจริงใจและสร้างสรรค์) อตถจริยา (การบำเพ็ญประโยชน์) และสมานัตตตา (การวางตนเหมาะสมและเสมอต้นเสมอปลาย) ซึ่งการประยุกต์ใช้หลักธรรมนี้จะช่วยเสริมสร้างเสน่ห์แห่งความเป็นผู้นำและสร้างความร่วมมือภายในสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2549)

ในโลกของการศึกษา "ผู้บริหารโรงเรียน" ไม่ใช่เพียงผู้มีตำแหน่งในการบริหารงานเท่านั้น หากแต่เป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางจิตใจ และผู้เป็นแบบอย่างทั้งด้านความประพฤติและวิสัยทัศน์



การที่ผู้บริหารจะได้รับความเคารพนับถือและความร่วมมือจากครู บุคลากร และนักเรียนได้อย่างแท้จริงนั้น จำเป็นต้องมี "เสน่ห์" ที่มีใช้เพียงรูปลักษณ์ แต่คือ คุณธรรมและวัตรปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องอย่างลึกซึ้งกับ หลักสังคหวัตถุ 4 ของพระพุทธศาสนา ที่เป็นเครื่องมือในการครองใจและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อันเป็นปัจจัยสำคัญในการลดความขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ การพัฒนาตัวบ่งชี้ที่บูรณาการพุทธธรรมไปประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบย่อมเป็นทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยยกระดับธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในสถานศึกษา ควบคู่ไปกับการปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และสร้างจิตสำนึกที่ดีให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา อันจะส่งผลสัมฤทธิ์โดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาพรวม

ด้วยความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้มีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำข้อมูลเชิงประจักษ์จากปรากฏการณ์จริงมาทดสอบกับโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตลอดจนเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพื่อนำไปใช้พัฒนาคุณภาพ กำหนดนโยบาย เพื่อวางแผนในการพัฒนาบริหารโรงเรียนอย่างมีคุณภาพต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

1. ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอะไรบ้าง
2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสอดคล้องกันหรือไม่
3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างไรบ้าง

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใตตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใตตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 1.4 สมมติฐานการวิจัย

โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใตตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

#### 1.5 ขอบเขตการวิจัย

##### 1.ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาข้อมูลทีวิเคราะห์และสังเคราะห์จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี การให้ข้อมูล และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกัภาวะผู้นำที่มีเส้นใตตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

##### 2.ตัวแปรที่ศึกษา

ภาวะผู้นำที่มีเส้นใตตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 2) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 3) ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ 4) การสร้างความร่วมมือ และ 5) การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม จำนวน 15 ตัวบ่งชี้

##### 3.ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2567 จำนวน 47,600 คน จาก 18 เขตตรวจราชการ 62 เขตพื้นที่มัธยมศึกษา และ 2,363 โรงเรียน

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2567 ผู้วิจัยได้พิจารณาการกำหนดขนาดตัวอย่างของการวิเคราะห์ด้วย ข้อเสนอของ Comrey and Lee ที่เสนอไว้ในปี 1992 (Tabachnick & Fidell, 2007) ระบุว่า การวิเคราะห์ในลักษณะนี้ขนาดตัวอย่าง 50 รายถือว่าใช้ไม่ได้ 100 รายขึ้นไปก็ยังไม่น่าเชื่อถือ แต่ถ้า 200 รายขึ้นไปก็พอเชื่อถือได้ แต่ถ้าได้ตัวอย่าง 300 รายขึ้นไปถือว่าดี หรือถ้าตัวอย่าง 500 รายขึ้นไปถือว่าดีมากแต่ถ้าต้องการผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ยอดเยียมที่สุดจะต้องใช้ตัวอย่าง 1000 รายขึ้นไปอย่างไรก็ตามข้อเสนอของ

MacCallum et al. (Tabachnick & Fidell, 2014 cited in MacCallum et al., 1999) ระบุว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบที่ให้ผลการวิเคราะห์ที่น่าเชื่อถือต้องใช้ตัวอย่างมากกว่า 500 รายขึ้นไป นอกจากนี้ Denis (2021) เสนอว่าขนาดตัวอย่าง 300 ขึ้นไปถือเป็นความจำเป็นขั้นต่ำสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ แต่ถ้าในกรณีที่ค่า communalities ต่ำมากๆ และองค์ประกอบที่กำหนดไว้ไม่ดีพอ (factors are poorly determined) ต้องใช้ขนาด ตัวอย่าง 500 รายขึ้นไป จากเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 500 รายขึ้นไปโดยผู้วิจัยได้วางแผนเก็บข้อมูลเพื่อไว้วิเคราะห์ 25 (Polit, 2010) จำนวน 125 รายเพื่อ ป้องกันการสูญหาย รวมกับจำนวนตัวอย่างขั้นต่ำเป็น 625 ราย ซึ่งอยู่ในเกณฑ์รับได้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi stage Sampling)

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังต่อไปนี้

**1.6.1 ตัวบ่งชี้** หมายถึง สิ่งที่น่ามาวัดหรือชี้ให้เห็นถึงสภาพการณ์ของสิ่งที่กำลังศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เป็นค่าที่สังเกตได้ทั้งเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่บอกความหมายหรือสภาพที่ต้องการ ศึกษา โดยอาจมีเงื่อนไขของเวลาหรือสถานที่กำกับและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายการวางแผนการบริหารงานการติดตามผลการดำเนินงานเพื่อให้เกิดคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นคุณลักษณะหรือสภาพการณ์นั้นได้

**1.6.2 หลักพุทธธรรม** หมายถึง คำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่ได้ทรงตรัสรู้และประกาศเผยแผ่ให้กับสาวกของพระองค์ ซึ่งปรากฏอยู่ใน พระไตรปิฎกโดยจัดไว้เป็นหมวดหมู่มีลักษณะเป็นไปตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา โดยในงานวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ ผู้วิจัยได้นำหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มาส่งเสริมในภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ เพราะเป็นสิ่งที่เกื้อหนุนกัน จะเห็นได้ว่าผู้นำที่ประยุกต์ใช้หลักนี้ในการบริหาร จะสามารถสร้างความรัก ความศรัทธา และความร่วมมือจากผู้ตามได้อย่างยั่งยืนและจริงใจ จึงถือได้ว่าหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 นี้เป็นเสน่ห์ที่สามารถยึดเหนี่ยวจิตใจคนได้เป็นอย่างดี

**1.6.3 ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม** หมายถึง ลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ควบคู่กับการประพฤติตนตามหลักคุณธรรม อันส่งผลให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือ ความเชื่อมั่น และความศรัทธา โดยเฉพาะในมิติของการแบ่งปัน การมอบโอกาสที่เป็นการส่งเสริมและสนับสนุน ให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ ผ่านการสื่อสาร

ด้วยถ้อยคำที่สุภาพ อ่อนโยน และสร้างแรงจูงใจเชิงบวก ควบคู่กับการแสดงออกเชิงพฤติกรรมด้วยการลงมือช่วยเหลือที่เป็นประโยชน์ และการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเสมอภาค ส่งผลให้บุคลากรเกิดการยอมรับ อันนำมาซึ่งการปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เต็มพลัง เต็มความสามารถ จนทำให้ผลการปฏิบัติงานนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.6.3.1 การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล หมายถึง พฤติกรรม ของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถมองภาพอนาคตในการดำเนินงานของโรงเรียน อาศัยหลักในการช่วยเหลือสงเคราะห์ซึ่งกันและกันภายใต้การพิจารณาด้วยปัญญารู้เหตุเห็นผล รู้เท่าทันสถานการณ์ สามารถคาดการณ์อนาคตและวางแผนได้อย่างเหมาะสม เป็นผู้ตั้งอยู่บนฐานของปัญญาและความเข้าใจธรรมะ ไม่ใช่แค่การมองไปข้างหน้า แต่เป็นการมองอย่างถูกต้อง รอบด้าน และนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้องผสานใจของบุคลากรทั้งนี้เพื่อเป็นการเกื้อกูลให้นำไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จที่วางไว้ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ดังนี้

1.การสร้างกระบวนทัศน์ที่ทำทลาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยไม่เพียงใช้จินตนาการในการมองอนาคต แต่ต้องเข้าใจบริบท เงื่อนไข และความเป็นไปได้ของโลกอย่าง ถ่องแท้ พร้อมทั้งใช้ปัญญาในการวิเคราะห์และประเมินว่าสิ่งใดสามารถเกิดขึ้นได้ และสิ่งใดไม่อาจเป็นไปได้ โดยในการกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหาร ไม่ควรมุ่งเพียงความสำเร็จส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ควรคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม โดยอาศัยความสามารถในการยึดเหนี่ยวใจบุคลากร สร้างกำลังใจให้กันและกัน และขับเคลื่อนทุกภาคส่วนไปสู่อนาคตที่มีทิศทางชัดเจนและยั่งยืน

2.การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงออกถึงภาวะผู้นำที่มุ่งสู่อนาคต โดยใช้พลังของคำพูด ในการยึดเหนี่ยวจิตใจ จูงใจ และโน้มน้าว ให้ผู้ร่วมงานเกิดความเข้าใจและเชื่อมั่นในทิศทางเดียวกัน ถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนตรงกันสาร ผ่านโอกาสและช่องทางที่หลากหลาย พร้อมเปิดพื้นที่สื่อสารสองทาง เพื่อให้เกิดการรับรู้ที่ตรงกัน และยังยึดหลักการสังคมสังเคราะห์ด้วยความรัก ความเมตตา และเจตนาดีต่อกันอย่างแท้จริง

3.การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจริง โดยกำหนดเป้าหมาย และวางแผน ในกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการติดตาม ตรวจสอบ และเปิดรับข้อมูลย้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา ส่งผลให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน ยอมรับในวิสัยทัศน์ และพร้อมใจกันขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

1.6.3.2 การสื่อสารที่มีประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในการเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยไมตรีจิต และดำรงตนด้วยความ



เมตตาเพื่อเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ทั้งนี้การสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนควรมีความชัดเจน ตรงประเด็น และแฝงด้วยพลังแห่งการสร้างแรงบันดาลใจ อันจะเป็นการยึดเหนี่ยวใจผู้ร่วมงานให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธา ที่สำคัญคือ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเข้าใจในตัวผู้รับสาร เห็นคุณค่าในความคิดเห็นของผู้อื่น และให้ความสำคัญ กับการสร้างความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้การสื่อสารนำไปสู่การปฏิบัติที่ตรงเป้าหมายมีประสิทธิภาพ และเกิดผลลัพธ์ตามที่องค์กรตั้งใจไว้อย่างแท้จริง ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ดังนี้

1.การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการฟังอย่างตั้งใจ ฟังด้วยความเข้าใจ และมีจิตที่เปิดกว้าง พร้อมรับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นที่แตกต่างจากตนเองโดยไม่ปิดกั้น ไม่ยึดถือทิฐิ หรืออัตตาเป็นที่ตั้ง เมื่อได้รับข้อมูลหรือเหตุผลที่เหมาะสม ผู้บริหารยอมกล้ำที่จะปรับเปลี่ยนท่าที หรือแนวทางการกระทำของตนเองอย่างเหมาะสมและยืดหยุ่น เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนรวมพร้อมทั้งยังสามารถนำความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือการพัฒนาการทำงานภายในองค์กรอย่างรอบคอบ ซึ่งล้วนส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ความเข้าใจ และความสุขในการทำงาน เป็นพลังบวกที่หล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรให้เจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

2.ความชัดเจนในการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความชัดเจนในการสื่อสารทางด้านข้อมูลมีเป้าหมายที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ไม่บิดเบือนไม่คลุมเคลือ และไม่สร้างความเข้าใจผิด มีการแยกแยะประเด็นต่าง ๆ ออกจากกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้รับสารสามารถติดตามและเข้าใจสาระสำคัญได้อย่างชัดเจน มีการเน้นไปที่ประเด็นหรือแก่นของเนื้อหาสาระของข้อมูลที่สื่อสารออกไป ชัดเจนในแนวคิด เต้นชัดในเนื้อหาสาระใช้คำที่มีความหมายตรงตัว ไม่ต้องตีความซับซ้อนจนเสี่ยงต่อการเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน

3.การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการแสดงออกถึงการปรับแนวคิด เพื่อเปิดรับสิ่งใหม่ โดยคำนึงถึงความพร้อม ความเข้าใจ และสภาพจิตใจของผู้ฟังเป็นสำคัญ การเลือกใช้ถ้อยคำที่เป็นไปอย่างสุภาพ ไพเราะ อ่อนโยน เปี่ยมด้วยความเคารพ และมุ่งให้กำลังใจ หลีกเลี่ยงวาทะจาบจ้วง เสียดแทง หรือสร้างความหม่นหมองทางใจ โดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของผู้รับสารแต่ละคน เพื่อให้สารที่ถ่ายทอดสามารถเข้าถึงใจผู้ฟังได้อย่างลึกซึ้ง ชัดเจน และลดความคลาดเคลื่อนในการตีความ ทั้งยังเป็นวิถีแห่งการสื่อสารที่หล่อเลี้ยงสัมพันธภาพ เกื้อกูลการอยู่ร่วมกันอย่างกลมเกลียว และยึดเหนี่ยวจิตใจคน

1.6.3.3 ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการกล้าตัดสินใจอย่างมีสติภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อประโยชน์สูงสุดของโรงเรียน ผ่านความเชื่อมั่นในตนเอง ควบคู่กับการเคารพความคิดเห็น ของครูและบุคลากรอย่างเท่าเทียม ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับมือกับ



ความเปลี่ยนแปลงที่อาจมาพร้อมกับความไม่แน่นอนหรือแรงต้าน โดยอาศัยข้อมูล เหตุผล และบริบทของสถานการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญ ในการตัดสินใจ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1.การกล้าตัดสินใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการสร้างทางเลือกของการดำเนินงานอย่างมีระบบ โดยสามารถตัดสินใจในสถานการณ์ที่เข้ามาอย่างมีสติ ไม่ยึดติดอยู่กับผลประโยชน์ส่วนตน หากแต่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ตลอดจนมีการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาค้นคว้าข้อมูลอย่างรอบคอบรวมไปถึงมีการพิจารณาความเป็นไปได้ของสถานการณ์ที่แตกต่างด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค

2.ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าตนสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์เพื่อส่วนรวม ไม่ใช่เพื่อตนเองเพียงลำพัง การแสดงออกด้วยวาจาที่น่าฟัง ที่เปรียบเสมือนสะพานเชื่อมใจคน นำไปสู่ความเข้าใจที่ตรงกัน ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมีการยอมรับในข้อจำกัดของตนเองและพร้อมที่จะเรียนรู้ในศักยภาพ ของบุคคลอื่นอยู่เสมอ และให้ความเคารพในความเสมอภาคและศักดิ์ศรีของทุกคน มีการสะท้อนผลของการปฏิบัติหน้าที่อย่างสร้างสรรค์เป็นแรงผลักดันสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกในการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยการค้นคว้าอยู่เสมอ ขณะเดียวกันก็มีการศึกษาความรู้ให้เข้าใจลึกซึ้ง เรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นด้วยท่าทีวาทะ ที่อ่อนน้อม ถ่อมตนและยอมรับในความเปลี่ยนแปลงในสรรพสิ่ง ไม่ยึดมั่น ถือมั่นว่าตนรู้ดีที่สุด ทั้งนี้ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของผู้บริหารนั้นต้องยึดหลักความเสมอภาคและเท่าเทียมเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา

1.6.3.4 การสร้างความร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สะท้อนถึงความสามารถในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันภายในองค์กรคือ การสร้างความสัมพันธ์อันดี และความร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ผ่านการรับฟังความคิดเห็น ส่งเสริมความเข้าใจซึ่งกันและกัน และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1.การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดความต้องการและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน โดยมีความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่นด้วยวาจาที่อ่อนโยน เป็นการเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีความแตกต่างกัน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมายขององค์กร ด้วยความเสมอภาค พร้อมทั้ง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของเป้าหมายของโรงเรียนด้วยความภาคภูมิใจ

2.การใช้ทรัพยากรร่วมกัน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการวางแผนและบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ บนพื้นฐานของความเข้าใจในความต้องการของทุกฝ่าย และยึดหลักความเท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร คำนึงถึงความสมดุล และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร โดยเน้นการจัดสรรอย่างเหมาะสม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน และตอบสนองความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างแท้จริง

3.การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เปิดกว้าง เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันอย่างแท้จริง ทั้งนี้กระบวนการสื่อสารต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเคารพ ให้เกียรติ ไม่ตำหนิหรือดูหมิ่นความคิดเห็นของผู้อื่น ศรัทธาในความเสมอภาคทางความคิดและการกระทำของผู้อื่นซึ่งนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน โดยยึดหลักประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมเป็นสำคัญ

1.6.3.5 การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สะท้อนถึงความสามารถในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันภายในองค์กร คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีและความร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ผ่านการรับฟังความคิดเห็น ส่งเสริมความเข้าใจซึ่งกันและกัน และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. ความซื่อสัตย์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการเปิดเผยข้อมูล อันเป็นข้อเท็จจริง อย่างตรงไปตรงมา เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมด้วยถ้อยคำสุภาพ ไพเราะ และจริงใจ มีความตั้งใจที่จะทำประโยชน์แก่ผู้อื่นด้วยความจริงใจ พร้อมไปกับการวางตนเสมอภาค ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนด้วยความเที่ยงธรรม ซื่อตรง และไม่เลือกปฏิบัติ อันเป็นหัวใจของการรักษาความน่าเชื่อถือนั่นเอง

2.ความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกด้วยการให้ในสิ่งต่างๆ โดยไม่หวังผลตอบแทน ทำให้ทุกฝ่ายในโรงเรียนสัมผัสได้ถึงความจริงใจ และเกิดเป็นความไว้วางใจ สะท้อนได้จากการพูดด้วยถ้อยคำที่อ่อนโยน เป็นมิตร อันเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจเป็นสะพานเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายอันเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ที่มีความโปร่งใส บนความเท่าเทียม จนเกิดเป็นศรัทธาจากทุกฝ่ายอย่างแท้จริง

3. ความยุติธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการให้ด้วยจิตใจ ที่เป็นกลาง รอบคอบ และ ผ่านการกลั่นกรองด้วยความคิดและถ้อยคำที่อ่อนโยน สุภาพ พุดด้วยเหตุผล ให้เกียรติ และเคารพความแตกต่าง รวมไปถึงการสนับสนุน ส่งเสริม และทำสิ่งที่ก่อให้เกิดผลดีต่อส่วนรวม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลรอบข้างด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมบนความถูกต้องในการตัดสินใจ

**1.6.4 ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา** หมายถึง เกณฑ์หรือตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงสภาพการณ์หรือคุณลักษณะตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

**1.6.5 การพัฒนาตัวบ่งชี้** หมายถึง กระบวนการสร้างและการพัฒนาเกณฑ์หรือตัวชี้วัดเพื่อหาค่าประกอบ

**1.6.6 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา** หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาราชการแทน ในโรงเรียนที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**1.6.7 ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาราชการแทน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**1.6.8 ครูผู้สอน** หมายถึง ผู้ทำหน้าที่จัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### 1.7.1 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในเชิงวิชาการ

1.7.1.1 หากผลการทดสอบพบว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จะช่วยให้ได้องค์ความรู้ใหม่ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการบริหารที่สามารถนำไปเป็นแหล่ง อ้างอิงเพื่อการวิจัยต่อเนื่องหรือพัฒนาให้สมบูรณ์ให้ดียิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต และสามารถนำไปใช้เพื่อการวิจัยประเภทอื่นต่อไปได้ เช่น การสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง การวิจัยและพัฒนา หรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

1.7.1.2 หากผลการทดสอบพบว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จะช่วยให้เกิดคุณสมบัติในการย่อข้อมูล (Data Reduction) อยู่ในรูปแบบที่ง่ายต่อการนำไปใช้ประโยชน์ ลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล เป็นการ

จัดข้อมูลอย่างสรุป ทำให้องค์กรสามารถนำไปใช้ติดตาม ทบทวน และตัดสินใจต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ และมีคุณสมบัติที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นองค์การระดับประเทศหรือในหน่วยงานย่อย

### 1.7.2 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในการประยุกต์ใช้

1.7.2.1 จากการวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ได้โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ ที่มีเส้นหัดตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับการยืนยันด้วยกระบวนการวิจัย ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนหรือสร้างเกณฑ์ประเมินภาวะผู้นำที่มีเส้นหัดตามหลักพุทธธรรม ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อกำหนดจุดเด่นจุดด้อยในการพัฒนางานทั้ง 4 ฝ่าย ได้อย่างสอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทัน่วงที

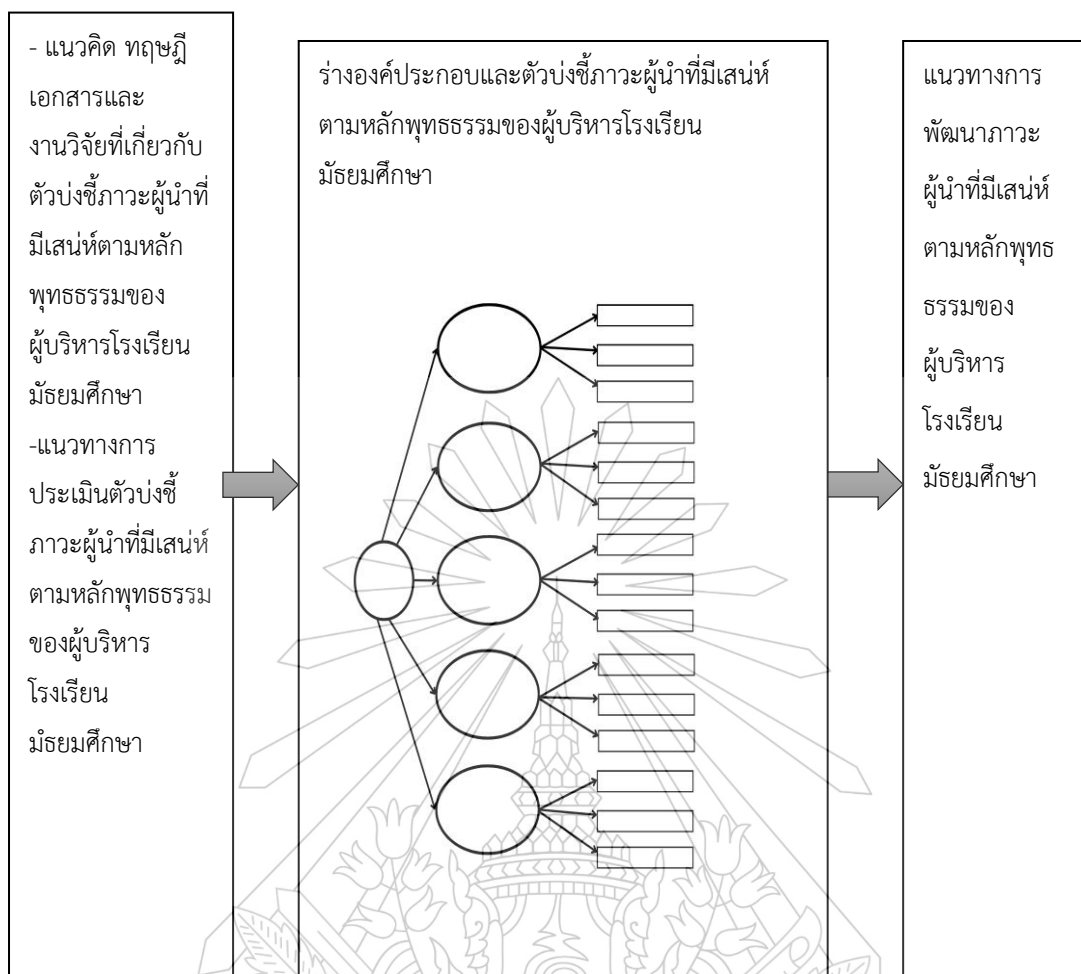
1.7.2.2 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร สามารถนำโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นหัดตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นผลจากการวิจัยไปใช้เป็นประโยชน์ในด้านการติดตามภารกิจ (Monitoring) เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ และการประเมินผล (Evaluation) การดำเนินงาน ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

## 1.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีเส้นหัดจากหนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเส้นหัด ศึกษาหลักธรรมทางพุทธศาสนาที่สอดคล้องกันกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเส้นหัด โดยการยืนยันของผู้ทรงคุณวุฒิ ทำการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นหัดตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและผลงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นหัด ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

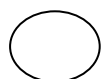
จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีเส้นหัดตามหลักพุทธธรรม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปเป็นองค์ประกอบที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 2)การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 3 )ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ 4) การสร้างความร่วมมือ และ5) การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม ดังภาพที่ 1.1





ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม  
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

หมายเหตุ



แทน ตัวแปรแฝง



แทน ตัวแปรสังเกตได้

→ แทน น้ำหนักองค์ประกอบ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำกรอบแนวคิดตัวบ่งชี้และโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์
- 2.3 การบูรณาการ
- 2.4 แนวคิด ตามหลักพุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์
- 2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้
- 2.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบ
- 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา
- 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาเรื่องผู้นำและภาวะผู้นำเป็นที่ยอมรับว่ามีความสำคัญและมีการเริ่มต้นศึกษาตั้งแต่ในอดีต มาเป็นระยะเวลายาวนาน ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์สากลและมีความสำคัญต่อพัฒนาการและการอยู่รอดของมนุษย์ ทำให้ภาวะผู้นำเป็นคำที่เก่าแก่ที่สุดคำหนึ่งในอารยธรรมของโลก นับตั้งแต่ยุคของการล่าสัตว์ ยุคของการเกษตรกรรม ยุคอุตสาหกรรม จนกระทั่งถึงยุคความรู้หรือเทคโนโลยี ซึ่งจะพบว่าความสำเร็จของกลุ่ม ของสังคมหรือของประเทศหรือของอารยธรรมต่างๆ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้นำ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี 1930 -1940 มีแนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Bon Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถจะพัฒนาขึ้นได้ จึงเกิดเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ การศึกษาวิจัยมุ่งเน้นตรวจสอบหาลักษณะเฉพาะหรือลักษณะพิเศษ (Traits/Characteristics) ที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล แต่ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเปลี่ยนความสนใจจากคุณลักษณะ ไปเป็นพฤติกรรม ซึ่งเน้นศึกษาถึง "สิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ" โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่นักวิจัยก็พบว่า ไม่มีแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ (No One Best Leadership Style) ดังนั้นในปลายทศวรรษที่ 1960 จึงเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำตาม

สถานการณ์ของ "ผู้นำ หรือผู้ตามหรือสภาพแวดล้อม" โดยตั้งคำถามว่าคุณลักษณะหรือพฤติกรรมใด ที่มีผลต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่กำหนด เป็นการให้ความสำคัญกับปัจจัยเชิงสถานการณ์ (Situational Factor) และในกลางทศวรรษ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปสู่ กระบวนทัศน์เชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎี เชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และ ทฤษฎีตามสถานการณ์เพื่ออธิบายถึงองค์ประกอบของผู้นำที่ดี (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557)

### 2.1.1 ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการและนักการศึกษามากมายทั้งต่างประเทศและในประเทศไทยได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

Good (1959) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงาน

Lipham (1964) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาททำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change agent) หรือริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในการวางแผนงานดำเนินการ และวัตถุประสงค์ขององค์กร

Etzioni (1965) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถทำให้บุคคลอื่นยินยอมกระทำตามเขาในทุกเรื่อง

Halpin (1966) ให้ความหมายของผู้นำไว้ 5 ประการ คือ 1) ผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่า บุคคลอื่น 2) ผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทเหนือคนอื่น 3) ผู้นำ เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงาน เพื่อให้หน่วยงานเน้นการไปสู่จุดมุ่งหมาย และบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ 4) ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่น ๆ ให้เป็นหัวหน้า ให้เป็นผู้นำ และ 5) ผู้นำ คือบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง เป็นหัวหน้าในหน่วยงาน

Yukl (1998) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย ส่วนบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือ เป็นผู้ตาม แต่อีกมุมหนึ่งผู้นำเป็นบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยอมรับ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลในตนเอง มีอำนาจตามกฎหมายหรืออำนาจการมีมีความสามารถในการจูงใจ มีการใช้อิทธิพลในการตัดสินใจ มีการประสานงานร่วมกันโดยสมาชิกในกลุ่มยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2546) ให้ความหมายของผู้นำ ไว้ 2 ประการ คือ 1) ผู้นำคือ บุคคลซึ่งมี อำนาจหน้าที่โดยถูกต้องเหมาะสมตามความยอมรับของผู้ตาม ไม่ว่าจะแสดงออกอย่าง กระจางชัดหรือแฝงอยู่ก็ตาม และ 2) ผู้นำ คือ เป็นผู้ชักจูงให้ผู้ตามกระทำการใดๆ เพื่อมุ่งบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ขององค์กร ที่วางไว้

นันทนา เจริญสุข (2563) ให้ความหมายว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มหรือใครก็ได้ที่สามารถนำบุคลากรหรือกลุ่ม โดยพฤติกรรมของเขามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ทำให้เกิดการพฤติกรรมคล้อยตามจากกลุ่มบุคคล ตลอดทั้งการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร นอกจากนั้นผู้นำยังมีหน้าที่ในการชี้แนะ สั่งการและช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นในการชี้นำ ตลใจ หรือกระตุ้นให้บุคคลอื่นทำงาน ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้ เปรียบได้กับบุคคลที่มีหน้าที่ในการดูแลกิจกรรมของบุคคลอื่นหรือได้รับการยอมรับให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ ขณะเดียวกันผู้นำต้องตอบสนองในสิ่งที่กลุ่มต้องการ จึงจะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

### 2.1.2 ภาวะผู้นำ

คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) มีนักวิชาการมากมายหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้หลายความหมาย ดังนี้

Hersey and Blanchard (1982) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการสร้างอิทธิพล จูงใจคนหรือกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ใส่สถานการณ์ ไตสถานการณ์หนึ่งจากการศึกษาแล้วพบว่า ภาวะผู้นำ จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) และสถานการณ์ (Situation) จากแนวคิดนี้แสดงว่า ภาวะผู้นำ เกิดขึ้นได้ทุกขณะ จะเป็นองค์กรใหญ่หรือประเภทใด ถ้ามีใครคนหนึ่งสามารถสร้างอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอื่นหรือกลุ่มก็จะเกิดภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ไม่จำเป็นต้องเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อาจจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ระหว่างเพื่อน หรือระหว่างญาติถ้าตราบใดที่มีบุคคลหนึ่งพยายามมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอื่น บุคคลที่มีอิทธิพลก็กลายเป็นผู้นำ บุคคล ที่รับอิทธิพลก็กลายเป็นผู้ตาม

Gardner (1990) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า เป็นกระบวนการชักจูงใจหรือตัวอย่างที่บุคคล (หรือทีมผู้นำ) ชักนำกลุ่มดำเนินรอยตามวัตถุประสงค์ที่ผู้นำยึดถืออยู่หรือมีอยู่ร่วมกันระหว่างผู้นำ และผู้ตาม

วิโรจน์ สารัตนะ (2546) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ

นันทนา เจริญสุข (2563) ได้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ไว้ว่า จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการคือ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ โดย



สถานการณ์เป็นตัวกำหนดว่าใครเหมาะกับสถานการณ์นั้นๆ และผู้ที่มีภาวะผู้นำต้องสามารถจูงใจ โน้มน้าว ให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตาม ความคิดเห็น ความต้องการของตน ด้วยความเต็มใจและ ไว้วางใจ นอกจากนั้นต้องยินดีที่จะให้ความร่วมมือ ในการประสานงาน เพื่อจะนำไปสู่เป้าหมายและ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้นำที่ทำให้กลุ่ม ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำ จึงเป็นศิลปะในการทำงานของบุคคลที่มีอิทธิพลใน การจูงใจคนอื่นให้ ร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จ

## 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์

### 2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์

คำว่า ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ( Charismatic Leadership) มีนักวิชาการมากมายหลายท่านได้ ให้ความหมายของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ไว้หลายความหมาย ดังนี้

กรณีการ์ วัฒนาวีโส (2551) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ไว้ว่า คุณลักษณะ หรือพฤติกรรมของผู้นำ ที่บ่งบอกถึงสมรรถนะและถ่ายทอดสมรรถนะสู่คุณลักษณะความสามารถ ทักษะในการบริหารจัดการสะท้อนถึงควมมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจ สะท้อนถึงความยกย่องศรัทธาและเชื่อดำเนินไปสู่ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้ 1) ผู้นำต้องมีจิต วิญญาณในการบริหารคนรู้ใจของผู้นับถืออย่างดี 2) ผู้นำต้องมีบุคลิกดี 3) ผู้นำ ต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกกล้าได้กล้าเสียรู้จักวางแผนเชิงรุก 4) ผู้นำมีการประชาสัมพันธ์เพื่อดึงดูดเอา จุดเด่นของงานมาตีแผ่เพื่อเป็นการช่วยทำให้เป็นที่รู้จักได้มากขึ้น 5) ผู้นำต้องเป็นพ่อแม่หรือ ผู้ปกครองต้อง ให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายเสมอหน้า 6) ผู้นำต้องเป็นคนตรงต่อเวลา 7) ผู้นำต้องม ีความสุขรอบคอบใจเย็นมีกลยุทธ์ยอดเยี่ยม 8) ผู้นำต้องมีอารมณ์ขันไม่เคร่งเครียด 9) ผู้นำต้องมอง การณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ทำให้เป็นผู้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาเพราะการคาดการณ์ที่เกิดขึ้นล่วงหน้าได้ความ ผิดพลาดก็จะน้อยลง 10)การทำงานต้องยึดหลักการเป็นหลักรวมทั้งทฤษฎีต่าง ๆ ที่สามารถอ้างอิงได้ 11) งานที่เกิดขึ้นต้องสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่ทำได้ครบถ้วนถูกต้องและมีการตรวจสอบ 12) งานที่ทำมี วัตถุประสงค์แน่นอนชัดเจนสามารถดำเนินไปอย่างมีทิศทาง 13) งานที่ทำต้องมีการวางแผนงานอย่าง รอบคอบ 14) ต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึงและให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำผลงาน ดีเด่น 15) ต้องให้ทุก คนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน 16) มีความรู้เรื่องที่จะทำอย่างชัดเจนและ สามารถนำไปปฏิบัติได้ 17) มีความรู้ความเข้าใจด้านการเมืองการปกครอง 18) มีความสามารถด้าน สำนวนโวหาร 19) มีความสามารถในการหยั่งรู้คาดการณ์ตรวจสอบและทบทวนในสิ่งที่คาดการณ์ไว้ 20) มีจิต วิญญาณของนักบริหาร มีอุดมการณ์และปณิธานที่แน่วแน่ในการแก้ไขปัญหา โดยใช้ การศึกษาเป็น เครื่องมือในการดำเนินงาน รักศักดิ์ศรีในสถาบันและของตนเองและพร้อมที่จะปฏิบัติ ตามกฎเกณฑ์

ระเบียบวินัย และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล จากการบริหารที่มีวิสัยทัศน์และกำหนดแนวทาง ปฏิบัติที่เหมาะสมตามทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน จากการรับรู้และเข้าใจสภาพสถานศึกษาอย่างชัดเจน การกำหนดบทบาทและทิศทางในการขับเคลื่อนสถานศึกษา การขยายความคิดให้บุคลากรในการกำกับดูแลและยอมรับการเปลี่ยนแปลงบทบาท การสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากร ความกล้าเสี่ยง ในการบริหารความเสี่ยงในระดับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และความเสี่ยงในระดับปฏิบัติในการดำเนินงาน (2) การมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบ (Accountability) การมีหลักนิติธรรม (Rule of Law) และหลักความโปร่งใส (Transparency) มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ ผู้นำจากการบริหารที่มีวิสัยทัศน์และกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมตามทิศทางและเป้าหมายของ สถานศึกษาอย่างชัดเจน จากการรับรู้และเข้าใจสภาพสถานศึกษาอย่างชัดเจน การกำหนดบทบาท และทิศทางในการขับเคลื่อนสถานศึกษา การขยายความคิดให้บุคลากรในการกำกับดูแลและยอมรับการ เปลี่ยนแปลงบทบาท การสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากร ความกล้าเสี่ยง ในการบริหาร ความเสี่ยงใน ระดับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของ ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของ ผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นมี ศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีม และขององค์กร รวมถึงจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ความสนใจเกินกว่าความต้องการของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ขององค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ 1)การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การที่ผู้นำประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะได้รับการ ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกับผู้นำผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติตน เหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา 2) การสร้าง แรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การที่ผู้นำจะประพฤติ ปฏิบัติตัวในทางที่ดีทำให้เกิดแรง บันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ ความหมายและความท้าทายในเรื่องงานกับผู้ตามผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดเชิงบวก (Positive Thinking) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสถึงภาพ ฝั่งงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความ ตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมาย ระยะยาวได้ 3)การกระตุ้นทาง

ปัญญา (Intellectual Stimulation) การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มา แก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาแนวทางหรือกระบวนการในการทำงาน ใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิด สิ่งใหม่และสร้างสรรค์ 4)การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized-Consideration) พฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจความแตกต่างของผู้ตามทั้งในเรื่องของความต้องการ และความสามารถ ที่แตกต่างกันของแต่ละคน โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เป็นห่วงในสวัสดิภาพ และการพัฒนาของผู้ตาม ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่ดี ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ให้การดูแลเอาใจใส่ ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นพี่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน โดยมุ่งหวังว่าผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น ผู้นำ จะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของแต่ละบุคคลเพื่อความสัมพันธ์ผลและเติบโตของแต่ละคน

ซาอูซึ อาจินสมาจาร (2557) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ไว้ว่า ความสามารถของผู้นำที่ยังเห็นความต้องการ ความหวังและคุณค่าของผู้ตาม สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่จูงใจพันธะ นโยบายและกลยุทธ์ของผู้นำ คุณลักษณะรวมถึง คุณสมบัติ เช่น อำนาจดึงดูดส่วนตัว อิริยาบถการพูดที่ประทับใจและเชื่อถือได้ ความกระตือรือร้นและความเชื่อมั่น คุณสมบัติเหล่านี้ทำให้ผู้นำแบบบารมีดูเหมือนเป็นบุคคลที่น่าพิศวง

ประวิทย์ มั่นปาน (2565) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ไว้ว่า เป็นลักษณะพิเศษของผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองมี ความประพฤติที่ส่งผลให้ผู้อื่นเชื่อถือ เชื่อมั่นและศรัทธา มีอิริยาบถและวิธีการพูดที่ตรงใจและเชื่อถือ ได้ มีความกระตือรือร้น มีความสามารถในการกระตุ้นความรู้สึก และเป็นแรงบันดาลใจของผู้ตามได้ มีคุณธรรม จริยธรรมและความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจผู้ตามและเป็นผู้ที่มีพลังในการปฏิบัติงานและ ความสามารถต่างๆ รอบด้านสูง

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ไว้ว่า คือผู้นำที่มีลักษณะพิเศษที่เหนือผู้อื่นและมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการแสดงออกที่เข้มแข็งทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ มีความสามารถในการปลุกเร้าความรู้สึกของพนักงานได้เป็นผู้มีพลังและความสามารถในตนเอง ทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำสูง กระตุ้นให้พนักงานเกิด ความไว้วางใจเชื่อถือยอมรับเชื่อฟัง มีอารมณ์คล้อยตามและทำให้ผลการปฏิบัติงานสูง

Luthans (2002) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ไว้ว่า สิทธิอำนาจ (Authority) อันเนื่องมาจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพรักในตัวผู้นำ จากการมองเป็นเสมือนวีรบุรุษ วีรสตรี และมองว่าลักษณะของ ตัวผู้นำเป็นแบบอย่างที่น่ายกย่องและพึงปฏิบัติ

Lussier and Achua (2010 ) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ไว้ว่าเป็นทฤษฎีภาวะ ผู้นำเชิงบูรณาการที่มีการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำในการสร้างผลกระทบให้เกิดกับสถานการณ์ในการ ปฏิบัติงานขององค์กร เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยกันยกระดับของคุณธรรม



และ แรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น ได้แก่ รู้จักตนเองและปรับปรุงพัฒนาตนเอง มีเทคนิคด้านวิชาชีพ ผู้นำต้องรู้งาน เข้าใจและคุ้นเคยงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดีรับผิดชอบและแสวงหาความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งชี้แนะองค์กรให้เจริญก้าวหน้าด้วยวิธีการใหม่ ๆ และเมื่อมีสิ่งผิดพลาดก็จะหา แนวทางแก้ไขและมุ่งไปสู่สิ่งท้าทายต่อไป ตัดสินใจอย่างดีและให้ทันกาล ใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ดีในการ ตัดสินใจและมีเครื่องมือในการวางแผน ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี แสดงบทบาทเป็นแบบอย่างที่ดีต่อ บุคลากร รู้จักบุคลากรและเอาใจใส่ดูแล ธรรมชาติ ของบุคลากร ดูแลเอาใจใส่บุคลากร ให้ข้อมูล บุคลากร รู้วิธีการที่จะสื่อสารกับบุคลากร หัวหน้าหน่วยเหนือ และบุคลากรในองค์กร พัฒนาจิตสำนึก ความรับผิดชอบและพัฒนาคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรให้มีความรับผิดชอบในวิชาชีพ มีความสามารถ ในการนิเทศงานและมีทักษะในการสื่อสาร ฝึกทักษะการปฏิบัติงานและส่งเสริมบุคลากรให้ทำงานเป็นทีม และส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการทำงานที่รับผิดชอบ ในปัจจัยสำคัญคือ มีวิสัยทัศน์และกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมตามทิศทางความกล้าเสี่ยง การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

House และ Baetz (1979) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ไว้ว่า ผู้นำที่มีเสน่ห์ เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลที่แข็งแกร่งและเหนือชั้นต่อผู้ติดตามโดยอาศัยทักษะส่วนบุคคลที่แข็งแกร่ง ผู้นำที่มีเสน่ห์จะมีลักษณะหลายอย่างที่จะช่วยขยายวิสัยทัศน์ บรรเทาความกังวล และมอบแนวคิดและความรู้สึกควบคุมให้กับสมาชิกในทีม

Max Weber (1947) อ้างจาก ยุคส์ (Yukl, 1989:204) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ไว้ว่า ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ (Charismatic Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม โดยไม่ได้อาศัยตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และประเพณีที่ยึดถือกันมาหากอยู่ที่ความสามารถพิเศษของตัวผู้นำเอง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ หมายถึง ลักษณะพิเศษของผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความประพจน์ที่ส่งผลให้ผู้อื่นเชื่อถือ เชื่อมั่นและศรัทธา ทั้งนี้ยังรวมไปถึงการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจเชื่อถือยอมรับเชื่อฟังมีอารมณ์คล้อยตามและทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงตามที่ตั้งไว้

## 2.2.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์

องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ มีนักวิชาการมากมายหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ไว้หลายความหมาย ดังนี้

Conger and Kanungo's (1977) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ไว้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์กว้างไกล 2) กล้าเสี่ยง 3) ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ



4) ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา 5) เปลี่ยนความตึงเครียดของผู้ตาม 6) สื่อสารด้วยความมั่นใจ และ 7) ใช้อำนาจส่วนบุคคล

Nadler and Tushman (1990) ได้แสดงทักษะเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ไว้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Envision) 2) การสร้างแรงจูงใจ (Motivate) และ 3) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Enabling)

Howell and Avolio (1992) ได้แสดงทักษะเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ไว้ 10 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การสื่อสารอย่างเชี่ยวชาญ 3) ความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ 4) การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ความกระตือรือร้น 6) การแสดงออกทางอารมณ์ 7) ความกล้าเสี่ยง 8) การใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบ 9) การประชาสัมพันธ์ตัวเองให้ผู้อื่นรับรู้ และ 10) ความขัดแย้งในตนเองน้อยมาก

House (2001) ได้แสดงทักษะเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ไว้ 11 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) มีความสามารถในการตัดสินใจ 3) แสดงความมั่นใจในตนเอง 4) มุ่งเน้นผลการปฏิบัติการ 5) มีการกำหนดหน้าที่ที่ชัดเจน 6) มีความมั่นใจในตัวเองได้บังคับบัญชา 7) การเป็นแรงบันดาลใจ 8) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา 9) มีความยุติธรรม 10) การยึดถือหลักคุณธรรมและซื่อสัตย์ และ 11) การมีมนุษยธรรม

Nahavandi (2000) ได้แสดงทักษะเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีความมั่นใจในตนเอง 2) มีความเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง 3) มีพลังหรือแรงกระตุ้นที่ทำให้ร่างกายตื่นตัว 4) มีพฤติกรรมในการแสดงออกและมีทักษะในการสื่อสารที่ดี และ 5) รักษาภาพลักษณ์และวางตัวอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ

Lussier and Achua (2001) ได้แสดงทักษะเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ไว้ 10 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) มีทักษะการสื่อสารที่ยอดเยี่ยม 3) มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีจริยธรรม 4) มีความสามารถที่จะลดบันดาลใจให้คนอื่นไว้วางใจ 5) มีความกล้าที่จะเสี่ยง 6) มีการแสดงให้เห็นถึงพลังและการแสดงออกที่เข้มแข็ง 7) มีความสัมพันธ์กับอำนาจ 8) มีการขัดแย้งภายในตนเองน้อยมาก 9) มีการเสริมสร้างพลังให้กับผู้อื่น และ 10) มีการส่งเสริมภาพลักษณ์ของตนเอง

Bass, B. M., and Riggio, R. E. (2006) ได้แสดงทักษะเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ไว้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) ความกล้าเสี่ยง 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) การสร้างแรงบันดาลใจ 5) การกระตุ้นทางปัญญา และ 6) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Howell & Costley (2001) ได้แสดงทักษะเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ทำให้เกิดแรงดลใจ 2) สร้างภาพลักษณ์และทำให้เกิดความประทับใจ

3) ใช้กรอบในการวางแผนทางให้กับลูกน้อง 4) เป็นตัวแบบพฤติกรรมสำหรับลูกน้องกับมีความหวังและความเชื่อมั่นสูง 5) นำเอาความเสี่ยงไปใช้เพื่อให้บรรลุผล และ 6) สนับสนุนภารกิจด้านศีลธรรมและวิสัยทัศน์

Daft (2011) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ไว้ 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์และกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมตามทิศทาง 2) ความกล้าเสี่ยง 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) การสร้างแรงบันดาลใจ 5) การกระตุ้นทางปัญญา 6) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 7) การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคคลทั่วไป และ 8) การตระหนักถึงความสำคัญและการติดตามความก้าวหน้า

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ไว้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 2) ความกล้าเสี่ยง 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) การสร้างแรงบันดาลใจ 5) การกระตุ้นทางปัญญา 6) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 7) การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคคลทั่วไป

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ไว้ 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 2) ความกล้าเสี่ยง 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) การสร้างแรงบันดาลใจ 5) การกระตุ้นทางปัญญา 6) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 7) การแสวงหาปัญญาเพิ่มเติมอยู่เสมอ และ 8) การรู้จักงานวิชาการอย่างถ่องแท้

ชยพล เพชรพิมล และนพดล เจนอักษร (2558) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ไว้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การบำเพ็ญสังฆม (บารมี) 2) ความเที่ยงธรรม โปร่งใส 3) ความสามารถในการสื่อสาร 4) ความมีส่วนร่วม 5) ความเอื้ออาทร และ 6) ความอดทน

ประวิทย์ มั่นปาน (2565) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ไว้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การเป็นแบบอย่างที่ดีและมีความน่าเชื่อถือ 2) การมีวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน 3) การสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ 4) มีความสามารถในการควบคุม ตรวจสอบ ประเมินและติดตาม 5) มีความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนาและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวครูและบุคลากร 6) มีความสามารถด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี และ 7) การสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียน

วัชรระ คงแสนคำ (2565) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ไว้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) ความกล้าเสี่ยง 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) การสร้างแรงบันดาลใจ 5) การกระตุ้นทางปัญญา และ 6) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

พระมหาไพรัช ปภัสสร และคณะ (2567) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การสร้างวิสัยทัศน์ และ 4) การบำเพ็ญสังฆมบารมี

### 2.2.3 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งหมด 15 แหล่ง เป็นนักวิชาการต่างประเทศ จำนวน 9 แหล่ง ได้แก่ Conger and Kanungo's (1977), House (2001) , Lussier and Achua (2001) และ Bass, B. M., and Riggio, R. E. (2006) ) และศึกษาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามแนวคิดของนักวิชาการในประเทศจำนวน 6 แหล่ง ได้แก่ ชยพล เพชรพิมล (2556), ประวิทย์ มั่นปาน (2565) , วัชร คงแสนคำ (2565) และพระมหาไพรัช ปภัสโร และคณะ (2567) ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์

| ที่ | ชื่อนักวิชาการ       | ปีที่พิมพ์ | องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|----------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Conger and Kanungo's | ค.ศ.1977   | 1.วิสัยทัศน์กว้างไกล<br>2.กล้าเสี่ยง<br>3.ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ<br>4.ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา<br>5.เปลี่ยนความตติยของผู้ตาม<br>6.สื่อสารด้วยความมั่นใจ<br>7.ใช้อำนาจส่วนบุคคล                                                                                                          |
| 2.  | Nadler and Tushman   | ค.ศ. 1990  | 1.การสร้างวิสัยทัศน์<br>2.การสร้างแรงจูงใจ<br>3.ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น                                                                                                                                                                                                              |
| 3.  | Howell and Avolio    | ค.ศ.1992   | 1.การมีวิสัยทัศน์<br>2.การสื่อสารอย่างเชี่ยวชาญ<br>3.ความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ<br>4.การสร้างเชื่อมั่นในตนเอง<br>5.ความกระตือรือร้น<br>6.การแสดงออกทางอารมณ์<br>7.ความกล้าเสี่ยง<br>8.การใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบ<br>9.การประชาสัมพันธ์ตัวเองให้ผู้อื่นรับรู้<br>10.ความขัดแย้งในตนเองน้อยมาก |

| ที่ | ชื่อนักวิชาการ    | ปีที่พิมพ์ | องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----|-------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.  | House             | ค.ศ.2001   | 1.มีวิสัยทัศน์<br>2.มีความสามารถในการตัดสินใจ<br>3.แสดงความมั่นใจในตนเอง<br>4. มุ่งเน้นผลการปฏิบัติการ<br>5.มีการกำหนดหน้าที่ที่ชัดเจน<br>6.มีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา<br>7.การเป็นแรงบันดาลใจ<br>8.การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา<br>9.มีความยุติธรรม<br>10.การยึดถือหลักคุณธรรมและซื่อสัตย์<br>11.การมีมนุษยธรรม                                                  |
| 5.  | Nahavandi         | ค.ศ. 2000  | 1.มีความมั่นใจในตนเอง<br>2.มีความเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง<br>3. มีพลังหรือแรงกระตุ้นที่ทำให้ร่างกายตื่นตัว<br>4.มีพฤติกรรมในการแสดงออกและมีทักษะในการสื่อสารที่ดี<br>5.รักษาภาพลักษณ์และวางตัวอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ                                                                                                                                 |
| 6.  | Lussier and Achua | ค.ศ.2001   | 1.มีวิสัยทัศน์<br>2.มีทักษะการสื่อสารที่ยืดเยื้อ<br>3. มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีจริยธรรม<br>4.มีความสามารถที่จะคล้อยตามคนอื่นได้ไว้วางใจ<br>5.มีความกล้าที่จะเสี่ยง<br>6.มีการแสดงให้เห็นถึงพลังและการแสดงออกที่เข้มแข็ง<br>7.มีความสัมพันธ์กับอำนาจ<br>8.มีการขัดแย้งภายในตนเองน้อยมาก<br>9.มีการเสริมสร้างพลังให้กับผู้อื่น<br>10. มีการส่งเสริมภาพลักษณ์ของตนเอง |



| ที่ | ชื่อนักวิชาการ                       | ปีที่พิมพ์ | องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----|--------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7.  | Bass, B. M.,<br>and Riggio,<br>R. E. | ค.ศ.2006   | 1.การมีวิสัยทัศน์<br>2.ความกล้าเสี่ยง<br>3.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์<br>4.การสร้างแรงบันดาลใจ<br>5.การกระตุ้นทางปัญญา<br>6.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล                                                                                                                                      |
| 8.  | Howell &<br>Costley                  | ค.ศ.2001   | 1.ทำให้เกิดแรงตลใจ<br>2.สร้างภาพลักษณ์และทำให้เกิดความประทับใจ<br>3. ใช้กรอบในการวางแนวทางให้กับลูกน้อง<br>4.เป็นตัวแบบพฤติกรรมสำหรับลูกน้องกับมีความหวังและความเชื่อมั่นสูง<br>5. นำเอาความเสี่ยงไปใช้เพื่อให้บรรลุผล<br>6. สนับสนุนภารกิจด้านศีลธรรมและวิสัยทัศน์                               |
| 9.  | Daft                                 | ค.ศ.2011   | 1.มีวิสัยทัศน์และกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมตามทิศทาง<br>2.ความกล้าเสี่ยง<br>3.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์<br>4.การสร้างแรงบันดาลใจ<br>5. การกระตุ้นทางปัญญา<br>6.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล<br>7.การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคคลทั่วไป<br>8.การตระหนักถึงความสำคัญและการติดตามความก้าวหน้า |
| 10. | ไพฑูรย์ สินลา<br>รัตน์               | พ.ศ.2553   | 1.การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล<br>2.ความกล้าเสี่ยง<br>3.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์<br>4.การสร้างแรงบันดาลใจ<br>5.การกระตุ้นทางปัญญา<br>6.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล                                                                                                                           |

| ที่ | ชื่อนักวิชาการ                  | ปีที่พิมพ์ | องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----|---------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                 |            | 7.การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคคลทั่วไป                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 11. | รัตติกรณ์ จงวิศาล               | พ.ศ.2556   | 1.การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล<br>2.ความกล้าเสี่ยง<br>3.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์<br>4.การสร้างแรงบันดาลใจ<br>5.การกระตุ้นทางปัญญา<br>6.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล<br>7.การแสวงหาปัญญาเพิ่มเติมอยู่เสมอ<br>8.การรู้จักงานวิชาการอย่างถ่องแท้                                                                                          |
| 12. | ชยพล เพชรพิมล และ นพดล เจนอักษร | พ.ศ.2556   | 1.การบำเพ็ญสังสม (บารมี)<br>2.ความเที่ยงธรรมโปร่งใส<br>3.ความสามารถในการสื่อสาร<br>4.ความมีส่วนร่วม<br>5.ความเอื้ออาทร<br>6.ความอดทน                                                                                                                                                                                                       |
| 13. | ประวิทย์ มั่นปาน                | พ.ศ.2565   | 1.การเป็นแบบอย่างที่ดีและมีความน่าเชื่อถือ<br>2.การมีวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน<br>3.การสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ<br>4. มีความสามารถในการควบคุม ตรวจสอบ ประเมิน และติดตาม<br>5.มีความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนาและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวครูและบุคลากร<br>6. มีความสามารถด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี<br>7.การสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียน |
| 14. | วัชรระ คงแสนคำ                  | พ.ศ.2565   | 1.การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล<br>2.ความกล้าเสี่ยง<br>3.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์<br>4.การสร้างแรงบันดาลใจ<br>5. การกระตุ้นทางปัญญา                                                                                                                                                                                                          |

| ที่ | ชื่อนักวิชาการ                    | ปีที่พิมพ์ | องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์                                                                  |
|-----|-----------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                   |            | 6.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล                                                                   |
| 15. | พระมหาไพรัช<br>ปภัสสรุ และ<br>คณะ | พ.ศ.2567   | 1.การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา<br>2.การสร้างแรงบันดาลใจ<br>3.การสร้างวิสัยทัศน์<br>4.การบำเพ็ญสังฆกรรม |



จากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ สามารถนำมาพิจารณาเป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์

| Conger and Kanungo's  | Nadler and Tushman | Howell and Avolio        | House                                           | Nahavandi                        | Lussier and Achua             | Bass, B. M., and Riggio, R. E. | Howell & Costley                       | Draff                                                | ไพฑูรย์ ลินลารัตน์         | รัตติกรณ จงวิศาล           | ชยพล เพชรพิมล          | ประวิทย์ มั่นปาน                    | วัชรระ คงแสนคำ             | พระมหาไพรัช ปกสโร และคณะ | องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ |
|-----------------------|--------------------|--------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| วิสัยทัศน์กว้างไกล    | การสร้างวิสัยทัศน์ | การมีวิสัยทัศน์          | มีวิสัยทัศน์                                    |                                  | มีวิสัยทัศน์                  | การมีวิสัยทัศน์                | สนับสนุนภารกิจด้านศีลธรรมและวิสัยทัศน์ | มีวิสัยทัศน์และกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมตามทิศทาง | การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล | การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล |                        | การมีวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน      | การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล | การสร้างวิสัยทัศน์       | การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล     |
| สื่อสารด้วยความมั่นใจ |                    | การสื่อสารอย่างเชี่ยวชาญ | มีพฤติกรรมในการแสดงออกและทักษะในการสื่อสารที่ดี |                                  | มีทักษะการสื่อสารที่ยอดเยี่ยม |                                |                                        |                                                      |                            |                            | ความสามารถในการสื่อสาร | การสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ     |                            |                          | การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ     |
|                       |                    |                          |                                                 |                                  | มีความสามารถที่จะตัดสินใจ     |                                |                                        |                                                      |                            |                            |                        | มีความสามารถด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี |                            |                          |                                |
| กล้าเสี่ยง            |                    | ความกล้าเสี่ยง           | มีความสามารถในการตัดสินใจ                       | มีความเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง | มีความกล้าที่จะเสี่ยง         | ความกล้าเสี่ยง                 | นำเอาความเสี่ยงไปใช้เพื่อให้บรรลุผล    | ความกล้าเสี่ยง                                       | ความกล้าเสี่ยง             | ความกล้าเสี่ยง             |                        |                                     | ความกล้าเสี่ยง             |                          | ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์     |



| Conger and Kanungo's            | Nadler and Tushman                 | Howell and Avolio                 | House                      | Nahavandi | Lussier and Achua                               | Bass, B. M., and Riggio, R. E. | Howell & Costley | Draff | ไพฑูรย์ สิ้นลา รัตน์ | รัตติ จงวิศาล | ชยพล เพชรพิมล | ประวิทย์ มั่นปาน                                            | วัชรระ คงแสน คำ | พระมหา ไพรัช ปภัสโร และคณะ | องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์  |
|---------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-----------|-------------------------------------------------|--------------------------------|------------------|-------|----------------------|---------------|---------------|-------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------|---------------------------------|
|                                 |                                    |                                   |                            |           |                                                 |                                |                  |       |                      |               |               |                                                             |                 |                            |                                 |
|                                 |                                    | การใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบ           |                            |           |                                                 |                                |                  |       |                      |               |               |                                                             |                 |                            |                                 |
| ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ         |                                    |                                   | แสดงความมั่นใจในตนเอง      |           |                                                 |                                |                  |       |                      |               |               |                                                             |                 |                            |                                 |
|                                 | การสร้างแรงจูงใจ                   |                                   |                            |           |                                                 |                                |                  |       |                      |               |               |                                                             |                 |                            | การสร้างแรงจูงใจ                |
|                                 |                                    | ความสามารถในการสร้าง ความไว้วางใจ |                            |           |                                                 |                                |                  |       |                      |               |               |                                                             |                 |                            | การสร้าง ความไว้วางใจ           |
| ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา |                                    |                                   |                            |           |                                                 |                                |                  |       |                      |               |               |                                                             |                 |                            | ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา |
| เปลี่ยนความตติยิตของผู้ตาม      | ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น |                                   | มีการกำหนดหน้าที่ที่ชัดเจน |           | มีการแสดงให้เห็นถึงพลังและการแสดงออกที่เข้มแข็ง |                                |                  |       |                      |               | มีส่วนร่วม    | มีความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนาและแสดงออกถึงความเชื่อมั่น |                 |                            | การสร้าง ความร่วมมือ            |

| Conger and Kanungo's | Nadler and Tushman | Howell and Avolio | House                              | Nahavandi | Lussier and Achua                   | Bass, B. M., and Riggio, R. E. | Howell & Costley         | Draff                                 | ไพฑูรย์ สิ้นลา รัตน์ | รัตติ กรณ์ จง วิศาล | ชยพล เพชรพิมล         | ประวิทย์ มั่นปาน                         | วัชรระ คงแสน คำ     | พระมหา ไพรัช ปภัสโร และ คณะ | องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ |
|----------------------|--------------------|-------------------|------------------------------------|-----------|-------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|----------------------|---------------------|-----------------------|------------------------------------------|---------------------|-----------------------------|--------------------------------|
|                      |                    |                   |                                    |           |                                     |                                |                          |                                       |                      |                     |                       | มั่นในตัวครู และบุคลากร                  |                     |                             |                                |
| ใช้อำนาจ ส่วนบุคคล   |                    |                   | มีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา |           | มีการเสริมสร้างพลังให้กับผู้อื่น    |                                |                          |                                       |                      |                     |                       |                                          |                     |                             |                                |
|                      |                    |                   | การเป็นแรงบันดาลใจ                 |           |                                     | การสร้างแรงบันดาลใจ            | การสร้างแรงบันดาลใจ      | การสร้างแรงบันดาลใจ                   | การสร้างแรงบันดาลใจ  |                     |                       |                                          | การสร้างแรงบันดาลใจ | การสร้างแรงบันดาลใจ         | การสร้างแรงบันดาลใจ            |
|                      |                    |                   | การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา           |           |                                     | การกระตุ้นทางปัญญา             | การกระตุ้นทางปัญญา       | การกระตุ้นทางปัญญา                    | การกระตุ้นทางปัญญา   |                     |                       |                                          | การกระตุ้นทางปัญญา  | การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา    | การกระตุ้นทางปัญญา             |
|                      |                    |                   | มุ่งเน้นผล การปฏิบัติ              |           |                                     |                                |                          |                                       |                      |                     |                       |                                          |                     |                             | มุ่งเน้นผล การปฏิบัติ          |
|                      |                    |                   | มีความ ยุติธรรม                    |           | มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีจริยธรรม |                                | เป็นตัวแบบพฤติกรรมสำหรับ | การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคคลทั่วไป | การเป็นแบบอย่างที่ดี |                     | ความเที่ยงธรรมโปร่งใส | การเป็นแบบอย่างที่ดีและมีความน่าเชื่อถือ |                     |                             |                                |

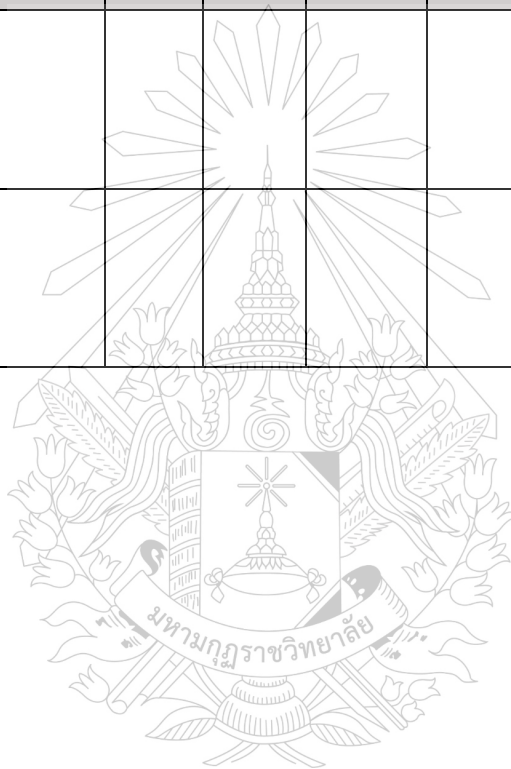
| Conger and Kanungo's | Nadler and Tushman | Howell and Avolio                      | House                         | Nahavandi                                      | Lussier and Achua              | Bass, B. M., and Riggio, R. E. | Howell & Costley                           | Draff | ไพฑูรย์ สิ้นลา รัตน์ | รัตติ กรณ์ จง วิศาล | ชยพล เพชรพิมล | ประวิทย์ มั่นปาน | วัชรระ คงแสน คำ | พระมหา ไพรัช ปภัสโร และ คณะ | องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์   |
|----------------------|--------------------|----------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------|-------|----------------------|---------------------|---------------|------------------|-----------------|-----------------------------|----------------------------------|
|                      |                    |                                        |                               |                                                |                                |                                | ลูกน้องกับ มี ความหวัง ละความ เชื่อมั่นสูง |       | ให้กับบุคคลทั่วไป    |                     |               |                  |                 |                             | การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม |
|                      |                    |                                        | การยึดหลักคุณธรรมและซื่อสัตย์ |                                                |                                |                                |                                            |       |                      |                     | ความเอื้ออาทร |                  |                 |                             |                                  |
|                      |                    |                                        | การมีมนุษยธรรม                |                                                |                                |                                |                                            |       |                      |                     | ความอดทน      |                  |                 |                             |                                  |
|                      |                    |                                        |                               |                                                | มีความสัมพันธ์กับอำนาจ         |                                |                                            |       |                      |                     |               |                  |                 |                             | มีความสัมพันธ์กับอำนาจ           |
|                      |                    | ความขัดแย้งในตนเองน้อยมาก              |                               |                                                | มีความขัดแย้งภายในตนเองน้อยมาก |                                |                                            |       |                      |                     |               |                  |                 |                             | มีความขัดแย้งภายในตนเองน้อยมาก   |
|                      |                    | การประชาสัมพันธ์ตัวเองให้ผู้อื่นรับรู้ |                               | รักษาภาพลักษณ์และวางตัวอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม | มีการส่งเสริมภาพลักษณ์ตนเอง    |                                | สร้างภาพลักษณ์และทำให้เกิด                 |       |                      |                     |               |                  |                 |                             | มีการส่งเสริมภาพลักษณ์ตนเอง      |

| Conger and Kanungo's | Nadler and Tushman | Howell and Avolio | House | Nahavandi   | Lussier and Achua | Bass, B. M., and Riggio, R. E. | Howell & Costley               | Draff                                          | ไพฑูรย์ สิ้นลา รัตน์           | รัตติ กรณ์ จง วิศาล            | ชยพล เพชรพิมล        | ประวิทย์ มั่นปาน                               | วัชรระ คงแสน คำ                | พระมหา ไพรัช ปภัสโร และ คณะ | องค์ประกอบ บภาวะผู้นำ ที่มีเสน่ห์              |
|----------------------|--------------------|-------------------|-------|-------------|-------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------|------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------|
|                      |                    |                   |       | ประสิทธิภาพ |                   |                                | ความประทับใจ                   |                                                |                                |                                |                      |                                                |                                |                             |                                                |
|                      |                    |                   |       |             |                   | การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์   | การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์   | การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์                   | การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์   |                                |                      |                                                | การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์   |                             | การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์                   |
|                      |                    |                   |       |             |                   | การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล                 | การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล |                      |                                                | การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล |                             | การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล                 |
|                      |                    |                   |       |             |                   |                                |                                |                                                |                                |                                | การบำเพ็ญสังฆ(บารมี) |                                                |                                | การบำเพ็ญสังฆ(บารมี)        | การบำเพ็ญสังฆ(บารมี)                           |
|                      |                    |                   |       |             |                   |                                |                                | การตระหนักถึงความสำคัญและการติดตามความก้าวหน้า |                                |                                |                      | มีความสามารถในการควบคุมตรวจสอบประเมินและติดตาม |                                |                             | มีความสามารถในการควบคุมตรวจสอบประเมินและติดตาม |





| Conger<br>and<br>Kanungo's | Nadler<br>and<br>Tushman | Howell<br>and Avolio | House | Nahavandi | Lussier<br>and<br>Achua | Bass, B.<br>M.,<br>and<br>Riggio,<br>R. E. | Howell &<br>Costley | Draff | ไพฑูรย์<br>สินลา<br>รัตน์ | รัตติ<br>กรณ์<br>จง<br>วิศาล                    | ชยพล<br>เพชรพิมล | ประวิทย์<br>มันปาน | วัชร<br>คงแสน<br>คำ | พระมหา<br>ไพรัช<br>ปกสุโร<br>และ<br>คณะ | องค์ประกอ<br>บภาวะผู้นำ<br>ที่มีเสน่ห์       |
|----------------------------|--------------------------|----------------------|-------|-----------|-------------------------|--------------------------------------------|---------------------|-------|---------------------------|-------------------------------------------------|------------------|--------------------|---------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------|
|                            |                          |                      |       |           |                         |                                            |                     |       |                           | การ<br>แสวงหา<br>ปัญญา<br>เพิ่มเติม<br>อยู่เสมอ |                  |                    |                     |                                         | การแสวงหา<br>ปัญญา<br>เพิ่มเติมอยู่<br>เสมอ  |
|                            |                          |                      |       |           |                         |                                            |                     |       |                           | การรู้จัก<br>งาน<br>วิชาการ<br>อย่าง<br>ถ่องแท้ |                  |                    |                     |                                         | การรู้จักงาน<br>วิชาการ<br>อย่าง ถ่อง<br>แท้ |



ตารางที่ 2.3 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์

| แหล่งข้อมูล<br>องค์ประกอบ<br>ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ | Conger and Kanungo's (1977) | Nadler and Tushman (1990) | Howell and Avolio (1992) | House (2001) | Nahavandi (2000) | Lussier and Achua (2001) | Bass, B. M., and Riggio, R. E. (2006) | Howell & Costley (2001) | Draft (2011) | ไพฑูริย์ ลินลารัตน์ (2553) | รัตติกรณ จงวิศาล (2556) | ชยพล เพชรพิมล และคณะ (2558) | ประวิทย์ มั่นปาน (2565) | วัชรระ คงแสนคำ (2565) | พระมหาไพรัช ปภัสสรโร และคณะ (2567) | ความถี่ |
|---------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------|------------------|--------------------------|---------------------------------------|-------------------------|--------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------------------|---------|
| 1.การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล                         | ✓                           | ✓                         | ✓                        | ✓            | ✓                | ✓                        | ✓                                     | ✓                       | ✓            | ✓                          | ✓                       | ✓                           | ✓                       | ✓                     | ✓                                  | 16      |
| 2.ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์                      | ✓<br>(3)                    |                           | ✓<br>(2)                 | ✓<br>(2)     | ✓                | ✓                        | ✓                                     | ✓                       | ✓            | ✓                          |                         |                             |                         | ✓                     |                                    | 15      |
| 3.การสื่อสารที่มีประสิทธิผล                       | ✓                           |                           | ✓                        |              | ✓                | ✓<br>(2)                 |                                       |                         |              |                            |                         | ✓                           |                         | ✓<br>(2)              |                                    | 8       |
| 4.การสร้างความร่วมมือ                             | ✓<br>(2)                    | ✓                         |                          | ✓<br>(2)     |                  | ✓<br>(2)                 |                                       |                         |              |                            |                         | ✓                           | ✓                       |                       |                                    | 9       |
| 5.การสร้างแรงบันดาลใจ                             |                             |                           |                          | ✓            |                  |                          | ✓                                     |                         | ✓            | ✓                          | ✓                       |                             |                         | ✓                     | ✓                                  | 7       |
| 6.การกระตุ้นทางปัญญา                              |                             |                           |                          | ✓            |                  |                          | ✓                                     |                         | ✓            | ✓                          | ✓                       |                             |                         | ✓                     | ✓                                  | 7       |
| 7.มุ่งผลเน้นการปฏิบัติการ                         |                             |                           |                          | ✓            |                  |                          |                                       |                         |              |                            |                         |                             |                         |                       |                                    | 1       |
| 8.การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม                |                             |                           |                          | ✓            |                  | ✓                        |                                       | ✓                       | ✓            | ✓                          |                         | ✓                           | ✓                       |                       |                                    | 11      |



| แหล่งข้อมูล                               | องค์ประกอบ<br>ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ |                           |                          |              |                  |                          |                                       |                         |              |                           |                         |                             |                         |                     |                                  |         |
|-------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------|------------------|--------------------------|---------------------------------------|-------------------------|--------------|---------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------------------|---------|
|                                           | Conger and Kanungo's (1977)        | Nadler and Tushman (1990) | Howell and Avolio (1992) | House (2001) | Nahavandi (2000) | Lussier and Achua (2001) | Bass, B. M., and Riggio, R. E. (2006) | Howell & Costley (2001) | Draft (2011) | ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553) | รัตติกรณ จงวิศาล (2556) | ชยพล เพชรพิมล และคณะ (2558) | ประวิทย์ มั่นปาน (2565) | วัชร คงแสนคำ (2565) | พระมหาไพรัช ปภัสโร และคณะ (2567) | ความถี่ |
| 19.มีความมั่นใจในตนเอง                    |                                    |                           | ✓                        |              | ✓                |                          |                                       |                         |              |                           |                         |                             |                         |                     |                                  | 2       |
| 20.มีความกระตือรือร้น                     |                                    |                           | ✓                        | ✓            | ✓                |                          |                                       |                         |              |                           |                         |                             |                         |                     |                                  | 3       |
| 21.การแสดงออกทางอารมณ์                    |                                    |                           | ✓                        |              |                  |                          |                                       |                         |              |                           |                         |                             |                         |                     |                                  | 1       |
| 22.ใช้กรอบในการวางแนวทางให้กับ<br>ลูกน้อง |                                    |                           |                          |              |                  |                          |                                       | ✓                       |              |                           |                         |                             |                         |                     |                                  | 1       |
| 23.ทำให้เกิดแรงดลใจ                       |                                    |                           |                          |              |                  |                          |                                       | ✓                       |              |                           |                         |                             |                         |                     |                                  | 1       |
| 24.การแสวงหาปัญญาเพิ่มเติมอยู่เสมอ        |                                    |                           |                          |              |                  |                          |                                       |                         |              |                           | ✓                       |                             |                         |                     |                                  | 1       |
| 25.การรู้จักงานวิชาการอย่างถ่องแท้        |                                    |                           |                          |              |                  |                          |                                       |                         |              |                           | ✓                       |                             |                         |                     |                                  | 1       |



จากตารางที่ 2.3 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ โดยผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีของนักการศึกษา นักวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศจำนวน 9 แหล่ง และในประเทศ จำนวน 6 แหล่ง โดยผู้วิจัยได้นำเอาข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหาจาก เอกสาร สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การพิจารณาความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป เพื่อนำมาเป็น องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ พบว่าได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Visionary)

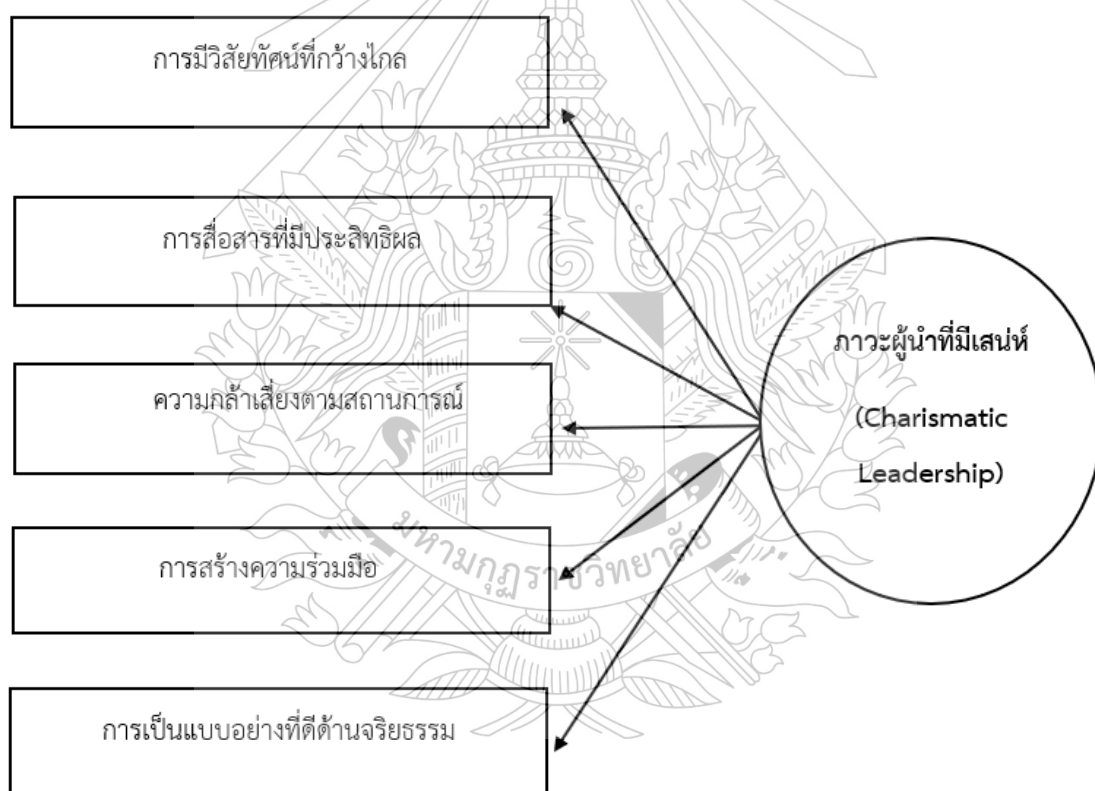
องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)

องค์ประกอบที่ 3 ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ (Situational Risk-taking)

องค์ประกอบที่ 4 การสร้างความร่วมมือ (Collaboration Building)

องค์ประกอบที่ 5 การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Ethical Role Modeling)

จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ที่กล่าวมาข้างต้นสามารถแสดงโมเดลการวัดได้ ดังภาพที่ 2.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 โมเดลการวัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์

จากภาพที่ 2.1 แสดงโมเดลการวัดภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ที่ได้จากการสังเคราะห์ ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การมี

วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสารที่มีประสิทธิผล องค์ประกอบที่ 3 ความกล้าเสี่ยง ตามสถานการณ์ องค์ประกอบที่ 4 การสร้างความร่วมมือ และองค์ประกอบที่ 5 การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม ลำดับต่อไปผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม ที่ จะนำไปสู่การสังเคราะห์ เพื่อกำหนดนิยาม เชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ ของแต่ละองค์ประกอบ ย่อย ดังต่อไปนี้

## 2.2.4 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการ และพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์

### 2.2.4.1 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นคำที่รู้จักกันแพร่หลายในวงวิชาการ เป็นคำที่นักวิชาการได้ให้ความสนใจ และให้ความหมายแตกต่างกันไปมากมาย ดังต่อไปนี้

Manning & Robertson (2002) ได้เสนอว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะต้องมีการสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ หรือให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าองค์กรจะเดินไปในทิศทางใด โดยวิสัยทัศน์นี้จะต้องชัดเจนและดึงดูดให้ผู้ตามเห็นอนาคตที่ชัดเจนและสามารถแปลงวิสัยทัศน์นี้ให้เป็นจริง สู่ความตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งสามารถสรุปเป็นองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

Williams (2005) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ไว้ว่า คือ ความเป็น ผู้นำในการทำงานที่ทำ ทาย มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมสมาชิกให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มี แรงบันดาลใจและกระตือรือร้นโดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับสมาชิก และมีการทำงานเป็นทีม ให้การสนับสนุนสมาชิก ทำตนเป็นต้นแบบตัวอย่างที่ดี นำมาซึ่งการบรรลุความสำเร็จสูงสุดในการ ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ซึ่งสามารถแยกองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การสร้าง วิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่างที่ดี และการประเมิน วิสัยทัศน์

John, Fenwick, and Betty (2014) ได้กล่าวถึงทักษะการเป็นผู้นำของผู้บริหารที่มี วิสัยทัศน์ไว้ มีดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสื่อสารวิสัยทัศน์ 3) การประเมินวิสัยทัศน์ และ 4) การเสริมสร้างบุคลากร

Kabyemera (2014) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ว่าผู้นำที่มีความสามารถในการกำหนดภาพที่คาดหวัง และกระตุ้น โน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กรโดย การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม การอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมสนับสนุนให้ สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และการจัดสภาพแวดล้อม และบรรยากาศขององค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรไปสู่เป้าหมายองค์กร

ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) ประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี และ 5) การทำงานเป็นทีม

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553) ที่ได้อธิบายถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ว่าต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายกำหนดสาระและวิธีการตามเป้าหมายมีความฉลาดรอบรู้ใน ทิศทางหรือแนวโน้มในอนาคตสามารถแยกเป็นองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) การทำงานเป็นทีม 5) การมีความคิดเชิงกลยุทธ์ และ 6) การเป็นแบบอย่างที่ดี

กรรณิการ์ เรตมอนต์ (2559) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1)การสร้างวิสัยทัศน์ 2)การสื่อสารวิสัยทัศน์ และ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ

ชนภรณ์ อื้อตระกูล (2560) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ ไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึงความสามารถของผู้นำในการมองภาพในอนาคตขององค์การที่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมาย ค่านิยมปรัชญา ภาพนั้นต้องมีความชัดเจน เป็นไปได้ รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์ เผยแพร่วิสัยทัศน์ ให้ทุกคนเข้าใจ และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้

กลมเกลียว มาเวียง (2561) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล หมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถมองภาพอนาคตในการดำเนินงานของโรงเรียน โดยวิสัยทัศน์นี้จะต้องชัดเจนและดึงดูดให้ผู้ตามเห็นอนาคตที่ชัดเจน และสามารถแปลงวิสัยทัศน์นี้เป็นจริงรวมทั้งสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

#### ตารางที่ 2.4 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

| ตัวบ่งชี้<br>การมีวิสัยทัศน์<br>ที่กว้างไกล | แหล่งข้อมูล                |                 |                                 |                  |                           |                           |                          | ความถี่                  |
|---------------------------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------------------|------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                             | Manning & Robertson (2002) | Williams (2005) | John, Fenwick, and Betty (2014) | Kabyemera (2014) | ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553) | กรรณิการ์ เรตมอนต์ (2559) | ชนภรณ์ อื้อตระกูล (2560) | กลมเกลียว มาเวียง (2561) |
| 1.การสร้างวิสัยทัศน์                        | ✓                          | ✓               | ✓                               | ✓                | ✓                         | ✓                         | ✓                        | 8                        |
| 2.การสื่อสารวิสัยทัศน์                      |                            |                 |                                 |                  |                           |                           |                          |                          |

| ตัวบ่งชี้<br>การมีวิสัยทัศน์<br>ที่กว้างไกล                                  | แหล่งข้อมูล                |                 |                                 |                  |                         |                         |                         |                          | ความถี่ |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------------------|------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|---------|
|                                                                              | Manning & Robertson (2002) | Williams (2005) | John, Fenwick, and Betty (2014) | Kabyemera (2014) | ไพฑูรย์ ลินลาธน์ (2553) | กรณีการ เรตมอนต์ (2559) | ชนภรณ์ อีอัครกุล (2560) | กลมเกลียว มาเวียง (2561) |         |
| -การสื่อสารวิสัยทัศน์                                                        |                            |                 | ✓                               |                  |                         | ✓                       |                         |                          | 8       |
| -การเผยแพร่วิสัยทัศน์                                                        | ✓                          | ✓               |                                 | ✓                | ✓                       |                         | ✓                       | ✓                        |         |
| 3.การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์                                                    | ✓                          | ✓               |                                 | ✓                | ✓                       |                         | ✓                       | ✓                        | 6       |
| 4.การทำงานเป็นทีม                                                            |                            |                 |                                 | ✓                | ✓                       |                         |                         |                          | 2       |
| 5.การมีความคิดเชิงกลยุทธ์                                                    |                            |                 |                                 |                  | ✓                       |                         |                         |                          | 1       |
| 6.การเป็นแบบอย่างที่ดี<br>-การเป็นแบบอย่างที่ดี<br>-ประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี |                            | ✓               |                                 | ✓                | ✓                       |                         |                         |                          | 3       |
| 7.การสร้างแรงบันดาลใจ                                                        |                            |                 |                                 |                  |                         | ✓                       |                         |                          | 1       |
| 8.การประเมินวิสัยทัศน์                                                       |                            | ✓               | ✓                               |                  |                         |                         |                         |                          | 2       |
| 9.การเสริมสร้างบุคลากร                                                       |                            |                 | ✓                               |                  |                         |                         |                         |                          | 1       |

จากตารางที่ 2.4 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล พบว่า จากทัศนะและผลงานวิจัยของนักวิชาการ ดังกล่าวนั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าตัวบ่งชี้บางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาตัวบ่งชี้แสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวบ่งชี้ ที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อต่างกันที่เป็นกลางที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมตัวบ่งชี้อื่นที่ใช้ชื่อต่างกันั้นนั้น หรือเลือกใช้ตัวบ่งชี้ใดตัวบ่งชี้หนึ่ง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การพิจารณาความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป ได้ตัวบ่งชี้จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ในการวิจัยครั้งนี้ดังนี้

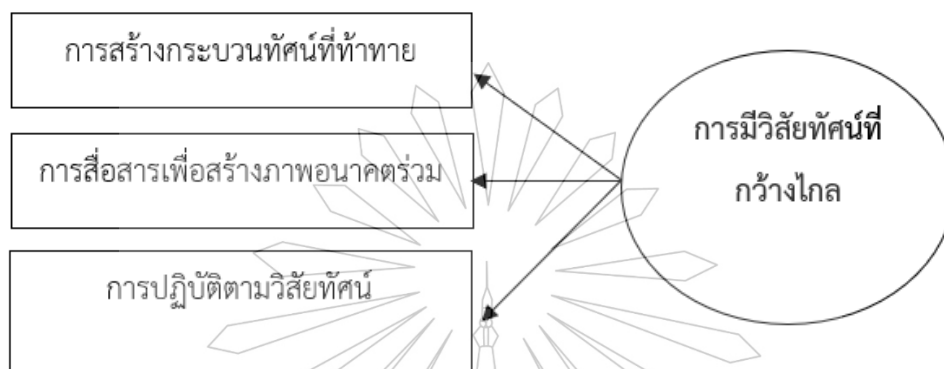


ตัวบ่งชี้ที่ 1 การสร้างกระบวนการทัศนที่ท้าทาย

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

จากตัวบ่งชี้ข้างต้นสามารถสรุปเป็นโมเดลการวัดของการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ได้ดังภาพที่ 2.2 ดังนี้



ภาพที่ 2.2 โมเดลการวัดการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

##### ตัวบ่งชี้ที่ 1 การสร้างกระบวนการทัศนที่ท้าทาย

การสร้างกระบวนการทัศนที่ท้าทาย มีนักวิชาการมากมายหลายท่านได้กล่าวถึง การสร้างกระบวนการทัศนที่ท้าทาย ไว้หลายความหมาย ดังนี้

Braun (1991) ได้อธิบายถึงการสร้างกระบวนการทัศนที่ท้าทาย ว่าเป็นการสร้างภาพความฝันให้เป็นจริง เหมือนการสร้างพิมพ์เขียวขององค์กรที่มีความเป็นเลิศในอนาคต การสร้างวิสัยทัศน์จึง ต้องศึกษาองค์การอย่างลึกซึ้ง จำเป็นต้องรู้ถึงจุดเด่น จุดด้อยของบุคลากร สถานที่ ทรัพยากร และเวลา เพราะวิสัยทัศน์ที่สร้างจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน

Willmore (2002) ได้กล่าวว่า การสร้างกระบวนการทัศนที่ท้าทายจะบอกถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการจะเป็นในอนาคตจากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นทุกสิ่งในสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ทั้งเป้าหมาย และกลยุทธ์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

Yuk (2002) ได้ให้นิยามว่า การสร้างกระบวนการทัศนที่ท้าทาย ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายให้กับสมาชิกทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้นำจะต้องสนใจ



ความคิดเห็นของคนอื่นโดยเฉพาะความคิดใหม่ๆ ที่แตกต่างจากความคิดของตนเพื่อให้ได้ความคิดใหม่ที่ดีเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจร่วมกัน

Dubrin (2006) ได้กล่าวถึงการสร้างกระบวนการทัศนที่ท้าทายไว้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนต้องเตรียมและใช้ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่หลากหลายตามความจำเป็น เพื่อให้มีข้อมูลมากที่สุดเท่าที่จะทำได้โดยได้เสนอขั้นตอน ที่จะนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์องค์การ กำหนดทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานให้สำเร็จ ประเมินปัญหาและโอกาสที่เอื้ออำนวย และตัดสินใจเลือก โดยใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้องว่า ปัจจุบันโรงเรียนมีสภาพเป็นอย่างไร และต้องการให้เป็นอย่างไรในอนาคต

กรรณิกา เรดมอนต์ (2559) ได้กล่าวถึง การสร้างกระบวนการทัศนที่ท้าทายไว้ว่า เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการสร้างภาพอนาคตขององค์การได้อย่างชัดเจน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และนำมาวิเคราะห์สภาพการณ์ขององค์การเพื่อกำหนดภาพในอนาคตที่พึงประสงค์และชัดเจนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และมองปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การว่าเป็นสิ่งท้าทายและค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ

กลมเกลียว มาเวียง (2561) ได้กล่าวถึง การสร้างกระบวนการทัศนที่ท้าทาย ไว้ว่า เป็นการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการสร้างภาพหรือพิมพ์เขียวอนาคตของโรงเรียนที่มุ่งหวังให้เป็นเลิศโดยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างภาพอนาคตอย่างชัดเจนของโรงเรียนที่พึงปรารถนายากให้เป็นจริงซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงสาระหลักเพื่อการวัดการสร้างกระบวนการทัศนที่ท้าทาย ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ข้อมูลและการสังเคราะห์ 2) การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างบุคคล และ 3) การสร้างภาพอนาคตของโรงเรียน

ชนภรณ์ อีตระกุล (2561) ได้กล่าวว่า การสร้างกระบวนการทัศนที่ท้าทาย หมายถึง ความสามารถในการสร้างภาพอนาคตของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนแล้วกำหนดเป็น วิสัยทัศน์มีความชัดเจน มีความเป็นไปได้และเหมาะสม โดยบุคลากรส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้การสร้างกระบวนการทัศนที่ท้าทายหมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถ ในการสร้างภาพอนาคตขององค์การอย่างชัดเจน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์และการสังเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลในองค์การ เช่นเดียวกันกับผู้บริหารโรงเรียนเองก็มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์การ ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียน

ต้องมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคต รวมไปถึงความสามารถในการค้นหาสืบทอดวิถีการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ และการสร้างสรรค์บรรยากาศที่ดีในโรงเรียน

## ตัวบ่งชี้ที่ 2 การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม

การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม มีนักวิชาการมากมายหลายท่านได้กล่าวถึง การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม ไว้หลายความหมาย ดังนี้

Braun (1991) ได้อธิบายถึงการสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม คือ การให้สมาชิกในองค์การยอมรับว่าวิสัยทัศน์เป็นของตน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีศิลปะในการอธิบายและโน้มน้าวทำให้สมาชิกขององค์การเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น

Locke & Kirkpatrick (1991) ได้อธิบายว่าการสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม สามารถทำได้โดยการกล่าวปราศรัยการพูดคุย การบันทึก จดหมายข่าว การใช้อุปมา คำขวัญ ป้ายประกาศ การเล่าเรื่องและพิธีการต่าง ๆ ต้องสื่อสารอย่างต่อเนื่อง โดยอาจใช้วิธีการพิมพ์เอกสารเผยแพร่ การเขียนบทความ วีดีโอ การประชุม กลุ่มย่อย ซึ่งเป็นการพบปะที่มีการสื่อสารสองทางทำให้มีการซักถามข้อสงสัย

Hackman, Schmitt-Oliver & Tracy (2002) ได้อธิบายว่าการสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วมที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในองค์การและไปสู่ชุมชนควรใช้สื่อทางสายตา การนำเสนอด้วยการเขียนและการพูด ซึ่งการกระทำหรือการแสดงออกของสมาชิกในโรงเรียนเป็นการเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่ดีที่สุด และข้อความที่เป็นวิสัยทัศน์จะต้องสามารถเห็นได้จากประกาศ ตรายัน ราชสัปดาห์ในจดหมายข่าวหรือคู่มือดำเนินงาน ป้ายประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ โฮมเพจหรือหนังสือพิมพ์ของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้อุปกรณ์ที่จะนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพทุกวัน เพื่อเผยแพร่วิสัยทัศน์ของโรงเรียนทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสาร (Message) ที่จะต้องการจะสื่อสารออกไป รวมทั้งวิธีการที่ใช้ให้เหมาะสมอาจเป็นการพูดหรือเป็นการกระทำ สื่อสัญลักษณ์อื่นๆ โดยจำเป็นต้องสังเกตจากปฏิกิริยาของผู้ฟังรวมทั้งคำนึงถึงภูมิหลัง ความสนใจของรับสารและเวลาที่ใช้ด้วย

Zaccaro & Banks (2004) ได้กล่าวถึงการสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม ว่าเป็นวิธีการจะแสดงให้เห็นที่ทราบถึงวิสัยทัศน์ หรืออนาคตที่เป็นไปได้ จำเป็นจะต้องสื่อสารให้ผู้อื่นทราบเกิดความเข้าใจและยอมรับ ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายแนวทาง โดยการใช้วาทศิลป์ เช่น การใช้อุปมาการเขียนเป็นคำขวัญ การเขียนเป็นข้อความที่มีความหมาย การใช้ภาพสัญลักษณ์ใด ๆ ที่เป็นตัวแทนของวิสัยทัศน์

สมิต อาบสุวรรณ (2556) อธิบายว่าการสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงการสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนโดยการเชิญชวนให้บุคคลเหล่านั้นเข้ามามีส่วนร่วมรวมทั้ง

เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ตัวบ่งชี้ ของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ประกอบด้วยการสื่อสารการเชิญชวนและการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน

กลมเกลียว มาเวียง (2561) ได้กล่าวถึงการสื่อสารเพื่อสร้างภาพ อนาคตร่วม ไว้ว่า หมายถึง การแสดงออกถึงการใช้ช่องทางหรือวิธีการสื่อสารเพื่อเผยแพร่วิสัยทัศน์ ของโรงเรียนให้คณะครูและบุคคลทั้งที่เกี่ยวข้อง และไม่เกี่ยวข้องภายในและภายนอกโรงเรียนเข้าใจ ยอมรับและเต็มใจเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ซึ่งนิยาม ดังกล่าวเชื่อมโยงถึงสาระหลักเพื่อการวัดการเผยแพร่วิสัยทัศน์ประกอบด้วย 1)การเลือกช่องทางและ วิธีการสื่อสาร 2) การเชิญชวนให้เกิดความร่วมมือ 3) การสร้างการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน

ชนภรณ์ อีอัครกุล (2561) ได้กล่าวว่า การสื่อสารเพื่อสร้างภาพ อนาคตร่วม หมายถึง ความสามารถสื่อสาร โน้มน้าว จูงใจให้เกิดความเข้าใจในวิสัยทัศน์ สื่อสาร วิสัยทัศน์สู่ผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจน ในหลายๆ โอกาส และหลากหลาย วิธีการ รวมทั้งมีการสื่อสาร สองทิศทางเพื่อให้เข้าใจในวิสัยทัศน์

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วมหมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออก ถึงความสามารถในการแสดงออกให้ผู้อื่นทราบถึงวิสัยทัศน์ หรืออนาคตที่เป็นไปได้ โดยอาศัย ความสามารถสื่อสาร โน้มน้าว จูงใจให้เกิดความเข้าใจในวิสัยทัศน์ สื่อสารวิสัยทัศน์สู่ผู้ปฏิบัติ อย่างชัดเจน ในหลายๆ โอกาส และหลากหลาย วิธีการ รวมทั้งมีการสื่อสารสองทิศทางเพื่อให้เข้าใจ ในวิสัยทัศน์ ทั้งนี้ให้ผู้อื่นทราบเกิดความเข้าใจและยอมรับนั่นเอง

### ตัวบ่งชี้ที่ 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ มีนักวิชาการมากมายหลายท่านได้กล่าวถึง การ เดินตามวิสัยทัศน์อย่างมีเป้าหมาย ไว้หลายความหมาย ดังนี้

Hackman, Schmitt-Oliver & Tracy (2002) ได้กล่าวว่า การ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยผ่านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นผลสำเร็จก็ต่อเมื่อได้รับการสนับสนุน การเน้นย้ำและให้ความสำคัญจากผู้บริหารขององค์การ รวมทั้งการยอมรับและความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความผูกพันของสมาชิก ทุกคนในองค์การ การมีความรับผิดชอบและช่วยเหลือเพื่อทำให้วิสัยทัศน์ของ โรงเรียนกลายเป็นความจริง

Wilmore (2002) ได้อธิบายการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ไว้ว่า เป็น การปฏิบัติเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้นจะต้องจัดการเกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ อันได้แก่ เป้าหมายงบประมาณและทรัพยากรอื่นๆ ให้ดำเนินการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์โดยต้องระบุ

เป้าหมายและแผนกลยุทธ์อย่างละเอียด รวมทั้งกิจกรรมทุกอย่าง กลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน การวางแผนหลักสูตรและอื่นๆ ต้องสอดคล้องกันตามวิสัยทัศน์

Zaccaro & Banks (2004) ได้อธิบายการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้โดยการหลอมรวมวิสัยทัศน์นั้นลงในปรัชญาของโรงเรียนและกำหนดนโยบายโครงการเพื่อนำปรัชญาของโรงเรียนไปปฏิบัติจริง และการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกแต่ละคนซึ่งผู้บริหารควรมีทักษะการสื่อสาร ที่ดีแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ของตนอย่างเด่นชัด วางตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ มีความมั่นใจในตนเอง และเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น

สมิต อาบสุวรรณ (2556) ได้อธิบายการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไว้ว่าเป็นการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประณมศึกษาถึงการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยกำหนดเป้าหมายแผนและกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์โดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นบรรลุผลสำเร็จและต้องมีการตรวจสอบติดตามผลตัวบ่งชี้การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายแผนและกิจกรรมการมีส่วนร่วมและการตรวจสอบและติดตาม

กลมเกลียว มาเวียง (2561) ได้อธิบายการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาถึงการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริงโดยกำหนดเป้าหมายแผนและกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้คณะครูและบุคลากรในสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้และเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพต้องมีการตรวจสอบติดตามและประเมินผล

ชนภรณ์ อีตรระกุล (2561) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่แผนงาน โครงการ ที่เป็นรูปธรรม มีการจัดโครงสร้างการดำเนินงานและจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม กำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน ติดตามและวัดผลอย่างสม่ำเสมอ มีข้อมูลย้อนกลับ มีการสร้างทีมงานที่ดีและทีมงานยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริงโดยกำหนดเป้าหมายแผนและกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้คณะครูและบุคลากรในโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ และเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพต้องมีการตรวจสอบติดตาม รวมไปถึงการมีข้อมูลย้อนกลับ มีการสร้างทีมงานที่ดีและทีมงานยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น นั่นเอง



ตารางที่ 2.5 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ ของการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

| ตัวบ่งชี้                        | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | พฤติกรรมการวัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การสร้างกระบวนการทัศน์ที่ท้าทาย  | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการสร้างภาพอนาคตขององค์กรอย่างชัดเจน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ และการสังเคราะห์สภาพการณ์ขององค์กร ตลอดจนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลในองค์กร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคต รวมไปถึงเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็มีความสามารถในการค้นหาสืบเสาะวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ และการสร้างสรรค์บรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา | 1)สามารถสร้างภาพอนาคตขององค์กรอย่างชัดเจน<br>2)มีการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ และการสังเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร<br>3)มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลในองค์กร<br>4) มีส่วนร่วมในองค์กร<br>5) มีการกำหนดเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคต<br>6) สามารถค้นหาสืบเสาะวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ<br>7)สร้างสรรค์บรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา |
| การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการแสดงออกให้ผู้อื่นทราบถึงวิสัยทัศน์หรืออนาคตที่เป็นไปได้ โดยอาศัยความสามารถสื่อสาร โน้มน้าว จูงใจให้เกิดความเข้าใจในวิสัยทัศน์ สื่อสารวิสัยทัศน์สู่ผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจน ในหลายๆ โอกาส และหลากหลายวิธีการ รวมทั้งมีการสื่อสารสองทิศทางเพื่อให้เข้าใจในวิสัยทัศน์ ทั้งนี้ให้ผู้อื่นทราบเกิดความเข้าใจและยอมรับนั่นเอง                                                                  | 1)แสดงออกให้ผู้อื่นทราบถึงวิสัยทัศน์ หรืออนาคตที่เป็นไปได้<br>2)สามารถสื่อสาร โน้มน้าว จูงใจให้เกิดความเข้าใจในวิสัยทัศน์ สื่อสารวิสัยทัศน์สู่ผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจน<br>3)มีการสื่อสารสองทิศทางเพื่อให้เข้าใจในวิสัยทัศน์<br>4)สามารถทำให้ผู้อื่นมีความเข้าใจและยอมรับในวิสัยทัศน์                                                       |



| ตัวบ่งชี้                   | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | พฤติกรรมการวัด                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การปฏิบัติตาม<br>วิสัยทัศน์ | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน<br>ที่แสดงออกถึงความสามารถในการ<br>นำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติ<br>จริงโดยกำหนดเป้าหมายแผนและ<br>กิจกรรมต่างๆที่สอดคล้องกับ<br>วิสัยทัศน์ โดยการส่งเสริมสนับสนุน<br>ให้ คณะครู และบุคลากรใน<br>สถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการ<br>ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้<br>และเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น<br>บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ<br>ต้องมีการตรวจสอบติดตาม รวมไปถึง<br>ถึงการมีข้อมูลย้อนกลับ มีการสร้าง<br>ทีมงานที่ดีและทีมงานยอมรับและ<br>เต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ที่<br>สร้างชิ้นนั้นเอง | 1) กำหนดเป้าหมายแผนและ<br>กิจกรรม ที่ สอดคล้องกับ<br>วิสัยทัศน์<br>2) ส่งเสริมสนับสนุนให้คณะครู<br>และบุคลากรในสถานศึกษาเข้า<br>มามีส่วนร่วม<br>3) มีการตรวจสอบและติดตาม<br>ประเมินผลการปฏิบัติงาน |

#### 2.2.4.2 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การสื่อสารที่มีประสิทธิผล

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาตัวบ่งชี้ของการสื่อสารที่มี  
ประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน ไว้ดังนี้

David, F. R. (2010). ได้กล่าวไว้ว่าตัวบ่งชี้การสื่อสารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร  
โรงเรียน ประกอบด้วย 1) การเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น 2) ความชัดเจนในการสื่อสาร  
3) การทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับผู้รับสาร 4) ความน่าสนใจ 5) ปฏิกริยาตอบกลับเสนอแนะ  
6) ความซื่อสัตย์ จริงใจ 7) การวางแผน 8) เหมาะโอกาส และ 9) การติดตาม

Alexander (2013) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้ของการสื่อสาร ที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร  
โรงเรียนประกอบด้วย 1) การเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น 2) ความชัดเจนในการสื่อสาร และ  
3) ความเข้าใจ

Clare (2014) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้ของการสื่อสาร ที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร  
โรงเรียน ประกอบด้วย 1) การเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น 2) ความชัดเจนในการสื่อสาร

- 3) การทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับผู้รับสาร 4) วัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งเสริมการสื่อสาร  
5) การรับรู้ และ 6) ความสุภาพและความมั่นใจ

Get (2017) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้ของการสื่อสารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) การเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น 2) ความชัดเจนในการสื่อสาร 3) วัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งเสริมการสื่อสาร และ 4) ความน่าสนใจ

Zubair (2017) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้ของการสื่อสารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) การเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น 2) ความสมบูรณ์ของการสื่อสาร 3) ความชัดเจนในการสื่อสาร 4) การทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับผู้รับสาร 5) วัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งเสริมการสื่อสาร และ 6) ปฏิบัติการตอบกลับเสนอแนะ

Ministry of Education, Singapore. (2018). ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้ของการสื่อสารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย 1) ความสมบูรณ์ของการสื่อสาร 2) ความชัดเจน 3) การทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับผู้รับสาร 4) ตรวจสอบวัตถุประสงค์ที่แท้จริง 5) ความสม่ำเสมอ และ 6) เวลาที่เหมาะสม

รุ่งรัตน์ ชัยสำเริง (2558) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้ของ การสื่อสารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) การเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น 2) การทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับผู้รับสาร 3) ความน่าเชื่อถือ 4) การฟังอย่างมีส่วนร่วม 5) การรับรู้ 6) ปฏิบัติการตอบกลับเสนอแนะ 7) ความซื่อสัตย์ จริงใจ และ 8) รูปรธรรม

เวณิกา ชัยยัม (2558) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้ของการสื่อสาร ที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร โรงเรียนประกอบด้วย 1) การเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น 2) ความชัดเจนในการสื่อสาร 3) การทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับผู้รับสาร 4) วัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งเสริมการสื่อสาร 5) ความเข้าใจ 6) การรับรู้ 7) ตรวจสอบวัตถุประสงค์ที่แท้จริง 8) การติดต่อสื่อสารเพื่อวันพรุ่งนี้ 9) ความสุภาพ ความมั่นใจ และ 10) การติดตาม

สรุปได้ว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในการสื่อสารผ่านการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนเองต้องมีความชัดเจน ในการสื่อสาร พร้อมทั้งทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับผู้รับสาร ให้มีความเข้าใจตรงกัน และเกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ



| แหล่งข้อมูล<br>ตัวบ่งชี้<br>การสื่อสาร<br>ที่มีประสิทธิผล | Fred (2010) | Alexander (2013) | Clare (2014) | Get (2017) | Zubair (2017) | DNE Singapore (2018) | รุ่งรัตน์ ชัยสำเริง (2558) | เวณิกา ชัยนิยม (2558) | ความถี่ |
|-----------------------------------------------------------|-------------|------------------|--------------|------------|---------------|----------------------|----------------------------|-----------------------|---------|
| 17.การติดต่อสื่อสารเพื่อวันพรุ่งนี้                       |             |                  |              |            |               |                      |                            | ✓                     | 1       |
| 18.การติดตาม                                              | ✓           |                  |              |            |               |                      |                            | ✓                     | 2       |
| 19.ความน่าสนใจ                                            | ✓           |                  |              | ✓          |               |                      |                            |                       | 2       |
| 20.ความเข้าใจ                                             |             | ✓                |              |            |               |                      |                            | ✓                     | 2       |
| 21.การวางแผน                                              | ✓           |                  |              |            |               |                      |                            |                       | 1       |

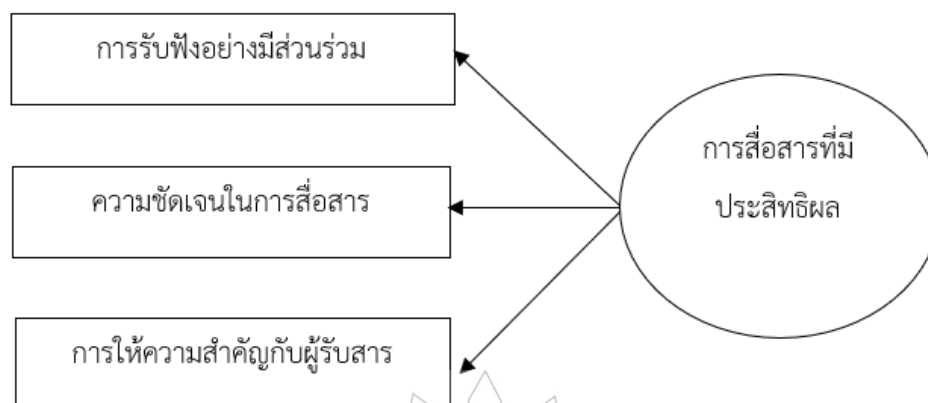
จากตารางที่ 2.6 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การสื่อสารที่มีประสิทธิผล พบว่า จากทัศนะและผลงานวิจัยของนักวิชาการ ดังกล่าวนั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าตัวบ่งชี้บางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาตัวบ่งชี้แสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวบ่งชี้ที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อต่างกันที่เป็นกลางที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมตัวบ่งชี้อื่นที่ใช้ชื่อต่างกันนั้น หรือเลือกใช้ชื่อตัวบ่งชี้ใดตัวบ่งชี้หนึ่ง ใช้เกณฑ์การพิจารณาความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป ได้ตัวบ่งชี้จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ในการวิจัยครั้งนี้ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความชัดเจนในการสื่อสาร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร

จากตัวบ่งชี้ข้างต้นสามารถสรุปเป็นโมเดลการวัดตัวบ่งชี้ของการสื่อสารที่มีประสิทธิผล ได้ดังภาพที่ 2.3 ดังนี้



ภาพที่ 2.3 โมเดลการวัดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

### นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

#### ตัวบ่งชี้ที่ 1 การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม

การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม มีนักวิชาการมากมายหลายท่านได้กล่าวถึง การรับฟังเพื่อร่วมสร้าง ไว้หลายความหมาย ดังนี้

Best (1977) ได้กล่าวว่า การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้มีบทบาทในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกฝ่ายในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยปราศจากอคติ มีความเคารพในความคิดเห็นที่หลากหลาย และนำความคิดเห็นเหล่านั้นไปใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

Webster (1983) ได้กล่าวว่า การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม หมายถึง การแสดงออกถึงทัศนคติที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยไม่มีอคติ เปิดใจรับข้อเสนอแนะหรือมุมมองที่แตกต่างจากตนเอง และพร้อมปรับเปลี่ยนท่าทีหรือการกระทำเมื่อได้รับข้อมูลหรือเหตุผลที่เหมาะสม

ทวี เลรามัญ (2550) ได้กล่าวว่า การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม หมายถึง ความคิดเป็นการแสดงออก ซึ่งความรู้สึกที่อยู่บนพื้นฐาน ของข้อเท็จจริงของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งอาจจะเป็นบุคคลหรือสถานการณ์ เป็นต้น ความคิดเห็นอาจจะเป็นไปในทางเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยต่อสิ่งนั้นก็ได

สุมาลี ประทุมมา (2554) ได้กล่าวไว้ว่า การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม หมายถึง ความเชื่อในการตัดสินใจเกี่ยวกับความรู้สึกและเหตุผลของแต่ละบุคคลว่ามีความคิดเห็นอย่างไรโดยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่ได้รับ

พิสิทธิ อุดชาชน และคณะ (2558) ได้กล่าวไว้ว่า การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ผู้รับผิดชอบหรือผู้นำที่ทัศนคติที่ยินดีและพร้อมที่จะรับฟัง



ความคิดเห็นจากทุกฝ่าย โดยไม่ตัดสินหรือปฏิเสธความคิดเห็นของผู้อื่น และนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจหรือพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกฝ่าย ในสถานศึกษาได้แสดงความคิดเห็น โดยปราศจากอคติ เปิดใจรับข้อเสนอแนะหรือมุมมองที่แตกต่างจากตนเอง และพร้อมปรับเปลี่ยนท่าทีหรือการกระทำเมื่อได้รับข้อมูลหรือเหตุผลที่เหมาะสม ตลอดจนการนำความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจหรือพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

## ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความชัดเจนในการสื่อสาร

ความชัดเจนในการสื่อสาร มีนักวิชาการมากมายหลายท่านได้กล่าวถึงความชัดเจนในการสื่อสาร ไว้หลายความหมาย ดังนี้

ชุตีรัตน์ กาญจนธนชัย (2562) ได้กล่าวไว้ว่า ความชัดเจนในการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการสื่อสารอย่างตรงประเด็นตรงไปตรงมา มีการใช้ภาษาและถ้อยคำที่เข้าใจง่าย ใช้ข้อความชัดเจนสั่งงาน สามารถทำให้บุคลากร มีความเข้าใจชัดเจนต่อสารที่สื่อออกไปและทบทวนสาร ที่สื่อออกไป กับบุคลากรเพื่อความถูกต้องชัดเจน

บัลลังก์ มะเจี๋ยว (2565) ได้กล่าวไว้ว่า ความชัดเจนในการสื่อสาร หมายถึง การสื่อสารทางด้านข้อมูลที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยที่ผู้รับข้อมูลและผู้สื่อสารมีความต้องการอะไร มีการแยกเป้าหมายแต่ละอย่างออกจากกันให้ชัดเจนในการสื่อสารขององค์กรเพื่อการตัดสินใจทางด้านเนื้อหาของข้อมูลที่ต้องการสื่อสารต้องชัดเจนภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ภาษาเรียบง่าย 2) การสื่อสารที่ชัดเจนถูกต้อง 3) วัตถุประสงค์ในการสื่อสาร และ 4) เวลาในการสื่อสาร

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร (2568, ออนไลน์) ได้กล่าวไว้ว่าความชัดเจนในการสื่อสาร หมายถึง ข้อมูล ที่สื่อสารต้องมีความชัดเจนทางด้านข้อมูลที่สื่อสารต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้รับข้อมูลควรเข้าใจได้ว่าทำไมพวกเขาจึงได้รับข้อมูลนี้และผู้สื่อสารต้องการอะไร หากการสื่อสารนั้น มีเป้าหมายหลายอย่าง ควรแยกเป้าหมาย แต่ละอย่างออกจากกันให้ชัดเจน หากผู้สื่อสารมีเป้าหมายต้องการให้ผู้รับข้อมูลทำอะไร เป้าหมายนั้นต้องชัดเจนและหนักแน่นพอที่จะทำให้พวกเขาตัดสินใจทาและด้านเนื้อหาสาระของข้อมูล ที่สื่อสารต้องชัดเจน พยายามหลีกเลี่ยงคำที่รู้กันเฉพาะภายในกลุ่ม ควรใช้คำง่าย ๆ มีโครงสร้างประโยค ที่ไม่วกวน และเน้นไปที่ประเด็นหรือแก่นของเนื้อหาสาระของข้อมูล อย่าปล่อยให้ผู้รับข้อมูลคิดหรือเข้าใจ ไปเองว่าผู้สื่อสารพยายามจะบอกอะไร ข้อมูลที่ชัดเจนในการสื่อสาร มีลักษณะดังนี้ เข้าใจง่าย ผู้รับข้อมูลทั้งหลายเข้าใจตรงกันว่าข้อมูลนั้นกล่าวถึง

และมุ่งหมายอะไร ชัดเจนในแนวคิด เด่นชัดในเนื้อหาสาระใช้คำที่มีความหมายตรงตัว ไม่ต้องตีความจนอาจเกิดความเข้าใจผิด

อันโตนี ลาซินาอิ (2568,ออนไลน์) ได้กล่าวไว้ว่า ความชัดเจนในการสื่อสาร หมายถึง เมื่อต้องสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรหรือการพูด คุณต้องสื่อสารให้ชัดเจน ไม่จำเป็นต้องพูด คำใหญ่ๆ หรือประโยคยาวๆ แต่ควรเลือกใช้คำอย่างตั้งใจ และต้องแน่ใจว่าข้อความของคุณเข้าใจง่าย

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ความชัดเจนในการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความชัดเจนในการสื่อสารทางด้านข้อมูลมีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยที่ผู้รับข้อมูลและผู้สื่อสารมีความต้องการอะไร มีการแยกเป้าหมายแต่ละอย่างออกจากกันให้ชัดเจนในการสื่อสารขององค์กรเพื่อการตัดสินใจ พยายามหลีกเลี่ยงคำที่รู้กันเฉพาะภายในกลุ่ม ควรใช้คำง่าย ๆ มีโครงสร้างประโยค ที่ไม่วกวน และเน้นไปที่ประเด็นหรือแก่นของเนื้อหาสาระของข้อมูลและท้ายที่สุดผู้รับข้อมูลทั้งหลาย เข้าใจตรงกันว่าข้อมูลนั้นกล่าวถึงและมุ่งหมายอะไร ชัดเจนในแนวคิด เด่นชัดในเนื้อหาสาระใช้คำที่มีความหมายตรงตัว ไม่ต้องตีความจนอาจเกิดความเข้าใจผิด

### ตัวบ่งชี้ที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร

การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร มีนักวิชาการมากมายหลายท่านได้กล่าวถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับสาร ไว้หลายความหมาย ดังนี้

Bloom (1971) กล่าวว่า การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร หมายถึง การรับรู้และคำนึงถึงความต้องการความเข้าใจ และความสามารถของผู้รับสารในการประมวลผลข้อมูลที่ได้รับ ซึ่งกระบวนการนี้ไม่เพียงแต่นำไปสู่การส่งสารอย่างชัดเจน แต่ยังต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยภายนอก เช่น ประสบการณ์ และระดับการรับรู้ ของผู้รับสาร เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของผู้รับสารได้อย่างเหมาะสม

Morris (1973) กล่าวว่า การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้ส่งสารต้องพิจารณาถึงมุมมอง ทักษะ และสถานะของผู้รับสารในการถ่ายทอดข้อมูลหรือข้อความ เพื่อให้การสื่อสารเกิดความเข้าใจตรงกันและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของผู้รับสารแต่ละคน เพื่อให้การสื่อสารนั้นสามารถเข้าถึงและมีผลต่อผู้รับสารได้อย่างดีที่สุด

Schermerhorn (2000) กล่าวว่า การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร หมายถึง การที่ผู้ส่งสารต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ของผู้รับสาร เช่น ความรู้พื้นฐาน ความคาดหวัง ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อให้สามารถถ่ายทอดข้อความหรือข้อมูลที่เข้าใจได้ง่ายและมี

ประสิทธิภาพสูงสุด การทำเช่นนี้ช่วยให้เกิดการรับรู้ที่ถูกต้องและลดความเข้าใจผิดในกระบวนการสื่อสาร

Gibson (2000) กล่าวไว้ว่า การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร หมายถึง การที่ผู้ส่งสารต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่ผู้รับสารอยู่ เพื่อให้การสื่อสารมีความเหมาะสมและเข้าใจได้ง่าย โดยการพิจารณาถึงทัศนคติ ความคาดหวัง และความรู้พื้นฐานของผู้รับสาร เพื่อปรับวิธีการสื่อสารให้ตอบโต้และสร้างการรับรู้ที่ถูกต้อง

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการพิจารณาถึงมุมมอง ทัศนคติ และสถานะของผู้รับสารในการถ่ายทอดข้อมูลหรือข้อความ เพื่อให้การสื่อสารเกิดความเข้าใจตรงกันและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของผู้รับสารแต่ละคน เพื่อให้การสื่อสารนั้นสามารถเข้าถึงและมีผลต่อผู้รับสารได้อย่างดีที่สุดและลดความเข้าใจผิดในกระบวนการสื่อสาร

**ตารางที่ 2.7** การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ ของการสื่อสารที่มีประสิทธิผล

| ตัวบ่งชี้                | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | พฤติกรรมการวัด                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกฝ่ายในสถานศึกษาได้แสดงความคิดเห็นโดยปราศจากอคติ เปิดใจรับข้อเสนอแนะหรือมุมมองที่แตกต่างจากตนเองและพร้อมปรับเปลี่ยนท่าทีหรือการกระทำเมื่อได้รับข้อมูลหรือเหตุผลที่เหมาะสม ตลอดจนการนำความคิดเห็นต่างๆ ที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจหรือพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ | 1)แสดงออกถึงความสามารถในการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกฝ่าย ในสถานศึกษาได้แสดงความคิดเห็นโดยปราศจากอคติ<br>2)เปิดใจรับข้อเสนอแนะหรือมุมมองที่แตกต่างจากตนเองและพร้อมปรับเปลี่ยนท่าทีในการแสดงออก<br>3)แสดงออกถึงการนำความคิดเห็นต่างๆที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจหรือพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ |

| ตัวบ่งชี้                   | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | พฤติกรรมการวัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความชัดเจนในการสื่อสาร      | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความชัดเจนในการสื่อสารทางด้านข้อมูลมีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยที่ผู้รับข้อมูลและผู้สื่อสารมีความต้องการอะไร มีการแยกเป้าหมายแต่ละอย่างออกจากกัน ให้ชัดเจน ในการสื่อสารขององค์กรเพื่อการตัดสินใจ พยายามหลีกเลี่ยงคำที่รู้กันเฉพาะภายในกลุ่ม ควรใช้คำง่าย ๆ มีโครงสร้างประโยค ที่ไม่วกวน และเน้นไปที่ประเด็นหรือแก่นของเนื้อหาสาระของข้อมูล และท้ายที่สุดผู้รับข้อมูลทั้งหลาย เข้าใจตรงกันว่าข้อมูลนั้นกล่าวถึงและมุ่งหมายอะไร ชัดเจนในแนวคิด เด่นชัดในเนื้อหาสาระใช้คำที่มีความหมายตรงตัว ไม่ต้องตีความจนอาจเกิดความเข้าใจผิด | 1)แสดงออกถึงความชัดเจนในการสื่อสารทางด้านข้อมูลที่ต้องการจะสื่อออกไป<br>2) สามารถบอกได้ว่าผู้รับสารมีความต้องการอะไร<br>3)สามารถแยกเป้าหมายของการสื่อสาร แต่ละอย่างออกจากกัน อย่างชัดเจน<br>4)หลีกเลี่ยงคำที่รู้กันเฉพาะภายในกลุ่ม มีการใช้คำง่าย ๆ มีโครงสร้างประโยค ที่ไม่วกวน<br>5)ชัดเจน เด่นชัด ในเนื้อหาสาระใช้คำที่มีความหมายตรงตัว |
| การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการพิจารณาถึงมุมมอง ทศนคติ และสถานะของผู้รับสารในการถ่ายทอดข้อมูลหรือข้อความ เพื่อให้การสื่อสารเกิดความเข้าใจตรงกันและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของผู้รับสารแต่ละคน เพื่อให้การสื่อสารนั้นสามารถเข้าถึงและมีผลต่อผู้รับสารได้อย่างดีที่สุดและลดความเข้าใจผิดในกระบวนการสื่อสาร                                                                                                                                                                                                                                      | 1)พิจารณาถึงมุมมอง ทศนคติ และสถานะของผู้รับสาร<br>2)มีการสื่อสารที่ให้ความใจตรงกันกับผู้รับสาร<br>3)คำนึงถึงลักษณะเฉพาะของผู้รับสารแต่ละคน                                                                                                                                                                                                 |



### 2.2.4.3 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาตัวบ่งชี้ของความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

George Washington University (n.d.) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้ของความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) กล้าตัดสินใจ 2) มีความมั่นใจ 3) คิดเชิงกลยุทธ์ และ 4) มีทักษะในการเรียนรู้

Bethel (2000) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้ของความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) มีความตระหนัก 2) มีความรู้ 3) มีความตื่นตัว 4) ยอมรับความล้มเหลว และ 5) มีกลยุทธ์ในการรองรับความเสี่ยง

Rolfe (2010) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้ของความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) มีความสามารถในการแก้ปัญหา 2) กล้าตัดสินใจ และ 3) ประเมินความเสี่ยง

Moran (2013) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้ของความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) สังสมประสบการณ์ 2) มีความใส่ใจในผลที่เกิด 3) ตัดสินใจรวดเร็ว และ 4) กล้าปฏิเสธ

Pierce (2013) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้ของความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) มีพลังอำนาจ 2) มีความคิดสร้างสรรค์ 3) คิดบวก 4) มีความสามารถในการคำนวณความเสี่ยง 5) มีความมั่นใจ

Jarrett (2014) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้ของความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย 1) กล้าตัดสินใจ 2) คิดอย่างรอบคอบ และ 3) ยอมรับความล้มเหลว

Piscione (2014) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้ของความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย 1) มีความกล้าหาญ 2) มีความคิดสร้างสรรค์ 3) มีความใฝ่รู้ 4) มุ่งสร้างสรรค์พัฒนา 5) มีที่ปรึกษา 6) เชื่อว่าทุกสิ่งเป็นไปได้ และ 7) ยอมรับความล้มเหลว

Lombardo (2016) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้ของความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) มีความคาดหวังสูง 2) เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 3) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง 4) เชื่อมั่นในตนเอง และ 5) เป็นนักเสี่ยงโชค

สรุปได้ว่า ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการกล้าตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆที่เข้ามา ผ่านความเชื่อมั่นในตนเอง ขณะเดียวกันก็ต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีความไม่แน่นอนหรือแรงต้าน เพื่อผลลัพธ์เชิงบวกต่อสถานศึกษา โดยอาศัยข้อมูล เหตุผล และบริบทของสถานการณ์นั้น ๆเป็นส่วนประกอบ



ตารางที่ 2.8 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์

| แหล่งข้อมูล<br>ตัวบ่งชี้<br>ความกล้าเสี่ยง<br>ตามสถานการณ์ | George Washington University | Bethel (2000) | Rolfe (2010) | Moran (2013) | Pierce (2013) | Jarrett (2014) | Piscione (2014) | Lombardo (2016) | ความถี่ |
|------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------|--------------|--------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------|---------|
| 1.การกล้าตัดสินใจ                                          |                              |               |              |              |               |                |                 |                 |         |
| - กล้าตัดสินใจ                                             | ✓                            |               | ✓            |              |               | ✓              |                 |                 | 4       |
| - ตัดสินใจรวดเร็ว                                          |                              |               |              | ✓            |               |                |                 |                 |         |
| 2.ความเชื่อมั่นในตนเอง                                     |                              |               |              |              |               |                |                 |                 |         |
| - มีความมั่นใจ                                             | ✓                            |               |              |              | ✓             |                |                 |                 | 4       |
| - เชื่อว่าทุกสิ่งเป็นไปได้                                 |                              |               |              |              |               |                | ✓               |                 |         |
| - เชื่อมั่นในตนเอง                                         |                              |               |              |              |               |                |                 | ✓               |         |
| 3.คิดเชิงกลยุทธ์                                           | ✓                            |               |              |              |               |                |                 |                 | 1       |
| 4.การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง                                |                              |               |              |              |               |                |                 |                 |         |
| - มีทักษะในการเรียนรู้                                     | ✓                            |               |              |              |               |                |                 |                 |         |
| - มีความใฝ่รู้                                             |                              |               |              |              |               |                | ✓               |                 |         |
| - เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง                                   |                              |               |              |              |               |                |                 | ✓               | 4       |
| - มีความรู้                                                |                              |               | ✓            |              |               |                |                 |                 |         |
| 5.มีความสามารถในการแก้ปัญหา                                |                              |               | ✓            |              |               |                |                 |                 | 1       |
| 6.ประเมินความเสี่ยง                                        |                              |               | ✓            |              |               |                |                 |                 | 1       |
| 7.สั่งสมประสบการณ์                                         |                              |               |              | ✓            |               |                |                 |                 | 1       |
| 8..มีความใส่ใจในผล ที่เกิด                                 |                              |               |              | ✓            |               |                |                 |                 | 1       |
| 15.กล้าปฏิเสธ                                              |                              |               |              | ✓            |               |                |                 |                 | 1       |
| 16.มีพลังอำนาจ                                             |                              |               |              |              | ✓             |                |                 |                 | 1       |
| 17.มีความคิดสร้างสรรค์                                     |                              |               |              |              | ✓             |                | ✓               |                 | 2       |
| 18.คิดบวก                                                  |                              |               |              |              | ✓             |                |                 |                 | 1       |

| แหล่งข้อมูล<br>ตัวบ่งชี้<br>ความกล้าเสี่ยง<br>ตามสถานการณ์ | George Washington University | Bethel (2000) | Rolfe (2010) | Moran (2013) | Pierce (2013) | Jarrett (2014) | Piscione (2014) | Lombardo (2016) | ความถี่ |
|------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------|--------------|--------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------|---------|
| 19.มีความสามารถในการคำนวณความเสี่ยง                        |                              |               |              |              | ✓             |                |                 |                 | 1       |
| 20.คิดอย่างรอบคอบ                                          |                              |               |              |              |               | ✓              |                 |                 | 1       |
| 21.ยอมรับความล้มเหลว                                       |                              | ✓             |              |              |               | ✓              | ✓               |                 | 3       |
| 22.มีความกล้าหาญ                                           |                              |               |              |              |               |                | ✓               |                 | 1       |
| 23.ยอมรับการเปลี่ยนแปลง                                    |                              |               |              |              |               |                |                 | ✓               | 1       |
| 24.มุ่งสร้างสรรค์พัฒนา                                     |                              |               |              |              |               |                | ✓               |                 | 1       |
| 25.มีที่ปรึกษา                                             |                              |               |              |              |               |                | ✓               |                 | 1       |
| 26.มีความคาดหวังสูง                                        |                              |               |              |              |               |                |                 | ✓               | 1       |
| 27.เป็นนักเสี่ยงโชค                                        |                              |               |              |              |               |                |                 | ✓               | 1       |
| 28.มีความตระหนัก                                           |                              | ✓             |              |              |               |                |                 |                 | 1       |
| 29.มีความตื่นตัว                                           |                              | ✓             |              |              |               |                |                 |                 | 1       |
| 30.มีกลยุทธ์ในการรองรับความเสี่ยง                          |                              | ✓             |              |              |               |                |                 |                 | 1       |

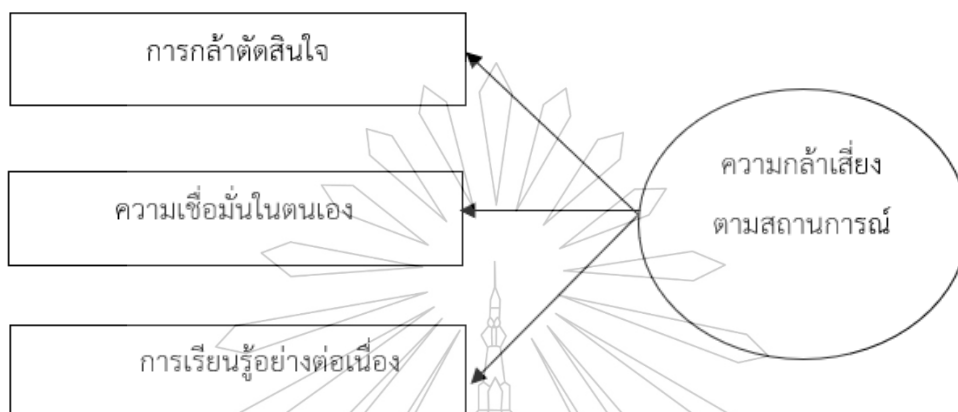
จากตารางที่ 2.8 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ พบว่า จากทัศนะ และผลงานวิจัยของนักวิชาการ ดังกล่าวนั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าตัวบ่งชี้บางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาตัวบ่งชี้แสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวบ่งชี้ที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อต่างกันที่เป็นกลางที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกัน และครอบคลุมตัวบ่งชี้อื่นที่ใช้ชื่อต่างกันนั้น หรือเลือกใช้ชื่อตัวบ่งชี้ใดตัวบ่งชี้หนึ่ง ใช้เกณฑ์การพิจารณาความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป ได้ตัวบ่งชี้จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ในการวิจัยครั้งนี้ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การกล้าตัดสินใจ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความเชื่อมั่นในตนเอง

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

จากตัวบ่งชี้ข้างต้นสามารถสรุปเป็นโมเดลการวัดตัวบ่งชี้ของความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ ได้ดังภาพที่ 2.4 ดังนี้



ภาพที่ 2.4 โมเดลการวัดความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์

### นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์

#### ตัวบ่งชี้ที่ 1 การกล้าตัดสินใจ

การกล้าตัดสินใจ มีนักวิชาการมากมายหลายท่านได้กล่าวถึง การกล้าตัดสินใจ ไว้หลายความหมาย ดังนี้

Kase (2010) ได้ให้ความหมายของการกล้าตัดสินใจ ไว้ว่า การกล้าตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำคือ ความสามารถในการตัดสินใจ สามารถสื่อสารให้ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงแนวคิดหรือสิ่งที่ตัดสินใจปฏิบัติ ผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในทุกสถานการณ์ ผู้นำจะต้องมีกระบวนการ ในการรวบรวมข้อมูลและสามารถเปรียบเทียบหรือวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างรวดเร็วในการสร้างทางเลือกหรือการตัดสินใจ มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเองและเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นมีความสามารถจัดการความไม่แน่นอนและการสร้างทางเลือก กำหนดทางเลือกที่สามารถจะแก้ปัญหาหรือทำให้บรรลุผล 2 – 5 ทางเลือกเพื่อประกอบการตัดสินใจ และเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

Myatt (2012) ได้ให้ความหมายของการกล้าตัดสินใจ ไว้ว่า การตัดสินใจเป็นทักษะและกระบวนการในการคิดสังเคราะห์ ความสามารถในการรับรู้ และความสามารถในการจัดการมีสัมผัสรับรู้ (gut instincts) โดยอาศัยประสบการณ์และการคาดการณ์ มีข้อมูล (data) ข้อมูลดิบเป็นส่วนประกอบของข้อมูลที่แตกต่างกันโดยการนำมาหาค่าสถิติ หรือการสุ่มเพื่อประเมิน

ค่า สรุป และตัดสินใจ มีข้อมูลสารสนเทศ (information) ข้อมูลสารสนเทศคือข้อมูลที่ได้ประมวลผล และนำมาใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจ และมีความรู้ (knowledge)

Ejimabo (2015) ได้ให้ความหมายของการกล้าตัดสินใจ ไว้ว่า การตัดสินใจคือการปรึกษาหารือและลงความเห็นในการปฏิบัติการเพื่อการคัดสรรทางเลือกที่ดีที่สุด ในการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจจึงเป็นการสร้างทางเลือก ซึ่งอาจจะเป็นสองทางเลือกหรือมากกว่านั้น ผู้นำที่กล้าตัดสินใจคือผู้นำที่มีข้อมูลในมือมีเหตุผลในการสร้างทางเลือก ขั้นตอนของการตัดสินใจ ประกอบด้วย การระบุปัญหา การระบุศักยภาพหรือสมรรถภาพ ที่เกี่ยวข้อง การศึกษาค้นคว้าข้อมูล มีความรู้ในกฎหมายข้อบังคับ การรับคำปรึกษา การพิจารณาความเป็นไปได้ การเรียงลำดับ ความสำคัญในการปฏิบัติการ และการตัดสินใจให้ถูกต้องแม่นยำ

Mason (2017) ได้ให้ความหมายของการกล้าตัดสินใจ ไว้ว่า การตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ ในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ คุณสมบัติของผู้นำที่กล้าตัดสินใจนั้นประกอบด้วย มีความมั่นใจในตนเอง (self-confidence) มีความมั่นใจในความสามารถของตนเองและสามารถวิเคราะห์ปัญหา จัดการสถานการณ์รอบตัวได้ มีความสามารถในการวิเคราะห์ (ability to be analytical) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (ability to think critically) มีความเข้าใจในคุณค่าของการศึกษาวิจัยและความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง (understand the value of research and the ability to manage conflict)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ การกล้าตัดสินใจ หมายถึง พฤติกรรม ของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงกระบวนการสร้างทางเลือก ในการดำเนินงาน มีความสามารถในการตัดสินใจในทุกสถานการณ์ โดยผ่านกระบวนการการศึกษา ค้นคว้าข้อมูล การวิเคราะห์และพิจารณาความเป็นไปได้ และการตัดสินใจที่ถูกต้องแม่นยำ ทั้งนี้ในการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ยังแสดงถึงศักยภาพในตัวผู้บริหารสถานศึกษาอีกด้วย

## ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความเชื่อมั่นในตนเอง

ความเชื่อมั่นในตัวเอง มีนักวิชาการมากมายหลายท่านได้กล่าวถึง การสื่อสารอย่างใสใจ ไว้หลายความหมาย ดังนี้

Crofts (2011) ได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง ไว้ว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้นำ ความมั่นใจเกิดจากความรู้ ประสบการณ์ ความเข้าใจที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน สร้างความมั่นใจให้กับตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่ผู้นำพึงตระหนัก ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การรู้จักเป็นผู้ตาม การไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา การรู้จักตนเองอย่างแท้จริง รู้จักจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง มีความกล้า



หาญ และมีความสามารถในการสัมผัสรับรู้ รับรู้ถึงพลังอำนาจขององค์กรและศักยภาพในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่อนคลายสถานการณ์ที่ตึงเครียด

Rogers (2012) ได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง ไว้ว่า ความมั่นใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญ ของผู้นำที่ฉายให้เห็นถึงพลังอำนาจ ความเข้าใจ ความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ และเป็นจุดสำคัญของการดำเนินงาน ผู้นำจะต้องสร้างแรงกระตุ้นในการแข่งขัน ยกย่องขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับ เนื่องจากกระแสนวัตกรรมในโลกปัจจุบัน ผู้นำจึงต้องเพียรพยายามพัฒนาปรับปรุง ยกย่องขีดความสามารถขององค์กรเพื่อความอยู่รอด มีความสามารถรอบด้านในการสร้างให้เกิดการสื่อสาร การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น การข่มใจ และการตัดสินใจอย่างเชื่อมั่น มีความมั่นใจในการตัดสินใจและยอมรับผลที่เกิดจากการตัดสินใจ กล้าเสี่ยง รู้จักตนเองและศักยภาพของ ผู้ที่อยู่รอบข้าง มีความสามารถตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และจะต้องมีพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาที่เข้าใจถึงความคิด ความกลัวและความเคลือบแคลงในการทำงาน

Edwards (2013) ได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง ไว้ว่า การสร้างความมั่นใจไม่ใช่เรื่องที่ย่ายเยิ่นไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับบุคคลที่ขาดความมั่นใจในตนเอง แต่ในฐานะของผู้นำความมั่นใจไม่ใช่ตัวเลือกแต่เป็นสิ่งที่จำเป็นในการพัฒนาให้เติบโตและประสบผลสำเร็จ ความมั่นใจไม่ใช่ยุทธวิธีแต่หมายถึงอารมณ์ที่เตรียมพร้อมในการทำงาน การสร้างความมั่นใจให้กับตนเองนั้นจะต้องประกอบด้วย การวางแผนไว้ล่วงหน้า มีทักษะการฟัง ฟังให้เข้าใจลึกซึ้งเพื่อเป็นการสร้างและสานสัมพันธ์ ให้ความสำคัญกับการแต่งกาย บุคลิกภาพที่ภูมิฐานน่าเชื่อถือ ออกกำลังกายเป็นประจำเพื่อให้มีสุขภาพและรูปร่างดี ซึ่งเป็นวิธีการสร้างความมั่นใจอีกประการสำหรับผู้นำ และยิ้มเพื่อสร้างความมั่นใจ

Jones (2014) ได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง ไว้ว่า ความเชื่อมั่นคือคุณลักษณะที่โดดเด่นของผู้นำที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย การตระหนักรู้ในตนเอง รู้จุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง และสามารถนำมาพัฒนาตนเองได้อย่างสมดุล มีการพูดคุยนับเปิดอก ซึ่งโดยธรรมชาติของมนุษย์มีความต้องการที่จะปรับปรุงตัวและสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี จึงจำเป็นที่ผู้นำจะให้โอกาสผู้ร่วมงานพูดถึงด้านลบของตนเอง (negative self-talk) เพื่อเฝ้าระวังและสร้างความรับผิดชอบโดยไม่ต้องรอให้บอกหรือตำหนิข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นอย่างซ้ำๆ อย่ากลัวความล้มเหลว มีการสะท้อนผลการทำงานเพื่อหาจุดบกพร่องของตนเอง และหาพี่เลี้ยงเพื่อชี้แนะแนวทางหรือสะท้อนผลการทำงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงอารมณ์ที่เตรียมพร้อมในการทำงาน มีความสามารถรอบด้านในการสร้างให้เกิดการสื่อสาร การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น รู้จัก



ตนเองและศักยภาพของบุคคลที่อยู่รอบข้าง และสามารถยอมรับการสะท้อนผลการทำงานเพื่อหาจุดบกพร่องของตนเอง

### ตัวบ่งชี้ที่ 3 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีนักวิชาการมากมายหลายท่านได้กล่าวถึง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไว้หลายความหมาย ดังนี้

Bowers (2013) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไว้ว่า เป็นการสร้างแรงจูงใจในการแสวงหาความรู้ เพื่อสร้างความพึงพอใจหรือเพื่อให้เกิดผล ดังนั้นผู้นำต้องมีความกระฉับกระเฉง มีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รู้ถึงภาระงานและหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีการจัดทำปฏิทินการเรียนรู้ตามเป้าหมายที่ตนเองกำหนดไว้ อาจจะเป็นเนื้อหาวิชาเฉพาะเพื่อการพัฒนาตนเอง เช่น เรียนภาษา และตั้งความคาดหวังเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง อ่านให้มาก โดยเฉพาะขอบเขตภาระงานที่รับผิดชอบเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ ตลอดจนสร้างเครือข่ายโดยการเข้าร่วมในโอกาสพิเศษ เช่น สัมมนา อบรมเชิงปฏิบัติการหรือการประชุม หรือแม้กระทั่งการทดลองเรียนรู้กระบวนการใหม่ๆ เพื่อการทำงาน การสะท้อนผลการเรียนรู้จากบุคคล ที่เชื่อถือได้หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น และการใคร่ครวญตรึงตรองสิ่งที่ประสบผลสำเร็จและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อการศึกษาค้นคว้า การประยุกต์ใช้ทักษะต่างๆ ในการทำงาน

Cashman (2013) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไว้ว่า “การดำเนินชีวิตและการบริหารงานในปัจจุบันเปรียบเสมือนกับการมีชีวิตอยู่ในทะเลสาบมึมหม่าที่คาดการณ์อะไรไม่ได้เลย เนื่องจากกระแสของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจน ความไม่แน่นอน ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเรียนรู้และหาวิธีการควบคุมสถานการณ์” ขณะเดียวกัน การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้เป็นการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดความเชี่ยวชาญ รู้ว่าสิ่งใดควรทำและสิ่งใดไม่ควรทำ การเรียนรู้จึงเป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้นำ ในการนำข้อมูลหรือประสบการณ์มาประเมินสถานการณ์หรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ผู้นำจึงต้องมีความคล่องตัวในการเรียนรู้ มีความคล่องตัวในการคิด มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ เข้าใจปัญหาที่ซับซ้อนและความน่าจะเป็น มีความคล่องตัวด้านบุคคล มีความเข้าใจ มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น มีความคล่องตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง ทดลองเรียนรู้กระบวนการใหม่ๆ ในการทำงาน มีความคล่องตัวในผลลัพธ์ที่เกิด คือการเรียนรู้และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน และมีความตระหนักในตนเอง รู้จักตนเอง เข้าใจและรู้ในศักยภาพของตนเองที่ส่งผลต่อผู้อื่น

Mikkelsen and Jarcho (2015) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไว้ว่า ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยการเรียนรู้ เป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ และใฝ่เรียนรู้ ทั้งด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การสืบค้นข้อมูล การสังเกต และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ การศึกษาค้นคว้าที่ทันสมัย ทันทต่อเหตุการณ์ สามารถประเมิน

วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการประยุกต์ใช้และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรมีความสามารถในการคิดพินิจพิเคราะห์ รวมถึงการสะท้อนผลและทักษะที่ได้รับจากการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงการแลกเปลี่ยนแหล่งข้อมูล ความคิดและประสบการณ์ระหว่างเครือข่ายเพื่อสร้างความร่วมมือ

Kendall (2015) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไว้ว่า คนที่อุทิศตนให้กับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะเป็นบุคคลที่ประสบผลสำเร็จ เป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยม เป็นผู้ที่มีความตระหนักในพลังอำนาจของตนเอง และการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ เรียนรู้ที่จะใช้อำนาจอย่างรับผิดชอบ กล่าวคือ รู้วิธีการสร้างความร่วมมือ และรู้จักวิธีให้บริการ เป็นบุคคลที่ช่างสังเกต (observation) ผู้นำที่ดีจะมองและฟังมากกว่าการพูด เพื่อสังเกตพฤติกรรมและปฏิกิริยาของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นตัวบ่งบอกถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้สามารถสร้างแรงจูงใจหรือหาวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อกระตุ้นการทำงาน เป็นผู้ที่ศึกษาค้นคว้า (research) ให้ความสำคัญหรือหาวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อกระตุ้นการทำงาน เป็นผู้ที่ศึกษาค้นคว้า (research) ให้ความสำคัญกับการอ่าน การฟังหรือแม้แต่การดูสื่อสารสนเทศเพื่อพัฒนาตนเองและงานที่รับผิดชอบ และเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา (formal training and development) เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้อื่น

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกในการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยการเรียนรู้โดยการสืบค้น การศึกษา ค้นคว้าที่ทันสมัย สามารถประเมินวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการประยุกต์ใช้ และเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา

**ตารางที่ 2.9** การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์

| ตัวบ่งชี้       | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                            | พฤติกรรมการวัด                                                                                                                                                                          |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การกล้าตัดสินใจ | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงกระบวนการสร้างทางเลือกในการดำเนินงาน มีความสามารถในการตัดสินใจในทุกสถานการณ์ โดยผ่านกระบวนการการศึกษาค้นคว้าข้อมูล การวิเคราะห์และพิจารณาความเป็นไปได้ และการตัดสินใจที่ถูกต้องแม่นยำ | 1) แสดงออกถึงกระบวนการสร้างทางเลือกในการดำเนินงาน<br>2) แสดงออกถึงความสามารถในการตัดสินใจในทุกสถานการณ์<br>3) มีการวิเคราะห์และพิจารณาความเป็นไปได้<br>4) มีการตัดสินใจที่ถูกต้องแม่นยำ |

| ตัวบ่งชี้                 | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                    | พฤติกรรมการวัด                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความเชื่อมั่นในตนเอง      | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงอารมณ์ที่เตรียมพร้อมในการทำงานมีความสามารถรอบด้านในการสร้างให้เกิดการสื่อสาร การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น รู้จักตนเองและศักยภาพของบุคคลที่อยู่รอบข้าง และสามารถยอมรับการสะท้อนผลการทำงานเพื่อหาจุดบกพร่องของตนเอง | 1) มีอารมณ์ที่เตรียมพร้อมในการทำงาน<br>2) มีความสามารถรอบด้านในการสร้างให้เกิดการสื่อสาร การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น<br>3) รู้จักตนเองและศักยภาพของบุคคลที่อยู่รอบข้าง<br>4) ยอมรับการสะท้อนผลการทำงานเพื่อหาจุดบกพร่องของตนเอง |
| การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกในการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยการเรียนรู้โดยการสืบค้น การศึกษา ค้นคว้าที่ทันสมัย สามารถประเมินวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการประยุกต์ใช้และเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา                              | 1) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้<br>2) มีความสามารถในการสืบค้นการศึกษา ค้นคว้าที่ทันสมัย<br>3) มีความสามารถในการประเมินวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการประยุกต์ใช้                                                                         |

#### 2.2.4.4 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การสร้างความร่วมมือ

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาตัวบ่งชี้ของการสร้างความร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียน ไว้ดังนี้

Miller (2007) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้ของการสร้างความร่วมมือ ประกอบด้วย

- 1) กำหนดเป้าหมายร่วมกัน
- 2) ให้บทบาทในการทำงานของบุคลากร
- 3) ให้อำนาจในการตัดสินใจ
- และ 4) ใช้ทรัพยากรร่วมกัน

Chrislip (2010) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้ของการสร้างความร่วมมือ ประกอบด้วย

- 1) ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายจากความร่วมมือของทุกภาคส่วนในองค์กร
- 2) เปิดใจ รู้จักฟังผู้อื่น ฟังด้วยความตั้งใจเพื่อที่จะเข้าใจถึงทัศนคติของผู้อื่น
- 3) มีธรรมาภิบาล มีความ

เป็นกลาง แก้ปัญหาแบบ วิน-วิน 4) สร้างแรงจูงใจ การบังคับให้ทำผลที่เกิดขึ้นจะน้อย ผู้นำจึงต้องกระตุ้น สร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการบังคับให้ทำ และ 5) คิดเชิงกลยุทธ์

Ricci and Wiese (2011) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้ของการสร้างความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) นำเชื่อถือ การสร้างความร่วมมือที่ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีความน่าเชื่อถือ รับผิดชอบต่อองค์กร ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารเพื่อการขับเคลื่อนองค์กร 2) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นการเลือกแนวทางที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนา ดังนั้นการตัดสินใจจะต้องมีข้อมูลและกระบวนการที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสให้สมาชิกในองค์กรรับรู้บทบาทและหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง 3) ใช้ทรัพยากรร่วมกัน การนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ใช่ของคนใดคนหนึ่ง และ 4) สร้างขวัญและกำลังใจ การให้ขวัญกำลังใจ เป็นการกระตุ้น จูงใจให้เกิดการทำงาน บรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ

Mohr (2012) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้ของการสร้างความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) สร้างแรงจูงใจที่สมดุล 2) ให้อิสระ 3) มีทักษะเชื่อมโยงความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน 4) มีภาวะผู้นำแบบคิดนอกกรอบ 5) นำเชื่อถือ 6) มุ่งองค์ความรู้ 7) เปิดกว้างในการแลกเปลี่ยนข้อมูล 8) มีความสามารถในการแก้ปัญหา 9) มีไหวพริบ 10) สร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง

McCrary (2015) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้ของการสร้างความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) การให้อำนาจ 2) เปิดกว้างในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ 3) ส่งเสริมให้เกิดการคิด 4) ส่งเสริมให้มีการระดมสมอง 5) มีความสามารถในการบริหารเวลาและทรัพยากร 6) ให้อำนาจและหน้าที่รับผิดชอบ 7) มีความสามารถในการแก้ปัญหา และ 8) มีการสะท้อนผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง

Jartese (2013) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้ของการสร้างความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) ให้อำนาจ ผู้นำแบบสร้างความร่วมมือเชื่อว่าการให้อำนาจในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญ เป็นการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกระดับ ร่วมทำงานและร่วมแก้ปัญหา 2) ใช้ข้อมูลร่วมกัน การเปิดใช้ข้อมูลร่วมกันเป็นหลักสำคัญ ประการหนึ่งของผู้นำแบบสร้างความร่วมมือ เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อการแก้ปัญหาและการพัฒนาองค์กร 3) ร่วมตัดสินใจ ศาสตร์ของการสร้างความร่วมมือคือการเปิดโอกาสให้ทุกคนเสนอความคิด การระดมสมอง ทำให้เห็นมุมมองที่แตกต่าง และทำให้เข้าใจตรงกันอย่างลึกซึ้ง 4) มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ผู้นำแบบสร้างความร่วมมือจะต้องตระหนักถึงความสำคัญในการร่วมกันแก้ปัญหา และเอื้อต่อการทำงาน 5) การจัดสรรทรัพยากร ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจัดหาและจัดสรรทรัพยากรเพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติการ และการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6) ให้อำนาจและความรับผิดชอบ การให้อำนาจและความรับผิดชอบต่อการทำงาน 7) มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นผู้นำสามารถวิเคราะห์และจัดการกับปัญหาได้อย่างรวดเร็ว มองเห็นสาเหตุและข้อขัดแย้งที่แท้จริง สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างตรง



จุด 8) กระบวนการปฏิบัติงาน และการสะท้อนผล เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อพัฒนาและสร้างโอกาสในการทำงาน

Vora (2014) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้ของการสร้างความร่วมมือ ประกอบด้วย

1) มีเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำจะต้องอำนวยความสะดวกให้กับผู้ร่วมงานในการกำหนดวิสัยทัศน์ ผลผลิต หรือแม้แต่ผลประโยชน์ขององค์กร 2) รู้จักตนเอง ผู้นำที่ดีจะต้องนำตนเองได้ก่อนที่จะนำผู้อื่น การทำงานร่วมกับผู้อื่นจะต้องตอบสนองทันที การสร้างความร่วมมือจึงจำเป็นต้องมุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์ การสร้างความสัมพันธ์ ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการรับรู้ 3) ให้อำนาจ การสร้างความร่วมมือในการทำงานคือการกระจายอำนาจ (decentralize) และการให้ทุกคนเป็นเจ้าของผลงานร่วมกัน 4) รับฟังผู้อื่น การรับฟังผู้อื่นจะทำให้เข้าถึงผู้ร่วมงาน เข้าใจถึงความต้องการ และได้รับความไว้วางใจของผู้ร่วมงาน 5) ใจกว้าง ให้ทุกคนมีส่วนร่วม ร่วมรับผิดชอบและรับชอบ และ 6) การสร้างสมดุลทั้งการทำงาน และสัมพันธภาพ คือการเลี้ยงความขัดแย้ง เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นคนและผลงาน

Hymes (2014) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้ของการสร้างความร่วมมือ ประกอบด้วย

1) มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม 2) ใจกว้าง 3) ใฝ่เรียนรู้ ผู้นำสร้างความร่วมมือมักจะมองลึกถึงแก่นของปัญหาอย่างแท้จริง 4) มีความกตัญญู 5) เป็นผู้ฟังที่ดี 6) มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 7) เชื่อมต่อโอกาส (connect the dot) 8) น่าเชื่อถือ 9) สร้างความสัมพันธ์ และ 10) มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ ผู้นำสร้างความร่วมมือที่ยอดเยี่ยมเปรียบเสมือนนักการทูตรู้วิธีการสร้างความสัมพันธ์และการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า การสร้างความร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงความสามารถ ในการการกำหนดเป้าหมายร่วมกันภายในองค์กร ผ่านการสะท้อนความเข้าใจ ตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องราวต่างๆ ที่จะเป็นการรับฟังผู้อื่น สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชา และเข้าใจถึงความต้องการ และได้รับความไว้วางใจจากคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา



ตารางที่ 2.10 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การสร้างความร่วมมือ

| แหล่งข้อมูล<br>ตัวบ่งชี้<br>การสร้างความร่วมมือ                                                                                             | Miller (2007) | Chrislip (2010) | Ricci and Wiese (2011) | Mohr (2012) | McCrony (2015) | Jartese (2013) | Vora (2014) | Hymes (2014) | ความถี่ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|------------------------|-------------|----------------|----------------|-------------|--------------|---------|
| 1.กำหนดเป้าหมายร่วมกัน<br>- กำหนดเป้าหมายร่วมกัน<br>- ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย<br>- มีเป้าหมายร่วมกัน<br>- มีการกำหนดค่าเป้าหมายร่วมกัน         | ✓             | ✓               |                        |             |                |                | ✓           | ✓            | 4       |
| 2. การให้บทบาทในการทำงาน<br>ของบุคลากร<br>- ให้บทบาทในการทำงานของ<br>บุคลากร<br>- ให้บทบาทและหน้าที่รับผิดชอบ<br>- ให้บทบาทและความรับผิดชอบ | ✓             |                 |                        |             | ✓              | ✓              |             |              | 3       |
| 3.การให้อำนาจ                                                                                                                               |               |                 |                        |             | ✓              | ✓              | ✓           |              | 3       |
| 10.การใช้ทรัพยากรร่วมกัน<br>- ใช้ทรัพยากรร่วมกัน<br>- มีความสามารถในการบริหาร<br>เวลาและทรัพยากร<br>- การจัดสรรทรัพยากร                     | ✓             |                 | ✓                      |             | ✓              | ✓              |             |              | 4       |
| 4.การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ<br>- ให้อำนาจในการตัดสินใจ<br>- มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ<br>- ส่งเสริมให้มีการระดมสมอง<br>- ร่วมตัดสินใจ        | ✓             |                 | ✓                      |             | ✓              | ✓              |             |              | 4       |





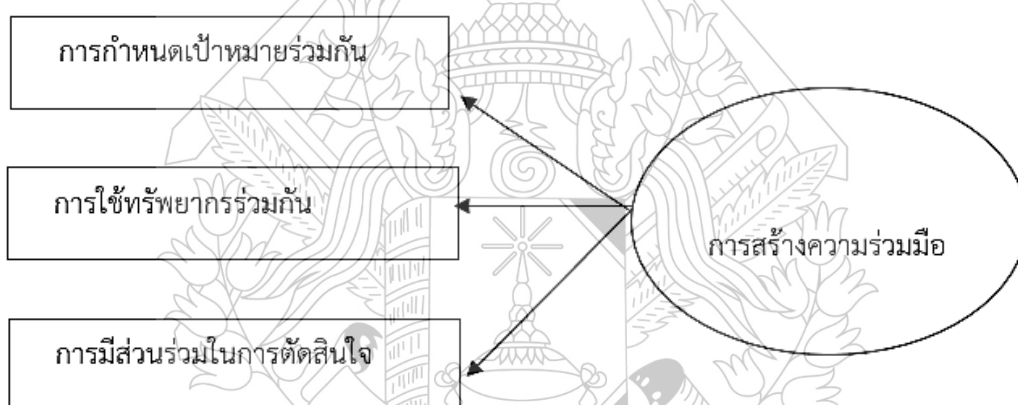
จากตารางที่ 2.10 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการสร้างความร่วมมือ พบว่าจากทัศนะ และผลงานวิจัยของนักวิชาการ ดังกล่าวนั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าตัวบ่งชี้บางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเสนอตัวบ่งชี้แสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวบ่งชี้ ที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อต่างกันว่า เป็นกลาง ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมตัวบ่งชี้อื่นที่ใช้ชื่อต่างกันนั้น หรือเลือกใช้ชื่อตัวบ่งชี้ใดตัวบ่งชี้หนึ่ง ใช้เกณฑ์การพิจารณาความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป ได้ตัวบ่งชี้จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ในการวิจัยครั้งนี้ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การใช้ทรัพยากรร่วมกัน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จากตัวบ่งชี้ข้างต้นสามารถสรุปเป็นโมเดลการวัดตัวบ่งชี้ของการสร้างความร่วมมือ ได้ดังภาพประกอบที่ 2.5 ดังนี้



ภาพที่ 2.5 โมเดลการวัดการสร้างความร่วมมือ

นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้การสร้างความร่วมมือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีนักวิชาการมากมายหลายท่านได้กล่าวถึงการกำหนดเป้าหมายร่วมกันไว้หลายความหมาย ดังนี้

Hayden (2010) ได้ให้ความหมายของการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ไว้ว่า การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายองค์กร เป็นบทบาทสำคัญของผู้นำในการกระตุ้นและสนับสนุนการสร้างความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร โดยผู้นำจะต้องมีความเข้าใจ

ในความต้องการของผู้ร่วมงาน รู้ถึงขีดความสามารถและศักยภาพขององค์กร สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย สื่อสารและสร้างความเข้าใจเป้าหมายขององค์กรสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผล และมีส่วนร่วมในการรวบรวมข้อมูล เพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กร

Rouse (2014) ได้ให้ความหมายของการกำหนดเป้าหมายร่วมกันไว้ว่า เป้าหมายขององค์กรเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นำมาบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุผลที่คาดหวังและเป็นตัวบ่งชี้ถึงความพยายามในการปฏิบัติงานของทีมงาน ดังนั้นผู้นำจะต้องสื่อสารเป้าหมายขององค์กรให้กับผู้ร่วมงานได้รับรู้อย่างชัดเจน เพื่อกำหนดหรือมอบหมายภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานสู่จุดหมาย และกระจายอำนาจในการทำงานเพื่อสร้างความตระหนักและร่วมรับผิดชอบ

Lauby (2014) ได้ให้ความหมายของการกำหนดเป้าหมายร่วมกันไว้ว่า การกำหนดเป้าหมายขององค์กรเป็นการกำหนดความต้องการและเป็นการสร้างความมั่นใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายขององค์กรจึงต้องเกิดจากความร่วมมือของทุกภาคส่วนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การให้เวลาในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การสร้างความเข้าใจร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง การสร้างความเข้าใจในการกำหนดเป้าหมายใหม่หรือเป้าหมายที่ต้องการปรับปรุงแก้ไข การมีส่วนร่วมในการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน และการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ซักถาม

Gallagher (2017) ได้ให้ความหมายของการกำหนดเป้าหมายร่วมกันไว้ว่า การกำหนดเป้าหมายเป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานลงสู่กระบวนการปฏิบัติที่ประสบผลสำเร็จ การกำหนดเป้าหมายจึงเป็นกระบวนการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้นำและทีมงานในการกำหนดภารกิจขององค์กร โดยการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดและสื่อสารเป้าหมายขององค์กร และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกในการกำหนดความต้องการและจุดมุ่งเน้นที่ชัดเจนที่เกิดจากความร่วมมือของทุกภาคส่วนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการให้การสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้



## ตัวบ่งชี้ที่ 2 การใช้ทรัพยากรร่วมกัน

การใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีนักวิชาการมากมายหลายท่านได้กล่าวถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกันไว้หลายความหมาย ดังนี้

Rouse (2007) ได้ให้ความหมายของการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ไว้ว่า การจัดสรรทรัพยากรเป็นกระบวนการเลือกหรือคัดสรรและการบริหารสินทรัพย์เพื่อการสนับสนุนเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร การจัดสรรทรัพยากร ประกอบด้วย การจัดการที่ชัดเจน เช่น การใช้ฮาร์ดแวร์ในการบริหารจัดการ การรักษาดุลยภาพระหว่างความต้องการแข่งขันและเป้าหมาย และการตัดสินใจในการเลือกใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและคุ้มค่ากับการลงทุน

Trammell (2013) ได้ให้ความหมายของการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ไว้ว่า การจัดการทรัพยากรเป็นกระบวนการที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อทุกองค์กรเพื่อการพัฒนาองค์กร อาทิเช่น งบประมาณ บุคลากร และทรัพยากร ดังนั้นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการและจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ กล่าวคือความสามารถในการจัดวางตัวบุคคลและความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ

Kelly (2015) ได้ให้ความหมายของการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ไว้ว่า การจัดสรรทรัพยากร หรือการจัดการทรัพยากรเป็นกระบวนการเลือกหรือคัดสรรทรัพยากร เพื่อให้เกิดความสมดุล คุ้มค่า และประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร หรือกล่าวได้ว่าการจัดสรรทรัพยากรเป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากร ประกอบด้วย การจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับงาน การจัดทำแผนสำรองในการใช้ทรัพยากร การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานและความพึงพอใจ การจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปตามโครงการ การลำดับความสำคัญและมีแผนการใช้ทรัพยากร และมีความโปร่งใสในการจัดสรรทรัพยากร

Harrin (2015) ได้ให้ความหมายของการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ไว้ว่า “สิ่งที่ยากที่สุดในการบริหารจัดการคือการบริหารทรัพยากร” และได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรว่าหมายถึง การบริหารทรัพยากรเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ เป็นการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับงาน ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการของการจัดสรรทรัพยากรนั้น ประกอบด้วย การใช้ทรัพยากรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ การมีปฏิทินกำหนดการใช้ทรัพยากร การใช้ซอฟต์แวร์ในการเก็บและบริการข้อมูลการใช้ทรัพยากร มีการตรวจสอบจัดทำการใช้ทรัพยากร และการแบ่งหมวดหรือประเภทของทรัพยากรเพื่อสะดวกในการใช้

Majeed (2017) ได้ให้ความหมายของการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ไว้ว่า การจัดสรรทรัพยากรเป็นการวางแผนความต้องการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน งบประมาณ ทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการบริหารงานในทุก

สถานการณ์ การจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องจัดทำรายการทรัพยากรที่ต้องการใช้ทั้งหมดในการดำเนินงานและจัดทำรายการสั้นๆ หรือเฉพาะสำหรับการนำทรัพยากรมาใช้

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้การใช้ทรัพยากรร่วมกัน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกในการวางแผนเกี่ยวกับความต้องการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความสมดุล ความคุ้มค่า ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการตรวจสอบการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ร่วมกันในการดำเนินงาน

### ตัวบ่งชี้ที่ 3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีนักวิชาการมากมายหลายท่านได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไว้หลายความหมาย ดังนี้

Gleeson (2012) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไว้ว่า การตัดสินใจมีความสำคัญต่อบทบาทภาวะของผู้นำ ผู้นำจึงต้องมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพอีกรูปแบบหนึ่งก็คือ การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างทางเลือกด้วยการเสนอความคิด แนวคิด เพื่อหาข้อยุติ โดยวิธีการนำข้อมูลสารสนเทศมาประกอบการตัดสินใจ ให้ออกเสียงหรือมติในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

Warner (2012) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไว้ว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กร เป็นกุญแจสำคัญในการร่วมกันกำหนดทางเลือกหรือตัดสินใจในการดำเนินงาน ดังนั้นในการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจผู้นำจึงต้องกำหนดกลุ่มบุคคลเป้าหมายหรือกลุ่มบุคคลสำคัญ (key man) ที่มีศักยภาพหรือได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถรวมถึงประสบการณ์ของการทำงานในการกำหนดทิศทางหรือแนวทางของ

Stoner (2015) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไว้ว่า การดำเนินงานขององค์กรจะประสบผลสำเร็จนั้นเกิดจากความร่วมมือของทุกคนในองค์กร ผู้นำจึงต้องให้ความสำคัญและให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้และทั้งนั้นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ หากต้องรับฟังความคิดเห็นของทุกคนอาจจะมีผลถึงความล่าช้าต่อการทำงาน ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการมีส่วนร่วม และสนับสนุนให้มีส่วนร่วม โดยให้บทบาทในการทำงาน

Hassen (2016) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไว้ว่า การตัดสินใจเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จมากกว่าแผนกลยุทธ์หรือแม้แต่สิ่งปลูกสร้าง ค่านิยมขององค์กรและพฤติกรรมของผู้นำที่คาดหวังจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ

ในการตัดสินใจ และเอื้อให้เกิดการมีส่วนร่วม กล่าวคือผู้นำร่วมปรึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ การออกเสียงมติ หรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้อำนาจในการตัดสินใจ และผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ เมื่อเกิดสถานการณ์ที่คับขันหรือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างบรรยากาศ การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา และการมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมิน และการสร้างทางเลือกในการดำเนินงานขององค์กร

**ตารางที่ 2.11** การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการสร้างความร่วมมือ

| ตัวบ่งชี้               | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | พฤติกรรมการวัด                                                                                                                                                                  |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกในการกำหนดความต้องการและจุดมุ่งเน้นที่ชัดเจนที่เกิดจากความร่วมมือของทุกภาคส่วนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการให้การสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ | 1) กำหนดความต้องการที่ชัดเจน<br>2) สนับสนุนการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย<br>3) สร้างความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร<br>4) มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ |
| การใช้ทรัพยากรร่วมกัน   | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกในการวางแผนเกี่ยวกับความต้องการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความสมดุล ความคุ้มค่า ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการตรวจสอบการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ร่วมกันในการดำเนินงาน                                                                                           | 1) มีการวางแผนความต้องการใช้ทรัพยากร<br>2) มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างสมดุล คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ<br>3) มีการตรวจสอบการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน                        |

| ตัวบ่งชี้                  | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                          | พฤติกรรมการวัด                                                                                                                                 |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างบรรยากาศ การส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา และการมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินและการสร้างทางเลือกในการดำเนินงานขององค์กร | 1) ส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ<br>2) มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา<br>3) มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินและการสร้างทางเลือก |

#### 2.2.4.5 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาตัวบ่งชี้ของการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม ของผู้บริหารโรงเรียน ไว้ดังนี้

Dubrin (2004) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์ 2) เอาใจใส่ต่อผู้เกี่ยวข้อง 3) สร้างกลุ่ม 4) เคารพในปัจเจกบุคคล และ 5) ใช้ความนิ่งสงบบรรลุชัยชนะ

Brown and Trevino (2006) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความไว้วางใจ 3) ความยุติธรรม และ 4) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

Lashway (2006) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้เป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความจงรักภักดี 3) ความไว้วางใจ 4) ความมีสัมมาคารวะ 5) ความยุติธรรม และ 6) ความสุภาพ

Brown (2007) กล่าวถึง ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม ประกอบด้วย 1) ความไว้วางใจ 2) ความยุติธรรม 3) ความเคารพ 4) ยึดหลักการให้รางวัลและการลงโทษ 5) สร้างบรรยากาศเชิงจริยธรรมในการทำงาน และ 6) ความเป็นพลเมืองที่ดี

หนูไกร มาเชค (2559) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม ประกอบด้วย 1) ความยุติธรรม 2) ความไว้วางใจ 3) ความเคารพ 4) ความรับผิดชอบ และ 5) ความเป็นพลเมืองดี



คำพร กองเตย (2560) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม ประกอบด้วย 1) ความยุติธรรม 2) ความไว้วางใจ 3) ความซื่อสัตย์ 4) ความรับผิดชอบ และ 5) ความเคารพ

เอกภักดิ์ ฉ่ำมณี และ ทนงค์ศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2564) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความไว้วางใจ 3) ความยุติธรรม และ 4) ความเป็นผู้นำด้านคุณธรรม

หงษา วงศ์จำปา (2560) ได้กล่าวว่าตัวบ่งชี้การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม ประกอบด้วย 1) ความยุติธรรม 2) ความไว้วางใจ 3) ความซื่อสัตย์ และ 4) ความผูกพันต่อองค์กร

สรุปได้ว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และการยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นต้นแบบที่น่าเคารพและไว้วางใจของทุกคนในโรงเรียน

ตารางที่ 2.12 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม

| แหล่งข้อมูล<br>ตัวบ่งชี้<br>การเป็นแบบอย่าง<br>ที่ดีด้านจริยธรรม | Dubrin (2004) | Brown and Trevino (2006) | Lashway (2006) | Brown (2007) | หนูไกร มาเซด (2559) | คำพร กองเตย (2560) | หงษา วงศ์จำปา (2560) | เอกภักดิ์ ฉ่ำมณี (2564) | ความถี่ |
|------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|----------------|--------------|---------------------|--------------------|----------------------|-------------------------|---------|
| 1.ความซื่อสัตย์                                                  | ✓             | ✓                        | ✓              |              |                     | ✓                  | ✓                    | ✓                       | 6       |
| 2.ความเอาใจใส่                                                   | ✓             |                          |                |              |                     |                    |                      |                         | 1       |
| 3.สร้างกลุ่ม                                                     | ✓             |                          |                |              |                     |                    |                      |                         | 1       |
| 4.ใช้ความนิ่งสงบระลึขยชนะ                                        | ✓             |                          |                |              |                     |                    |                      |                         | 1       |
| 5.ความไว้วางใจ                                                   |               | ✓                        | ✓              | ✓            | ✓                   | ✓                  | ✓                    | ✓                       | 7       |
| 6.ความยุติธรรม                                                   |               | ✓                        | ✓              | ✓            | ✓                   | ✓                  | ✓                    | ✓                       | 7       |
| 7.ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น                                        |               | ✓                        |                |              |                     |                    |                      |                         | 1       |
| 8.ความจงรักภักดี                                                 |               |                          | ✓              |              |                     |                    |                      |                         | 1       |
| 9.ความอ่อนน้อมถ่อมตน                                             |               |                          |                |              |                     |                    |                      |                         |         |
| - ความมีสัมมาคารวะ                                               |               |                          | ✓              |              |                     |                    |                      |                         | 5       |
| - ความเคารพ                                                      |               |                          |                | ✓            | ✓                   | ✓                  |                      |                         |         |

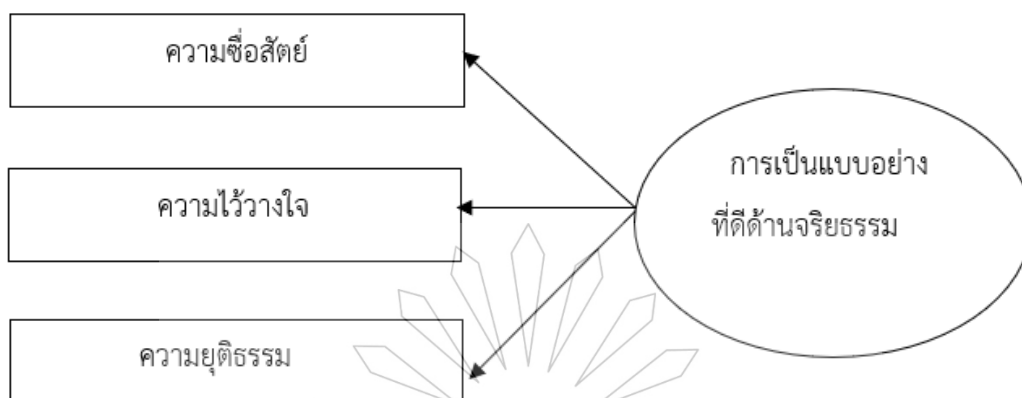


| แหล่งข้อมูล<br>ตัวบ่งชี้<br>การเป็นแบบอย่าง<br>ที่ดีด้านจริยธรรม | Dubrin (2004) | Brown and Trevino (2006) | Lashway (2006) | Brown (2007) | หนูไกร มาเชด (2559) | คำพร กองเตย (2560) | หงษา วงศ์จำปา (2560) | เอกภักดิ์ ฉ่ำมณี (2564) | ความถี่ |
|------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|----------------|--------------|---------------------|--------------------|----------------------|-------------------------|---------|
| - ความสุภาพ                                                      |               |                          | ✓              |              |                     |                    |                      |                         |         |
| 10.ยึดหลักการให้รางวัลและการลงโทษ                                |               |                          |                | ✓            |                     |                    |                      |                         | 1       |
| 11.สร้างบรรยากาศเชิงจริยธรรมในการทำงาน                           |               |                          |                | ✓            |                     |                    |                      |                         | 1       |
| 12.ความเป็นพลเมืองดี                                             |               |                          |                | ✓            | ✓                   |                    |                      |                         | 1       |
| 13.มีน้ำใจ                                                       |               |                          |                |              |                     |                    |                      |                         | 1       |
| 14.ความรับผิดชอบ                                                 |               |                          |                |              | ✓                   | ✓                  |                      |                         | 1       |
| 15.ความผูกพันต่อองค์กร                                           |               |                          |                |              |                     |                    |                      | ✓                       | 1       |
| 16.ความเป็นผู้นำด้านคุณธรรม                                      |               |                          |                |              |                     |                    |                      | ✓                       | 1       |
| 17.ความเคารพในปัจเจกบุคคล                                        | ✓             |                          |                |              |                     |                    |                      |                         | 1       |

จากตารางที่ 2.12 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม พบว่าจากทัศนะและผลงานวิจัยของนักวิชาการ ดังกล่าวนั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าตัวบ่งชี้บางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเสนอตัวบ่งชี้แสดงในตารางสังเคราะห์ มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวบ่งชี้ที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อต่างกันที่เป็นกลาง ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมตัวบ่งชี้อื่นที่ใช้ชื่อต่างกันนั้น หรือเลือกใช้ชื่อตัวบ่งชี้ใดตัวบ่งชี้หนึ่ง ใช้เกณฑ์การพิจารณาความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป ได้ตัวบ่งชี้จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ในการวิจัยครั้งนี้ดังนี้

- ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความซื่อสัตย์
- ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความไว้วางใจ
- ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความยุติธรรม

จากตัวบ่งชี้ข้างต้นสามารถสรุปเป็นโมเดลการวัดองค์ตัวบ่งชี้ของการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม ได้ดังภาพประกอบที่ 2.6 ดังนี้



ภาพที่ 2.6 โมเดลการวัดการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม

นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความซื่อสัตย์

ความซื่อสัตย์ มีนักวิชาการมากมายหลายท่านได้กล่าวถึง ความซื่อสัตย์ ไว้หลายความหมาย ดังนี้

Klann (2007) ได้ให้ความหมายของ ความซื่อสัตย์ ไว้ว่า การปฏิบัติและส่งเสริมการสื่อสารอย่างเปิดเผย การพูดแต่สิ่งที่ดีมีประโยชน์ การเขียนแต่สิ่งที่ดี ๆ ละเว้นการสื่อสารด้วยคำพูดที่ไม่ดีการสื่อสารวิสัยทัศน์ในทางที่เป็นบวก การเป็นผู้ฟังที่ดี การสื่อสารด้วยทีมที่เข้มแข็ง การสื่อสาร โดยตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม

Karakose (2007) ได้ให้ความหมายของ ความซื่อสัตย์ ไว้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์หรือปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์ไม่หาผลประโยชน์ทางการเมือง ไม่หาผลประโยชน์ทางศาสนา ไม่หาผลประโยชน์ทางการเงิน ไม่มีนิสัยหรือความประพฤติในด้านลบ พูดความจริงตลอดเวลา ตัดสินใจร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

Berghofer and Schwartz (2008) ได้ให้ความหมายของ ความซื่อสัตย์ ไว้ว่า เป็นผู้เปิดเผยข้อมูลด้วยความเป็นจริง การปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเป็นผู้นำเชื่อถือไว้วางใจ

Mowbray (2009) ได้ให้ความหมายของ ความซื่อสัตย์ ไว้ว่า มีความโปร่งใส มีความซื่อตรง เชื่อถือได้ไว้วางใจได้ เป็นผู้สามารถสื่อสารได้ชัดเจน คือ ความสามารถในการสร้างความเข้าใจ ความสามารถติดต่อสื่อสารกับบุคคลในทุกหนทุกแห่งถึงความเป็นไปได้ ความสามารถในการทำความเข้าใจในเรื่องที่มีการติดต่อสื่อสาร

Josephson Institute of Ethics (2009) ได้ให้ความหมายของความซื่อสัตย์ ไว้ว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสารและความประพฤติ ดังนี้ 1) การเปิดเผยความจริง การเปิดเผยความจริง คือ การนำเสนอข้อเท็จจริงที่ดีที่สุดที่มี 2) ความจริงใจ ความจริงใจคือความไม่เสแสร้งการอยู่โดยปราศจากกลโกงหรือการตีสองหน้า 3) ความตรงไปตรงมา ความซื่อสัตย์อาจแสดงออกอย่างตรงไปตรงมาอย่างเปิดเผยและไม่อ้อมค้อม และความจริงใจที่จะให้ข้อมูลกับบุคคลอื่นที่จำเป็นต้องรู้ และ 4) ความซื่อสัตย์ ในความประพฤติ คือการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ปราศจากการขโมย การคดโกงการต้มตุ๋น การกลบเกลื่อนคำพูด และการใช้กลอุบายอื่น ๆ

หนูไกร มาเชค (2559) ได้ให้ความหมายของความซื่อสัตย์ ไว้ว่า พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่เป็นคนคดโกงหลอกลวง มีความจริงใจให้กับผู้อื่น มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงานปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริง

คำพร กองเตย (2560) ได้ให้ความหมายของความซื่อสัตย์ ไว้ว่า เป็นการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริง ความโปร่งใสในการทำงาน ความจริงใจกับผู้อื่น การปฏิบัติกับผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา และการไม่เป็นคนคดโกงหลอกลวง

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ความซื่อสัตย์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการประพฤติตรงไปตรงมาทั้งต่อตนเอง และผู้อื่น และความถูกต้องดีงามทั้งหลาย พฤติกรรมความซื่อสัตย์ของผู้บริหารนั้นจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ ที่ปรากฏต่อสายตาของผู้อื่นและบุคคลรอบข้างมีสัจจะ พุดจริงทำจริง ไม่โกหกหรือพูดเหลวไหล พูดคำไหน เป็นคำนั้นเป็นที่เคารพศรัทธาถือว่าเป็นคนมีเกียรติ ความซื่อสัตย์จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญและเป็นที่ต้องการในทุกองค์การ ความซื่อสัตย์ นอกจากจะหมายถึง การรักษาความลับ ผลประโยชน์ และทรัพย์สินต่าง ๆ ความซื่อสัตย์ยังหมายรวมถึงการให้ข้อมูลที่ถูกต้องและไม่บิดเบือนจากความเป็นจริง

## ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความไว้วางใจ

ความไว้วางใจ มีนักวิชาการมากมายหลายท่านได้กล่าวถึง ความไว้วางใจไว้หลายความหมาย ดังนี้

Hester (2003) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจ ไว้ว่าองค์การการศึกษาจะต้องได้รับความไว้วางใจ จากสาธารณะจากลูกค้า และผู้เกี่ยวข้อง คือ นักเรียน และผู้ปกครอง การได้รับความไว้วางใจ ในองค์การสิ่งแรกที่ต้องทำให้เกิดขึ้น คือ 1) ผู้นำองค์การต้องมีความซื่อตรงจริงใจในการที่จะพัฒนาองค์การ 2) ผู้นำองค์การจะต้องมีความจงรักภักดีต่อลูกค้า 3) ผู้นำองค์การจะต้องสื่อสารอย่างชัดเจนอย่างเปิดเผยโปร่งใส อย่างซื่อสัตย์จริงใจ กับพนักงาน นักเรียนมีความสามารถในการนำองค์การสำหรับตำแหน่งของตน

Dawn (2007) ได้ให้ความหมายของ ความไว้วางใจ ไว้ว่า ผู้นำต้องเป็นผู้มีความไว้วางใจแสดงออกโดย 1) เป็นผู้มีความจงรักภักดีต่อองค์กร 2) จะทำงานด้วยความซื่อตรง เพราะว่าเมื่อทำงานด้วยความมีจริยธรรมแล้วจะทำให้เกิดความไว้วางใจ เกิดความเคารพศรัทธาและจะปฏิบัติตาม

Catian (2008) ได้ให้ความหมายของ ความไว้วางใจ ไว้ว่า จะต้องประกอบด้วย 1) มีความซื่อตรง ได้แก่ รู้และเข้าใจในสิ่งที่เชื่อและรู้ว่าเป้าหมายที่ต้องการ คืออะไร มีความมั่นคง ไม่แปรเปลี่ยน รู้ว่าหลักการไหนที่จะต้องไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว การเป็นตัวของตัวเองและมีความรู้สึกผิดชอบชั่วดี และ 2) ต้องเป็นคนที่รักษาสัญญา สามารถทนต่อสิ่งยั่วยุและแรงกดดันจากคนอื่นที่จะทำให้ผิดสัญญา และไม่ละทิ้งหลักการของตนเพียงเพราะนึกถึงผลประโยชน์ที่จะได้

Wayne Stete Colledge (2008) ได้ให้ความหมายของ ความไว้วางใจ ไว้ว่า ภาวะผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความไว้วางใจ นั่นคือ การแสดงออกถึง 1) มีความซื่อตรง 2) มีความอดทน 3) มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเอง และ 4) เป็นผู้ที่ไม่ให้เกียรติและเคารพตนเอง

Henry (2009) ได้ให้ความหมายของ ความไว้วางใจ ไว้ว่า ผู้มีความไว้วางใจ ได้แก่ 1) เป็นความกล้าที่จะพิสูจน์ความเชื่อมั่นหรือการกระทำผิด 2) เป็นผู้มีความจงรักภักดี 3) มีการกระทำอย่างโปร่งใส และ 4) เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเป็นลักษณะของผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการแสดงออกให้เห็นถึงความเชื่อมั่นหรือความมั่นใจที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง หรือองค์กรว่าจะปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา ซื่อสัตย์ และไม่ทำให้เกิดหวัง ความไว้วางใจเกิดขึ้นจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส จริงใจ ความมั่นคงสม่ำเสมอในคำพูดและการกระทำ

### ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความยุติธรรม

ความยุติธรรม มีนักวิชาการมากมายหลายท่านได้กล่าวถึง ความยุติธรรมไว้หลายความหมาย ดังนี้

Mendonca (2001) ได้ให้ความหมายของ ความยุติธรรม ไว้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้มีความยุติธรรม คุณค่าสำหรับความยุติธรรมนั้นเป็นความปรารถนาของทุกคน ผู้มีภาวะผู้นำที่ดีในด้านของความยุติธรรม มีลักษณะดังนี้ คือ 1) มีความพยายามอย่างต่อเนื่องที่จะทำให้ผู้อื่นรู้ว่าอะไร คือสิ่งที่ถูกต้อง 2) มีการจัดการด้วยกระบวนการที่ถูกต้องยุติธรรม และ 3) การตัดสินใจคำนึงถึงสิทธิพึงมีพึงได้ของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด



Karakose (2007) ได้ให้ความหมายของ ความยุติธรรม ไว้ว่า เป็น พฤติกรรมด้านจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนทำให้เกิดบรรยากาศการพัฒนาได้อย่างดี ความยุติธรรมของภาวะผู้นำ นั้น ประกอบด้วย 1) ปฏิบัติต่อลูกน้องด้วยความเป็นกลางไม่ลำเอียง ตรงไปตรงมา 2) ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความถูกต้องอย่างเท่าเทียมกัน 3) ให้รางวัลความสำเร็จกับพนักงานอย่างเสมอภาค และ 4) แก้ปัญหาคับด้วยกระบวนการอย่างเป็นระบบ

Josephson Institute of Ethics (2009) ได้ให้ความหมายของ ความยุติธรรม ไว้ว่า ความยุติธรรม จะเกี่ยวกับเรื่องของความเสมอภาค ความไม่ลำเอียง ความได้สัดส่วน ความตรงไปตรงมา และการมีกระบวนการที่ถูกต้องเหมาะสม โดย 1) ต้องตัดสินใจอย่างมีกระบวนการที่ถูกต้องเหมาะสม 2) มีการตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง และ 3) มีการตัดสินใจด้วยความถูกต้อง

นิคม นาคอ้าย (2550) ได้ให้ความหมายของ ความยุติธรรม ไว้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ยกระดับความประพฤติประกอบด้วย ความยุติธรรม มีเหตุผล วางตัวเป็นกลาง ใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอสำหรับกระบวนการตัดสินใจ เพื่อทำให้การตัดสินใจถูกต้องปราศจากความลำเอียง (The lack of bias rule) การทำการตัดสินใจของบุคคลจะต้องปฏิบัติด้วยความเป็นกลางและพิจารณา

คำพร กองเตย (2560) ได้ให้ความหมายของ ความยุติธรรม ไว้ว่า ความยุติธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ ด้วยความเป็นกลางและมีการตัดสินใจด้วยความถูกต้อง

สุทธิพงษ์ ทะกอง (2560) ได้ให้ความหมายของ ความยุติธรรม ไว้ว่า การทำหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา สอดคล้องกับความเป็นจริง การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจรักใคร่ โกรธเกลียดกลัว หลง การวางตัว และใจที่เป็นกลาง ไม่มีอคติ และไม่เลือกปฏิบัติบริการที่ให้ความเสมอภาค

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ ความยุติธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการแสดงออกให้เห็นถึงความสามารถในการตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นได้ด้วยเสมอภาคเท่าเทียมกันเป็นผู้มีเหตุผล ตลอดจนไม่เอารัดเอาเปรียบให้เกียรติและช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ



ตารางที่ 2.13 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้การเป็นแบบอย่างที่ดีด้าน  
จริยธรรม

| ตัวบ่งชี้     | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | พฤติกรรมการวัด                                                                                                                                                                                      |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความซื่อสัตย์ | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการประพฤติตรงไปตรงมาทั้งต่อตนเอง และผู้อื่น และความถูกต้องดีงามทั้งหลาย พฤติกรรมความซื่อสัตย์ของผู้บริหารนั้นจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ ที่ปรากฏต่อสายตาของผู้อื่นและบุคคลรอบข้างมี สัจจะ พูดจริงทำจริง ไม่โกหกหรือพูดเหลวไหล พูดคำไหน เป็นคำนั้น เป็นที่เคารพรักนับถือว่าเป็นคนมีเกียรติ ความซื่อสัตย์จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญและเป็นที่ต้องการ ในทุกองค์การ ความซื่อสัตย์ นอกจากจะหมายถึง การรักษาความลับ ผลประโยชน์ และทรัพย์สินต่าง ๆ ความซื่อสัตย์ยังหมายรวมถึง การให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และไม่บิดเบือนจากความเป็นจริง | 1) มีความประพฤติตรงไปตรงมาทั้งต่อตนเอง และผู้อื่น<br>2) พูดจริงทำจริง ไม่โกหกหรือพูดเหลวไหล<br>3) รักษาความลับผลประโยชน์ และทรัพย์สินต่าง ๆ<br>4) ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และไม่บิดเบือนจากความเป็นจริง |
| ความไว้วางใจ  | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการแสดงออกให้เห็นถึงความเชื่อมั่นหรือความมั่นใจที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง หรือองค์กร ว่าจะปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา ซื่อสัตย์ และไม่ทำให้เกิดความไว้วางใจเกิดขึ้นจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีมีความซื่อสัตย์ โปร่งใสจริงใจ ความมั่นคงสม่ำเสมอในคำพูด และการกระทำ                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1) แสดงออกถึงความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชา<br>2) มีความโปร่งใสจริงใจ<br>3) มีความมั่นคงสม่ำเสมอในคำพูด และการกระทำ                                                                         |

| ตัวบ่งชี้    | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                             | พฤติกรรมการวัด                                                                                                                                                                                      |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความยุติธรรม | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการแสดงออกให้เห็นถึงความสามารถในการตัดสินใจด้วยความเป็นกลางปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นได้ด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันเป็นผู้มีเหตุผล ตลอดจนไม่เอารัดเอาเปรียบให้เกียรติและช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ | 1) มีการตัดสินใจ ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นได้ด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน<br>2) เป็นผู้มีเหตุผล<br>3) แสดงออกถึงความไม่เอารัดเอาเปรียบ<br>4) ให้เกียรติและช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ |

## 2.3 การบูรณาการ

### 2.3.1 ความหมาย

ได้นักวิชาการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบูรณาการไว้หลากหลาย ดังนี้

ปีเน่ (Beane, 1991) การบูรณาการเป็นการเชื่อมโยงความรู้ประสบการณ์ในลักษณะผสมผสานเข้าด้วยกันทั้งหมดเพื่อให้สอดคล้องสมบูรณ์โดยรวมกันมากกว่าการแยกส่วน

สุนันทา สุนทรประเสริฐ (2546) ให้ความหมายว่า การบูรณาการหมายถึงการนำเอาศาสตร์สาขาวิชาต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมาเชื่อมโยงผสมผสานหลอมรวมความรู้เข้าด้วยกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยเน้นที่องค์รวมของเนื้อหามากกว่าองค์ความรู้ของแต่ละรายวิชา

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) กล่าวว่า การบูรณาการ ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Integration มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Integrate คำว่า บูรณาการ ในความหมายทั่วไปหมายถึง การทำสิ่งที่บกพร่องให้สมบูรณ์แบบ โดยการเพิ่มเติม บางส่วนที่ขาดอยู่ให้สมบูรณ์ หรือการนำส่วนประกอบย่อยมารวมกันตั้งแต่สองส่วนเพื่อทำให้เป็นส่วนประกอบ ใหญ่ของทั้งหมด ดังนั้นการบูรณาการเป็นการเชื่อมสิ่งหนึ่ง หรือหลายสิ่งเข้ามาเป็นส่วนประกอบกับอีกสิ่งหนึ่งให้มีความสมบูรณ์กลายเป็นส่วนหนึ่งของแกนหลัก หรือส่วนประกอบที่ใหญ่กว่า

ทิสนา แชนณี (2548) ได้ให้นิยามของการบูรณาการว่าหมายถึงการทำให้สมบูรณ์โดยการนำหน่วยย่อย ๆ ที่มีความสัมพันธ์มาทำหน้าที่อย่างผสมผสานกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวให้ครบถ้วนสมบูรณ์ในตัวเองไม่ได้แยกเป็นส่วน ๆ

สิริพัชร์ เจษฎาวิโรจน์ (2549) ได้ให้ความหมายของการบูรณาการ หมายถึง การจัดการเรียนรู้ที่หลอมรวมทุกสิ่งทุกอย่างให้เป็นเนื้อเดียวกัน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติและมีความหมาย ต่อชีวิตประจำวันของผู้เรียน

พาณี เรืองวิสัย (2549) ได้ให้ความหมายของการบูรณาการ หมายถึง การนำความรู้ทางด้านศาสตร์ต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันมาเชื่อมโยงผสมผสานความรู้ให้เป็นเรื่องเดียวกัน โดยเน้นเนื้อหาที่เป็นองค์รวมมากกว่าองค์ความรู้ของแต่ละรายวิชา

เอกราช ดีเลิศ (2552) ได้ให้ความหมายของการบูรณาการ หมายถึง การนำความรู้ทางด้านศาสตร์ ต่าง ๆ ตั้งแต่ 2 ศาสตร์ขึ้นไปมาเชื่อมโยงให้มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันซึ่งอาจเป็นเนื้อหาหรือกระบวนการก็ได้

ราชบัณฑิตยสถาน (2557) ได้ให้ความหมายของการบูรณาการว่าหมายถึง กระบวนการ ผสมผสานเชื่อมโยงองค์ความรู้ตั้งแต่ 2 องค์ความรู้ขึ้นไปเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องเป็นระบบ

คณะกรรมการการอุดมศึกษา (2557) กล่าวว่า การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผนกระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน (Organization-wide Goal) การบูรณาการที่มีประสิทธิผล เป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) ซึ่งการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายใน ระบบการจัดการ ผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์

ชนาธิป พรกุล (2561) ได้ให้ความหมายของการบูรณาการว่าหมายถึง การ เชื่อมโยงความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน, การจัดการเรียนรู้ให้เป็นเรื่องเดียวกับวิถีชีวิต

วิชัย วงษ์ใหญ่และมารุต พัฒนาผล (2562) ได้ให้ความหมายของการบูรณาการว่า หมายถึงการผสมผสานองค์ความรู้ตั้งแต่ 2 องค์ความรู้ขึ้นไปเข้าด้วยกันอย่างลงตัวและเป็นระบบ ช่วยทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ Concept ในลักษณะที่เชื่อมโยงกันอย่างบูรณาการ ตอบสนองธรรมชาติความต้องการและความสนใจของผู้เรียน

สรุปได้ว่า การบูรณาการหมายถึง การนำส่วนย่อยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันมาผสมผสานให้เกิดความกลมกลืนและสมบูรณ์ในลักษณะองค์รวม ตลอดจนเป็นการเชื่อมโยงศาสตร์และองค์ความรู้ต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างมีความหมาย ช่วยทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ Concept ในลักษณะที่เชื่อมโยงกันอย่างบูรณาการ

### 2.3.2 ประโยชน์ของการบูรณาการ

ได้มีนักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบูรณาการไว้ ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) กล่าวว่า แนวคิดการบูรณาการถูกนำมาใช้ในการบริหารราชการของรัฐบาลด้านการวางแผนยุทธศาสตร์การ พัฒนาประเทศ การบริหารราชการระดับจังหวัดที่ปรับเปลี่ยนการบริหารงานแบบแยกส่วนมาเป็นการบริหารงานแบบบูรณาการ (CEO) การที่หน่วยงานนำหลักการบูรณาการมาใช้ในการดำเนินงานก่อให้เกิด ประโยชน์ ดังนี้

1. เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เกิดการรวมงานที่ใกล้เคียงกันให้เป็นสิ่งเดียวกัน เกิดผลดีต่อเรื่องใหญ่ โดยดูคุณภาพรวมทั้งหมด และมองปัญหาได้ถูกจุดโดยใช้ความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกับระบบหรือปัจจัยต่าง ๆ ให้มีมุมมองที่กว้าง ครบถ้วน
2. สามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น บุคลากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน การสิ้นเปลืองในการใช้ทรัพยากร ทำให้มีทรัพยากรเหลือใช้อย่างอื่นได้
3. พนักงานทำงานได้ง่าย สะดวก มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจะปรับตัวอย่างต่อเนื่องและช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเบ็ดเสร็จ
4. ลดความสูญเปล่าของเวลา ความซ้ำซ้อน ในการบริหารช่วยให้การแก้ปัญหาในงานได้อย่างเบ็ดเสร็จเชื่อมโยงกับระบบต่าง ๆ ให้มีมุมมองอย่างครบถ้วนและลึกซึ้ง
5. ลดค่าใช้จ่ายในการตรวจติดตาม และตรวจประเมินผลที่ต้องดำเนินการตรวจติดตามและประเมินผลที่ละกิจกรรม หากมีการบูรณาการกิจกรรมหรือโครงการทำให้การดำเนินการติดตามและตรวจประเมินผลเพียงครั้งเดียวสามารถตอบได้หลายเป้าหมาย
6. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กรในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กร
7. เป็นการพัฒนามนุษย์ให้มีความสมบูรณ์บุคคลที่มีความคิดแบบบูรณาการจะช่วยให้ลดความผิดพลาดจากการตัดสินใจที่ไม่รอบคอบ มีความเข้าใจเรื่องที่มีความซับซ้อนได้อย่างลึกซึ้ง และกว้างขวางยิ่งขึ้น ทำให้การตัดสินใจในเรื่องเล็กเกิดผลดีต่อเรื่องใหญ่โดยดูภาพรวมทั้งหมด ก่อนตัดสินใจและมองปัญหาได้ถูกจุด รู้จุดเชื่อมโยงและผลกระทบ
8. การบูรณาการเป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความฉลาดหลักแหลมในการปรับตัวเองอย่างต่อเนื่องด้วยการใช้ไหวพริบ ปฏิภาณ สติปัญญาและปฏิสัมพันธ์กับสิ่งอื่นให้เข้าด้วยกันอย่างสมบูรณ์แบบ
9. ช่วยขจัดความขัดแย้ง เนื่องจากการบูรณาการทำให้เกิดความเชื่อมโยงแนวคิดต่าง ๆ เข้ากันได้อย่างสมบูรณ์
10. รู้จุดเชื่อมโยงของงานและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างชัดเจน เบ็ดเสร็จ เชื่อมโยงงานต่าง ๆ อย่างลงตัว

สรุปได้ว่า การบูรณาการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ทำให้เกิดผลดีแก่องค์กร การบูรณาการไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของผู้เรียน แต่ยัง



ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทางด้านวิชาการและทักษะชีวิตอย่างยั่งยืน สามารถลดความซ้ำซ้อนของงาน ความสูญเปล่าเกี่ยวกับบุคลากร งบประมาณ เวลา ประหยัดทรัพยากร ลดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่รอบคอบ มองงานสัมพันธ์อย่างเป็นระบบและทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

## 2.4 แนวคิด ตามหลักพุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์

### 2.4.1 ความหมายของพุทธธรรม

พงษ์ศักดิ์ ภูกาบขาว (2553) ให้ความหมายว่า พุทธธรรม หมายถึง ธรรมะหมวด ต่าง ๆ ในพระพุทธศาสนาซึ่งปรากฏอยู่ในพระไตรปิฎก โดยจัดไว้เป็นหมวดหมู่ พุทธธรรมมี ลักษณะเป็นทางสายกลาง ไม่สุดโต่งไปข้างใดข้างหนึ่ง เป็นไปตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา

พระครูใบฎีกาวิเชียร มหาวชิรปัญญา (คันหา) (2565) ให้ความหมายว่า หลักพุทธ ธรรม หมายถึง หลักการปฏิบัติในทางพระพุทธศาสนาที่สาวกหรือผู้นับถือทั้งหลายพึงปฏิบัติ ตาม เพื่อความหลุดพ้นเพื่อความสุข อีกทั้งขณะที่ยังไม่ถึงความหลุดพ้นก็สามารถนำเอาหลัก พุทธธรรมนั้นไปบูรณาการในการดำเนินชีวิต การบริหารงานสถานศึกษาเพื่อนำพาสถานศึกษา ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์และมาตรฐานที่กำหนด

พระครูปฐมธีรวัฒน์ (ปัญญา เขียนทอง) (2563) กล่าวว่า หลักพุทธธรรมเป็นการ แสดงความจริงตามกระบวนการของธรรมชาติ อีกทั้งการบูรณาการพระพุทธศาสนากับศาสตร์ สมัยใหม่ ทำได้ 2 วิธีคือ พุทธวิทยา (Buddhology) ใช้พระพุทธศาสนาเป็นตัวตั้งและนำ ศาสตร์สมัยใหม่มาอธิบายเสริมและธรรมวิทยา (Dhamology) ใช้ศาสตร์สมัยใหม่เป็นตัวตั้ง และนำหลักศีลธรรมในพระพุทธศาสนาเพิ่มเติมเข้าไป

สรุปได้ว่า หลักพุทธธรรม หมายถึง หลักธรรม คำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่ได้ทรงตรัสรู้และประกาศเผยแผ่ให้กับสาวกของพระองค์ ซึ่งปรากฏอยู่ใน พระไตรปิฎก โดยจัดไว้เป็นหมวดหมู่มีลักษณะเป็นไปตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา

### 2.4.2 ลักษณะทั่วไปของพุทธธรรม

พระเทพวรมณี ได้สรุปลักษณะของพุทธธรรมไว้ดังนี้

1. ความจริงสายกลางที่เรียกว่ามัชฌิมาธรรมหรือเต็มว่ามัชฌิมาธรรมเทศนา ว่าด้วยความจริงตามแนวของเห็นผลบริสุทธิ์ตามกระบวนการของธรรมชาติ นำมาเพื่อประโยชน์ในชีวิตจริงเท่านั้นไม่ส่งเสริมความพยายามที่จะเข้าถึงสัจธรรมด้วยวิธีการเพียงสร้างทฤษฎีต่าง ๆ ขึ้นแล้วยึดมั่นปกป้องทฤษฎีนั้นด้วยการเก็งความจริงทางปรัชญา



2. แสดงข้อปฏิบัติสายกลาง ที่เรียกว่า มัชฌิมาปฏิปทา อันเป็นหลักการครองชีวิตของผู้ฝึกอบรมตน ผู้รู้เท่าทันชีวิต ไม่หลงมกมาย มุ่งผลสำเร็จคือ ความสุข สะอาด สว่าง สงบ เป็นอิสระที่สามารถมองเป็นได้ ในชีวิตนี้ ในทางปฏิบัติ ความเป็นสายกลางนี้เป็นไปโดยสัมพันธ์กับองค์ประกอบ อื่น ๆ เช่นสภาพชีวิตของบรรพชิต หรือ คฤหัสถ์ เป็นต้น

### 2.4.3 การบริหารการศึกษาตามหลักพุทธธรรม

พระพรหมคุณาภรณ์ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า การศึกษาเริ่มต้นเมื่อกินอยู่ดูฟังเป็นเน่นที่อริยสัจ 4 ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรกมืองค์แปด จัดหมวดหมู่ได้เป็น ศิล สมาธิ ปัญญา การบริหารการศึกษาต้องทำให้ผู้เรียนสมบูรณ์ในศิลป สมาธิ ปัญญา

พระเทพโสภณ มีความเห็นว่า การบริหารการศึกษาตามหลักพุทธธรรมจะต้องบริหารแบบองค์กรรวมบ้านวัดโรงเรียน (บวร), ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบนั้นมีหลักพุทธธรรมกำกับเสมอ

#### วิธีการนำหลักธรรมมาบูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่

การบูรณาการพระพุทธศาสนากับวิทยาการหรือศาสตร์สมัยใหม่ว่าการศึกษา แบบบูรณาการพระพุทธศาสนากับศาสตร์จึงทำได้ 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1 พุทธวิทยา (Buddhology) หมายถึง การปรับศาสตร์เข้าหาพุทธศาสนา คือใช้พระพุทธศาสนาเป็นตัวตั้ง และนำศาสตร์สมัยใหม่มาอธิบายพุทธศาสนาให้ดูทันสมัย และมีเหตุผลเป็นที่ยอมรับได้ง่ายขึ้น

วิธีที่ 2 ธรรมวิทยา (Dhammology) หมายถึง การปรับพระพุทธศาสนาเข้าหาศาสตร์ คือ ใช้ศาสตร์สมัยใหม่เป็นตั้งและนำหลักศีลธรรมในพระพุทธศาสนาเพิ่มเติมเข้าไปในเนื้อหาของศาสตร์ สมัยใหม่ ทั้งนี้ เพราะศาสตร์สมัยใหม่มุ่งแสวงหาความจริงโดยไม่สนใจเรื่องศีลธรรมการนำหลักศีลธรรมในพระพุทธศาสนาเพิ่มเติมให้กับศาสตร์เหล่านั้นย่อมจะส่งผลให้เกิดองค์รวมที่สมบูรณ์

พุทธบูรณาการ (Buddhist integration) มาจากคำว่า “พุทธ” และ “บูรณาการ” รวมกัน “พุทธ” แปลว่ารู้ หรือรู้แจ้ง หมายถึง พระพุทธศาสนาสอน “บูรณาการ” เป็นการเอาส่วนประกอบต่างๆ เข้าด้วยกันแล้วให้กลายเป็นองค์รวมมีอาจแบ่งแยกได้ คือ จะต้องได้อะไรใหม่ๆ สิ่งใหม่ๆ ซึ่งก็รวมในคำว่า “นวัตกรรม” เป็นเป้าหมายของบูรณาการ “พุทธบูรณาการ” คือการบูรณาการองค์ประกอบภายในของศาสนาพุทธ และพุทธบูรณาการแบบเติมเต็ม คือ การบูรณาการองค์ประกอบของพระพุทธศาสนา เป็นหลักกับศาสตร์ต่างๆ นอกศาสนาพุทธอีกด้วย ซึ่งพระพุทธศาสนามีจุดหมายสูงสุดคือ จัดการความขัดแย้งภายในจิตใจของตนเองให้หมดสิ้นไป หรือดับทุกข์ที่เรียกว่า วิมุตติ หรือ นิพาน หรือสันติโดยพุทธวิธี

คณิต ดวงหัตถ์ และพระมหามิตร ฐิตปญโญ (2564) กล่าวว่า การบูรณาการหลักภาวนา 4 เพื่อการดูแลระยะยาวสำหรับผู้สูงอายุหลักพระพุทธศาสนา เน้นการสร้างสุขภาพหรือภาวะที่เป็นสุขแบบองค์รวมไว้กับระบบของชีวิต 4 ด้านคือ ทางกาย ทางสังคมทางจิตและทางปัญญาโดยเน้นภาพพัฒนาจากธรรมชาติภายในชีวิต คือพัฒนาจิตให้เกิด ปัญญาอันส่งผลต่อชีวิต ซึ่งเป็นไปโดยเกี่ยวข้องกับธรรมชาติภายนอกทั้งทางกายและสังคม

การพัฒนากาย (กายภาวนา) หมายถึง การมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพหรือทางวัตถุปฏิบัติได้ด้วยการฝึกฝนพฤติกรรมการใช้อินทรีย์ ตู ฟัง รับประทาน อย่างมีสติ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ปัญญาเจริญงอกงาม มีชีวิตที่ติงาม มีคุณค่า มีสุขภาพดี รู้จักปัญญาในการดำเนินชีวิต

การพัฒนาศีล (ศีลภาวนา) หมายถึง การมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม ปฏิบัติได้ด้วยการทาศีล 5 หรือศีล 8 มาฝึกพฤติกรรมให้ถูกต้อง เหมาะสมกับครอบครัว ชุมชน สังคม ตามระเบียบกฎกติกา และกฎหมาย หรือไม่ให้เบียดเบียน ไม่สร้างความเดือดร้อนให้แก่ตนเอง สังคม สิ่งแวดล้อม ไม่ทำลายคุณค่า และคุณภาพชีวิต

การพัฒนาจิต (จิตภาวนา) หมายถึง การฝึกอบรมจิตใจให้เข้มแข็งมั่นคงเจริญงอกงามด้วยคุณภาพทั้งหลาย ควบคุมจิตด้วยการเจริญสมณะและวิปัสสนา เพื่อให้จิตมีคุณภาพที่ดี คือ พรหมวิหารธรรม มีความสุภาพ อ่อนโยน ซื่อสัตย์ กตัญญู ละอายต่อการทำชั่ว เกรงกลัวต่อบาป จิตมีสมรรถภาพที่ดี คือ จิตมีความเข้มแข็ง มั่นคง มีความเพียรพยายาม มีสติ รู้จักยับยั้งชั่งใจและจิตมีสุขภาพดี คือ มีความสงบเย็น สดชื่นผ่องใส ร่าเริงเบิกบานใจ มองโลกในแง่ดี มีแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ โดยสามารถนำหลักกว้างๆ มาเป็นแนวทางในการฝึกอบรมด้านสมาธิ

การประยุกต์พุทธบูรณาการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรรวม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านพฤติกรรม ด้านจิตใจ และด้านความรู้ความคิดที่เรียกว่า ปัญญา ในด้านพฤติกรรมอันเป็นการกระทำของคน ทั้งที่ปรากฏออกมาเป็นพฤติกรรมตามที่มองเห็นและไม่แสดงออกภายนอก ได้ซึ่งทางพระพุทธศาสนา ประกอบด้วยกายกรรมวจีกรรมและมโนกรรมโดยมนุษย์ที่มีทุนด้านนี้ถือว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะ และมีศีลในการควบคุมพฤติกรรมและการประยุกต์พุทธบูรณาการในการพัฒนาด้านทักษะ พฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ จะก่อให้เกิดการแสดงออก มีการเคารพกติกาสังคมและองค์กร มีระเบียบวินัย การมีทัศนคติที่เหมาะสมกับบัพस्थานของสังคมและองค์กรที่ตนเป็นสมาชิก ในด้านจิตใจเป็นการพัฒนาจิตใจสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานมีสมาธิในการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จ ลุล่วงด้วยการสร้างความผูกพันในองค์กร มีบรรยากาศในการปฏิบัติงานแบบพี่แบบน้อง ความร่วมมือร่วมใจ มีการประสานงานอย่างราบรื่น เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การทำงานเป็นทีม มีความเคารพอาวุโส ด้านความรู้ความคิดที่เรียกว่า ปัญญา มีความสามารถในการคิดแยกแยะ คิดเชื่อมโยงแบบมีเหตุผล ไตร่ตรองอย่างรอบคอบ สามารถมองเห็นความเป็นจริง ด้วยความเป็นจริง ก่อให้เกิดความรู้ ความ

เข้าใจในงานที่ตนทำเป็นอย่างดีส่งผลให้มีพฤติกรรมที่ดีผลิดงานที่มีประสิทธิภาพ การประยุกต์พุทธบูรณาการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะก่อให้เกิดทรัพยากรมนุษย์ที่เปี่ยมไปด้วยศีล สมာธิปัญญา และมีความรู้ทักษะความเชี่ยวชาญสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคม และองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและสร้างสรรค์ผลงานที่ดี สร้างองค์กรที่มีคุณภาพและพัฒนาสังคมแบบยั่งยืน

สรุปได้ว่า การบูรณาการเชิงพุทธ (Buddhist Integration) เป็นการผสมผสานศาสตร์สมัยใหม่กับหลักธรรมทางพุทธศาสนาเข้าด้วยกัน ในบางกรณีเป็นการนำเอาหลักศีลธรรมเข้าไปเสริมศาสตร์สมัยใหม่ และในบางกรณีเป็นการนำศาสตร์สมัยใหม่เข้ามาเสริมศีลธรรมให้มีบริบทกว้างมากขึ้น สิ่งที่ได้จากการบูรณาการเชิงพุทธจึงเป็นคำศัพท์ที่มีความหมายเชื่อมโยงกับคำศัพท์ทางพุทธศาสนาและคำศัพท์ในบริบททั่วไปที่สามารถเข้าใจได้ง่ายกว่า โดยในการวิจัยนี้การบูรณาการเชิงพุทธ หมายถึงการนำเอาหลักธรรมเข้ามาผสมผสานกับศาสตร์สมัยใหม่ทำให้เกิดความหมายที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมมากขึ้น

ในส่วนของการบูรณาการหลักตามแนวพุทธศาสนา กับภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จะมีความสอดคล้องกันในเรื่องของการพัฒนาการศึกษา โดยเฉพาะในบริบทของการสร้างผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในหลายๆหลักธรรมด้วยกัน

#### 2.4.4 หลักพุทธธรรมสังคหวัตถุ 4 กับภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม

ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ หมายถึง ลักษณะพิเศษของผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความประพฤติที่ส่งผลให้ผู้อื่นเชื่อถือ เชื่อมั่นและศรัทธา ทั้งนี้ยังรวมไปถึงการส่งเสริมและสนับสนุน ให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจเชื่อถือยอมรับเชื่อฟัง มีอารมณ์คล้อยตามและทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงตามที่ตั้งไว้

ในยุคสมัยที่สังคมมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของคนรอบข้างถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ (Charismatic Leadership) เป็นรูปแบบหนึ่งของการนำที่สร้างแรงบันดาลใจและดึงดูดผู้ตามให้เกิดความศรัทธาและความมุ่งมั่นในการร่วมมือกัน อย่างไรก็ตาม การเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์อย่างยั่งยืนนั้นต้องอาศัยหลักธรรมที่ลึกซึ้งมาเป็นรากฐานหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ในพระพุทธศาสนาเป็นหลักการสำคัญที่สอนเรื่องการสร้างสามัคคีและความผูกพันในสังคม ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ในหลายประการ การนำหลักธรรมนี้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจศึกษาอย่างยิ่ง

#### 2.4.4.1 โครงสร้างธรรมวิภาคเชิงระบบ: กรอบแนวคิดเชิงพุทธบูรณาการเพื่อการพัฒนาตนเอง และการบริหารจัดการองค์กร

บทวิเคราะห์และเรียบเรียงประมวลหลักพุทธธรรมจำแนกตามโครงสร้างเลขคณิต (Numerical Taxonomy) ตั้งแต่หมวด 1 ถึงหมวด 10 ตามหลักสูตรนักธรรมและธรรมศึกษา โดยมุ่งเน้นการจัดหมวดหมู่เพื่อการประยุกต์ใช้ในมิติพฤติกรรมศาสตร์และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

1. หมวดเอกะ (หมวด 1): แก่นแกนแห่งพฤติกรรมและจิตนิยม (The Core Axiom & Consciousness) มุ่งเน้นการศึกษาหลักการอันเป็นศูนย์กลาง (Central Principle) ที่ควบคุมพฤติกรรมและระบบการรับรู้ของมนุษย์

1.1 อับปมาตธรรม (Principle of Non-negligence): ความไม่ประมาทในฐานะ "ปรมาณูภาพแห่งกุศลธรรม" (The Ultimate Virtue) ซึ่งทำหน้าที่เป็นกรอบกำกับ (Framework) สรรพสิ่งและพฤติกรรมทั้งหมด เปรียบเสมือนรอยเท้าช้างที่ครอบคลุมรอยเท้าของสัตว์ทั้งปวง ในบริบทการวิจัย หมายถึง ความตระหนักรู้ในความเสี่ยง (Risk Awareness) และความยืดหยุ่นพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง

1.2 จิต (The Psyche/Consciousness): มโนวิวัฒน์หรือระบบการทำงานของความคิด การรับรู้และการสั่งการ พฤติกรรมมนุษย์ล้วนขับเคลื่อนจากภาวะจิตใจ (Determinant of Behavior) การฝึกหัดขัดเกลาจิต (Mind Training) จึงเป็นต้นทางของการสร้างกลไกความสุขและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2. หมวดทกะ (หมวด 2): ธรรมคู่เชิงส่งเสริมและดุลยภาพ (Dualistic Complementarity & Social Mechanics) หลักธรรมที่ทำงานร่วมกันในลักษณะสหสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อสร้างดุลยภาพภายในตนและการอยู่ร่วมกันในสังคม

2.1 สติและสัมปັນชัญญะ (Mindfulness & Situational Awareness): ความระลึกได้และความรู้เท่าทัน จัดเป็น "ธรรมมีอุปการะมาก" (Highly Beneficial Dynamics) ในเชิงกระบวนการทำงาน สติทำหน้าที่ดึงความพร้อม (Attention) ส่วนสัมปชัญญะทำหน้าที่ประเมินผลเชิงบริบท (Cognitive Contextualization) เพื่อลดความผิดพลาดในการตัดสินใจ

2.2 หิริและโอตตปปะ (Moral Shame & Moral Dread): ความละอายต่อบาปและความเกรงกลัวต่อผลของทุจริต ทำหน้าที่เป็น "โลกपालธรรม" (Cosmopolitan Guardians) หรือกลไกควบคุมทางสังคมจากภายใน (Internal Social Control) ที่สร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยไม่ต้องพึ่งพากฎหมายบังคับ

2.3 บุพพการีและกตัญญูกตเวทิตา (Proactive Altruism & Reciprocal Gratitude): ความสัมพันธ์เชิงจริยธรรมสองทาง ระหว่างผู้มีอุปการคุณก่อน (อาวุโส/



ผู้บริหาร/บิดามารดา) และผู้ตระหนักรู้พร้อมตอบแทนคุณ (ผู้ได้บังคับบัญชา/ทายาท) ถือเป็นรากฐานของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีเสถียรภาพและความผูกพัน (Organizational Commitment)

3. หมวดดติกะ (หมวด 3): โครงสร้างพื้นฐานทางจริยธรรมและแรงขับเคลื่อน (Triadic Infrastructure & Human Motives) การจำแนกองค์ประกอบออกเป็น 3 ส่วน เพื่ออธิบายกระบวนการพัฒนาและรากเหง้าของพฤติกรรมมนุษย์

3.1 ไตรสิกขา (The Tripartite System of Development): มหาคาของการพัฒนา มุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาเชิงระบบที่ต่อเนื่องและส่งผลกระทบต่อกัน (Causal Chain):

- 1) ศील (Behavioral Discipline): การควบคุมพฤติกรรมทางกายและวาจาให้เป็นปกติ
- 2) สมาธิ (Attentional Cultivation): การพัฒนาเสถียรภาพและคุณภาพของจิตใจ
- 3) ปัญญา (Cognitive Insight): การเกิดความรู้แจ้งเท่าทันตามความเป็นจริง

3.2 อกุศลมูล (Root Causes of Maladaptive Behaviors): รากเหง้าของความเสื่อมและพฤติกรรมเชิงลบ ประกอบด้วย 1) โลภะ (ความต้องการครอบครองเกินพอดี), 2) โทสะ (แรงขับเชิงประทุษร้าย/ขัดแย้ง), และ 3) โมหะ (ความหลง/ความไม่รู้จริงอันนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาด)

3.3 กุศลมูล (Root) Causes of Adaptive Behaviors): รากเหง้าของความเจริญและพฤติกรรมเชิงบวก ประกอบด้วย 1) อโลภะ (ความเสียสละ/จาคะ), 2) อโทสะ (ความเมตตา/ปรารถนาดี), และ 3) อโมหะ (การใช้ปัญญาและเหตุผลในการดำเนินชีวิต)

4. หมวดจตุกกะ (หมวด 4): กระบวนการสู่ความสำเร็จและการบริหารความสัมพันธ์ (Strategic Quadrants for Success & Leadership) ชุดเครื่องมือ 4 ประการที่ใช้ในการแก้ปัญหา การทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และการครองใจคน

4.1 อริยสัจ 4 (The Four Noble Truths - Analytical Problem Solving): กระบวนการแก้ไขปัญหาเชิงวิทยาศาสตร์และเหตุผล (Scientific Method) ได้แก่ 1) ทุกข์ (Symptom): การระบุและเผชิญหน้ากับปัญหา 2) สมุทัย (Root Cause Analysis): การสืบค้นหาสาเหตุที่แท้จริง 3) นิโรธ (Goal Setting): การกำหนดสถานะพึงปรารถนาหรือเป้าหมาย 4) มรรค (Action Plan): การวางยุทธศาสตร์และขั้นตอนปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา

4.2 อิทธิบาท 4 (Four Paths to Performance Excellence): ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงาน (Key Performance Drivers) ได้แก่ 1) ฉันทะ (ความรักในงาน),



2) วิริยะ (ความเพียรพยายาม), 3) จิตตะ (ความจดจ่อใส่ใจ), และ 4) วิมังสา (การประเมินผลและปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง)

4.3 พรหมวิหาร 4 (Four Sublime States of Mind for Leadership): คุณธรรมประจำใจของผู้บริหารและผู้นำ (Leadership Ethics) ได้แก่ 1) เมตตา (การสร้างความสุข), 2) กรุณา (การปลดปล่อยความทุกข์), 3) มุทิตา (การส่งเสริมและยินดีในความสำเร็จ), และ 4) อุเบกขา (การวางใจเป็นกลางด้วยความยุติธรรมตามหลักกฎเกณฑ์)

4.4 สังคหัตถ์ 4 (Four Principles of Social Cohesion): พันธะผูกพันและมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างเครือข่าย (Social Capital) ได้แก่ 1) ทาน (การแบ่งปันทรัพยากร), 2) ปิยวาจา (การสื่อสารเชิงบวก), 3) อัตถจริยา (การบำเพ็ญประโยชน์ร่วมกัน), และ 4) สมานัตตตา (ความเสมอต้นเสมอปลายและการวางตนเหมาะสม)

5. หมวดปัญจกะ (หมวด 5): กลไกการควบคุมพฤติกรรมและแรงขับเคลื่อนภายใน (Pentadic Regulation & Psychological Capital) การรักษาสมดุลระหว่าง "กรอบศีลธรรมภายนอก" และ "กำลังใจภายใน" เพื่อขับเคลื่อนชีวิตและงาน

5.1 เบญจศีล (The Five Moral Precepts): มาตรฐานพฤติกรรมขั้นต่ำเพื่อความมั่นคงทางสังคม (Negative Compliance/ข้อยกเว้นพฤติกรรมเสี่ยง 5 ประการ)

5.2 เบญจธรรม (The Five Positive Virtues): พฤติกรรมเชิงบวกที่ต้องปฏิบัติควบคู่กับเบญจศีลเพื่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ (Positive Behavior Reinforcement)

5.3 พล ๕ / อินทรีย์ ๕ (The Five Core Strengths/Psychological Capital): ทรัพยากรภายในที่ต้องจัดสรรให้สมดุลเพื่อขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย ศรัทธา (ความเชื่อมั่น) คู่ดลกับ ปัญญา (ความรอบรู้เหตุผล), วิริยะ (ความเพียร) คู่ดลกับ สมาธิ (ความสงบนิ่ง) โดยมี สติ (ความระลึกรู้) เป็นแกนกลางควบคุมความสมดุลทั้งหมด

6. หมวดฉกกะ (หมวด 6): ระบบการรับรู้และการแสดงออกเชิงสังคม (Hexadic Perception & Relational Ethics) การศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อมทั้งในมิติการรับรู้ทางชีวภาพและมิติจิตวิทยาจริยธรรม

6.1 คารวะ 6 (Six Modes of Reverence & Value Appreciation): ระบบคุณค่าและการให้เกียรติในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความมั่นคงของชีวิตและปัญญา ได้แก่ ความเคารพในพระพุทธ, พระธรรม, พระสงฆ์, การศึกษา (Continuous Learning), ความไม่ประมาท (Proactive Readiness), และปฏิสันถาร (Hospitality/ความพร้อมในการต้อนรับและเปิดรับผู้อื่น)

6.2 อายตนะภายใน 6 และอายตนะภายนอก 6 (The Sensory Gateways & External Stimuli): ระบบโครงข่ายการรับรู้ของมนุษย์ (Perceptual System) ผ่านช่องทางปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ภายใน (ตา, หู, จมูก, ลิ้น, กาย, ใจ) และภายนอก (รูป, เสียง, กลิ่น, รส, โผฏฐัพพะ, ธรรมารมณ์) ซึ่งเป็นต้นทางของการเกิดผัสสะและการตีความข้อมูล

7. หมวดสัตตกะ (หมวด 7): คุณลักษณะของผู้นำและทุนมนุษย์ระดับสูง (Heptadic Attributes of High-Potential Individuals) คุณสมบัติเชิงพฤติกรรมและทรัพย์สินภายในที่บ่งชี้ถึงความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และผู้นำการเปลี่ยนแปลง

7.1 สัปปริสรธรรม 7 (Seven Attributes of a Strategic Leader): คุณสมบัติของกัลยาณชนหรือผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competencies) ประกอบด้วย 1) ัมมัญญา: การรู้หลักการ/เหตุ (Data Analysis) 2) อัธัญญา: การรู้เป้าหมาย/ผล (Objective Realization) 3) อัตตัญญา: การประเมินศักยภาพตนเอง (Self-Assessment) 4) มัตตัญญา: การรู้จักความพอประมาณ/สัดส่วนที่เหมาะสม (Optimization) 5) กาลัญญา: การบริหารเวลาและจังหวะเวลาเชิงกลยุทธ์ (Time Management) 6) ปิสังัญญา (ปริสังัญญา): การเข้าใจบริบทสังคม/วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Climate) 7) บุคคลัญญา: การบริหารบุคคลและการประเมินความแตกต่างระหว่างบุคคล (Human Resource Differentiation)

7.2 อริยทรัพย์ 7 (Sevenfold Noble Wealth - Non-material Capitals): ทรัพย์สินภายในอันประเสริฐที่ไม่อาจสูญหายและเป็นต้นทุนชีวิต ประกอบด้วย ศรัทธา, ศีล, หิริ, โอตตปปะ, พาหุสัจจะ (ความเป็นผู้รู้/ทุนทางปัญญา), จาคะ (ความเสียสละประโยชน์ส่วนตน), และ ปัญญา

8. หมวดอัฐกะ (หมวด 8): ยุทธศาสตร์การดำเนินชีวิตและสัจธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลง (Octadic Path & Environmental Realities) กรอบแนวคิดในการดำเนินงานเพื่อความหลุดพ้นควบคู่กับการสร้างภูมิคุ้มกันต่อความผันผวนของโลก

8.1 มรรคมีองค์ 8 (The Eightfold Path - Total Quality Management of Life): ทางสายกลาง (Middle Way) ในฐานะระบบการบริหารจัดการคุณภาพชีวิตแบบองค์รวม (Holistic Development) ตั้งแต่กระบวนการคิด (สัมมาทิฐิ) ไปจนถึงสภาวะจิตที่ตั้งมั่น (สัมมาสมาธิ)

8.2 โลกธรรม 8 (Eight Fluctuations of Nature - Environmental Dynamics): สภาวะความผันผวนของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มนุษย์ต้องเผชิญ จำแนกเป็นฝ่ายเจริญ (ลาภ, ยศ, สรรเสริญ, สุข) และฝ่ายเสื่อม (เสื่อมลาภ, เสื่อมยศ, นินทา, ทุกข์) การศึกษาหมวดนี้มุ่งเน้นการสร้าง "ความฉลาดทางอารมณ์" (Emotional Quotient) และความคงทนของจิตใจไม่ให้หวั่นไหวตามสภาวะเชิงบวกและเชิงลบ (Resilience)

9. หมวดนวกะ (หมวด 9): กระบวนการพัฒนาจิตขั้นสูงและโครงสร้างเป้าหมายสูงสุด (Nonadic Progression & Transcendent Structure) ลำดับขั้นของการปูพื้นฐานพฤติกรรมสู่ปัญญาญาณ และโครงสร้างสภาวะหลุดพ้นเชิงอภิปราย

9.1 อนุพุททิกถา 5 และอริยสัจ 4 (Sequential Discourse & Core Truths): ยุทธศาสตร์การสอนและการปรับสภาพจิตใจอย่างเป็นระบบจากง่ายไปยาก (Psychological Scaffolding) เริ่มจากการให้ (ทาน) การควบคุมตน (ศีล) ความสุขที่ประณีตขึ้น (สรวรค์) การเห็นโทษของกิเลส (กามาทีนพ) และทางออก (เนกขัมมานิสังส) เพื่อเตรียมจิตให้พร้อมต่อการรับรู้อริยสัจ 4

9.2 มรรค 4 ผล 4 นิพพาน 1 (The Ninefold Transcendent States - Lokuttara Dhamma): โครงสร้างของสภาวะอุดมคติระดับโลกุตตระ (เหนือโลก/พ้นพันธนาการ) ยอดรวม 9 ประการ ซึ่งถือเป็นเป้าหมายสูงสุด (Ultimate Goal) ในทางพระพุทธศาสนา แสดงถึงมาตรวัดความบริสุทธิ์ของจิตที่หลุดพ้นจากอาสวกิเลสโดยเด็ดขาด

10. หมวดตสกะ (หมวด 10): ธรรมเพื่อความมั่นคงแห่งตนและจริยศาสตร์ขั้นสูง (Decadic Foundation for Self-Reliance & Advanced Ethics) ชุดหลักธรรมที่สร้างความแข็งแกร่งในการพึ่งพาตนเอง และกรอบความประพฤติขั้นสมบูรณ์เพื่อความสงบสุขของส่วนรวม

10.1 นาถกรณธรรม 10 (Ten Virtues for Self-Reliance): ธรรมอันสร้างที่พึ่งแห่งตน (Attributes of Self-Sufficiency) ในเชิงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การมีศีล, การเป็นพหุสูต (High Knowledge Base), การคบมิตรดี (Social Capital), ความเป็นผู้ว่าง่าย (Trainability), ความขยันหมั่นเพียรในงาน, และการใช้ปัญญาพิจารณา

10.2 กุศลกรรมบถ 10 (Ten Wholesome Channels of Action): กรอบจริยศาสตร์ขั้นสมบูรณ์ที่ควบคุมพฤติกรรม 3 มิติ คือ ทางกาย (3), วาจา (4), และใจ (3) เพื่อลดมลพิษทางสังคมและสร้างนิเวศวิทยาเชิงพฤติกรรมที่เป็นบวก (Positive Behavioral Ecosystem)

จากการศึกษาโครงสร้างธรรมวิภาคเชิงระบบ ผู้วิจัยได้พิจารณานำหลักสังคหัตถ์ 4 มาใช้กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ในทางสากลอาจดูเหมือนเน้นที่ "บุคลิกภาพและการพูด" แต่หากขาด สังคหัตถ์ 4 ซึ่งเป็นเสมือน "เนื้อในและจริยธรรม" เสน่ห์นั้นอาจกลายเป็นการโน้มน้าวใจเพื่อประโยชน์ส่วนตน (Manipulative) ซึ่งการใช้สังคหัตถ์ 4 จะช่วยเปลี่ยนเสน่ห์ภายนอกให้กลายเป็น "บารมีที่แท้จริง" ที่ทำให้ผู้ตามยอมรับและร่วมมือทำงานด้วยความเต็มใจอย่างสูงสุด

#### 2.4.4.2 ความหมายของหลักพุทธธรรมสังคหัตถ์ 4

หลักสังคหัตถ์ 4 (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจคนและประสานสามัคคี) จัดอยู่ในหลักพุทธธรรมหมวดหมู่ "คิหิปฏิบัติ" (ธรรมสำหรับคฤหัสถ์หรือผู้ครองเรือน) และเป็นหลักธรรมประเภท "จตุกกะ" (ธรรมหมวด 4) ในหมวดธรรมที่ว่าด้วยการปฏิบัติตนต่อสังคมและเพื่อนมนุษย์

คิหิปฏิบัติ (อ่านว่า คิ-หิ-ปะ-ติ-บัด) แปลตามตัวอักษรว่า "การปฏิบัติของคฤหัสถ์" หรือ "ข้อปฏิบัติสำหรับผู้ครองเรือน ในทางพระพุทธศาสนา หมายถึง หมวดธรรมที่เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต การปฏิบัติตน และการทำหน้าที่ทางโลกสำหรับฆราวาสหรือประชาชนทั่วไป (ที่ไม่ใช่พระภิกษุหรือสามเณร) เพื่อให้สามารถใช้ชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ประสบความสำเร็จ ในหน้าที่การงาน และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนรอบข้าง

ในบริบทการทำงานและการบริหาร "คิหิปฏิบัติ" คือ "จริยธรรมเชิงสังคมและศาสตร์แห่งการครองเรือน/ครองตน" โดยมีลักษณะสำคัญดังนี้

##### 1) เป้าหมายของคิหิปฏิบัติ

ต่างจากธรรมะของพระสงฆ์ที่มุ่งเน้นการสละละวางเพื่อความหลุดพ้น (โลกุตตรธรรม) แต่คิหิปฏิบัติมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางโลก 3 ระดับ คือ:

ขั้นต้น สามารถตั้งตัวได้ มีอาชีพสุจริต มีทรัพย์สิน และเลี้ยงดูครอบครัวได้ (ทิฏฐธัมมิกัตถประโยชน์)

ขั้นกลาง มีชีวิตที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เป็นที่รักของเพื่อนมนุษย์ และมีความสุขใจในการทำความดี (สัมปรายิกัตถประโยชน์)

ขั้นสูงสุด: มีปัญญาเข้าใจชีวิตและเท่าทันโลก

##### 2) ตัวอย่างหมวดธรรมที่จัดอยู่ในคิหิปฏิบัติ

ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา (เช่น ในสังคหสูตร) มีการระบุหลักธรรมสำหรับคฤหัสถ์ไว้หลายหมวด ซึ่ง สังคหัตถ์ 4 ก็เป็นหนึ่งในนั้นด้วย

การเชื่อมโยงสู่บริบทการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนไม่จำเป็นต้องสละละวางแบบพระสงฆ์ แต่กำลังใช้ "ธรรมะของคนทำงานทางโลก" มาบริหารจัดการมนุษย์ นำมาใช้ขับเคลื่อนองค์กร สื่อสารวิสัยทัศน์ และประสานความสามัคคีในสถานศึกษา ซึ่งเป็นเรื่องของการปฏิบัติตนต่อสังคม (Social Interaction) โดยแท้จริง

สังคหัตถ์ แปลว่า หลักการสงเคราะห์ หรือหลักสังคมสงเคราะห์ หมายความว่า เมื่อมนุษย์ อยู่รวมกันเป็นหมู่ เป็นสังคม คนในสังคมจะต้องรู้จักสงเคราะห์ อนุเคราะห์ กันตามฐานะ ซึ่งมี นักปราชญ์ได้ศึกษาไว้ ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2543) ได้กล่าวว่า สังคหัตถ์ 4 หมายถึง คุณธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจคน ผูกใจคนและประสานหมู่ชนให้มีความสามัคคีเป็น



หลักธรรมที่ทำให้คนเป็นที่รักเป็นที่ชอบใจของคนทั่วไปเป็นการปลูกไมตรีเต็มน้ำใจต่อกัน ทำให้สังคมเป็นสุข ดังคำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ซึ่งเป็นสังฆธรรมที่ผู้ปฏิบัติตามทุกคนย่อมสามารถรู้แจ้งเห็นจริงได้ด้วยตนเองและทำให้ผู้ปฏิบัติพันทุกข์เข้าถึง ความสุขและความบริสุทธิ์ภายในได้จริง ธรรมะของพระพุทธองค์เป็นความรู้อันบริสุทธิ์เป็น ธรรมโอสถนนานเอก ที่สามารถเยียวยารักษาจิตใจของมวลมนุษยชาติให้หลุดพ้นจากความโลภ ความโกรธ ความหลงเพราะเมื่อใจปราศจากสิ่งเหล่านี้ใจย่อมสะอาดบริสุทธิ์มีอานุภาพและ เกิดเป็นความเมตตากรุณาปรานีมีแต่ความรักความปรารถนาดีต่อกัน การที่เราได้อยู่ร่วมกัน ในชุมชนท้องถิ่นนั้นต้องปฏิบัติตนอย่างไร จึงจะอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข พระสัมมาสัมพุทธเจ้า ท่านทรงได้ให้หลักธรรมในการดำเนินชีวิตในสังคมอย่างเป็นสุข คือ สังคหวัตถุ 4 ซึ่ง ประกอบด้วยหลักธรรม 4 ข้อ ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา โดยมีรายละเอียดแต่ละข้อดังนี้

1. ทาน คือ การให้เราจะเห็นว่าหลักธรรมหลายข้อของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าจะขึ้นต้น ด้วย “ทาน” เพราะเราทุกคนล้วนมีกิเลส ซึ่งกิเลสตัวแรกที่มีมักจะเจอคือ ความอยากได้เมื่อ อยากได้ก็เกิดความไม่พอใจให้ดังนั้น ทานจึงมักอยู่เป็นข้อเบื้องต้นในหลักธรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการอยู่ร่วมกัน ทานในที่นี้มี 2 ประการก็คือ ทานที่ให้เป็นบุญ และทานที่ให้เป็นคุณทานที่ให้เป็นบุญ ได้แก่ การสร้างกุศล บำเพ็ญบุญทั้งหลาย เช่น ทอดกฐิน ทอดผ้าป่า เป็นต้น ทานที่ให้เป็นคุณ ได้แก่ การให้สิ่งของการให้ของช่วยเหลือ เป็นต้นในเรื่องของบุญกุศล ถ้าเป็นการทอดกฐินถือเป็นการให้แบบจาคะ แต่ถ้าความมุ่งหมายแบบสังคหวัตถุ 4 เรามุ่งที่การ ให้แบบที่ 2 คือให้เพื่อเป็นคุณ เพราะมนุษย์ส่วนใหญ่มีกษัตริย์แคลน เมื่อเราไปช่วยเหลือ ก็จะเกิด ความรู้สึกที่ดีต่อกันขึ้นมา

2. ปิยวาจา การพูดวาจาที่ไพเราะ ฟังแล้วเกิดความชื่นใจ เบิกบานใจ เช่น การศึกษา ธรรมะจะทำให้มีแนวคิดที่ดีก็นำสิ่งเหล่านี้ไปบอกคนที่เรารัก คนที่เรารู้จัก เป็นต้น สิ่งที่เราจะ พูดนั้นต้องเป็นเรื่องจริง เป็นคำสุภาพ ไพเราะนิมนวล พูดออกไปแล้วเกิดประโยชน์เวลาพูดก็ ต้องพูดด้วยจิตที่มีเมตตา เช่นว่า ถ้าจะไปตักเตือนใคร เราก็เลือกคำอย่างดีไปบอกเขาไปบอก ด้วยจิตที่เมตตาหวังดีต่อเขาเช่นเดียวกัน เมื่อเขามาบอกหรือตักเตือนเรา เราก็ต้องทบทวนว่า เขาอยากบอกอะไรกับเรา และหากเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่เราต้องปรับปรุงตัวให้ดีขึ้นเราก็ควรไปขอบคุณเขา ซึ่งพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงตรัสไว้ว่าบุคคลที่มานำเรามาสิ่งที่เป็นประโยชน์ ให้แก่เราเมื่อเห็นเราผิดพลาดเรียกว่า ผู้ซึ้งุมทรัพย์ให้

3. อตถจริยา คือทำตนให้เป็นประโยชน์บางครั้งในการทำงานอาจขาดกำลังใจถ้าเราช่วยกันงานที่ว่ายากก็จะสำเร็จลุล่วงไปได้ถ้าเราร่วมมือกัน เพราะฉะนั้นตรงนี้เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้เราเกิดรักความผูกพันของบุคคลที่อยู่ร่วมกันในสังคม ในการบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์มี 2 ประการ คือ ต้องทำตัวเราให้เป็นคนดีมีประโยชน์เสียก่อนและสร้าง

ประโยชน์ให้คนอื่นรอบข้าง พระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ตรัสบุคคลไว้ 3 ประเภท คือ 1) อตถจारीผู้ที่สร้างประโยชน์ทั้งประโยชน์ตนและประโยชน์ส่วนรวม ท่านบุคคลแบบนี้ว่ายกย่องนำสรรเสริญ 2) โมฆะ บุรุษ บุรุษผู้ว่างเปล่าไม่ทำทั้งสิ่งที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์และ 3) อนัตถจारी ผู้ทำสิ่งไม่ใช่ประโยชน์ถ้าเป็นเรื่องไม่ดีพวกนี้ชอบทำการอยู่ร่วมกันในสังคมไม่ว่าเรื่องอะไร ก็ตามเราต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่แล้งน้ำใจจึงจะเกิดความสุขได้ในสังคมตลอดไป

4. สมานัตตตา การวางตนให้พอดีในหน้าที่ของตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย คือวางตนให้เหมาะสมว่าตอนนี้เราอยู่ในฐานะอะไร เช่น พ่อก็มีหน้าที่เลี้ยงดูลูก แม่ก็มีหน้าที่ดูแลบ้านดูแลครอบครัวลูกเองก็มีหน้าที่ศึกษาเล่าเรียน และเมื่อเราทำงาน ถ้ามีใครไม่ทำตามหน้าที่ แล้วย่อมจะเกิดปัญหาเรื่องการก้าวก่ายหน้าที่กันตามมา จนอาจส่งผลให้เกิดความไม่ปลอดภัยในชีวิตขึ้นได้ดังนี้ เป็นต้น เมื่อเป็นเช่นนี้การวางตนให้เหมาะสม จะช่วยให้ไม่ต้องระหวาดระแวงในการทำหน้าที่ของตนซึ่งจะส่งผลให้เราอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างปลอดภัยและสบายใจ

พระเทพดิลก (ระบอบ วิฑูรย์) (2544) ได้กล่าวว่าสังคหวัตถุ 4 นี้ พระพุทธเจ้าทรงอุปมา เหมือนกับพาหนะที่จะนำคนไปสู่ความสุขความเจริญในโลก เพราะสังคมของมนุษย์เราจำเป็นต้องอิง อาศัยธรรมะทั้งสี่ประการนี้ ทรงชี้อีกมุมที่ตรงกันข้ามว่า ถ้าหากว่าสังคมปราศจากเสียซึ่งธรรมทั้งสี่ ประการแล้ว แม้มารดา บิดา ก็จะไม่ได้รับการนับถือบูชาจากบุตรธิดา โลกจะอยู่ไม่ได้เลย จึงเรียกว่า ธรรมเป็นเครื่องสงเคราะห์ก็มีอยู่ 2 ฝ่าย คือ อามิสสังคหะ คือ สงเคราะห์ด้วยวัตถุสิ่งของธัมมสังคหะ คือ สงเคราะห์โดยธรรม ถ้าเรามองในแง่ของคนที่ไม่แสวงหาที่พึ่ง สิ่งนี้ก็เป็นการสนองตอบความต้องการ ขั้นพื้นฐานของคน เช่น ต้องการความรักและได้รับความรักความอบอุ่น ความปลอดภัย ต้องการที่พึ่ง พำนักอาศัย ต้องการพักผ่อนหย่อนใจ หรือว่าต้องการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น ก็ต้องมีธรรมะเป็น เครื่องยึดเหนี่ยว หลักที่จะให้เกิดการยึดเหนี่ยวทางใจกันขึ้น มาสรุปรวมอยู่ที่สังคหวัตถุ แม้แต่แนวคิด การแสวงหาเครื่องรางของขลังที่ชาวบ้านเขาแสวงหากัน แนวของพระเครื่องนั้น คือ เมตตามหานิยม คงกระพันชาตรี แคล้วคลาดจากภัยอันตรายทั้งหลายได้อัศจรรย์ธรรมทั้งสี่ประการนี้ คือ

1. ทาน การให้ เป็นลักษณะการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ของแก่คนอื่นที่ควรแก่การให้การให้มี อยู่ 2 อย่างใหญ่ ๆ คือ

1.1 การให้ด้วยจิตคิดอนุเคราะห์ หมายถึงว่าการอนุเคราะห์ การสงเคราะห์ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ด้วยอัธยาศัยไมตรีโอบอ้อมอารีต่อบุคคลเหล่านั้น เขาประสบความสำเร็จความดีดร้อน ความขาดแคลน ก็สงเคราะห์เขาเท่าที่จะสงเคราะห์กันได้ และบางครั้งวเป็นเรื่องของอัธยาศัยไมตรี ในทำนองที่แบ่งกันกินแบ่งกันใช้ เพื่อนบ้านใกล้เคียงกันมีของอะไรก็แบ่งกันกิน แบ่งกันใช้ เป็น การสร้างอัธยาศัยไมตรีอย่างที่คนไทยเราถือว่า “รู้คนดีกว่ารู้สังกะสี รู้เหล็ก กำแพง” อย่างบ้านใน ชนบทเห็นได้ชัดมาก ถ้าไม่มีหนอนบ่อนไส้ ไม่มีใครสามารถขโมยได้

เพราะถึงขโมยก็ออกไปนอก หมู่บ้านไม่ได้ ประเดี๋ยวก็จับได้ นี่คือลักษณะโครงสร้างสังคมไทย เรานิยมเอาธรรมะไปสั่งสอนกันมาก่อให้เกิดเป็นความปรารถนาดี ความหวังดีต่อกันว่า “เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี” การอนุเคราะห์ คือ แสดงความมีน้ำใจ และการสงเคราะห์ให้ในกรณีที่เขาขาดแคลน เราก็สงเคราะห์เขา

1.2 การให้เพื่อบูชาคุณความดี เช่น การทำบุญตักบาตร การให้อาหารให้เสื้อผ้าแก่พ่อ แม่ ปู่ย่า ตายาย ในวันตรุษสงกรานต์ การเสียภาษีให้แก่วัสดุ เหล่านี้เป็นกรให้ด้วยสำนึกถึงคุณความดี การให้ก็เป็นการปฏิบัติธรรมะเหมือนกัน อย่าลืมนะ ขอบข่ายของการให้พอถึงจุดหนึ่งเมื่อเราเป็นพวกเดียวกับเขาแล้ว หนักนิตเบาหน้อยก็ทนกันไปกลายเป็น “อภัยทาน” คือ การให้อภัย เมื่ออภัยกันได้ ก็เข้าอกเข้าใจกัน ต่อมาก็กลายเป็น “ธรรมทาน” คือ จะพัฒนาไปจากจุดที่วัตถุทาน แต่มายังจุดหนึ่ง สามารถว่ากล่าวตักเตือนกันได้ อย่างคนเฒ่าคนแก่ในท้องถิ่นชนบท ท่านสามารถจะดุคำเด็กที่ เหมือนกับลูกหลานของท่านได้ เวลามีปัญหากรณีพิพาทอะไร ท่านผู้นี้ไปพูดบางทีก็เลิกแล้วต่อกันได้ นี่เพราะอะไร เพราะท่านผู้นี้ได้สร้างสมบารมีด้วยการสงเคราะห์ในเชิงวัตถุธรรมมาก่อน มีการให้อภัย ในความผิดพลาดบกพร่อง อยู่ในฐานะที่ว่าตักเตือนกันได้ คนเรากว่าที่จะปรับตัวขึ้นมาอยู่ในจุดนี้ได้ก็ ต้องใช้เวลาสร้างบารมีพอสมควร หลวงพ่อบางองค์ในต่างจังหวัด มีการมีงานภายในวัด ดำรงไม่ต้อง มาตรวจการณ์ ไม่ต้องมาทำอะอะไร หลวงพ่ออยู่องค์เดียวใครไม่กล้าทำอะอะไรหรอก จะไปก่อเรื่องก่อราว ขึ้นไม่ได้ อย่างนี้หลวงพ่อก็ต้องมีบารมีอยู่มากจนเด็ก ๆ เรียกหลวงปู่หมดแล้ว ฉะนั้นสมภารใน ต่างจังหวัดจึงจำเป็นจะต้องเป็นพระแก่ ๆ เพราะเป็นเรื่องของบารมี ถ้าไม่มีบารมีเราทำงานไม่ได้ อยู่ เป็นหลวงปู่แล้วสามารถที่จะควบคุมอะไรใครก็ได้

2. ปิยวาจา เจรจาที่อ่อนหวาน ตรงกันข้ามกับคำหยาบแต่ในเชิงปฏิบัติแล้ว ปิยวาจา คือ เจรจาถ้อยคำอันเป็นที่รัก วาจาเป็นที่รักผู้กล่าวด้วยความรัก ความปรารถนาดีต่อบุคคลอื่น ซึ่งบางครั้งอาจเป็นคำดู คำตักเตือนก็ได้ แต่ถ้าหากว่าพูดด้วยความรัก หวังดีปรารถนาดี ถือว่าเป็นธรรมเครื่อง สงเคราะห์กัน ถ้าหากอหังการเริ่มมีความรัก ความปรารถนาดีต่อไปจะกระจายตัวไปเอง คือ จะพูดคำ สัตย์ คำจริงเอง จะไม่ยุยงให้คนเหล่านั้นเขาแตกแยกกันเพราะรัก หวังดีต่อเขาจะพูดเฉพาะเรื่องที่มี ประโยชน์ มันก็จะกระจายตัวเอง เป็นวจีสัจจัตถะทั้งสี่ แต่เริ่มที่ปิยวาจา คือ วาจาอันเกิดจากใจที่มี ความรักและหวังดี ปิยวาจาบางครั้งถ้อยคำอาจไม่ไพเราะ ไม่อ่อนหวาน หากพูดด้วยความปรารถนาดี หวังดี ยังอยู่ในขอบข่ายของปิยวาจา

3. อัตถจริยา ประพฤติสิ่งที่ประโยชน์แก่บุคคลอื่น จะเห็นว่ามีทั้งกายกรรม วจีกรรม มโนกรรม ก็ช่วยเหลือชวนช่วยในกิจการงาน อย่างในบ้านในเมืองเรา เราก็ช่วยเหลือกัน ไถนากัน ช่วยเหลือกันไถนา มีกิจการอะไรก็ตาม เช่น ปลุกบ้านต่างจังหวัดบ้านหลังหนึ่งขนาด 2 - 3 ห้อง ปลุก ไม่กี่วันก็เสร็จ เพราะมาช่วยเหลือกัน นี่เรียกว่าประพฤติดีสิ่งที่ประโยชน์ด้วยกันด้วยวาจาคือ พูด ในทางที่เสริมสร้างความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แนะนำชี้แจงแสดง

เหตุผล การกระทำ บางอย่างต้องคิดใจเขาใจเรา เช่น อยู่ใกล้เคียงเพื่อนคนหนึ่งต้องการจะอ่านหนังสือเราเขย่าวินัยเสีย ลั่น ไม่เป็นอรรถจริยา เพราะทำลายประโยชน์อีกฝ่ายหนึ่งที่เขาจะพึงได้ ข้อนี้ชั้นของวินัย มีวินัยบางข้อ เสริมอรรถจริยา เช่น ภิกษุรูปหนึ่งกำลังท่องปาฏิโมกข์อยู่ เราไปชวนคุย เป็นการทำลายประโยชน์ท่าน ก็ปรับเป็นอาบัติปาจิตตีย์ นั่นคือ สอนให้ประพฤตินสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกัน เกื้อกูลกันในบางครั้ง บางคราว เราไม่สามารถจะทำได้ แต่อย่าถึงกับไปทำลายประโยชน์เขา เช่น เราช่วยเหลือเขาไม่ได้ แต่อย่าถึงกับไปทำลายประโยชน์ของเขาอย่างนี้พออยู่กันภายในสังคมได้อย่าลืมว่า ตัวประโยชน์ที่ มักจะพูดเพื่อประโยชน์ เพื่อเกื้อกูล เพื่อความสุข แก่ข้าพเจ้าทั้งหลาย การกระทำอะไรต้องมุ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับการกระทำเหล่านั้น เมื่อเห็นว่าเป็นประโยชน์เกื้อกูลแก่คนอื่น ก็กระทำเช่น ช่วยสร้างสะพานบ้าง ชวนกันขุดถนน ขุดลอกคูคลองบ้าง ล้วนเป็นคุณความดีที่เป็นจุดยึดเหนี่ยวทาง ใจให้คนอื่นเขาเกิดความนิยมนับถือ นี่เป็นอรรถจริยา คือ ประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกัน ไม่ได้ หมายความว่า กะเกณฑ์ให้คนใดคนหนึ่งประพฤตินเพียงฝ่ายเดียว แต่ทุกคนก็ต้องประพฤตินให้เป็น ประโยชน์ต่อกัน

4. สมานัตตตา ความมีตนสม่ำเสมอ ไม่ถือตัว ได้แก่การวางตนเหมาะสมแก่ฐานะที่ควรจะเป็นและที่ตนเป็น ไม่แสดงอาการขึ้น ๆ ลง ๆ 3 วันดี 4 วันร้าย กำหนดทิศทางลมไม่ค่อยถูกว่า จะเอาอย่างไรกันแน่ อีกหนึ่งอย่าง คือ ไม่ลืมนั่น เช่น เคยเป็นเพื่อนเป็นฝูงกันมาพอได้ดีหน่อยก็ลืม เพื่อน ต้องแสดงอริยาไศยไมตรีให้ปกติ แม้คนไม่ชอบพูดชอบคุยอะไรก็ต้องทักทายปราศรัยเรื่องทีออก จะปฏิบัติยาก คุณานเบรียบเทียบออกจะฟังง่าย บางเรื่องเป็นการยอมรับนับถือฐานะกันอย่างสหาย 3 คน เป็นขอทาน คนหนึ่งราชรถมาเคย ได้เป็นพระราชฯ อีกคนหนึ่งคิดว่าเพื่อนเราเป็นพระราชฯ ก็ แบ่ง แต่งตัวขอทานเข้าไป อันนี้เป็นการไม่ให้เกียรติ ไม่ยกย่องเพื่อนในฐานะที่ชอบที่ควรเพื่อนก็ให้ เงินหน่อยหนึ่งแล้วไล่ออกจากเมืองไปเลย อีกคนหนึ่งนับถือว่าเพื่อนก็คือเพื่อน แต่ในที่สุดสาธารณชน ก็ต้องวางตัวให้ความเคารพนับถือตามสมควรแก่ฐานะของเพื่อน นี่คือ เป็นหลักของสมานัตตตาวางตน เหมาะสมแก่ฐานะที่ตนเป็นไม่ใช่ว่าพอมีสมานัตตตาแล้วสมภารจะลงเล่นกับลูกวัดคือ ต้องวางตน เหมาะสมแก่ฐานะ อีกประการหนึ่งก็คือ ไม่ถือตัวเกินไป เวลาได้ดีไม่หลงตัว ลืมนั่นคางคกขึ้นวอ มะพร้าวขึ้นตึก ยางจากต้นมี ขี้ข้าได้ดี ที่โบราณพูดว่า คางคกขึ้นวอ คือ ถ้าทำอะไร ๆ มันเกิน ๆ ไปก็เสีย หลักของ สมานัตตตา แทนที่คนจะเกิดความนับถือ กลับไม่พอใจชิงชังเอาได้

หลักทั้งสี่ประการนี้เป็นการปฏิบัติของคน แต่ไม่ได้หมายความว่า กะเกณฑ์ให้คนใดคนหนึ่งเป็น ทุกฝ่ายต้องแสดงออกซึ่งอริยาไศยเหล่านั้น เช่น เพื่อนกันก็ต้องเสมอดันเสมอปลาย แสดงความเป็นกัลยาณมิตร แม้ในยามวิบัติก็ไม่ทอดทิ้งกัน หลักของสมานัตตตา คือ มีตนเสมอ แต่ต้องไม่วางตัว ต่ำเกินไป เพื่อต้องการให้คนอื่นเขาเห็นว่าเราไม่ถือเนื้อถือตัวเล่นหัวจนไม่เป็นเวลา วางตัวสูงเกินไปก็ เสียคุณธรรมทั้งสี่ประการนี้ มีในบุคคลใดก็ตาม จะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวนำใจคนไว้ได้ ก่อให้เกิดความ เคารพ ความรัก ความนับถือต่อกันและกัน เป็นเหมือนพาหนะที่จะนำพาคนไปสู่



ความสุขความเจริญที่ ต้องการได้ เป็นจุดยึดเหนี่ยวทางใจ ภายในจากครอบครัว เป็นต้นไปจนถึงสังคม คนกลายเป็นพระ เครื่อง 4 องค์ ที่ก่อให้เกิดผลทางเมตตามหานิยม คงกระพันชาตรี และแคล้วคลาด แท้ ๆ ทั้งเป็นพุทธ วิธีครองใจคน เป็นจุดที่ยึดเหนี่ยวนำใจคนไว้ได้

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2546,ข) ได้กล่าวไว้ว่าสังคหวัตถุ 4 คือ ธรรมเครื่อง ยึดเหนี่ยว คือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคีหลักการสงเคราะห์ประกอบด้วย ธรรม 4 ประการดังนี้

1. ทาน คือ การให้หมายถึง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกัน ด้วยสิ่งของตลอด ถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน
2. ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ หมายถึง การมีวาจาเป็นที่รัก วาจาพูดดีมี น้ำใจ หรือวาจา ซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคีให้เกิดไมตรีและความรัก ใคร่นับถือตลอดถึง คำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม
3. อตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือ กิจการบำเพ็ญ สาธารณประโยชน์ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม
4. สมานัตตตา คือ ความมีตนเสมอ หมายถึง ทำตนเสมอด้วยปลาย ปฏิบัติ สม่ำเสมอกันใน ชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยร่วมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสม แก่ฐานะ ภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละภพ

สุทธิพงศ์ ปานเพ็ชร (2550) ได้กล่าวไว้ว่าสังคหวัตถุ 4 แปลว่า หลักการสงเคราะห์ หรือหลักสังคม สงเคราะห์ หมายความว่า เมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นหมู่ เป็นสังคม คนในสังคมจะต้อง รู้จักสงเคราะห์อนุเคราะห์กันตามฐานะ คนในสังคมจึงจะมีความรักใคร่ปรองดองกัน ซึ่งจะทำให้สังคม ราบรื่น มีความสงบ ธรรมที่เป็นหลักการสงเคราะห์นี้ มีอยู่ 4 อย่าง คือ

1. ทาน เป็นการให้สิ่งของแก่คนที่ควรให้ หมายความว่า คนเราเกิดมามีชีวิต อยู่ได้ก็เพราะ อาศัยการให้ จะเห็นได้ชัดก็คือ บิดา มารดา ให้ปัจจัยดำรงชีพทุกอย่างแก่บุตรธิดา ครู อาจารย์ให้วิชา ความรู้แก่ลูกศิษย์ ซึ่งการให้ของมีอยู่ 2 อย่าง คือ อามิสทานให้วัตถุสิ่งของ กับ ธรรม ทานให้ธรรม หรือวิชาความรู้แก่ผู้อื่น ซึ่งการแบ่งปันวัตถุเพื่อเป็นปัจจัยร่วมกัน
2. ปิยวาจา เจรจาด้วยถ้อยคำน่ารัก ไพเราะอ่อนหวาน หมายความว่า การ พูดจาน่ารัก พูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ การพูดนอกจากจะเป็นวาจาที่ไพเราะอ่อนหวานแล้ว ต้องเป็น วาจาที่เป็น สัจจะ และมีประโยชน์แก่ผู้ฟังแล้ว ยังจะเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวนำใจได้มั่นคง
3. อตถจริยา ประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น หมายความว่า การทำ ประโยชน์แก่คน อื่น เช่น การบำเพ็ญสาธารณประโยชน์
4. สมานัตตตา ความเป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย ไม่ถือตัว ความเป็นคน เสมอต้นเสมอปลาย คือ จิตใจคงเส้นคงวาต่อคนทั่วไป รู้จักร่วมสุขร่วมทุกข์กับคนอื่น เห็นคนอื่นได้รับ

ทุกข์ต้องไม่ทอดทิ้ง หรือรังเกียจ เห็นคนอื่นได้ดีมีความสุขก็ไม่ริษยาแครงคบเป็นอย่างไร ต่อไปก็เป็นอย่างนั้นไม่ เปลี่ยนแปลง การวางตัวอย่างนี้ ย่อมเป็นที่รักใคร่นับถือของคนทั่วไป

อรอนงค์ มหามิตร (2554) ได้กล่าวว่า สังคหวัตถุ 4 เป็นหลักคุณธรรมในศาสนาพุทธ โดยเป็นภาษาบาลีแยกออกเป็น 2 ศัพท์ คือ สังคห 1 วัตถุ 1 สังคห แปลเป็นภาษาไทยว่า สงเคราะห์มีความหมายว่า ช่วยเหลือ อุดหนุน วัตถุ ในที่นี้หมายความว่า เรื่อง เมื่อนำคำศัพท์ทั้ง 2 คำมารวมกัน จะมีความหมายว่า เรื่องความช่วยเหลือ จะช่วยเหลือกันด้วยวิธีอย่างไรบ้างมี 4 อย่าง จึงจะถือว่าเป็น เครื่องยึดเหนี่ยวใจของผู้อื่นได้สังคหวัตถุ แปลว่า หลักการสงเคราะห์หรือหลักสังคมสงเคราะห์ หมายความว่า เมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นหมู่ เป็นสังคม คนในสังคมจะต้องรู้จักสงเคราะห์ อนุเคราะห์ กันตามฐานะ คนในสังคมจึงจะมีความรักใคร่ปรองดองกัน ซึ่งจะทำให้สังคมน่าปริน มีความสงบ ธรรม ที่เป็นหลักการสงเคราะห์นี้มีอยู่ 4 อย่าง คือ

1. ทาน เป็นการให้สิ่งของแก่คนที่ควรให้ หมายความว่า คนเราเกิดมามีชีวิตอยู่ได้ก็เพราะ อาศัยการให้จะเห็นได้ชัดก็คือ บิดา มารดา ให้ปัจจัยดำรงชีพทุกอย่างแก่บุตรธิดา ครูอาจารย์ให้วิชา ความรู้แก่ลูกศิษย์ ซึ่งการให้ของมีอยู่ 2 อย่าง คือ อามิสทานเป็นการให้วัตถุสิ่งของกับ ธรรมทานเป็น การให้ธรรม หรือวิชาความรู้แก่ผู้อื่น ซึ่งการแบ่งปันวัตถุเพื่อเป็นปัจจัยร่วมกัน

2. ปิยวาจา เจรจาด้วยถ้อยคำน่ารัก ไพเราะอ่อนหวาน หมายความว่า การพูดจាន่ารัก พูดจา ด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ การพูดนอกจากจะเป็นวาจาที่ไพเราะอ่อนหวานแล้ว ต้องเป็นวาจาที่เป็น สัจจะ และมีประโยชน์แก่ผู้ฟังและยังจะเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวใจได้มั่นคง

3. อตถจริยา ประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น หมายความว่า การทำประโยชน์แก่คนอื่น

4. สมานัตตตา ความเป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย ไม่ถือตัว หมายความว่า มีจิตใจคงเส้นคงวา ต่อคนทั่วไป รู้จักร่วมสุขร่วมทุกข์กับคนอื่น เห็นคนอื่นได้รับทุกข์ต้องไม่ทอดทิ้ง หรือรังเกียจเห็นคน อื่นได้ดี มีความสุขก็ไม่ริษยา แครงคบเป็นอย่างไร ต่อไปก็เป็นอย่างนั้น ไม่เปลี่ยนแปลง การวางตัวอย่าง นี้ย่อมเป็นที่รักใคร่นับถือของคนทั่วไป

ไสว มาลาทอง (2552) ได้กล่าวว่า หลักสังคหวัตถุ 4 หมายถึง หลักธรรมที่เป็น เครื่องยึดเหนี่ยวใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล หรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกันมีอยู่ 4 ประการ ได้แก่

1. ทาน คือ การให้ การเสียสละ หรือการเอื้อเฟื้อแบ่งปันของของตนเพื่อประโยชน์แก่ บุคคลอื่นไม่ตระหนี่ถี่เหนียวไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้ไม่เป็น คนละโมภไม่ เห็นแก่ตัวเราควรคำนึงอยู่เสมอว่าทรัพย์สินสิ่งของที่เรามาหาได้มิใช่สิ่งจีรังยั่งยืน เมื่อเราสิ้นชีวิตไปแล้วก็ไม่ สามารถจะนำติดตัวเอาไปได้

2. ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสมกับกาลเทศะ พระพุทธเจ้าได้ทรงให้ความสำคัญกับการพูดเป็นอย่างยิ่ง เพราะการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น วิธีการที่จะพูดให้เป็นปิยวาจานั้น จะต้องพูดโดยยึดหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้เว้นจากการพูดเท็จ เว้น จากการพูดส่อเสียด เว้นจากการพูดคำหยาบ เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ

3. อตถจริยา คือ การสงเคราะห์ทุก ชนิดหรือการประพฤตินในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

4. สมานัตตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอดันเสมอปลายคุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลเล รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยมและไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย

พระครูประดิษฐ์สมณคุณ (2552) ได้กล่าวถึง สังคหวัตถุ 4 หลักธรรมสำหรับยึดเหนี่ยวจิตใจ คนในสังคม ให้มีความรักใคร่กลมเกลียวสามัคคีกัน เป็นหลักธรรมสำหรับการผูกมิตรไมตรี ระหว่างกัน สังคหวัตถุ 4 เป็นเสมือนยานพาหนะที่จะนำมนุษย์ไปสู่ความสุขความเจริญ สังคมของมนุษย์ประกอบ ขึ้นด้วยบุคคลที่มีภูมิหลังแตกต่างกันมีทั้งคนดีและคนไม่ดี มีทั้งคนที่ร่าเริงและยากจน ดังนั้นจึง จำเป็นต้องอาศัย สังคหวัตถุ 4 เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวบุคคลแต่ละคนให้มีความผูกพันกัน เพื่อสังคมจะได้ ดำรงอยู่ในความสงบและได้รับการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น พระพุทธองค์ทรงชี้แนะไว้ว่าถ้าสังคม ไตปราศจากสังคหวัตถุ 4 แล้ว สังคมนั้นก็จะมีแต่ความยุ่งเหยิง ไร้สันติสุขด้วยเหตุดังกล่าวพุทธศาสนิกชน จึงทำความเข้าใจเรื่องสังคหวัตถุ 4 ให้ถ่องแท้ดังต่อไปนี้

1. ทาน คือ การให้ การเสียสละ หรือให้ปันสิ่งของ ๆ ตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ ถึเหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้แต่ฝ่ายเดียว คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราไม่เป็นคนละโมภ ไม่เห็นแก่ตัวเราควรคำนึงอยู่เสมอว่า ทรัพย์สินสิ่งของที่เรามาได้ไม่ใช่สิ่งจริงยั่งยืน เมื่อเราสิ้นชีวิตไปแล้วก็ไม่สามารถจะนาติดตัวไปได้ การเสียสละ การบริจาคทานต่อกัน

2. ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์และเหมาะกับกาลเทศะ พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญกับการพูด เป็นอย่างยิ่ง เพราะการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น กิจกรรมงานธุระ ต่าง ๆ อาจประสบกับความล้มเหลว ถ้าหากไม่ใช่ปิยวาจาในการติดต่อสื่อสารกันและกันเดียวกัน บุคคลก็อาจประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ถ้ารู้จักใช้ปิยวาจาตั้งคำพึงเพยที่ว่า "พูดดีเป็นศรีแก่ตัว"

3. อตถจริยา คือ ประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์กับคนอื่น ด้วยการปฏิบัติตามแนวทาง ดังต่อไปนี้มีความประพฤติชอบทางกาย เรียกว่า "กายสุจริต"

4.สมานัตตตา คือการเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอดัน เสมอปลาย คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนที่มีจิตใจหนักแน่นไม่โลเล รวมทั้งยังเป็นการสร้างความ นิยมและ ไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย

ภัชลดา สุวรรณวล และคณะ (2564) ได้กล่าวว่า สังคหวัตถุ 4 หมายถึง คุณธรรม ที่เป็น เครื่องยึดเหนี่ยวใจคนผูกใจคนและประสานหมู่ชนให้มีความสามัคคีเป็นหลักธรรมที่ทำให้คน เป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของคนทั่วไปเป็นการปลูกไมตรีเต็มน้ำใจต่อกันทำให้สังคมเป็นสุข ดังคำสอน ของพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ซึ่งเป็นสังฆธรรมที่ผู้ปฏิบัติตามทุกคนย่อมสามารถรู้แจ้งเห็นจริงได้ด้วยตนเอง และทำ ให้ผู้ปฏิบัติพ้นทุกข์เข้าถึงความสุขและความบริสุทธิ์ภายในได้จริงธรรมะของพระพุทธองค์เป็น ความรู้ อันบริสุทธิ์เป็นธรรมโอสภณานเอกที่สามารถเยียวยารักษาจิตใจของมวลมนุษยชาติให้หลุด พ้นจาก ความโลภความโกรธความหลงเพราะเมื่อใจปราศจากสิ่งเหล่านี้ใจย่อมสะอาดบริสุทธิ์ มีอานุภาพและ เกิดเป็นความเมตตากรุณาปรานีมีแต่ความรักความปรารถนาดีต่อกัน การที่เราได้อยู่ ร่วมกันในฐานะ ชุมชน ท้องถิ่นนั้นต้องปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขพระสัมมาสัมพุทธ เจ้าท่านทรงได้ให้ หลักธรรมในการดำเนินชีวิตในสังคมอย่างเป็นสุขคือ สังคหวัตถุ 4 ซึ่งประกอบด้วย หลักธรรม 4 ข้อ ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา

สรุปได้ว่า หลักสังคหวัตถุ 4 หมายถึง หลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนาที่ว่า ด้วยเรื่องของ “ธรรมะเพื่อการสงเคราะห์และผูกใจคน” เป็นแนวทางในการสร้างความรัก ความ สามัคคี และการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขในสังคม ถ้ามีในบุคคลใดก็ตาม ก็สามารถจะเป็นเครื่องยึด เนี่ยวน้ำใจคนไว้ได้ก่อให้เกิดความเคารพ ความรัก ความนับถือต่อกันและกัน เป็นเหมือนกับพาหนะ ที่จะนำพาคนไปสู่ความสุขความเจริญที่ต้องการได้ ซึ่งประกอบด้วยหลักธรรม 4 ประการ ได้แก่ 1) ทานคือการให้ 2) ปิยวาจา คือการพูดจาด้วยถ้อยคำอันไพเราะอันเป็นประโยชน์แก่ผู้ฟัง 3) อตถจริยา คือการประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น และ 4) สมานัตตตา คือ ความเป็นผู้มีความ เสมอดันเสมอปลาย

จากการศึกษา ความหมายของสังคหวัตถุ 4 ในช่วงต้น นั้น ผู้วิจัยจึงได้สรุป ความหมาย ของภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรม หมายถึง ลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่ แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ควบคู่กับการประพฤติตนตามหลักคุณธรรม อันส่งผลให้บุคลากร เกิดความเชื่อถือ ความเชื่อมั่น และความศรัทธา โดยเฉพาะในมิติของการแบ่งปัน การมอบโอกาสที่ เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ ผ่านการสื่อสารด้วยถ้อยคำ ที่สุภาพ อ่อนโยน และสร้างแรงจูงใจเชิงบวก ควบคู่กับการแสดงออกเชิงพฤติกรรมด้วยการลงมือ ช่วยเหลือที่เป็นประโยชน์ และการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเสมอภาค ส่งผลให้บุคลากรเกิดการยอมรับ อันนำมาซึ่งการปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เต็มพลัง เต็มความสามารถ จนทำให้ผลการปฏิบัติงานนั้น บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้



ขณะเดียวกันผู้วิจัยได้พิจารณาถึงหลักในการเลือกหลักพุทธธรรมสังคหวัตถุ 4 เพื่อบูรณาการร่วมกับภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ (Charismatic Leadership) ในมิติวิชาการระดับคุณูปพันธ์สามารถอธิบายผ่านกรอบแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์และการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ได้

ในทางทฤษฎี ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ (Charismatic Leadership) ของ Max Weber หรือ House มักพึ่งพาคุณลักษณะเฉพาะตัว (Traits) พลังขับเคลื่อน (Energy) วิสัยทัศน์ที่ทรงพลังและความสามารถในการสื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ แต่ในเชิงปฏิบัติ เสน่ห์ที่เกิดจากตัวบุคคลเพียงอย่างเดียวอาจนำไปสู่ความเสี่ยง เช่น ภาวะผู้นำที่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง (Personalized Charisma) หรือการขาดความผูกพันที่ยั่งยืนเมื่อผู้นำพ้นจากตำแหน่ง

ดังนั้นการนำ สังคหวัตถุ 4 เข้ามาบูรณาการ จึงไม่ใช่แค่ทางเลือก แต่เป็น “ความจำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Necessity)” เพื่อเปลี่ยนผ่านเสน่ห์ส่วนบุคคลให้กลายเป็น “ระบบการครองใจคนที่มีธรรมาภิบาล” โดยมีเหตุผลความจำเป็นหลัก 4 ประการ ดังนี้

1. การเปลี่ยนผ่านจาก "เสน่ห์เฉพาะตัว" สู่ "ทุนทางสังคมขององค์กร" (Transforming Individual Attraction to Social Capital) ข้อจำกัดของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ คือ เสน่ห์ตามธรรมชาติ (เช่น บุคลิกภาพ วาทศิลป์) เป็นสิ่งเฉพาะตัวและลอกเลียนแบบได้ยาก หากผู้นำขาดเครื่องมือในการปฏิสัมพันธ์เชิงประจักษ์ เสน่ห์นั้นจะกลายเป็นเพียง "ความน่าเลื่อมใสระยะไกล" แต่ไม่สามารถซึมลึกเข้าสู่โครงสร้างจิตใจของผู้ปฏิบัติงานได้ จะเห็นได้ว่าความจำเป็นของสังคหวัตถุ 4 หลักธรรมนี้ทำหน้าที่เป็นซึ่งเป็น "กลไกเชิงพฤติกรรม (Behavioral Mechanism)" ที่เปลี่ยนพลังเสน่ห์ให้เป็นรูปธรรม ผ่านการให้ (ทาน) และการสื่อสารเชิงบวก (ปิยวาจา) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) เมื่อผู้นำให้และสื่อสารด้วยความจริงใจ จะเกิดความไว้วางใจ (Trust) และเปลี่ยนเสน่ห์ส่วนตัวให้กลายเป็นความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ที่ยั่งยืน

2. การสร้างดุลยภาพและลดความเสี่ยงจาก "ด้านมืดของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์" (Mitigating the Dark Side of Charismatic Leadership) ข้อจำกัดของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ คือ งานวิจัยจำนวนมากชี้ว่าผู้นำที่มีเสน่ห์สูงมักมีความเสี่ยงที่จะหลงใหลในอำนาจ (Narcissism) สร้างวัฒนธรรมพึ่งพิงตัวบุคคล และอาจใช้อิทธิพลชักนำผู้ตามไปในทิศทางที่ตอบสนองความต้องการของตนเอง จะเห็นได้ว่าความจำเป็นของสังคหวัตถุ 4: การใช้ข้อ อตถจริยา (การประพฤติประโยชน์/มุ่งผลสัมฤทธิ์ของส่วนรวม) และ สมานัตตตา (ความเสมอต้นเสมอปลาย/การวางตนเท่าเทียม) จะทำหน้าที่เป็นระบบตรวจสอบและถ่วงดุลทางจริยธรรม (Ethical Counterbalance) บังคับให้ผู้นำต้องลดอัตตา ละทิ้งผลประโยชน์ส่วนตน และหันมาปฏิบัติขนานไปกับความต้องการของเพื่อนร่วมงาน ทำให้เสน่ห์นั้นกลายเป็น Socialized Charisma (เสน่ห์เพื่อสังคม) ที่ปลอดภัยและสร้างสรรค์

3. การขับเคลื่อนกลยุทธ์ "การบริหารความสัมพันธ์" ในยุค BANI World ข้อจำกัดของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ คือ ยุคปัจจุบันองค์กรเผชิญความเปราะบางและแปรปรวนสูง (BANI) ลำพังเพียงวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ของผู้นำที่มีเสน่ห์ อาจไม่เพียงพอที่จะรักษาเสถียรภาพของทีมงานหากพวกเขาขาดความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในฐานมนุษย์ จะเห็นได้ว่าความจำเป็นของสังคหวัตถุ 4: สังคหวัตถุ 4 คือเครื่องมือในการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ขั้นสูง ทานไม่ใช่แค่สิ่งของ แต่คือการให้โอกาส ข้อมูล และการสนับสนุน (Resource Allocation & Empowerment) ปิยวาจา การสื่อสารในภาวะวิกฤตที่สร้างความหวัง จิตวิทยา เชิงบวก (Psychological Safety) อรรถจริยา: การลงเฝ้าร่วมทุกข์ร่วมสุข แก้ปัญหาร่วมกับทีม (Hands-on Leadership) สมานัตตตา ความเป็นผู้นำที่เข้าถึงง่าย ไม่เหลื่อมล้ำ ยึดหยุ่นแต่คงเส้นคงวา (Authentic & Approachable)

4. การเชื่อมโยงกรอบแนวคิดเพื่อกำหนด "ตัวชี้วัดพฤติกรรม" (Operationalization for Research) ในเชิงการทำดัชนีพจน์ในครั้งนี้ หากใช้ตัวแปร ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ เพียงอย่างเดียว การวัดผล (Measurement) มักจะออกมาเป็นนามธรรมหรือขึ้นอยู่กับความรู้สึก (Perception) ของผู้ตอบแบบสอบถาม การเลือกบูรณาการร่วมกับ สังคหวัตถุ 4 จะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถแตกตัวแปรออกมาเป็น "นิยามปฏิบัติการ (Operational Definition)" และพฤติกรรมบ่งชี้ (Behavioral Indicators) ที่ชัดเจนและวัดผลได้ในทางสถิติ

#### 2.4.5 หลักสังคหวัตถุ 4 กับการส่งเสริมภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

##### 2.4.5.1 หลักสังคหวัตถุ 4 กับการส่งเสริมตัวบ่งชี้ของการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถมองภาพอนาคตในการดำเนินงานของโรงเรียน โดยวิสัยทัศน์นี้จะต้องชัดเจนและดึงดูดให้ผู้ตามเห็นอนาคตที่ชัดเจนและสามารถแปลงวิสัยทัศน์นี้ให้เป็นจริงรวมทั้งสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหลักสังคหวัตถุ 4 กับการส่งเสริมองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล จากการสืบค้นในหลักของสังคหวัตถุ 4 นั้น พบว่าในยุคปัจจุบันที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การมีวิสัยทัศน์ถือเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำหรือบุคคลทั่วไปที่ต้องการขับเคลื่อนตนเองและสังคมไปข้างหน้าอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์ที่ดีไม่เพียงพอหากปราศจากศิลปะในการครองใจคนและสร้างความร่วมมือ ซึ่งหลักธรรมในพระพุทธศาสนาอย่าง “สังคหวัตถุ 4” จึงมีบทบาทสำคัญในการบูรณาการให้การมีวิสัยทัศน์เกิดผลอย่างแท้จริง ดังนี้

ประการแรก ทาน มิได้จำกัดเพียงสิ่งของ แต่ยังหมายรวมถึงการให้โอกาสให้ความรู้ และเวลาแก่ผู้อื่น ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ควรมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เพื่อให้เกิดความศรัทธาและพร้อมใจเดินไปด้วยกัน

ประการที่สอง ปิยวาจา คือการสื่อสารอย่างสุภาพและสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้มีวิสัยทัศน์ในการชี้นำ ทำหาย และสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่น คำพูดดี ๆ มีพลังมากกว่าที่คิด และสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้คนได้

ประการที่สาม อุตถจริยา หรือการกระทำที่เป็นประโยชน์ ชี้ให้เห็นว่าผู้มีวิสัยทัศน์ไม่เพียงพูด แต่ต้องลงมือทำจริง ช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงานหรือสังคม เพื่อให้เห็นเป็นแบบอย่าง และสร้างความน่าเชื่อถือ

ประการสุดท้าย สมานัตตตา คือการวางตัวอย่างเสมอภาค ไม่ถือตัว แม้จะเป็นผู้นำ หรือผู้มีความคิดไกล แต่ต้องเคารพความคิดเห็นผู้อื่น และปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเท่าเทียม เพื่อให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมือและไว้วางใจ

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถมองภาพอนาคตในการดำเนินงานของโรงเรียน อาศัยหลักในการช่วยเหลือสงเคราะห์ซึ่งกันและกันภายใต้การพิจารณาด้วยปัญญารู้เหตุเห็นผล รู้เท่าทันสถานการณ์ สามารถคาดการณ์อนาคตและวางแผนได้อย่างเหมาะสม เป็นผู้ตั้งอยู่บนฐานของปัญญาและความเข้าใจธรรมะ ไม่ใช่แค่การมองไปข้างหน้า แต่เป็นการมองอย่างถูกต้อง รอบด้าน และนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้องผสมผสานใจของบุคลากรทั้งนี้เพื่อเป็นการเกื้อกูลให้นำไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จที่วางไว้

จากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ทำให้ได้ตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การสร้างกระบวนการทัศน์ที่ท้าทาย 2) การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เมื่อนำหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มาส่งเสริมกับตัวบ่งชี้ของการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมา จะได้ดังต่อไปนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การสร้างกระบวนการทัศน์ที่ท้าทาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถ ในการสร้างภาพอนาคตขององค์การอย่างชัดเจน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ และการสังเคราะห์สภาพการณ์ขององค์การ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลในองค์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์การ ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคต รวมไปถึงเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็มีความสามารถในการค้นหาสืบเสาะวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ และการสร้างสรรค์บรรยากาศที่ดีในโรงเรียน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหลักสังคหวัตถุ 4 กับการสร้างกระบวนการทัศน์ที่ท้าทาย จากการสืบค้นในหลักของสังคหวัตถุ 4 นั้น พบว่า

ทาน การให้ในบริบทของการสร้างกระบวนทัศน์ใหม่ ไม่จำกัดแค่ การให้ทรัพยากร แต่หมายรวมถึงการให้โอกาส ให้ความรู้ และให้ความเข้าใจ ผู้บริหาร ครู หรือผู้นำใดที่ต้องการสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร ต้องกล้า “ให้” ไม่ว่าจะเป็นการเปิดพื้นที่ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม หรือการเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ปิยวาจา การพูดจาที่สุภาพ อ่อนโยน และจริงใจ ย่อมทำให้การเปลี่ยนแปลงได้รับความร่วมมือมากกว่าการสั่งการหรือใช้อำนาจ กระบวนทัศน์ใหม่จะเกิดขึ้นได้ ต่อเมื่อมีการสื่อสารที่เข้าใจ และสร้างพลังใจ ผู้ที่สามารถใช้วาจาอย่างเหมาะสมย่อมสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดคนได้โดยไม่ต้องใช้กำลัง

อัตถจริยา หรือการประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ หมายถึงการลงมือทำให้เห็น ไม่เพียงพูดหรือเสนอแนวคิด ผู้ที่ต้องการสร้างกระบวนทัศน์ที่ท้าทาย ต้องกล้าแสดงให้เห็นว่าความคิดใหม่นั้นใช้ได้จริง และพร้อมเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นองค์กรหรือสังคม การกระทำที่จริงใจและต่อเนื่องจะช่วยเปลี่ยนมุมมองของผู้คนได้ดีกว่าคำพูดลอย ๆ

สมานัตตตา การวางตนเสมอต้นเสมอปลาย เคารพความแตกต่าง และร่วมมือกับผู้อื่นอย่างเหมาะสม ผู้สร้างกระบวนทัศน์ใหม่ไม่ควรตั้งตนเหนือคนอื่น แต่ควรเป็นผู้นำที่เคียงข้างทีมงาน พร้อมฟังความเห็น และร่วมฝ่าฟันอุปสรรคไปด้วยกัน ความเท่าเทียมและความเป็นหนึ่งเดียวคือพลังสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่ถูกต่อต้าน แต่กลายเป็นการพัฒนาแบบร่วมมือ

การสร้างกระบวนทัศน์ที่ท้าทายให้มีความชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับการดำเนินชีวิตอย่างมีเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นด้านการทำงาน การศึกษา หรือการพัฒนาตนเอง วิสัยทัศน์ช่วยให้เรามองเห็นแนวทางในอนาคต รู้ว่าควรทำอะไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่การสร้างวิสัยทัศน์ที่มั่นคงและถูกต้องนั้น ต้องอาศัยไม่เพียงแค่ข้อมูลภายนอกหรือการคาดการณ์ตามความรู้สามัญเท่านั้น หากยังต้องมี หลักของสังคหวัตถุ 4 ที่เป็นหลักธรรมในการนำพาผู้คนไปด้วยใจเข้ามาช่วยเสริมด้วย

เมื่อเราพัฒนาธรรมสังคหวัตถุ 4 ในตนเองได้แล้ว การสร้างกระบวนทัศน์ที่ท้าทาย ก็จะไม่ใช่เพียงการตั้งเป้าหมายเพื่อความสำเร็จทางวัตถุ แต่จะเป็นการตั้งเป้าหมายที่ลึกซึ้ง มีคุณค่าทั้งต่อตนเองและสังคม เช่น การตั้งเป้าหมายเพื่อเป็นผู้มีประโยชน์ต่อผู้อื่น การทำงานเพื่อความเจริญทางจิตใจควบคู่ไปกับความเจริญทางโลก หรือการดำรงชีวิตอย่างมีความสุขที่แท้จริง ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้การสร้างกระบวนทัศน์ที่ท้าทายหมายถึง : พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยไม่เพียงใช้จินตนาการในการมองอนาคต แต่ต้องเข้าใจในบริบท เงื่อนไข และความเป็นไปได้ของโลกอย่างถ่องแท้ พร้อมทั้งใช้ปัญญาในการวิเคราะห์และประเมินเกี่ยวกับสถานการณ์ที่



จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต โดยในการกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารโรงเรียนไม่ควรมุ่งเพียงความสำเร็จส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ควรคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม โดยอาศัยความสามารถในการยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคลากร บนความเท่าเทียมและเสมอภาค และขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่อนาคตที่มีทิศทางชัดเจนและยั่งยืน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วมหมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงความสามารถในการแสดงออกให้ผู้อื่นทราบถึงวิสัยทัศน์ หรืออนาคตที่เป็นไปได้ โดยอาศัยความสามารถในการสื่อสาร โน้มน้าว จูงใจ ให้เกิดความเข้าใจในวิสัยทัศน์ เป็นการสื่อสารวิสัยทัศน์สู่ผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจน ในหลายๆ โอกาส และหลากหลายวิธีการ รวมทั้งมีการสื่อสารสองทิศทางเพื่อให้เข้าใจในวิสัยทัศน์ ทั้งนี้ให้ผู้อื่นทราบเกิดความเข้าใจและยอมรับนั่นเอง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหลักสังคหวัตถุ 4 กับการสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม จากการสืบค้น ในหลักของสังคหวัตถุ 4 นั้น พบว่าการสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วมที่ดี ต้องมีทั้งความชัดเจน ความตรงไปตรงมา และความลึกซึ้ง หากผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมหลักสังคหวัตถุ 4 จะสามารถเลือกถ้อยคำ วิธีการ และจังหวะการสื่อสารได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ไม่พูดเพียงเพื่อสร้างแรงบันดาลใจชั่วคราว แต่ทำให้ผู้ฟังเห็นภาพอนาคตที่ชัดเจน เข้าใจว่าเส้นทางสู่ความสำเร็จนั้นมีเหตุและปัจจัยที่ต้องสร้างอย่างไร และพร้อมที่จะร่วมมือกันอย่างจริงจัง

ทาน การให้ในบริบทของการบริหาร นั้นจะเป็นในลักษณะของการแบ่งปันข้อมูล เป้าหมาย และทิศทางขององค์กรอย่างเปิดเผย ไม่ปิดกั้น องค์กรที่มีผู้นำรู้จัก “ให้” จะทำให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วม และพร้อมจะสนับสนุนวิสัยทัศน์นั้น

ปิยวาจา วิสัยทัศน์แม้จะมีสาระที่ดี แต่หากสื่อสารด้วยภาษาที่แข็งกระด้างหรือเป็นทางการเกินไป ย่อมทำให้ผู้รับรู้สึกห่างเหิน ปิยวาจาจึงเป็นกุญแจสำคัญในการโน้มน้าวใจ ใช้คำพูดที่สร้างกำลังใจ แสดงความจริงใจ และเข้าอกเข้าใจผู้ฟัง ช่วยให้วิสัยทัศน์เข้าถึงใจคนในองค์กร

อรรถจริยา ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวิสัยทัศน์ต้องเป็นแบบอย่างของการลงมือทำ ไม่เพียงแต่พูดหรือสื่อสาร แต่ต้องแสดงออกในพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์นั้น การกระทำที่ชัดเจนจะทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นและเต็มใจปฏิบัติตามนั่นเอง

สมานตตตา ผู้บริหารโรงเรียนต้องเข้าถึง เข้าใจ และเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น การสื่อสาร เพื่อสร้างภาพอนาคต ไม่ใช่การสั่งจากเบื้องบน แต่เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเติบโตร่วมกัน ความมีใจเสมอกันทำให้เกิดความสัมพันธ์แน่นแฟ้น และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการรับวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงความสามารถใน

การสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงออกถึงภาวะผู้นำที่มุ่งสู่อนาคต โดยใช้พลังของคำพูด ในการสื่อสารที่โน้มน้าวจิตใจ ให้ผู้ร่วมงานเกิดความเข้าใจและเชื่อมั่นในทิศทางเดียวกัน ถ้ายทอดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนตรงแก่นสาร ผ่านโอกาสและช่องทางที่หลากหลาย พร้อมเปิดพื้นที่สื่อสารสองทาง เพื่อให้เกิดการรับรู้ที่ตรงกัน และยังยึดหลักการสงเคราะห์ด้วยความรัก ความเมตตา และเจตนาดีต่อกันอย่างแท้จริง

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริงโดยกำหนดเป้าหมายแผน และกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้คณะครูและบุคลากรในสถานศึกษาเข้ามา มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ และเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพต้องมีการตรวจสอบติดตาม รวมไปถึงการมีข้อมูลย้อนกลับ มีการสร้างทีมงานที่ดีและทีมงานยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั่นเอง

การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจนเปรียบเสมือนการมีแผนที่ชีวิตที่กำหนดทิศทางให้กับการเดินทาง แต่การจะเดินไปสู่จุดหมายตามแผนที่นั้นได้จริง จำเป็นต้องมีการ "ปฏิบัติ" อย่างสม่ำเสมอและถูกต้อง การเดินตามวิสัยทัศน์อย่างมีเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะเส้นทางที่มุ่งไปข้างหน้ามักเต็มไปด้วยอุปสรรค ความเหนื่อยล้า และความไม่แน่นอน หากปราศจากหลักแห่งสติ และปัญญาเป็นเครื่องนำทางแล้วก็อาจทำให้ผู้เดินทางหลงทางหรือยอมแพ้กกลางคันได้ ด้วยเหตุนี้ การนำหลักธรรมเข้ามาเสริม จึงเป็นหลักสำคัญที่จะช่วยให้การเดินตามวิสัยทัศน์อย่างมีเป้าหมาย ดำเนินไปอย่างมั่นคงและถูกทิศทาง

การมีวิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำหรือองค์กร เพราะวิสัยทัศน์เป็นภาพแห่งอนาคตที่ทุกคนในองค์กรควรมีร่วมกัน เป็นเป้าหมายปลายทางที่บ่งชี้ว่าทิศทางขององค์กรหรือหน่วยงานควรไปทางใด อย่างไรก็ตาม การมีวิสัยทัศน์เพียงอย่างเดียวไม่อาจทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จได้ หากไม่มีการขับเคลื่อนจากคน ในองค์กรอย่างแท้จริง หนึ่งในหลักธรรมที่สามารถนำมาใช้เพื่อสร้างความร่วมมือ ความเข้าใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ หลักสังคหวัตถุ 4 ซึ่งเป็นธรรมะที่พระพุทธเจ้าทรงสอนไว้ เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างกลมเกลียวและมีน้ำใจต่อกัน

ทาน การให้ของผู้บริหาร ไม่ใช่เพียงการให้สิ่งของหรือรางวัลเท่านั้น แต่รวมถึงการให้โอกาส ให้ความรู้ และให้การสนับสนุน เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการวางแผนงานตามวิสัยทัศน์ หรือการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าได้รับการยอมรับและมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

ปิยวาท การใช้วาจาที่สุภาพ อ่อนโยน และสร้างกำลังใจ ผู้บริหารควรใช้ภาษาที่สร้างแรงบันดาลใจเมื่อต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ และหลีกเลี่ยงการใช้น้ำเสียงสั่งการหรือบีบบังคับ เพราะคำพูดที่ดีจะช่วยให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น และพร้อมเดินตามวิสัยทัศน์อย่างมีเป้าหมายด้วยความเต็มใจ

อรรถจริยา การลงมือกระทำเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น ผู้บริหารควรแสดงให้เห็นว่าไม่ได้เพียงแต่ออกคำสั่งหรือวางแผนเท่านั้น แต่ยังพร้อมลงมือทำและช่วยเหลือทีมงานอย่างแท้จริง เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมภาคสนาม หรือทำงานเคียงข้างกับบุคลากรในโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การกระทำเช่นนี้จะทำให้เกิดความศรัทธาและแรงจูงใจในการเดินตามวิสัยทัศน์อย่างมีเป้าหมาย

สมานัตตตา การวางตนเสมอภาค เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น และไม่ใช้อำนาจในทางที่สร้างระยะห่าง ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และรู้สึกว่าการสื่อสารมีความหมายต่อความสำเร็จขององค์กร เมื่อบุคลากรรู้สึกว่าตนมีคุณค่า ก็จะเกิดความผูกพันและร่วมมือในการผลักดันวิสัยทัศน์อย่างมีพลัง

การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยมีหลักสังคหวัตถุ 4 เป็นพื้นฐาน ยังทำให้เราไม่หลงใหล ไปกับความสำเร็จระหว่างทาง ไม่ท้อแท้ต่อความผิดหวัง และรู้จักปรับเปลี่ยนวิธีการอย่างยืดหยุ่น ตามเหตุปัจจัยที่เปลี่ยนไป หลักของการยึดเหนี่ยวจิตใจคนจึงไม่เพียงแต่ช่วยให้เรามองเห็นเป้าหมายได้ชัดเจน แต่ยังช่วยให้เรามองเห็นหนทางสู่เป้าหมายร่วมกันด้วยความเข้าใจอันลึกซึ้ง

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจริง โดยกำหนดเป้าหมาย และวางแผน ในกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการติดตาม ตรวจสอบและเปิดรับข้อมูลย้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา ส่งผลให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน ยอมรับในวิสัยทัศน์ และพร้อมใจกันขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

**ตารางที่ 2.14** การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ตามหลักพุทธธรรม

| ตัวบ่งชี้                                | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | พฤติกรรมการวัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การสร้าง<br>กระบวนทัศน์<br>ที่ทำนาย      | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยไม่เพียงใช้จินตนาการในการมองอนาคต แต่ต้องเข้าใจในบริบท เจื่อนไข และความเป็นไปได้ ของโลกอย่างถ่องแท้ พร้อมทั้งใช้ปัญญาในการวิเคราะห์และประเมินเกี่ยวกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต โดยในการกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหาร โรงเรียนไม่ควรมุ่งเพียงความสำเร็จส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ควรคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม โดยอาศัยความสามารถในการยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคลากร บนความเท่าเทียมและเสมอภาค และขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่อนาคตที่มีทิศทางชัดเจนและยั่งยืน | 1) มีการพิจารณาอย่างรอบคอบ เข้าใจบริบท ในเงื่อนไข และความเป็นไปได้ ของโลกอย่างถ่องแท้<br>2) ใช้ปัญญาในการวิเคราะห์ และ ประเมิน เกี่ยว กับ สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต<br>3) มีการกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จที่ คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง<br>4) สามารถยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคลากร บนความเท่าเทียมและเสมอภาค พร้อมทั้งขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่อนาคตที่มีทิศทางชัดเจนและยั่งยืน |
| การสื่อสาร<br>เพื่อสร้างภาพ<br>อนาคตร่วม | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงออกถึงภาวะผู้นำที่มุ่งสู่อนาคต โดยใช้พลังของคำพูด ในการสื่อสารที่โน้มน้าวจิตใจ ให้ผู้ร่วมงานเกิดความเข้าใจและเชื่อมั่นในทิศทางเดียวกัน ถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนตรงกันสาร ผ่านโอกาสและช่องทางที่หลากหลาย พร้อมเปิดพื้นที่สื่อสารสองทาง เพื่อให้เกิดการรับรู้ที่ตรงกัน และยังยึด                                                                                                                              | 1) แสดงออกถึงความสามารถ ในการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ<br>2) ใช้คำพูดในการยึดเหนี่ยวจิตใจ ให้ผู้ร่วมงานเกิดความเข้าใจและเชื่อมั่นในทิศทางเดียวกัน<br>3) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนตรงกันสาร<br>4) มีการสื่อสารสองทาง เพื่อให้เกิดการรับรู้ที่ตรงกัน                                                                                                                            |



| ตัวบ่งชี้               | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | พฤติกรรมการวัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | หลักการสงเคราะห์ด้วยความรัก ความเมตตา และเจตนาดีต่อกันอย่างแท้จริง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 5) ยึดหลักการสงเคราะห์ด้วยความรัก ความเมตตา และเจตนาดีต่อกันอย่างแท้จริง                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจริง โดยกำหนดเป้าหมาย และวางแผน ในกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการติดตาม ตรวจสอบและเปิดรับข้อมูลย้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา ส่งผลให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน ยอมรับในวิสัยทัศน์ และพร้อมใจกันขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน | 1) สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจริงได้<br>2) มีการกำหนดเป้าหมาย และวางแผน ในกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ<br>3) มีการติดตาม ตรวจสอบและเปิดรับข้อมูลย้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา<br>4) สามารถอธิบายวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรจนเกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และพร้อมใจกันขับเคลื่อนจนสู่ความสำเร็จ |

#### 2.4.5.2 หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมตัวบ่งชี้ของการสื่อสารที่มีประสิทธิผล

การสื่อสารที่มีประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในการสื่อสารผ่านการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนเองต้องมีความชัดเจนในการสื่อสาร พร้อมทั้งทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับผู้รับสาร ให้มีความเข้าใจตรงกัน และเกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหลักสังคหวัตถุ 4 กับการส่งเสริมองค์ประกอบการสื่อสารที่มีประสิทธิผล จากการสืบค้นในหลักของสังคหวัตถุ 4 นั้น พบว่าในยุคปัจจุบันที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ที่โลกเปลี่ยนแปลงไป จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชนโดยรอบ ซึ่งหัวใจสำคัญของความร่วมมือคือ “การสื่อสารที่มีประสิทธิผล” เพราะการสื่อสารที่ดีไม่เพียงแต่ทำ

ให้ข้อมูลถูกต้องถึงกันอย่างถูกต้องเท่านั้น แต่ยังช่วยสร้างความเข้าใจ ความศรัทธา และแรงสนับสนุนจากทุกฝ่ายอีกด้วย

Knezevich (1984) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาควรมีบทบาทต่าง ๆ ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผลได้แก่บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถในการสื่อสาร ทั้งการพูด และการเขียนการใช้สื่อเพื่อการสื่อสารสามารถ ในการประชาสัมพันธ์ บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict manager) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจถึงสาเหตุ สามารถต่อรองไกลเกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ และบทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public relater) มีทักษะใน การติดต่อสื่อสาร วิธีสร้างภาพพจน์ที่ดีรู้และเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

การสื่อสารในบริบทของการบริหารโรงเรียน หากดำเนินไปตามหลัก สังคหวัตถุ 4 อันได้แก่ ทาน, ปิยวาจา, อตถจริยา, และ สมานัตตตา ย่อมส่งผลให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง

จะเห็นได้ว่าหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 นั้น เป็นหลักในการสงเคราะห์หรือผูกไมตรีกับผู้อื่น เป็นหลักธรรมพื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์อันดีในสังคม ซึ่งมีผลโดยตรงต่อ “การสื่อสารที่มีประสิทธิผล” เพราะช่วยให้การสื่อสารเกิดความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ และส่งผลเชิงบวกต่อทั้งผู้พูดและผู้ฟัง

1. ทาน (การให้) การสื่อสารที่มีประสิทธิผลกับหลักธรรมทานของผู้บริหารโรงเรียน นั้นตามความหมายของทาน หมายถึง การให้ ไม่ว่าจะเป็นการให้วัตถุสิ่งของ การให้ความช่วยเหลือ หรือแม้กระทั่งการให้เวลาและความรู้สึกดี ๆ แก่ผู้อื่น ในแง่ของการสื่อสาร ทานมิได้หมายถึงเพียงการบริจาคหรือการให้สิ่งของเท่านั้น หากยังหมายรวมถึงการให้ความใส่ใจ ให้ความเข้าใจ และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ฟังด้วย ตัวอย่างเช่น การอธิบายสิ่งใดสิ่งหนึ่งแก่ผู้อื่นด้วยความตั้งใจ เพื่อให้เขาเข้าใจได้ง่ายขึ้น ก็ถือเป็นการ “ให้” ที่เปี่ยมด้วยคุณค่า

ในโลกที่เต็มไปด้วยความหลากหลายของความคิดและวิถีชีวิต การสื่อสารกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเชื่อมโยงผู้คนเข้าหากัน ไม่ว่าจะเป็นในครอบครัว สถานศึกษา ที่ทำงาน หรือสังคมโดยรวม หากปราศจากการสื่อสารที่ดี ความเข้าใจผิด ความขัดแย้ง และความแตกแยกย่อมเกิดขึ้นได้ง่าย ดังนั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิผลจึงมิได้เป็นเพียงเรื่องของถ้อยคำที่เปล่งออกมาเท่านั้น แต่ยังรวมถึงเจตนา ความจริงใจ และ “การให้” หรือ “ทาน” ซึ่งเป็นหนึ่งในสังคหวัตถุ 4 ที่พระพุทธเจ้าทรงสอนไว้ เพื่อเกื้อกูลแก่การอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

การสื่อสารที่มีประสิทธิผลเกิดขึ้นได้ เมื่อผู้สื่อสารมีเจตนาจะ “ให้” มากกว่า “เอา” การให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน ตรงประเด็น ถือเป็นพื้นฐานของการสื่อสารที่

ดี นอกจากนี้ การให้ความรู้สึกปลอดภัยทางอารมณ์ เช่น การรับฟังด้วยความเข้าใจ ไม่ตัดสินผู้อื่น ก็ล้วนเป็นทานในรูปแบบหนึ่ง ที่ช่วยให้การสื่อสารดำเนินไปอย่างราบรื่นและลึกซึ้งยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ทานยังสะท้อนถึงความเสียสละ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการสื่อสารที่สร้างสรรค์ เพราะผู้ที่ยอมสละเวลาในการฟัง ยอมลดทิฐิเพื่อทำความเข้าใจอีกฝ่าย และยอมเปิดใจรับฟังอย่างแท้จริง ย่อมสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและเข้าถึงใจของผู้อื่นได้มากกว่า

จะเห็นได้ว่า “ทาน” ไม่ได้จำกัดอยู่แค่เรื่องของสิ่งของ แต่เป็นหลักธรรมที่สามารถนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะในการสื่อสาร หากทุกคนเรียนรู้ที่จะ “ให้” มากกว่า “รับ” การพูดคุยย่อมเต็มไปด้วยความเข้าใจ ความเคารพซึ่งกันและกัน และนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นที่ยั่งยืน

2. ปิยวาจา (การพูดจาไพเราะ) การสื่อสารที่มีประสิทธิผลกับหลักธรรมปิยวาจาของผู้บริหารโรงเรียน ในพระพุทธศาสนาได้สอนไว้ถึงหลักธรรมประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งกับการพูด นั่นคือ “ปิยวาจา” ซึ่งหมายถึง การกล่าววาจาอันเป็นที่รัก เป็นที่พอใจ ฟังแล้วเบิกบานใจ อันเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้การสื่อสารมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ปิยวาจา คือการใช้ถ้อยคำที่สุภาพ อ่อนโยน ไพเราะ และจริงใจ ปราศจากคำหยาบคาย วาจาเสียดสี หรือวาจาที่ก่อให้เกิดความแตกแยก เมื่อบุคคลใช้ปิยวาจาในการสื่อสาร ไม่ว่าข้อความที่ต้องการสื่อจะเป็นเรื่องง่ายหรือยากเพียงใด ก็มีแนวโน้มที่จะได้รับการรับฟังอย่างตั้งใจ เพราะผู้ฟังสัมผัสได้ถึงเจตนาดีและความเคารพในศักดิ์ศรีของตน

ธีระ รุญเจริญ (2546) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นนักพูดที่ดี พูดแต่สิ่งดีๆ ไม่พูดสร้างความแตกแยก สามารถพูดจูงใจโน้มน้าว ให้คนทำงานร่วมกันได้ รู้จักกาลเทศะในการสื่อสารต่อผู้อื่น อารมณ์ขัน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นเสมอสอดคล้องกับ ข้อบังคับครูสภา

การใช้ปิยวาจาไม่เพียงแต่ช่วยถ่ายทอดสารได้ตรงใจ หากยังช่วยลดความขัดแย้งและป้องกันความเข้าใจผิด เพราะถ้อยคำอันนุ่มนวลย่อมชะลออารมณ์โกรธหรือการตั้งท่าต่อต้านในใจของผู้ฟัง นอกจากนี้ การสื่อสารด้วยปิยวาจายังส่งเสริมบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความร่วมมือ ไม่ว่าจะเป็นในครอบครัว สถานศึกษา หรือในที่ทำงานก็ตาม

ในสถานการณ์ที่ผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องตกเดือนหรือให้คำแนะนำ ปิยวาจาก็ยังมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง หากสามารถเลือกใช้ถ้อยคำที่สุภาพแต่อย่างตรงไปตรงมา จะทำให้ผู้ฟังเปิดใจรับคำตักเตือนโดยไม่รู้สึกลดถอยหรือต่อต้าน ความสัมพันธ์จึงยังคงราบรื่นและสามารถพัฒนาต่อไปได้

3. อัตถจริยา (การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์) การสื่อสารที่มีประสิทธิผลกับหลักธรรมอัตถจริยาของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์

ต่อผู้อื่น ทั้งในทางกาย วาจา และใจ หากมองในแง่ของการสื่อสาร อัตถจริยาคือการที่ผู้สื่อสารไม่เพียงแต่ส่งสารออกไปอย่างดีเท่านั้น แต่ยังต้องมีพฤติกรรมหรือการกระทำที่สอดคล้องกับสิ่งที่ตนพูด เช่น หากเราให้คำแนะนำผู้อื่นว่า ควรตรงต่อเวลา เราเองก็ควรปฏิบัติตามคำพูดนั้นด้วย นั่นคือการสื่อสารที่มีคุณภาพและน่าเชื่อถือ

ในปัจจุบันการสื่อสารมีบทบาทอย่างยิ่งในการดำเนินชีวิต การพูดคุยกะจรรยาไม่เพียงพออีกต่อไป หากขาดซึ่งความรับผิดชอบต่อสิ่งที่สื่อออกไป การจะทำให้การสื่อสารนั้นเกิดผลอย่างแท้จริง จำเป็นต้องมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า “อัตถจริยา” ซึ่งเป็นหนึ่งในหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ที่ช่วยให้การอยู่ร่วมกันในสังคมเป็นไปด้วยดี และยังเป็นรากฐานสำคัญของการสื่อสารที่มีประสิทธิผล

การสื่อสารจะไม่เกิดผลเลย หากผู้พูดขาดความรับผิดชอบต่อคำพูดของตน หรือพูดสิ่งหนึ่งแต่ทำอีกอย่างหนึ่ง อัตถจริยาจึงเข้ามาช่วยเติมเต็มช่องว่างระหว่าง “คำพูด” และ “การกระทำ” เมื่อผู้ฟังเห็นว่าเราทำตามที่เราพูด เขาจะเกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสื่อสารที่ประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ยังหมายถึงการมีน้ำใจ เสียสละ และคิดถึงผู้อื่นในการสื่อสาร เช่น เลือกใช้คำพูดที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ใส่ใจว่าอีกฝ่ายจะเข้าใจอย่างไร และพร้อมปรับวิธีการพูดให้ผู้อื่นเข้าใจง่ายขึ้น สิ่งเหล่านี้คือการแสดงความรับผิดชอบต่อบทบาทของผู้สื่อสาร และเป็นการ “กระทำ” ที่แฝงอยู่ในการสื่อสารทุกคำพูด

อัตถจริยาไม่ใช่เพียงแค่การช่วยเหลือทางกายเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสื่อสารด้วยความจริงใจ รับผิดชอบ และมีการกระทำที่สอดคล้องกับสิ่งที่พูดออกไป เมื่อใดก็ตามที่เรานำหลักอัตถจริยามาใช้ในการสื่อสาร เมื่อนั้นบทสนทนาจะไม่ใช่แค่คำพูดที่ลอยไปในอากาศ แต่จะกลายเป็นสะพานที่เชื่อมใจคนสองฝ่ายเข้าหากันอย่างมั่นคงและยั่งยืน

4. สมานัตตตา (การวางตนเสมอภาค) การสื่อสารที่มีประสิทธิผลกับหลักธรรมสมานัตตตาของผู้บริหารโรงเรียน การวางตนให้เสมอกัน ไม่ถือตัว ไม่เห็นว่าตนดีกว่าผู้อื่น เป็นความอ่อนน้อมถ่อมตน ที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมและคำพูด เมื่อประยุกต์หลักสมานัตตตาในการสื่อสาร ผู้สื่อสารจะพูดด้วยความเคารพ ไม่โอ้อวดหรือดูหมิ่น ลดอคติ และเปิดใจรับฟังผู้อื่นอย่างเท่าเทียม ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่เป็นมิตรและปลอดภัยต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

การสื่อสารไม่ใช่เพียงการถ่ายทอดข้อมูลหรือความคิดจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่งเท่านั้น หากแต่ยังเป็นศิลปะของการเชื่อมความรู้สึก ความสัมพันธ์ และความเข้าใจระหว่างกัน ซึ่งการจะทำให้การสื่อสารนั้นเกิดผลอย่างแท้จริง จำเป็นต้องมีความเคารพซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือการวางตัวอย่างเหมาะสม ไม่ยกตนข่มท่าน สิ่งนี้ตรงกับหลักธรรมสำคัญในพระพุทธศาสนาที่เรียกว่า “สมานัตตตา” จะเห็นได้ว่าหากผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารด้วยท่าทีถ่อมตน



และให้เกียรติ แม้จะมีตำแหน่งสูงกว่า ก็จะช่วยให้ครู และบุคลากรทางการศึกษา แสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในทางกลับกัน หากผู้บริหารโรงเรียนใช้ท่าทีเหนือกว่าหรือออกคำสั่ง การสื่อสารย่อมติดขัด และอาจทำให้เกิดความห่างเหินหรือความเกรงใจเกินพอดี

นอกจากนี้ สมานัตตตายังช่วยลดช่องว่างระหว่างบุคคลในทุกระดับชั้น เช่น ระหว่างครูกับนักเรียน ผู้ปกครองกับบุตร หรือแม้กระทั่งระหว่างเพื่อนด้วยกันเอง เพราะเมื่อทุกคนรู้สึกว่าได้ได้รับความเคารพอย่างเท่าเทียม ย่อมกล้าเปิดใจ รับฟัง และร่วมมือกันอย่างจริงจัง

สมานัตตตเป็นหลักการที่ช่วยวางรากฐานแห่งความเคารพซึ่งกันและกันในการสื่อสาร เมื่อผู้พูดและผู้ฟังวางตัวเสมอกัน ไม่ถือดี ไม่ถือตัว การสื่อสารจะดำเนินไปด้วยความราบรื่น มีประสิทธิผล และสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนในทุกระดับของสังคม

สรุปได้ว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในการเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยไมตรีจิต และดำรงตนด้วยความเมตตาเพื่อเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ทั้งนี้การสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนควรมีความชัดเจน ตรงประเด็น และแฝงด้วยพลังแห่งการสร้างแรงบันดาลใจ อันจะเป็นการยึดเหนี่ยวใจผู้ร่วมงานให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธา ที่สำคัญคือ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเข้าใจในตัวผู้รับสาร เห็นคุณค่าในความคิดเห็นของผู้อื่น และให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้การสื่อสารนำไปสู่การปฏิบัติที่ตรงเป้าหมายมีประสิทธิผล และเกิดผลลัพธ์ตามท้องถื่นที่ตั้งใจไว้อย่างแท้จริง

จากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการสื่อสารที่มีประสิทธิผล ทำให้ได้ตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความชัดเจนในการสื่อสาร และตัวบ่งชี้ที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร เมื่อนำหลักการสังเคราะห์ 4 มาส่งเสริมกับตัวบ่งชี้ของการสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะได้ดังต่อไปนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกฝ่ายในโรงเรียน ได้แสดงความคิดเห็น โดยปราศจากอคติ เปิดใจรับข้อเสนอแนะหรือมุมมองที่แตกต่างจากตนเอง และพร้อมปรับเปลี่ยนท่าทีหรือการกระทำเมื่อได้รับข้อมูลหรือเหตุผลที่เหมาะสม ตลอดจนการนำความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจ หรือพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สถานการณ์ที่โลกเต็มไปด้วยข้อมูล ข่าวสาร และความเห็นที่หลากหลาย การมีจิตใจที่เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นอย่างมีสติ เป็นทักษะสำคัญที่จำเป็นต่อการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข พระพุทธศาสนาได้มีการศึกษาหลักธรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการใช้วิจารณญาณและ

การเปิดใจรับฟังไว้อย่างลึกซึ้งใน กาลามสูตร ซึ่งถือเป็นแนวทางอันทรงคุณค่าในการพิจารณา ความเห็นและข้อมูลทั้งหลายอย่างมีสติและปัญญา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหลักสังคหัตถ์ 4 กับการรับฟังอย่างมีส่วนร่วม จากการสืบค้นในหลักของสังคหัตถ์ 4 นั้น พบว่า

1.ทาน ในโลกแห่งการบริหารการศึกษา ความสามารถในการ สื่อสารมิใช่เพียงทักษะในการพูดหรือสั่งการเท่านั้น หากแต่การ "ฟัง" อย่างลึกซึ้งด้วยใจที่เปิดกว้าง มีส่วนสำคัญยิ่งต่อการสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือ และความไว้วางใจในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง "การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม" ของผู้บริหารสถานศึกษา ถือเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนให้ ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน และเมื่อมองผ่านหลักธรรม ในพระพุทธศาสนา "ทาน" ซึ่งหมายถึงการให้ ก็สามารถนำมาเป็นแนวทางในการรับฟังอย่างมีคุณภาพได้อย่างลึกซึ้งและทรงพลัง

ทาน ในที่นี้ มิได้จำกัดเพียงการให้วัตถุสิ่งของหรือ ทรัพย์สินเท่านั้น หากแต่รวมถึง "การให้ใจ" ให้เวลา ให้ความสนใจ และให้ความสำคัญกับความคิดเห็น ของผู้อื่นอย่างจริงจัง ผู้บริหารที่มีน้ำใจในการฟัง จะไม่เพียงแค่ออคอยให้ผู้อื่นพูดจบ แต่จะใส่ใจสิ่งที่ พูดอย่างตั้งใจ รับฟังอย่างมีสติ และพิจารณาด้วยความเคารพในคุณค่าของผู้พูด นั่นคือ "ทาน" ในรูปแบบของการมอบพื้นที่และโอกาสให้ทุกเสียงได้มีที่ยืนในกระบวนการพัฒนาองค์กร

การรับฟังอย่างมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนจึงไม่ใช่ เพียงการฟังแบบผ่านๆ แต่เป็นการเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร นักเรียน หรือแม้แต่ผู้ปกครอง ได้เข้ามา มีบทบาทในการแสดงความคิดเห็น ร่วมคิดร่วมวางแผน และร่วมแก้ไขปัญหา ซึ่งผู้บริหารเองก็ต้อง "ให้ความไว้วางใจ" แก่คนรอบข้างในการแสดงออกอย่างอิสระ และ "ให้การยอมรับ" ต่อความคิดเห็นที่ แตกต่างอย่างมีวุฒิภาวะ

จะเห็นได้ว่า การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม จะทำให้ทุกคน รู้สึกว่าเสียงของตนมีความหมาย ได้รับการรับฟัง และสามารถมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความสามัคคี ความภาคภูมิใจ และการปฏิบัติงานอย่างมีพลังร่วมกัน

2.ปิยวาจา คือวาจาอันไพเราะที่ประกอบด้วยความเมตตา ความ เคารพ และความจริงใจ ไม่ใช่เพียงคำพูดที่อ่อนหวาน หากแต่เป็นคำพูดที่แฝงไว้ด้วยเจตนาดีต่อผู้ฟัง มีจิตใจเปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่น โดยปราศจากอคติ ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้หลักปิยวาจาในการ สื่อสารกับครู บุคลากร ผู้ปกครอง หรือแม้แต่ผู้เรียน ย่อมได้รับความเชื่อมั่น ความร่วมมือ และการ ยอมรับในฐานะผู้นำที่น่าเคารพ ขณะเดียวกันการ รับฟังอย่างมีส่วนร่วม มิใช่เพียงการได้ยินเสียงของ ผู้อื่น แต่เป็นการฟังอย่างตั้งใจ ฟังเพื่อเข้าใจ ไม่ใช่ฟังเพื่อตอบโต้ การเปิดพื้นที่ให้ครูและบุคลากร ในโรงเรียน ได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนะแนวทาง และร่วมตัดสินใจในประเด็นสำคัญ

ของการบริหาร ย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในภารกิจทางการศึกษา และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เปี่ยมด้วยพลังบวก

เมื่อหลักปญญาหลอมรวมกับการรับฟังอย่างมีส่วนร่วม ย่อมส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ที่อบอุ่น โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจะสามารถเป็นแบบอย่างของความเป็นผู้นำที่เคารพในศักดิ์ศรีของผู้อื่น เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร และเปิดโอกาสให้ทุกเสียงมีความหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ท้ายที่สุดแล้ว การบริหารการศึกษาที่หยั่งรากลึก ในหลักธรรมและคุณธรรม ย่อมส่งผลให้องค์กรมีความมั่นคงและยั่งยืน หลักปญญาและการรับฟังอย่างมีส่วนร่วมจึงเปรียบเสมือนเสาหลักคู่หนึ่งที่สำคัญในการบริหารการศึกษาให้มีทิศทางที่เปี่ยมด้วยสติ ปัญญา และเมตตา อันจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริงของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21

3. อดทนอดกลั้น หรือการประพฤติก่อให้เกิดประโยชน์นั้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรยึดถือเป็นหลักสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนการเรียนการสอน การแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน หรือการส่งเสริมศักยภาพของครูและนักเรียน การกระทำที่มีเป้าหมายเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ย่อมได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม เป็นอีกหนึ่งทักษะสำคัญ ที่สะท้อนถึงความเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้บริหารโรงเรียนที่เปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะจากครู นักเรียน หรือผู้ปกครอง จะสามารถเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของโรงเรียน และสามารถวางแผน หรือแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด ที่สำคัญคือการรับฟังอย่างมีส่วนร่วมนั้นมีแค่เพียงการ “ได้ยิน” แต่คือการ “เข้าใจ” อย่างแท้จริง พร้อมเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายรู้สึกว่าคุณค่าและบทบาทในการพัฒนาโรงเรียน

เมื่อผู้บริหารโรงเรียนนำหลักอดทนอดกลั้นมาใช้ควบคู่กับการรับฟังอย่างมีส่วนร่วม จะก่อให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารที่เปิดกว้าง โปร่งใส และยั่งยืน โรงเรียนจะกลายเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ที่เต็มไปด้วยความร่วมมือ ความเข้าใจ และความเคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งท้ายที่สุดแล้ว จะส่งผลดีต่อผู้เรียนซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของระบบการศึกษา

การบริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในระยะยาวมิได้วัดเพียงจากผลงานหรือคะแนนสอบเท่านั้น หากแต่ต้องดูจากความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบุคลากรในโรงเรียน การน้อมนำหลักอดทนอดกลั้นมาประยุกต์ใช้ พร้อมทั้งฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ฟังที่แท้จริง จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำพาองค์กรการศึกษา ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงและเป็นที่รักของทุกคน

4. สมานัตตตา “ความวางตนเสมอต้นเสมอปลาย” หรือความเสมอภาคทางพฤติกรรม ทั้งในแง่การกระทำ คำพูด และการตัดสินใจ ผู้บริหารที่ยึดหลักสมานัตตตา จะไม่

ถือตนว่ามีตำแหน่งสูงกว่า หรือแสดงอำนาจเหนือครูและบุคลากร แต่จะวางตนอยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียม ให้เกียรติ และเข้าใจผู้อื่น ไม่เปลี่ยนแปลงท่าทีไปตามสถานการณ์หรือผลประโยชน์

การยึดหลักสมานัตตาในการบริหารโรงเรียน จะส่งผลโดยตรงต่อบรรยากาศการทำงานภายในองค์กร ทำให้ครูและบุคลากรรู้สึกสบายใจที่จะเสนอความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะโดยไม่หวาดกลัวว่าความคิดเห็นของตนจะถูกมองข้าม ซึ่งนำไปสู่ “การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม” อย่างแท้จริง

การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม มิใช่เพียงการนั่งฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเท่านั้น แต่หมายถึงการ “ตั้งใจฟัง” ด้วยความเคารพ เข้าใจเจตนา ไม่ด่วนสรุป และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนในการแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม ผู้บริหารที่ฟังด้วยใจเช่นนี้ จะสามารถสร้างความเชื่อมั่นและแรงสนับสนุนจากคณะครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้อย่างกว้างขวาง

เมื่อหลักสมานัตตาถูกนำมาใช้ร่วมกับการรับฟังอย่างมีส่วนร่วม จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนไม่เพียงแต่เป็น “หัวหน้า” แต่จะเป็น “ผู้นำ” ที่ทุกคนเคารพนับถืออย่างจริงใจ องค์กรจะเกิดความกลมเกลียว ความไว้วางใจ และวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลดีต่อการพัฒนาโรงเรียนในภาพรวม

ผู้บริหารโรงเรียนที่วางตนอย่างเสมอภาคตามหลักสมานัตตา และเปิดใจรับฟังอย่างมีส่วนร่วม จะสามารถสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านวิชาการและด้านคุณภาพชีวิตของผู้เรียนและผู้ร่วมงาน ความเสมอภาคในพฤติกรรมและความตั้งใจที่จะเข้าใจผู้อื่นอย่างแท้จริง คือหัวใจของความเป็นผู้นำที่แท้จริงในยุคการศึกษาเพื่อทุกคน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความตั้งใจฟังในขณะที่มีการสื่อสารกับบุคลากรในโรงเรียนพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นที่แตกต่างจากตนเองโดยไม่ปิดกั้น ไม่ยึดถือทิฐิ หรืออคติ เป็นที่ตั้ง เมื่อได้รับข้อมูลหรือเหตุผลที่เหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนยอมกล้ำที่จะปรับเปลี่ยนท่าที หรือแนวทางการกระทำของตนอย่างเหมาะสมและยืดหยุ่น เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนรวมพร้อมทั้งยังสามารถนำความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือการพัฒนาการทำงานภายในองค์กรอย่างรอบคอบ ซึ่งล้วนส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ความเข้าใจ และความสุขในการทำงาน เป็นพลังบวกที่หล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรให้เจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความชัดเจนในการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความชัดเจนในการสื่อสารทางด้านข้อมูลมีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยที่ผู้รับ



ข้อมูลและผู้สื่อสารมีความต้องการอะไร มีการแยกเป้าหมายแต่ละอย่างออกจากกัน ให้ชัดเจนในการสื่อสารขององค์กรเพื่อการตัดสินใจ พยายามหลีกเลี่ยงคำที่รู้กันเฉพาะภายในกลุ่ม ควรใช้ คำง่าย ๆ มีโครงสร้างประโยค ที่ไม่วกวน และเน้นไปที่ประเด็นหรือแก่นของเนื้อหาสาระของข้อมูลและท้ายที่สุดผู้รับข้อมูลทั้งหลาย เข้าใจตรงกันว่าข้อมูลนั้นกล่าวถึงและมุ่งหมายอะไร ชัดเจนในแนวคิด เด่นชัดในเนื้อหาสาระใช้คำที่มีความหมายตรงตัว ไม่ต้องตีความจนอาจเกิดความเข้าใจผิด

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหลักสัณทนต์ 4 กับความชัดเจนในการสื่อสาร จากการสืบค้นในหลักของสังคหวัต 4 นั้น พบว่า

1. ทานการให้ หรือการเสียสละ แต่ในระดับที่ลึกซึ้งยิ่งกว่านั้น “ทาน” มิได้จำกัดอยู่เพียงวัตถุสิ่งของ หากแต่ครอบคลุมไปถึง “การให้ทางใจ” เช่น การให้เวลา ให้โอกาส และที่สำคัญคือ การให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ด้วยความจริงใจและชัดเจน การสื่อสารที่โปร่งใส จึงถือเป็นรูปแบบหนึ่งของ “ทาน” ที่ผู้บริหารโรงเรียนพึงมีอย่างยิ่ง

ผู้บริหารโรงเรียนที่ยึดหลักของทาน ย่อมมีความตั้งใจในการสื่อสารเพื่อประโยชน์ของผู้รับสาร มิใช่เพื่ออำนาจหรือผลประโยชน์ของตนเอง แต่จะสื่อสารด้วยคำพูดที่เข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา แต่แฝงด้วยเมตตา ไม่คลุมเครือ ไม่กล่าวอ้อมค้อมจนผู้ฟังสับสน ยามจำเป็นนโยบายก็ชัดเจน ยามฟังความคิดเห็นก็เปิดใจ ยามมีปัญหาที่สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา พร้อมให้ข้อมูลที่แท้จริง เพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมกันแก้ไขด้วยปัญญา และความเข้าใจ

การสื่อสารอย่างชัดเจนในลักษณะนี้ เป็นการให้ที่ไม่ต้องใช้ทรัพย์สิน แต่สามารถสร้างพลังทางใจแก่ผู้รับสาร และยังเป็นการลดความขัดแย้ง สร้างความไว้วางใจ และเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ เป็นการแสดงถึง “ทานบารมี” ที่แท้จริงของผู้นำทางการศึกษา

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในการสื่อสารอย่างชัดเจน ด้วยเจตนาแห่งการให้ตามหลักทาน ย่อมเป็นผู้ที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กร เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความโปร่งใสและเมตตาธรรม ซึ่งยิ่งทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งยังเป็นแบบอย่างของ “ผู้นำที่ให้อะไรโดยไม่หวังผลตอบแทน” อันเป็นคุณสมบัติอันประเสริฐที่พึงปรากฏในผู้นำทุกระดับของวงการศึกษา

2. ปิยวาจา การสื่อสารคือหัวใจของการบริหาร โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรที่รวมผู้คนต่างวัย ต่างความคิด และต่างบทบาทไว้อย่างหลากหลาย ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำจึงต้องมีศิลปะในการสื่อสารอย่างรอบด้าน ไม่เพียงแต่จะต้องสื่อสารให้มีความชัดเจน ถูกต้อง และตรงประเด็นเท่านั้น หากยังต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของถ้อยคำ น้ำเสียง และเจตนาที่แฝงอยู่ในการพูดจาอีกด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนสอดคล้องอย่างยิ่งกับหลักธรรมที่เรียกว่า “ปิยวาจา” หรือการพูดด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ นุ่มนวลและเปี่ยมด้วยเมตตา

ปิยวาจา เป็นหนึ่งในสังคหวัตถุ 4 คือ หลักธรรมที่ส่งเสริมความสามัคคีและความสัมพันธ์อันดีในสังคม การพูดจาด้วยปิยวาจา ไม่ได้หมายถึงการพูดเอาใจหรือพูดให้คนพอใจเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นการพูดด้วยความจริงใจ พูดด้วยถ้อยคำสุภาพ ไพเราะ และเต็มไปด้วยเมตตาธรรม เพื่อให้ผู้ฟังรู้สึกถึงความเคารพและเห็นคุณค่าของตน

ในมิติของการบริหารสถานศึกษา ปิยวาจา ไม่ได้ขัดกับความชัดเจนในการสื่อสาร ตรงกันข้าม กลับเป็นพลังหนุนให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถพูดอย่างชัดเจนแต่ไพเราะ จะช่วยให้สารที่ส่งออกไปถึงผู้ฟังได้อย่างเข้าใจง่าย ไม่บิดเบือน ไม่คลุมเครือ และไม่สร้างความเข้าใจผิดที่สำคัญยังทำให้ผู้ฟังรู้สึกเปิดใจ ยอมรับ และพร้อมให้ความร่วมมือโดยไม่รู้สึกถูกตำหนิหรือถูกกดดัน

ในบางครั้งที่ต้องแจ้งนโยบาย ตักเตือน หรือชี้แนะผู้บริหารที่ยึดหลักปิยวาจาจะสามารถสื่อสารสาระสำคัญได้อย่างตรงไปตรงมา แต่ในขณะเดียวกันก็สามารถประคับประคองจิตใจของผู้รับสารได้ด้วยความเคารพและความเมตตา ส่งผลให้เกิดบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความกลมเกลียวในองค์กร

ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการสื่อสารอย่างชัดเจนควบคู่ไปกับการใช้ ปิยวาจา ถือเป็นคุณสมบัติอันทรงคุณค่า ที่ไม่เพียงแต่จะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หากยังเป็นแบบอย่างแห่งการสื่อสารด้วยธรรม ที่ก่อให้เกิดความร่มเย็น ความสัมพันธ์ที่ดี และการทำงานร่วมกันอย่างยั่งยืนในสังคมแห่งการเรียนรู้

3. อดัจฉริยา คือการประพฤติดุเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น เป็นธรรมะที่ช่วยส่งเสริมความรักความสามัคคี และการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีสันติ การสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนที่ตั้งอยู่บนหลักอดัจฉริยา หมายถึงการพูดหรือถ่ายทอดข้อมูลด้วยความตั้งใจที่จะให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ฟัง ไม่ใช่พูดเพื่อปกป้องตัวเอง สร้างภาพ หรือใช้เป็นเครื่องมือกดดันผู้อื่น

ผู้บริหารโรงเรียนที่ยึดหลักอดัจฉริยาในการสื่อสารจะคำนึงถึงใจของผู้รับสารเป็นสำคัญพยายามอธิบายให้ชัดเจน ตรงไปตรงมา ใช้ถ้อยคำที่เหมาะสม สื่อความหมายให้เข้าใจง่าย และหลีกเลี่ยงการใช้ภาษาคลุมเครือหรือกำกวม นอกจากนี้ยังพร้อมรับฟังข้อคิดเห็นจากทุกฝ่าย เปิดใจกว้าง และมีความจริงใจในการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์ร่วมของสถานศึกษา

การสื่อสารที่ชัดเจนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการ “ให้ประโยชน์” ไม่เพียงแต่ทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน ลดข้อขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเท่านั้น แต่ยังสะท้อนถึงภาวะผู้นำที่แท้จริง ผู้นำที่ไม่ใช่เพียงผู้มีอำนาจ หากคือผู้ที่มีเมตตา มีความเสียสละ และมีความตั้งใจจริงที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

ความชัดเจนในการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน จะมีคุณค่ายิ่งขึ้นหากตั้งอยู่บนหลักอัตถจริยา เพราะนอกจากจะถ่ายทอดสาระสำคัญได้อย่างตรงจุดแล้วยังช่วยส่งเสริมบรรยากาศแห่งความเข้าใจ ความไว้วางใจ และความร่วมมือระหว่างกัน ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จอย่างมั่นคงและยั่งยืน

4.สมานัตตตา ผู้บริหารโรงเรียนควรยึดถือในการแสดงออก ทั้งทางพฤติกรรมและคำพูด หมายถึงการมีอัธยาศัยไมตรี วางตัวให้เสมอกับผู้อื่น ไม่ถือตัว ไม่ยกตน ไม่ใช่อำนาจในทางที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกต่ำต้อย ผู้บริหารที่ยึดหลักสมานัตตตาจะมีท่าทีอ่อนน้อม ถ่อมตน และพร้อมฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยใจเปิดกว้าง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสะท้อนผ่าน “การสื่อสาร” อย่างเป็นธรรมชาติ

เมื่อผู้บริหารสื่อสารอย่างชัดเจนโดยมีสมานัตตตาเป็นพื้นฐาน ถ้อยคำที่ใช้ย่อมไม่โอ้อวดหรือยกตนเหนือผู้อื่น แม้ในยามที่ต้องประกาศนโยบายหรือแสดงความคิดเห็น ก็จะเลือกใช้ภาษาที่สร้างสรรค์ ชัดเจน และให้เกียรติผู้ฟังเสมอ การถ่ายทอดข้อมูลต่าง ๆ จะอยู่บนฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน ไม่ใช่การสั่งการจากเบื้องบน แต่เป็นการชวนคิด ชวนร่วมมืออย่างเท่าเทียม ส่งผลให้ผู้รับสารรู้สึกถึงความเป็นมิตร ไม่ตึงเครียด พร้อมเปิดใจรับฟังและร่วมมือ

ในทางกลับกัน หากผู้บริหารขาดสมานัตตตา แม้จะสื่อสารได้ชัดเจนเพียงใด แต่หากใช้ถ้อยคำแข็งกระด้าง แสดงอำนาจ หรือพูดในลักษณะดูถูกเหยียดหยาม ก็ย่อมทำให้การสื่อสารนั้นไม่เกิดผลอย่างแท้จริง กลับกลายเป็นการสร้างระยะห่างและความไม่ไว้วางใจในองค์กร

ความชัดเจนในการสื่อสารของผู้บริหารจะสมบูรณ์และมีพลังสร้างสรรค์อย่างแท้จริง เมื่อควบคู่ไปกับการวางตนอย่างเหมาะสมตามหลักสมานัตตตา เพราะไม่ใช่เพียงแค่ “พูดให้เข้าใจ” หากแต่เป็น “การสื่อสารที่ทำให้เกิดความสัมพันธที่ดี” นำไปสู่บรรยากาศแห่งความร่วมมือ ความเคารพซึ่งกันและกัน และการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ความชัดเจนในการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความชัดเจนในการสื่อสารทางด้านข้อมูลมีเป้าหมายที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ไม่บิดเบือนไม่คลุมเคลือและไม่สร้างความเข้าใจผิด มีการแยกแยะประเด็นต่าง ๆ ออกจากกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้รับสารสามารถติดตามและเข้าใจสาระสำคัญได้อย่างชัดเจน มีการเน้นไปที่ประเด็นหรือแก่นของเนื้อหาสาระของข้อมูลที่สื่อสารออกไป ชัดเจนในแนวคิด เด่นชัดในเนื้อหาสาระใช้คำที่มีความหมายตรงตัว ไม่ต้องตีความซับซ้อนจนเสี่ยงต่อการเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการพิจารณา ถึงมุมมอง ทศนคติ และสถานะของผู้รับสารในการถ่ายทอดข้อมูลหรือข้อความ เพื่อให้การสื่อสารเกิดความเข้าใจตรงกันและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของผู้รับสารแต่ละคน เพื่อให้การสื่อสารนั้นสามารถเข้าถึงและมีผลต่อผู้รับสารได้อย่างดีที่สุดและลดความเข้าใจผิดในกระบวนการสื่อสาร

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหลักสังคหวัตถุ 4 กับการให้ความสำคัญกับผู้รับสาร จากการสืบค้นในหลัก ของสังคหวัตถุ 4 นั้น พบว่า

1.ทาน โดยทั่วไปหมายถึง “การให้” แต่ในระดับลึกซึ้ง ทานคือการเสียสละ ความตั้งใจจะมอบสิ่งที่ดีให้ผู้อื่นด้วยใจบริสุทธิ์ ไม่หวังสิ่งตอบแทน และไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ในแง่ของการสื่อสารหลักของทานจึงมิได้หมายถึงการให้วัตถุเท่านั้น หากหมายถึง “การให้ใจ ให้เวลา ให้ความใส่ใจ” แก่ผู้รับสารด้วยความเมตตาและเคารพในความเป็นมนุษย์

ผู้บริหารโรงเรียนที่ยึดมั่นในหลักทาน จะให้ความสำคัญกับผู้รับสารอย่างลึกซึ้ง กล่าวคือ มิได้เร่งรัดในการสื่อสาร หรือมุ่งถ่ายทอดข้อมูลเพียงเพื่อตนเองจะได้ทำหน้าที่เสร็จสิ้น แต่จะคำนึงถึงความพร้อม ความเข้าใจ และสภาพจิตใจของผู้ฟังเป็นสำคัญ การพูดจาจึงเต็มไปด้วยความใส่ใจ อ่อนโยน และชัดเจน เพื่อให้สารที่ส่งไปนั้นก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้รับ

นอกจากนี้ การเปิดโอกาสให้ผู้รับสารได้ตั้งคำถาม แสดงความคิดเห็น หรือสะท้อนความรู้สึก ย่อมเป็นการแสดงออกถึงความเคารพและความเมตตาในแบบของทานเช่นกัน ซึ่งช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี และบรรยากาศแห่งความร่วมมือในองค์กร

การสื่อสารของผู้บริหารที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักทาน คือการสื่อสารที่เปี่ยมด้วยเมตตา มีความใส่ใจในผู้ฟัง และมุ่งหวังให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับสารอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำในองค์กรการศึกษาสามารถให้ “คำพูดที่เป็นทาน” แก่ผู้อื่นได้อย่างสม่ำเสมอ ย่อมนำไปสู่ความไว้วางใจ ความเข้าใจ และการเจริญเติบโตร่วมกันของทั้งผู้บริหาร บุคลากร และผู้เรียนอย่างยั่งยืน

2.ปิยวาจา การสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน ไม่ได้เป็นเพียงกระบวนการถ่ายทอดคำสั่งหรือข้อมูลเชิงนโยบายเท่านั้น หากแต่เป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน การสื่อสารที่ดีจึงต้องคำนึงถึงทั้งเนื้อหาสาระ และที่สำคัญยิ่ง คือ “ความรู้สึกของผู้รับสาร” ซึ่งหลักธรรม ในพระพุทธศาสนาที่สะท้อนถึงแนวทางการสื่อสารอย่างมีเมตตาและเคารพผู้ฟัง คือ “หลักปิยวาจา”

ปิยวาจา หรือ “วาจาอันเป็นที่รัก” เป็นหนึ่งใน สังคหวัตถุ 4 ธรรมที่ช่วยยึดเหนี่ยวน้ำใจคน และเกื้อกูลต่อการอยู่ร่วมกันอย่างราบรื่น โดยมีความหมายถึงการ



พูดจาอย่างสุภาพ ไพเราะ อ่อนโยน มีความเคารพ และมุ่งให้กำลังใจ ไม่กล่าววาจาหยาบคาย ดุดัน หรือบั่นทอนความรู้สึกของผู้อื่น แม้ในยามที่ต้องว่ากล่าวตักเตือน ก็สามารถใช้อภัยคำที่นุ่มนวล แต่หนักแน่น ชัดเจน และเปี่ยมด้วยเมตตา

ผู้บริหารโรงเรียนที่ยึดหลักปียาวาในการสื่อสาร ย่อมให้ความสำคัญกับผู้รับสารในฐานะ “เพื่อนร่วมงาน” มิใช่ “ผู้ใต้บังคับบัญชา” เท่านั้น การพูดจาจึงเต็มไปด้วยความจริงใจ ให้เกียรติ และเลือกถ้อยคำอย่างระมัดระวัง เพื่อไม่ให้กระทบกระเทือนจิตใจของผู้ฟัง ไม่ว่าผู้ฟังนั้นจะเป็นครู นักเรียน หรือบุคลากรในตำแหน่งใด ความไพเราะของวาจาจะช่วยให้ผู้รับสารเปิดใจรับฟัง เกิดความเข้าใจ และยินดีที่จะร่วมมืออย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ปียาวายังสะท้อนให้เห็นถึงความตั้งใจของผู้พูดที่จะ “ให้คุณค่า” แก่ผู้รับสาร ไม่เพียงพูดเพื่อสื่อความหมาย แต่พูดด้วยเจตนาให้เกิดพลังบวก ทั้งด้านความคิดและจิตใจ เป็นการส่งเสริมขวัญกำลังใจ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่อบอุ่น เป็นมิตร และมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

การให้ความสำคัญกับผู้รับสารผ่านหลักของปียาวา คือ หัวใจของการสื่อสารที่มีคุณภาพในระดับผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนที่พูดอย่างมีเมตตาและให้เกียรติผู้ฟัง ย่อมได้รับความไว้วางใจ และสามารถสร้างสายสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นภายในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือ ความเข้าใจ และการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

3. อัตถจริยา คือ “การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์” เป็นหลักธรรมที่สอนให้บุคคลประพฤติตนอย่างเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ในแง่ของการสื่อสารสำหรับผู้บริหารโรงเรียน อัตถจริยาจึงมิใช่เพียงการรู้จักพูดให้ดี แต่ต้องสื่อสารอย่างมีเจตนา เพื่อเกื้อกูลผู้ฟัง เป็นการใช้อภัยคำเพื่อพัฒนา ชี้นำเสริมพลังใจและสร้างโอกาสให้ผู้ฟังเติบโตทั้งทางความคิดและจิตวิญญาณ

ผู้บริหารโรงเรียนที่ยึดหลักอัตถจริยา ย่อมไม่สื่อสารเพื่อแสดงอำนาจหรือเพียงเพื่อให้ตนได้รับการยอมรับ แต่จะพูดด้วยความใส่ใจ เข้าอกเข้าใจ และยึดผู้รับสารเป็นศูนย์กลาง ว่าเขาควรได้รับสารในลักษณะใดจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในด้านความเข้าใจ เนื้อหา และผลกระทบที่ตามมา คำพูดจึงเปี่ยมด้วยความรับผิดชอบและตั้งอยู่บนเจตนาอันบริสุทธิ์

การให้ความสำคัญกับผู้รับสารในมิติของอัตถจริยา ยังหมายรวมถึงการเลือกเวลาที่เหมาะสม ช่องทางที่เหมาะสม และถ้อยคำที่เหมาะสม เพื่อให้สารที่ส่งออกไปสามารถเข้าถึงใจผู้ฟังได้อย่างแท้จริง เพราะแม้คำพูดจะถูกต้องเพียงใด หากไม่คำนึงถึงบริบทและจิตใจของผู้ฟัง ก็อาจไม่บรรลุผลแห่งการสื่อสารอย่างแท้จริงได้

การสื่อสารของผู้บริหารที่ยึดหลักอัตถจริยา คือการพูดอย่างมีจริยธรรม มีเป้าหมายเพื่อประโยชน์ของผู้รับสาร และพร้อมจะประพฤติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำที่ให้เกียรติ รับฟัง และสร้างพลังบวกให้กับทุกคนในองค์กร เมื่อการพูดจาเกิดจากเจตนาแห่งการ

ให้และการเกื้อกูล ยื่อนำไปสู่การสร้าง ความเข้าใจ ความร่วมมือ และความเจริญก้าวหน้าทั้งทาง วิชาการและจริยธรรมในสถานศึกษาอย่างมั่นคงและยั่งยืน

4.สมานัตตตา การสื่อสารในองค์กรใด ๆ โดยเฉพาะใน สถานศึกษา ซึ่งเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ เติบโต และร่วมสร้างคุณค่า ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องให้ ความสำคัญกับผู้รับสารอย่างลึกซึ้ง ไม่ใช่เพียงเพื่อให้ข้อมูลถูกถ่ายทอดไปถึงเท่านั้น แต่เพื่อให้เกิด ความเข้าใจ ความเชื่อมโยง และความร่วมมือหรือเรียกว่าการวางใจที่เกิดจากการสื่อสาร นั่นเอง

สมานัตตตา เป็นหนึ่งใน สังคหัตถ์ 4 ที่เป็นหลักธรรม เพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างกลมเกลียว หมายถึงการตั้งใจวางใจให้เสมอกันกับผู้อื่น ไม่ถือตัว ไม่เย่อหยิ่ง และมีความเข้าใจผู้อื่นเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของตนเอง ในแง่ของการสื่อสาร หลัก สมานัตตตาจึงหมายถึงการเปิดใจรับฟัง การพูดจากันด้วยความเข้าใจ และการลดช่องว่างระหว่าง “ผู้พูด” กับ “ผู้ฟัง” ให้เกิดความเสมอภาคทางความรู้สึก

ผู้บริหารโรงเรียนที่ยึดหลักสมานัตตตาในการสื่อสาร ย่อม ตระหนักว่า ทุกคำพูดที่เปล่งออกไป ย่อมส่งผลต่อจิตใจของผู้รับสาร ไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นครู นักเรียน หรือเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งใด การพูดจาจึงต้องอ่อนโยน เคารพ และให้เกียรติผู้ฟังเสมอ พร้อมเปิด โอกาสให้ผู้รับสารได้แสดงความคิดเห็น หรือตอบสนองอย่างมีเสรีภาพ มิใช่สื่อสารแบบสั่งการเพียง ฝ่ายเดียว

นอกจากนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีจิตใจตั้งมั่นในสมานัตต ตา จะพยายามทำความเข้าใจมุมมองของผู้ฟัง เห็นคุณค่าในความคิดเห็นที่แตกต่าง และยินดีปรับ วิถีการสื่อสารให้เหมาะสมกับผู้รับสาร แต่ละกลุ่ม เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่เข้าใจง่าย ตรงประเด็น และ เป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

การสื่อสารภายใต้หลักสมานัตตตา คือการสื่อสารที่เต็มไปด้วย เมตตา ความเคารพ และความเข้าใจอันเท่าเทียมกัน ผู้บริหารโรงเรียนที่พูดด้วยหัวใจแห่งความ เสมอภาค ย่อมได้รับความศรัทธาและความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถสร้างวัฒนธรรม แห่งการสื่อสารที่โปร่งใส เปิดกว้าง และเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นรากฐานอันมั่นคงของการพัฒนา สถานศึกษาให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างสง่างามและยั่งยืน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้การให้ ความสำคัญกับผู้รับสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการแสดงออกถึงการปรับเปลี่ยน แนวคิด เพื่อเปิดรับสิ่งใหม่ โดยคำนึงถึงความพร้อม ความเข้าใจ และสภาพจิตใจของผู้ฟังเป็นสำคัญ การเลือกใช้ถ้อยคำที่เป็นไปอย่างสุภาพ ไพเราะ อ่อนโยน เปี่ยมด้วยความเคารพ และมุ่งให้กำลังใจ หลีกเลี่ยงวาจาหยาบคาย เสียดแทง หรือสร้างความหม่นหมองทางใจ โดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของ ผู้รับสารแต่ละคน เพื่อให้สารที่ถ่ายทอดสามารถเข้าถึงใจผู้ฟังได้อย่างลึกซึ้ง ชัดเจน และลดความ

คลาดเคลื่อนในการตีความ ทั้งยังเป็นวิธีแห่งการสื่อสารที่หล่อเลี้ยงสัมพันธภาพ เกื้อกูลการอยู่ร่วมกันอย่างกลมเกลียว และยึดเหนี่ยวจิตใจคน

**ตารางที่ 2.15** การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการสื่อสารที่มีประสิทธิผลตามหลักพุทธธรรม

| ตัวบ่งชี้                | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | พฤติกรรมการวัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความตั้งใจฟังในขณะที่มีการสื่อสารกับบุคลากรในโรงเรียน พร้อมรับฟังข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นที่แตกต่างจากตนเองโดยไม่ปิดกั้น ไม่ยึดถือทิฐิ หรืออัตตา เป็นที่ตั้ง เมื่อได้รับข้อมูลหรือเหตุผลที่เหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนย่อมกล้าที่จะปรับเปลี่ยนท่าที หรือแนวทางการกระทำของตนอย่างเหมาะสมและยืดหยุ่น เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนรวม พร้อมทั้งยังสามารถนำความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบาย หรือการพัฒนาการทำงานภายในองค์กรอย่างรอบคอบ ซึ่งล้วนส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ความเข้าใจ และความสุขในการทำงาน เป็นพลังบวกที่หล่อหลอมวัฒนธรรม องค์กรให้เจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน | 1) แสดงออกถึงการตั้งใจฟังอย่างใจจดใจจ่อในขณะที่มีการสื่อสารเกิดขึ้น<br>2) ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างมีเหตุผล<br>3) กล้าที่จะปรับเปลี่ยนท่าที หรือแนวทางการกระทำของตนอย่างเหมาะสมและยืดหยุ่น<br>4) สามารถนำความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบาย หรือการพัฒนาการทำงานภายในองค์กรอย่างรอบคอบ |

| ตัวบ่งชี้                   | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | พฤติกรรมการวัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความชัดเจนในการสื่อสาร      | <p>พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความชัดเจนในการสื่อสารทางด้านข้อมูลมีเป้าหมายที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่บิดเบือน ไม่คลุมเครือ และไม่สร้างความเข้าใจผิด มีการแยกแยะประเด็นต่าง ๆ ออกจากกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้รับสารสามารถติดตามและเข้าใจสาระสำคัญได้อย่างชัดเจน มีการเน้นไปที่ประเด็นหรือแก่นของเนื้อหาสาระของข้อมูลที่สื่อสารออกไป ชัดเจนในแนวคิดเด่นชัดในเนื้อหาสาระใช้คำที่มีความหมายตรงตัว ไม่ต้องตีความซับซ้อนจนเสี่ยงต่อการเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน</p> | <p>1) แสดงออกถึงความชัดเจนในการสื่อสารทางด้านข้อมูลมีเป้าหมายที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่บิดเบือน ไม่คลุมเครือ และไม่สร้างความคลาดเคลื่อนในการสื่อสาร</p> <p>2) มีการแยกแยะประเด็นต่าง ๆ ออกจากกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้รับสารสามารถติดตามและเข้าใจสาระสำคัญได้อย่างชัดเจน</p> <p>3) มีการเน้นไปที่ประเด็นหรือแก่นของเนื้อหาสาระของข้อมูลที่สื่อสารออกไปอย่างชัดเจนตรงตัว</p> |
| การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร | <p>พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการแสดงออกถึงการปรับเปลี่ยนแนวคิดเพื่อเปิดรับสิ่งใหม่ โดยคำนึงถึงความพร้อม ความเข้าใจ และสภาพจิตใจของผู้ฟังเป็นสำคัญ การเลือกใช้ถ้อยคำที่เป็นไปอย่างสุภาพ ไพเราะ อ่อนโยน เปี่ยมด้วยความเคารพ และมุ่งให้กำลังใจ หลีกเลี่ยงวาจาหยาบคาย เสียดแทง หรือสร้างความหม่นหมองทางใจ โดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของผู้รับสารแต่ละคน เพื่อให้สารที่ถ่ายทอดสามารถเข้าถึงใจผู้ฟังได้อย่างลึกซึ้ง ชัดเจน และลดความคลาดเคลื่อนในการตีความ ทั้งยังเป็น</p>         | <p>1) แสดงออกถึงการปรับเปลี่ยนแนวคิด เพื่อเปิดรับสิ่งใหม่ โดยคำนึงถึงความพร้อม ความเข้าใจ และสภาพจิตใจของผู้ฟังเป็นสำคัญ</p> <p>2) เลือกใช้ถ้อยคำที่เป็นไปอย่างสุภาพ ไพเราะ อ่อนโยน เปี่ยมด้วยความเคารพ และมุ่งให้กำลังใจ</p> <p>3) การสื่อสารที่เข้าถึงใจผู้ฟังได้อย่างลึกซึ้ง ชัดเจน และลดความคลาดเคลื่อนในการตีความ</p>                                                   |



| ตัวบ่งชี้ | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                  | พฤติกรรมการวัด |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
|           | วิถีแห่งการสื่อสารที่หล่อเลี้ยงสัมพันธ์ภาพ เกื้อกูลการอยู่ร่วมกันอย่างกลมเกลียว และยึดเหนี่ยวจิตใจคน |                |

#### 2.4.5.3 หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมตัวบ่งชี้ของความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์

ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการกล้าตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆที่เข้ามา ผ่านความเชื่อมั่นในตนเอง ขณะเดียวกันก็ต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีความไม่แน่นอนหรือแรงต้าน เพื่อผลลัพธ์เชิงบวกต่อสถานศึกษา โดยอาศัยข้อมูล เหตุผล และบริบทของสถานการณ์นั้น ๆ เป็นส่วนประกอบ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหลักสังคหวัตถุ 4 กับการส่งเสริมองค์ประกอบความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ จากการสืบค้นในหลักของสังคหวัตถุ 4 นั้น พบว่าในยุคที่การศึกษาเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมี “ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์” เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าอย่างมีวิสัยทัศน์ และในขณะเดียวกันก็ต้องอาศัยหลักธรรมทางพุทธศาสนาอย่าง “สังคหวัตถุ 4” เพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

ความกล้าเสี่ยงของผู้บริหารโรงเรียนมิใช่การกระทำโดยไม่ได้คิด แต่เป็นการตัดสินใจอย่างมีสติภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อประโยชน์สูงสุดของโรงเรียน เช่น การตัดสินใจนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการเรียนการสอน แม้จะมีความเสี่ยงด้านงบประมาณหรือการต่อต้านจากครูบางส่วน แต่หากเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน ก็ถือเป็นความกล้าเสี่ยงที่สมควรกระทำ ซึ่งหากนำ หลักสังคหวัตถุ 4 ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา มาเป็นหลักในการดำเนินการ ก็จะช่วยให้การกล้าเสี่ยงนั้นเป็นที่ยอมรับและนำไปสู่ความสำเร็จได้

ทาน ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเพียงการให้ทรัพย์สินเท่านั้น แต่หมายถึงการเสียสละความสบายส่วนตัว หรือผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อส่วนรวม ผู้บริหารโรงเรียนที่กล้าตัดสินใจลงทุนเพื่อพัฒนาครู นักเรียน หรือโครงการที่มีความเสี่ยง แต่มีศักยภาพในการยกระดับคุณภาพการศึกษา แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่เสียสละเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน

ปิยวาจา เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยลดแรงต้านจากการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียนที่กล้าเสี่ยง แต่ใช้คำพูดอย่างอ่อนโยน ชัดเจน และจริงใจในการสื่อสาร ย่อมสามารถสร้างความเข้าใจและความร่วมมือจากครู ผู้ปกครอง และชุมชนได้ดีกว่าผู้ที่ใช้คำพูดในเชิงบังคับหรือตำหนิ

อัตถจริยา หรือการทำตนให้เป็นประโยชน์ คือหัวใจสำคัญของผู้นำ ผู้บริหารต้องแสดงตนเป็นแบบอย่างในทุกด้าน กล้าที่จะลงมือทำก่อน รับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจ และพร้อมสนับสนุนครู บุคลากร และนักเรียนในทุกมิติ ความกล้าเสี่ยงที่มีการลงมือปฏิบัติจริง ย่อมมีน้ำหนักมากกว่าคำพูดลอย ๆ

สมานัตตตา หรือการวางตนเสมอต้นเสมอปลายกับผู้ได้บังคับบัญชา เป็นสิ่งที่สร้างความไว้วางใจและความร่วมมือระยะยาว ผู้บริหารโรงเรียนที่แม้จะต้องตัดสินใจในเรื่องยาก แต่ยังคงให้ความเคารพความคิดเห็นของครูและบุคลากร เท่าเทียม และรับฟังอย่างจริงใจ จะช่วยให้การเสี่ยงขององค์กรไม่ใช่ภาระของผู้นำเพียงผู้เดียว แต่เป็นความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียน

ความกล้าเสี่ยงของผู้บริหารโรงเรียนจะเกิดผลดีอย่างยั่งยืน ก็ต่อเมื่อมีหลักธรรมเป็นเข็มทิศนำทาง โดยเฉพาะ “สังคหวัตถุ 4” ที่ช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมีทั้งคุณธรรมและประสิทธิภาพ เมื่อนำหลักนี้มาใช้ในการบริหารแล้วนั้น ความกล้าเสี่ยงย่อมไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนแปลงที่อันตราย แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีเมตตา ปัญญา และนำพาโรงเรียนไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการกล้าตัดสินใจอย่างมีสติภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อประโยชน์สูงสุดของโรงเรียน ผ่านความเชื่อมั่นในตนเอง ควบคู่กับการเคารพความคิดเห็น ของครูและบุคลากรอย่างเท่าเทียม ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจมาพร้อมกับความไม่แน่นอนหรือแรงต้าน โดยอาศัยข้อมูล เหตุผล และบริบทของสถานการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญ ในการตัดสินใจ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์เชิงบวกต่อโรงเรียนอย่างยั่งยืน

จากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ ทำให้ได้ตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การกล้าตัดสินใจ ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความเชื่อมั่นในตนเอง และตัวบ่งชี้ที่ 3 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

เมื่อนำหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มาส่งเสริมกับตัวบ่งชี้ของความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์จะได้ดังต่อไปนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การกล้าตัดสินใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงกระบวนการสร้างทางเลือกในการดำเนินงาน มีความสามารถในการตัดสินใจในทุกสถานการณ์ โดยผ่านกระบวนการการศึกษาค้นคว้าข้อมูล การวิเคราะห์และพิจารณาความเป็นไปได้ และการตัดสินใจ

ที่ถูกต้องแม่นยำ ทั้งนี้ในการตัดสินใจ ในแต่ละสถานการณ์ยังแสดงถึงศักยภาพในตัวผู้บริหารสถานศึกษาอีกด้วย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหลักสังคหวัตถุ 4 กับการกล้าตัดสินใจ จากการสืบค้นในหลักของสังคหวัตถุ 4 นั้นพบว่า

1.ทาน เป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่เน้นเรื่องของการเสียสละ การให้ และความเมตตาต่อผู้อื่น หลักของทานเมื่อผสานกับความกล้าตัดสินใจอย่างมีสติและเหตุผล จะส่งเสริมให้การบริหารโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การกล้าตัดสินใจ เป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน เพราะในการดำเนินงานโรงเรียนย่อมมีสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง หรือมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนมาก หากผู้บริหารขาดความกล้า อาจทำให้ปัญหายืดเยื้อและส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียนในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ความกล้าตัดสินใจควรมาคู่กับ หลักของทาน เพื่อไม่ให้เกิดการตัดสินใจนั้นเป็นไปอย่างแข็งกระด้างหรือขาดความเมตตา ผู้บริหารโรงเรียนที่ยึดหลักของทานจะสามารถใช้ความกล้าในการตัดสินใจอย่างมีสติ รอบคอบ และคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้อื่น ไม่ใช่เพียงเพื่อประโยชน์ของตนเองหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เช่น หากเกิดความขัดแย้งระหว่างครูกับผู้ปกครอง ผู้บริหารโรงเรียนที่ยึดหลักทานจะรับฟังทั้งสองฝ่ายอย่างเป็นธรรม และกล้าตัดสินใจเพื่อหาทางออกที่สมเหตุสมผล แม้การตัดสินใจนั้นอาจไม่ถูกใจทุกฝ่าย แต่หากทำด้วยความบริสุทธิ์ใจและอิงหลักคุณธรรม ย่อมได้รับความเคารพและยอมรับ

จะเห็นได้ว่า ทานกับการกล้าตัดสินใจเป็นสองสิ่งที่เสริมสร้างกันและกัน หากผู้บริหารโรงเรียนสามารถผสมผสานทั้งสองสิ่งนี้เข้าด้วยกันได้อย่างกลมกลืน ย่อมจะเป็นผู้นำที่มีทั้งความแข็งแกร่งทางจิตใจและความอ่อนโยนทางคุณธรรม ซึ่งจะนำพาโรงเรียนไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงต่อไป

2.ปิยวาจา การกล่าวถ้อยคำไพเราะ น่าฟัง จริงใจ และเหมาะสมกับกาลเทศะ ไม่กล่าวคำหยาบคาย ไม่เสียดแทงผู้อื่น แม้ในยามที่ต้องดุด่าเตือนหรือวิพากษ์วิจารณ์ ก็ยังคงรักษาน้ำเสียงและถ้อยคำให้น่ารับฟัง เพื่อให้ผู้ฟังรู้สึกถึงเจตนาดี ไม่ต่อต้าน และพร้อมปรับปรุงตนเอง

สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์กรทางการศึกษา การใช้ปิยวาจาย่อมมีผลโดยตรงต่อการสร้างบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน ช่วยลดความตึงเครียดในการทำงาน และเสริมสร้างความเชื่อมั่นระหว่างผู้บริหารกับครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง นอกจากนี้ ปิยวาจายังช่วยให้การสื่อสารคำสั่ง นโยบาย หรือคำตัดสินใจต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่น ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งหรือความเข้าใจผิด

ในขณะเดียวกัน การกล้าตัดสินใจ คือคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจัดการปัญหาครู

และนักเรียน การบริหารงบประมาณ การพัฒนาแผนการเรียนการสอน หรือการแก้ไขวิกฤตเฉพาะหน้า ผู้บริหารโรงเรียนที่กล้าตัดสินใจจะสามารถนำพาองค์กรเดินหน้าได้ แม้จะต้องเผชิญกับความเสี่ยงหรือการไม่เห็นด้วยจากบางฝ่าย อย่างไรก็ตาม การกล้าตัดสินใจที่ขาด ปิยวาจา อาจส่งผลให้เกิดการต่อต้าน ความไม่พอใจ หรือความไม่เข้าใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้ปิยวาจาจึงเปรียบเสมือนสะพานที่ช่วยเชื่อมระหว่าง “อำนาจในการตัดสินใจ” กับ “ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติ” ให้การตัดสินใจนั้นได้รับการยอมรับและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเต็มใจ ตัวอย่างเช่น เมื่อผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการเรียนการสอน ซึ่งอาจกระทบต่อภาระงานของครู หากผู้บริหารประกาศเปลี่ยนแปลงโดยใช้ถ้อยคำแข็งกระด้าง อาจทำให้ครูรู้สึกต่อต้านหรือท้อแท้ แต่หากใช้ปิยวาจา อธิบายเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงด้วยความเข้าใจ และให้กำลังใจในการปรับตัว ย่อมทำให้เกิดความร่วมมือและความยินดีในการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น

การใช้ปิยวาจากับการกล้าตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่เสริมกันอย่างกลมกลืน ผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถกล้าตัดสินใจในยามจำเป็น และสามารถสื่อสารด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ จริใจ และให้เกียรติผู้อื่นย่อมสามารถสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความร่วมมือในองค์กรได้อย่างมั่นคง และเป็นรากฐานที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษาสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

3. อุตถจริยา เป็นการช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นด้วยการกระทำ เช่น การให้ความรู้ ให้คำแนะนำหรือการลงมือปฏิบัติด้วยตนเองเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม สำหรับผู้บริหารโรงเรียน การยึดหลักอุตถจริยา จะช่วยสร้างภาพลักษณ์ของความเสียสละ ไม่ยึดติดแต่ผลประโยชน์ส่วนตน พร้อมช่วยเหลือครู นักเรียนและบุคลากรให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานโรงเรียนไม่ได้มีแต่เพียงการให้ความช่วยเหลือ แต่ยังต้องมี การกล้าตัดสินใจ ในเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งหรือมีผลกระทบต่อผู้คนจำนวนมาก ความกล้าตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้ข้อมูลและข้อจำกัดที่มีอยู่ พร้อมทั้งกล้ายอมรับผลของการตัดสินใจนั้น หากผู้บริหารมีเพียงความตั้งใจช่วยเหลือ แต่ไม่กล้าตัดสินใจ อาจทำให้การบริหารขาดความเด็ดขาด ล่าช้า และไม่สามารถนำพาองค์กรก้าวหน้าได้ ขณะเดียวกัน หากกล้าตัดสินใจแต่ขาดอุตถจริยา อาจกลายเป็นการตัดสินใจที่ไม่คำนึงถึงความเดือดร้อนของผู้อื่น หรือขาดความเห็นอกเห็นใจ ดังนั้น การผสมผสานระหว่าง "อุตถจริยา" กับ "การกล้าตัดสินใจ" จะทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รอบคอบ และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เช่น ในกรณีที่โรงเรียนจำเป็นต้องโยกย้ายบุคลากร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับความสามารถและความจำเป็น ผู้บริหารอาจเผชิญกับความไม่พอใจของบางฝ่าย แต่หากตัดสินใจด้วยเจตนาดี คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และใช้กระบวนการอธิบายอย่างตรงไปตรงมา พร้อมทั้งยื่นมือเข้าช่วยเหลือผู้ที่ได้รับผลกระทบ เช่น การจัดอบรมหรือให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด ก็จะสามารถลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจได้



อัตถจริยากับความกล้าตัดสินใจ เป็นหลักธรรมที่ต้องดำเนินควบคู่กันในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่ยึดหลักการบำเพ็ญประโยชน์แก่ส่วนรวม และกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและเมตตา จะเป็นผู้นำที่สามารถสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และความเจริญก้าวหน้าให้กับโรงเรียนได้อย่างแท้จริง

4.สมานัตตตา การวางตนให้เสมอภาค เสมอต้นเสมอปลาย ไม่ถือตัว ไม่เย่อหยิ่ง และปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพและเท่าเทียม สำหรับผู้บริหารโรงเรียน สมานัตตตาเป็นหลักที่ช่วยสร้างความไว้วางใจจากครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และผู้ปกครอง เพราะเมื่อผู้บริหารโรงเรียนวางตัวให้เป็นมิตร ไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติ ทุกฝ่ายย่อมรู้สึกว่าคุณค่า ได้รับความเคารพ และพร้อมให้ความร่วมมือ ในการดำเนินงานของโรงเรียน

การกล้าตัดสินใจ คือคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ซับซ้อนอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจด้านวิชาการ การแก้ไขปัญหาบุคลากร หรือการวางนโยบายการพัฒนานักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความกล้าตัดสินใจจะสามารถขับเคลื่อนโรงเรียนไปข้างหน้าได้ โดยไม่หวั่นไหวต่อแรงกดดันหรือความลังเล

อย่างไรก็ตาม หากผู้บริหารโรงเรียนกล้าตัดสินใจแต่ขาดสมานัตตตา การตัดสินใจนั้นอาจถูกมองว่าเป็นการใช้อำนาจเพียงฝ่ายเดียว ไม่รับฟังผู้อื่น หรือเลือกปฏิบัติในทางกลับกัน หากมีสมานัตตตาแต่ไม่กล้าตัดสินใจ ก็อาจทำให้โรงเรียนขาดความชัดเจน ขาดทิศทาง และทำให้การบริหารไร้ประสิทธิภาพ ดังนั้น ความสมดุลของสองสิ่งนี้จึงเป็นหัวใจสำคัญของการเป็นผู้นำที่ดี เช่น กรณีที่ต้องมีการโยกย้ายหน้าที่ครูหรือเปลี่ยนแปลงบทบาทในการสอน ผู้บริหารโรงเรียนที่กล้าตัดสินใจอย่างโปร่งใส พร้อมทั้งแสดงความเข้าใจในความรู้สึกของครู และอธิบายอย่างเป็นธรรม โดยไม่ลำเอียงหรือเลือกปฏิบัติ ย่อมจะได้รับความร่วมมือและลดแรงต้านจากผู้ที่ได้รับผลกระทบได้เป็นอย่างดี

สมานัตตตากับการกล้าตัดสินใจเป็นหลักธรรมที่เกื้อหนุนกันอย่างลึกซึ้ง สมานัตตตาเป็นรากฐานของความเป็นธรรมและความเสมอภาค ส่วนความกล้าตัดสินใจคือเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้า เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีทั้งสองสิ่งนี้อยู่ในตัว ย่อมจะเป็นผู้นำที่ได้รับความเชื่อถือ และสามารถบริหารโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จทั้งในด้านวิชาการและความสัมพันธ์ของคนในองค์กรได้อย่างยั่งยืน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้การกล้าตัดสินใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการสร้างทางเลือกของการดำเนินงานอย่างมีระบบ โดยสามารถตัดสินใจในสถานการณ์ที่เข้ามาอย่างมีสติ ไม่ยึดติดอยู่กับผลประโยชน์ส่วนตน หากแต่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ตลอดจนมีการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บน

พื้นฐานของการศึกษาค้นคว้าข้อมูลอย่างรอบคอบ รวมไปถึงมีการวิเคราะห์และพิจารณาความเป็นไปได้ของสถานการณ์ที่แตกต่างด้วยความยุติธรรม และเสมอภาค

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงอารมณ์ ที่เตรียมพร้อมในการทำงาน มีความสามารถรอบด้านในการสร้างให้เกิดการสื่อสาร การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น รู้จักตนเองและศักยภาพของบุคคลที่อยู่รอบข้าง และสามารถยอมรับการสะท้อนผลการการทำงานเพื่อหาจุดบกพร่องของตนเอง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหลักสังคหวัตถุ 4 กับความเชื่อมั่นในตนเอง จากการสืบค้นในหลักของสังคหวัตถุ 4 นั้นพบว่า

1. ทาน หรือการให้ หมายถึงการเสียสละทรัพย์สิ่งของ แรงกาย เวลา ความรู้ หรือแม้แต่โอกาส เพื่อประโยชน์ของผู้อื่นหรือส่วนรวม ผู้บริหารโรงเรียนที่มีจิตแห่งการให้ มักเป็นผู้ที่มีใจเปิดกว้าง เห็นแก่ประโยชน์ของนักเรียน ครู บุคลากร และชุมชนอย่างแท้จริง การให้นี้เองที่สร้างแรงศรัทธาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งผลกลับมาสู่ตัวผู้บริหารโรงเรียนในรูปแบบของความไว้วางใจ ความร่วมมือ และแรงสนับสนุน

ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้บริหารโรงเรียน ไม่ใช่ความมั่นใจแบบดื้อรั้นหรืออึดตา แต่คือความเชื่อมั่นในคุณค่าของตนเอง เชื่อว่าตนสามารถนำพาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้ ความเชื่อมั่นนี้เกิดจากการรู้จักตนเอง มีเป้าหมายที่ชัดเจน และสำคัญที่สุดคือมีพื้นฐานจากคุณธรรม เช่น ทาน เมตตา และกรุณา เมื่อผู้บริหารลงมือ “ให้” อย่างจริงใจ ไม่ว่าจะเป็นการให้โอกาสครูแสดงศักยภาพ การให้คำแนะนำแก่นักเรียน หรือการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ปกครองในยามยากลำบาก ย่อมทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงพลังของตนเอง และเกิดความภาคภูมิใจในคุณค่าของตน

นอกจากนี้ “การให้” ยังช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนลดความกลัวและความลังเลใจลง เพราะเมื่อเรายอมเสียสละ เราจะไม่ยึดติดกับผลตอบแทนหรือความสำเร็จเฉพาะหน้า แต่จะมองไกลไปถึงประโยชน์โดยรวม ความเชื่อมั่นในตนเองจึงตั้งอยู่บนรากฐานของการมีเป้าหมายเพื่อผู้อื่น ไม่ใช่เพื่อตนเองเพียงอย่างเดียวในทางปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนที่มี “ทาน” เป็นพื้นฐานย่อมสร้างบรรยากาศที่เกื้อกูลในโรงเรียน ส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปัน ความร่วมมือ และการพัฒนา และทั้งหมดนี้ล้วนหล่อหลอมให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนอย่างแท้จริง

จะเห็นได้ว่า “ทาน” และ “ความเชื่อมั่นในตนเอง” ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสิ่งที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน การให้มิใช่การสูญเสีย แต่คือการเพิ่มคุณค่าทั้งต่อตนเองและองค์กร ผู้บริหารโรงเรียนที่รู้จักให้ ย่อมเป็นผู้บริหารที่มั่นคงในจิตใจ มีพลังในการนำ และสามารถพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน

2. ปิยวาจา ในการเป็นผู้นำองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรทางการศึกษา อย่างโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความสามารถรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านวิชาการ

การจัดการ และที่สำคัญคือ “ภาวะผู้นำ” ที่สามารถจูงใจคนได้ หนึ่งในคุณธรรมที่ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำอย่างลึกซึ้งคือ “ปิยวาจา” หรือคำพูดที่ไพเราะ อ่อนโยน จริใจและสร้างสรรค์ ซึ่งส่งผลต่อความสัมพันธ์ในองค์กร และที่สำคัญคือสะท้อนถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ของผู้บริหารโดยตรง

ปิยวาจา หมายถึง การใช้ถ้อยคำที่สุภาพ ไพเราะ น่าฟัง ไม่ทำร้ายจิตใจผู้อื่น แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่หลอกลวงหรือยกยอเกินจริง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีนิสัยพูดจาอย่างมีเมตตาและเคารพผู้อื่น ย่อมสามารถสร้างความไว้วางใจในหมู่ครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองได้อย่างกว้างขวาง การพูดที่ดีทำให้เกิดบรรยากาศการสื่อสารที่เปิดกว้าง ลดความขัดแย้ง และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมืออย่างจริงจัง

ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้บริหารโรงเรียนมิได้แสดงออกเพียงในลักษณะของความเด็ดขาดหรืออำนาจ แต่ยังสะท้อนผ่านการกล้าพูดในสิ่งที่ดี มีเหตุผล และพร้อมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีปิยวาจา แสดงให้เห็นว่าเขามีความมั่นใจในตนเองพอที่จะควบคุมอารมณ์ ไม่พูดด้วยความโกรธ หรือดูหมิ่นใคร แม้ในสถานการณ์ที่ตึงเครียด ความสงบและไพเราะในการสื่อสารเช่นนี้เกิดจากภาวะจิตใจ ที่มั่นคงและมีสติ ยิ่งไปกว่านั้น การใช้ปิยวาจาในฐานะผู้นำยังสะท้อนถึงวุฒิภาวะทางอารมณ์ และการเคารพศักดิ์ศรีของผู้อื่น ซึ่งส่งผลให้ผู้นำเป็นที่รักและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่สามารถชื่นชมและให้กำลังใจด้วยถ้อยคำที่เหมาะสม ย่อมสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งทั้งหมดนี้กลับมาหล่อหลอมให้ผู้บริหารมีความมั่นใจในบทบาทของตน และภูมิใจในวิธีการนำของตนเอง

“ปิยวาจา” ไม่เพียงเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร แต่ยังเป็นสะพานเชื่อมใจคน เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน และที่สำคัญคือ เป็นเครื่องพิสูจน์ถึงความมั่นคงภายในจิตใจของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีปิยวาจาย่อมได้รับความเคารพนับถืออย่างจริงจัง และนั่นคือรากฐานของความเชื่อมั่นในตนเองที่มั่นคง ยั่งยืน และทรงพลัง

3. อัจฉริยา ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียนต้องเผชิญกับความหลากหลายของปัญหา ความเปลี่ยนแปลงของสังคม และความคาดหวังจากทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง การจะเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนจึงมิใช่เพียงการมีความรู้ความสามารถ แต่ต้องประกอบด้วยคุณธรรมในการดำเนินชีวิตและการทำงาน หนึ่งในหลักธรรมสำคัญที่ส่งเสริมการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพคือ “อัจฉริยา” หรือการทำตนให้เป็นประโยชน์ ซึ่งเชื่อมโยงโดยตรงกับการสร้าง ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้บริหาร

อัจฉริยา เป็นหนึ่งในสังคหวัตถุ 4 หมายถึง การประพฤติตนให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น เช่น การให้คำปรึกษา การช่วยเหลือ การใช้ความรู้และประสบการณ์อย่างเต็มกำลังเพื่อพัฒนาคนรอบข้างและองค์กรโดยรวม ผู้บริหารโรงเรียนที่ยึดถืออัจฉริยา มักเป็นผู้ที่เสียสละเวลาเพื่อรับฟัง ปรึกษา แก้ปัญหา และพัฒนาผู้อื่นโดยไม่ยึดถือผลตอบแทนส่วนตัว

การเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ทำตนให้เป็นประโยชน์ ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความเชื่อถือและศรัทธา เมื่อผู้อื่นเห็นว่าเราทุ่มเทอย่างแท้จริง ย่อมพร้อมจะให้ความร่วมมือและทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมเช่นนี้เอง จะย้อนกลับมาเสริมสร้าง ความเชื่อมั่นในตนเอง ให้ผู้บริหารโรงเรียนมั่นใจว่าตนมีคุณค่า มีบทบาทสำคัญ และสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้จริง

ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติตามอัตถจริยา ยังมักเป็นผู้นำที่ไม่เกี่ยงงาน ไม่ยกตนข่มผู้อื่น และไม่อายที่จะลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง สิ่งนี้แสดงถึงความกล้าและความมั่นใจในความสามารถของตนเองอย่างแท้จริง ไม่ใช่ความเชื่อมั่นแบบหลอกตัวเองหรืออิงอำนาจ แต่เป็นความเชื่อมั่นที่เกิดจากการลงมือทำ และเห็นผลของการกระทำนั้นเกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ การทำตนให้เป็นประโยชน์ยังสร้างความภาคภูมิใจในบทบาทผู้นำ ซึ่งเป็นอีกหนึ่งรากฐานของความมั่นคงทางจิตใจ เมื่อใดที่ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าตนเองคือส่วนสำคัญที่ทำให้ครูมีความสุข นักเรียนเรียนดีมีความสุข และโรงเรียนก้าวหน้า ความเชื่อมั่นในตนเองก็จะยิ่งสร้างพลังของการขับเคลื่อนที่ดีของโรงเรียนตามมา

“อัตถจริยา” ไม่เพียงเป็นคุณธรรมที่ทำให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์ แต่ยังส่งผลถึงจิตใจของผู้ปฏิบัติ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องเป็นแบบอย่างที่ดี การทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง สร้างความภูมิใจในบทบาท และนำไปสู่ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีศรัทธาจากทุกฝ่ายอย่างแท้จริง

6. สมานัตตตา ในสังคมแห่งการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารสถานศึกษา ให้ก้าวหน้ายุคสมัย ไม่เพียงต้องอาศัยความสามารถด้านวิชาการหรือการจัดการอย่างมืออาชีพเท่านั้น หากยังต้องอาศัยคุณธรรมที่ช่วยเสริมสร้างความเป็นผู้นำอย่างรอบด้าน หนึ่งในหลักธรรมที่สำคัญและทรงคุณค่าต่อการบริหารงานด้านการศึกษา คือ “สมานัตตตา” ซึ่งหมายถึงความเสมอภาคทางใจ หรือการวางตนเสมอกับผู้อื่น ทั้งในแง่ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม

สมานัตตตา เป็นหนึ่งในหลัก สัจคหัตถ์ 4 ที่เน้นการอยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์และสร้างความกลมเกลียว ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมานัตตตา จะไม่ถือตนว่าเหนือกว่าผู้อื่น แม้จะมีตำแหน่งสูงกว่า แต่กลับเลือกที่จะปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเคารพ เสมอภาค และเข้าใจซึ่งกันและกัน ความเป็นกันเองและถ่อมตนนี้ ส่งผลให้บุคลากรในโรงเรียนกล้าเข้าหา กล้าพูดคุย และพร้อมให้ความร่วมมือ

การวางตนเสมอกับผู้อื่น ไม่ได้แปลว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่มีอำนาจหรือขาดความมั่นใจ ตรงกันข้าม การมีสมานัตตตาเป็นพื้นฐานในการทำงาน สะท้อนถึงความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง เพราะผู้ที่มั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตน จะไม่จำเป็นต้องแสดง



อำนาจหรือใช้อำนาจเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับ ผู้บริหารโรงเรียน ที่รู้จักฟังผู้อื่น รับฟังความคิดเห็น และพร้อมร่วมมืออย่างเท่าเทียม คือผู้ที่เข้าใจบทบาทของตนและมีความมั่นคงในจิตใจ

นอกจากนี้ สมานัตตตายังช่วยลดความขัดแย้งในองค์กร เมื่อบุคลากรในโรงเรียนรู้สึกได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาค ย่อมเกิดความรู้สึกยินดีในการทำงาน และพร้อมที่จะร่วมแรงร่วมใจพัฒนาโรงเรียน ความสัมพันธ์เชิงบวกเช่นนี้ ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเห็นผลจากการบริหารที่เน้นคุณธรรม และเกิดความมั่นใจมากขึ้นในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย

จะเห็นได้ว่า สมานัตตตอ ไม่ใช่เพียงหลักธรรมที่ใช้กับชีวิตส่วนตัวเท่านั้น แต่ยังเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำทางการศึกษา การวางตนเสมอกับผู้อื่นอย่างเข้าใจและเคารพ ทำให้ผู้บริหารโรงเรียน เป็นที่รักและยอมรับในหมู่คณะ อีกทั้งยังสะท้อนถึงความมั่นคงภายในและความเชื่อมั่นในตนเอง ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจมนุษย์ ไม่ใช่ความยึดติดในตำแหน่งหรืออำนาจ และนั่นคือผู้นำที่แท้จริงในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าตนสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์เพื่อส่วนรวม ไม่ใช่เพื่อตนเองเพียงลำพัง การแสดงออกด้วยวาจาที่น่ายินดีที่เปรียบเสมือนสะพานเชื่อมใจคน นำไปสู่ความเข้าใจที่ตรงกัน ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมีการยอมรับในข้อจำกัดของตนเองและพร้อมที่จะเรียนรู้ในศักยภาพ ของบุคคลอื่นอยู่เสมอ และให้ความเคารพ ในความเสมอภาคและศักดิ์ศรีของทุกคน มีการสะท้อนผลของการปฏิบัติหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ เป็นแรงผลักดันสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกในการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยการเรียนรู้โดยการสืบค้น การศึกษา ค้นคว้าที่ทันสมัย สามารถประเมินวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการประยุกต์ใช้และเกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหลักสังคหวัตถุ 4 กับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ของผู้บริหารโรงเรียน นั้น พบว่า

1. ทาน ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง “การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง” กลายเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำยุคใหม่ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนซึ่งต้องทำหน้าที่ทั้งด้านการบริหาร การพัฒนาหลักสูตร การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตให้แก่ครูและนักเรียน และการสื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรอบด้าน อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ที่แท้จริงไม่อาจเกิดขึ้นได้หากขาดซึ่ง “ทาน” ในฐานะคุณธรรมพื้นฐานที่เปิดประตูสู่ปัญญา

คำว่า “ทาน” โดยทั่วไปมักหมายถึงการให้ทรัพย์สินของ แต่อันที่จริงแล้ว ทานยังรวมถึงการให้ในรูปแบบอื่น เช่น การใช้เวลา ให้แรงใจ ให้ความรู้ และการแบ่งปันประสบการณ์อย่างไม่ปิดบัง ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีใจเอื้อเฟื้อในการให้ความรู้แก่ผู้อื่น ย่อมเป็นผู้ที่ไม่หยุดนิ่งในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำกลับมาพัฒนาองค์กรและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ทานจึงเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ที่แท้จริง เพราะเมื่อผู้บริหารยินดีที่จะให้ ก็ย่อมเปิดใจกว้างพอที่จะรับ เมื่อให้ความรู้ เขาย่อมต้องศึกษาความรู้นั้นให้เข้าใจลึกซึ้ง เมื่อให้คำแนะนำ เขาย่อมต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่นอย่างจริงจัง และเมื่อต้องเป็นผู้ฟัง เขาก็พร้อมรับฟังด้วยท่าทีอ่อนน้อม และปรารถนาจะเรียนรู้ ไม่ยึดติดตนว่ารู้ดีที่สุด

การให้ในบริบทของการเรียนรู้จึงมิใช่เพียงการถ่ายทอดความรู้เก่า แต่เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเติบโตไปพร้อมกันกับครู นักเรียน และชุมชน การแบ่งปันแนวคิดใหม่ ๆ หรือการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างเท่าเทียม นำไปสู่บรรยากาศแห่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร

“ทาน” ในฐานะคุณธรรมพื้นฐานของผู้นำ มิใช่เพียงการให้วัตถุหรือสิ่งของ แต่คือการให้ความรู้ ความหวัง กำลังใจ และโอกาสในการพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนที่มีจิตทาน ย่อมเป็นผู้เปิดใจกว้างต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และนั่นคือรากฐานของการเป็นผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนโรงเรียนไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง มีคุณธรรม และไม่หยุดนิ่งในเส้นทางแห่งปัญญา

2.ปิยวาจา ในบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งต้องเป็นทั้งผู้นำ ผู้สื่อสาร และผู้สร้างแรงบันดาลใจให้แก่คุณครู นักเรียน และบุคลากรทุกระดับ การใช้ภาษาและการสื่อสารอย่างมีศิลปะจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ไม่อาจมองข้าม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ปิยวาจา” หรือวาจาอันไพเราะ อ่อนโยน น่าฟัง และจริงใจ ถือเป็นหัวใจของการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

ปิยวาจา เป็นหนึ่งในหลัก สังคหวัตถุ 4 ที่ช่วยในการผูกใจคน และเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี ในสังคม ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ถ้อยคำด้วยความเคารพและปรารถนาดี ย่อมสามารถเปิดใจผู้ร่วมงานให้พร้อมรับฟัง แสดงความเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างมีพลัง เมื่อมีการสื่อสารที่ปลอดภัยและอบอุ่น การเรียนรู้ย่อมเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ โดยปราศจากความกลัวหรือแรงกดดัน

ในอีกด้านหนึ่ง ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ปิยวาจาในการกระตุ้นหรือสะท้อนผลการทำงาน ย่อมสามารถส่งผ่านข้อมูลสำคัญอย่างไม่กระทบใจผู้ฟัง วาจาที่นุ่มนวลแต่หนักแน่น มีเหตุผลแต่เคารพศักดิ์ศรีของผู้อื่น เป็นประตูสำคัญที่เปิดสู่การพัฒนาทั้งในระดับบุคคลและองค์กร ยิ่งไปกว่านั้น ปิยวาจายังเป็นเครื่องสะท้อนว่าผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนคติแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง เพราะการสื่อสารที่ดีเกิดจากการฟังที่ดี ผู้บริหารโรงเรียนที่รู้จักฟัง ย่อมเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง

และนำข้อคิดเห็นต่าง ๆ มาปรับใช้เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรได้อย่างเหมาะสม ความสามารถในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นอย่างไม่ปิดกั้น จึงเริ่มต้นจากท่าที และถ้อยคำที่อ่อนโยนและจริงใจ

จะเห็นได้ว่า “ปิยวาจา” ไม่ใช่เพียงเรื่องของถ้อยคำไพเราะ แต่คือ ศิลปะแห่งภาวะผู้นำ ที่ช่วยเปิดพื้นที่ให้การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกิดขึ้นได้จริง ผู้บริหารโรงเรียนที่ยึดถือปิยวาจาเป็นหลัก ย่อมเป็นผู้ที่สร้างบรรยากาศแห่งความเคารพ ความไวใจ และการเติบโตร่วมกันอย่างงดงามในทุกมิติขององค์กร

3. อัจฉริยา ในยุคที่ความรู้เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ผู้บริหารโรงเรียนไม่อาจหยุดนิ่งอยู่กับแนวคิดเดิมหรือวิธีการแบบเก่าได้ หากต้องปรับตัว พัฒนา และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนโรงเรียนให้ทันต่อโลกยุคใหม่ การเรียนรู้จะเกิดผลยิ่งขึ้นเมื่อมาพร้อมกับหลักธรรมสำคัญที่ช่วยหล่อหลอมความคิดและการกระทำอย่างเป็นระบบ หนึ่งในหลักธรรมที่ทรงคุณค่ายิ่งคือ “อรรถจริยา” หรือการสงเคราะห์ด้วยประโยชน์

อรรถจริยา เป็นหนึ่งใน สังคหวัตถุ 4 ซึ่งหมายถึงการกระทำที่มุ่งให้ประโยชน์แก่ผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นทางกาย วาจา หรือความคิด ผู้บริหารที่มีอรรถจริยา ย่อมไม่ใช่เพียงผู้ที่พัฒนาตนเองเพื่อประโยชน์ส่วนตัวเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาส่งต่อ ถ่ายทอด และเสริมสร้างศักยภาพของครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างจริงจัง

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในบริบทของอรรถจริยา จึงเป็นการเรียนรู้ที่มีเป้าหมายเพื่อการ “สงเคราะห์” คือการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นการจัดอบรมภายใน การแนะแนวทางการสอน การส่งเสริมให้ครูเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ใหม่ หรือการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาอย่างเท่าเทียม ความรู้จึงไม่หยุดอยู่กับตัวผู้บริหาร หากแต่ขยายผลสู่ระบบอย่างทั่วถึง

ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติอรรถจริยาอย่างแท้จริง ย่อมเป็นผู้ที่กล้าเปิดใจเรียนรู้จากผู้อื่นด้วย ไม่ยึดถือว่าตนเองรู้ดีที่สุด แต่พร้อมยอมรับคำแนะนำ เสียงสะท้อน หรือแม้กระทั่งคำวิจารณ์ ด้วยใจที่มุ่งมั่นจะพัฒนาให้ดีขึ้น เพราะเป้าหมายของเขาไม่ใช่เพื่อตัวเอง แต่เพื่อประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรและนักเรียน

จะเห็นได้ว่า อรรถจริยา คือรากฐานของการเรียนรู้ที่มีความหมายสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพราะการเรียนรู้ไม่อาจแยกออกจากการแบ่งปัน เมื่อใดที่ผู้บริหารพัฒนาตนเองไปพร้อมกับการส่งเสริมผู้อื่นเมื่อนั้น โรงเรียนจะกลายเป็นแหล่งแห่งการเติบโตอย่างแท้จริง เติบโตด้วยความรู้ ด้วยคุณธรรม และด้วยหัวใจของความเสียสละ

4. สมานัตตตา ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนด้วยองค์ความรู้และเทคโนโลยี ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่เพียงเพื่อพัฒนาตนเอง หากยังต้องเป็นผู้นำที่สามารถจุดประกายการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในคณะครูและบุคลากรทุกคน แต่การเรียนรู้จะ

เกิดขึ้นได้อย่างมีพลังและยั่งยืน จำเป็นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของ “สมานัตตตา” ซึ่งหมายถึง การวางตนให้เสมอภาคกับผู้อื่นทั้งในความคิด และการปฏิบัติ

สมานัตตตา เป็นหนึ่งใน สังคหวัตถุ 4 หมายถึงความมีใจเสมอกัน วางตนให้เท่าเทียมกับผู้ร่วมงาน มิใช่ด้วยตำแหน่งหรืออำนาจ แต่ด้วยการยอมรับในคุณค่า ศักยภาพ และประสบการณ์ของทุกคนอย่างแท้จริง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมานัตตตา ย่อมไม่ปิดกั้นความรู้ ไม่อวดอ้างตนว่าเหนือกว่า แต่พร้อมจะเรียนรู้ จากผู้อื่นอย่างถ่อมตน และร่วมพัฒนาไปด้วยกัน

เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีใจเสมอภาค ย่อมสามารถสร้างบรรยากาศ แห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจ ครูและบุคลากรจะกล้าแสดงความคิดเห็น เปิดเผยข้อบกพร่อง หรือเสนอ แนวคิดใหม่ ๆ ได้โดยไม่รู้สึกหวาดกลัว การเรียนรู้จึงกลายเป็นกิจกรรม ร่วมกัน มิใช่ภาระของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง นอกจากนี้ สมานัตตตายังช่วยให้ผู้บริหารเปิดใจยอมรับแนวคิด ที่แตกต่าง และพร้อมประสานพลังกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ ไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นครูรุ่นใหม่ ผู้ปฏิบัติงาน ระดับพื้นฐาน หรือแม้แต่นักเรียน เพราะต่างล้วนมีความรู้และประสบการณ์เฉพาะที่สามารถนำมา สร้างคุณค่าใหม่ให้แก่องค์กรได้

สมานัตตตา คือหัวใจของการเรียนรู้อย่างแท้จริงสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน เพราะเมื่อใดที่ผู้นำวางตนอย่างเท่าเทียมและเคารพผู้อื่น เมื่อนั้นกระบวนการเรียนรู้จะไม่ถูก จำกัดอยู่เพียงมุมมองของผู้มีอำนาจ แต่จะเป็นการเรียนรู้ที่เปิดกว้าง ครอบคลุม และเติบโตไปพร้อม กันทั้งองค์กร นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกอย่างยั่งยืนที่แท้จริง

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกในการเป็นบุคคลแห่ง การเรียนรู้ โดยการพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ขณะเดียวกันก็ ได้มีการศึกษาความรู้ให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง พร้อมกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นด้วยท่าทีวาทะ ที่อ่อนน้อม ถ่อมตนและยอมรับในความเปลี่ยนแปลงใน สรรพสิ่ง ไม่ยึดมั่น ถือมั่นว่าตนรู้ดีที่สุด ทั้งนี้ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของผู้บริหารนั้นต้องยึดหลัก ความเสมอภาคและเท่าเทียมเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน



**ตารางที่ 2.16** การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของความกล้าเสี่ยงตาม  
สถานการณ์ตามหลักพุทธธรรม

| ตัวบ่งชี้            | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | พฤติกรรมการวัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การกล้าตัดสินใจ      | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการสร้างทางเลือกของการดำเนินงานอย่างมีระบบ โดยสามารถตัดสินใจในสถานการณ์ที่เข้ามาอย่างมีสติ ไม่ยึดติดอยู่กับผลประโยชน์ส่วนตน หากแต่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ตลอดจนมีการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาค้นคว้าข้อมูลอย่างรอบคอบ รวมไปถึงมีการวิเคราะห์และพิจารณาความเป็นไปได้ของสถานการณ์ที่แตกต่างด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค | 1)แสดงให้เห็นถึงกระบวนการสร้างทางเลือกในการดำเนินงานอย่างมีระบบ<br>2)สามารถตัดสินใจได้ในทุกสถานการณ์ที่เข้ามาอย่างมีสติ ไม่ยึดติดอยู่กับผลประโยชน์ส่วนตน แต่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ<br>3)การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาค้นคว้าข้อมูลอย่างรอบคอบ<br>4)มีการวิเคราะห์และพิจารณาความเป็นไปได้ของสถานการณ์ ที่แตกต่างด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค |
| ความเชื่อมั่นในตนเอง | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออก ถึงความเชื่อมั่นว่าตนสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์เพื่อส่วนรวม ไม่ใช่เพื่อตนเองเพียงลำพัง การแสดงออกด้วยวาจาที่ น่าฟัง ที่เปรียบเสมือนสะพานเชื่อมใจคนนำไปสู่ความเข้าใจที่ตรงกัน ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนมีการยอมรับในข้อจำกัดของตนเองและพร้อมที่จะเรียนรู้ในศักยภาพ ของบุคคลอื่นอยู่                | 1.สามารถนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ไม่ใช่เพื่อตนเองเพียงลำพัง<br>2.แสดงออกด้วยวาจา ที่น่าฟัง ที่เปรียบเสมือนสะพานเชื่อมใจคน นำไปสู่ความเข้าใจที่ตรงกัน ทั้งนี้<br>3.ยอมรับในข้อจำกัดของตนเอง และพร้อมที่จะเรียนรู้ในศักยภาพของบุคคลอื่นอยู่เสมอ                                                       |

| ตัวบ่งชี้                 | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | พฤติกรรมการวัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | เสมอ และให้ความเคารพ ในความเสมอภาคและศักดิ์ศรีของทุกคน มีการสะท้อนผลของการปฏิบัติหน้าที่อย่างสร้างสรรค์เป็นแรงผลักดันสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4.ให้ความเคารพในความเสมอภาคและศักดิ์ศรีของทุกคน<br>5.มีการสะท้อนผลของการปฏิบัติหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกในการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ขณะเดียวกันก็ได้มีการศึกษาความรู้ให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง พร้อมกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นด้วยท่าที วาจา ที่อ่อนน้อม ถ่อมตนและยอมรับในความเปลี่ยนแปลงในสรรพสิ่ง ไม่ยึดมั่น ถือมั่นว่าตนรู้ดีที่สุด ทั้งนี้ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของผู้บริหารนั้นต้องยึดหลักความเสมอภาคและเท่าเทียมเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน | 1) แสดงออกในการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนา ศักยภาพของตนเองด้วยการ ค้นคว้าอยู่เสมอ2) มีการศึกษา ความรู้ให้เข้าใจลึกซึ้ง พร้อมกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่นอย่างจริงจัง<br>3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น ด้วยท่าที วาจา ที่อ่อนน้อม ถ่อมตน<br>4.ยอมรับในความเปลี่ยนแปลงใน สรรพสิ่ง ไม่ยึดมั่น ถือมั่นว่าตนรู้ดีที่สุด<br>5.ยึดหลักความเสมอภาคและเท่าเทียม เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน |

#### 2.4.5.4 หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมตัวบ่งชี้ของการสร้างความร่วมมือ

การสร้างความร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการการกำหนดเป้าหมายร่วมกันภายในองค์กร ผ่านการสะท้อนความเข้าใจ ตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องราวต่างๆ ที่จะเป็นการรับฟังผู้อื่น สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชา และเข้าใจถึงความต้องการ และได้รับความไว้วางใจจากคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหลักสังคหวัตถุ 4 กับการส่งเสริมองค์ประกอบของการสร้างความร่วมมือ จากการสืบค้นในหลักของสังคหวัตถุ 4 นั้น พบว่า การบริหารจัดการโรงเรียนมิใช่เพียงการควบคุมสั่งการ แต่เป็นการประสานความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพและมีความสุข หลักธรรมทางพุทธศาสนาอย่าง สังคหวัตถุ 4 จึงเป็นแนวทางที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์อันดี และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคลในองค์กร โดยเฉพาะในบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งถือเป็นผู้นำหลักในการขับเคลื่อนโรงเรียน ไปสู่ความสำเร็จ

ทาน หรือการให้ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถแสดงออกผ่านการให้โอกาส ให้ความช่วยเหลือให้การสนับสนุนแก่ครูและนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ เช่น การสนับสนุนงบประมาณกิจกรรม การให้คำแนะนำ หรือแม้กระทั่งการเสียสละเวลาเพื่อรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน

ปิยวาจา หรือการใช้วาจาอันไพเราะ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยิ่ง ผู้บริหารที่พูดด้วยถ้อยคำสุภาพ ชวนฟัง และให้เกียรติ ย่อมสามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความสมัครใจในการร่วมมือกันทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

อตถจริยา หรือการทำตนให้เป็นประโยชน์ ผู้บริหารโรงเรียน ควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานร่วมแรงร่วมใจแก้ปัญหา เคารพในหน้าที่ของผู้อื่น และลงมือปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ไม่ยึดติดในตำแหน่งหรือลำดับชั้นทางอำนาจ สิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคลากรรู้สึกได้ว่า ผู้นำเข้าใจและพร้อมจะเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาไปด้วยกัน

สมานัตตตา หรือการวางตัวเสมอภาค ไม่ลำเอียง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ผู้บริหารโรงเรียน ที่ยึดหลักนี้จะสามารถรักษาความเป็นธรรมในองค์กร และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ สร้างบรรยากาศของความเสมอภาคและความอบอุ่นในโรงเรียน

การนำสังคหวัตถุ 4 มาใช้ในการบริหารโรงเรียน มิได้เป็นเพียงเรื่องของศีลธรรมเท่านั้น แต่เป็นกลไกสำคัญในการสร้าง “พลังความร่วมมือ” ซึ่งจะส่งผลต่อทั้งประสิทธิภาพในการทำงาน และความสุขในการอยู่ร่วมกัน เมื่อทุกคนรู้สึกถึงความยุติธรรม ความเข้าใจ และการมีคุณค่าในบทบาทของตนเอง

สรุปได้ว่า การสร้างความร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สะท้อนถึงความสามารถในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันภายในองค์กร คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีและความร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ผ่านการรับฟังความคิดเห็น ส่งเสริมความเข้าใจซึ่งกันและกัน และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

จากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการสร้างความร่วมมือ ทำให้ได้ตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ตัวบ่งชี้ที่ 2 การใช้ทรัพยากรร่วมกัน และตัวบ่งชี้ที่ 3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อนำหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มาส่งเสริมกับตัวบ่งชี้ของการสร้างความร่วมมือ จะได้ดังต่อไปนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกในการกำหนดความต้องการและจุดมุ่งเน้นที่ชัดเจน ที่เกิดจากการร่วมมือของทุกภาคส่วนและหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง โดยการให้การสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กร ที่วางไว้

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหลักสังคหวัตถุ 4 กับการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของผู้บริหารโรงเรียน จากการสืบค้นนั้น พบว่า

1. ทาน หมายถึงการให้โอกาส การให้ความเข้าใจ การให้ความร่วมมือ และการเปิดใจรับฟังซึ่งล้วนเป็นคุณสมบัติอันพึงประสงค์ของผู้บริหารที่มุ่งสร้างเป้าหมายร่วมกันภายในองค์กร

การกำหนดเป้าหมายร่วมกันของผู้บริหารโรงเรียนนั้น มิใช่การตัดสินใจเพียงลำพัง แต่เป็นการเปิดพื้นที่ให้ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน โดยมีรากฐานอยู่ที่ความไว้วางใจ ความเข้าใจ และความเคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อผู้บริหารมีจิตแห่ง “ทาน” คือมีใจที่พร้อมจะ “ให้” อย่างแท้จริง

เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีเมตตาและเสียสละเวลาในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความพร้อมในการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเท่าเทียม เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม ความเป็นเจ้าของร่วมในเป้าหมาย และเกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ทานยังหมายถึงการ “ให้ความไว้วางใจ” ซึ่งเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนทีมงานให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน หากผู้บริหารโรงเรียนไว้วางใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ก็จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของความร่วมมือและความผูกพันที่มั่นคง

ทาน เป็นพื้นฐานแห่งการบริหารที่มีมนุษยธรรม และเป็นหัวใจสำคัญของการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในสถานศึกษา เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีจิตใจที่พร้อมให้ และนำหลักทานมาปฏิบัติอย่างจริงจัง ย่อมสามารถปลูกพลังแห่งความร่วมมือในองค์กร และนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน ทั้งในด้านคุณภาพการศึกษาและความสุขของผู้เรียนและผู้สอนอย่างแท้จริง



2.ปียวาจา หมายถึง วาจาที่ไพเราะ นุ่มนวล และจริงใจ เป็นถ้อยคำที่เปี่ยมด้วยความเมตตา สร้างสรรค์ และก่อให้เกิดความรื่นรมย์แก่ผู้ฟัง ในหลักธรรม "สังคหวัตถุ 4" ซึ่งเป็นหลักธรรมสำคัญของการครองตนและครองคนอย่างสันติสุขนั้น ปียวาจานับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีในสังคม และยิ่งมีความจำเป็นยิ่งในบทบาทของ “ผู้บริหารโรงเรียน” ผู้ซึ่งต้องนำพาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ในกระบวนการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องอาศัยทักษะในการสื่อสารอย่างมีศิลปะ ไม่ใช่เพียงเพื่อแจ้งนโยบายหรือแสดงวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ต้องเป็นการพูดอย่างเข้าใจ พูดเพื่อเชื่อมโยงใจ พูดเพื่อรวมพลังคนหลายความคิดให้รวมเป็นหนึ่ง ซึ่งปียวาจาคือกุญแจสำคัญที่จะเปิดประตูแห่งความเข้าใจและความร่วมมือ

เมื่อผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารด้วยถ้อยคำที่สุภาพ แสดงความเคารพ และให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ ย่อมทำให้บุคลากรทางการศึกษารู้สึกถึงคุณค่าในตนเอง กล้าคิด กล้าพูด และกล้าที่จะร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน การสื่อสารด้วยปียวาจาช่วยลดความตึงเครียดในการทำงาน ลดความขัดแย้ง และเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการสร้าง “เป้าหมายร่วม” ที่ทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วมและพร้อมเดินไปด้วยกัน ยิ่งไปกว่านั้น ปียวาจายังเป็นสะพานเชื่อมโยงความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับคณะครู บุคลากร และแม้แต่ผู้ปกครองหรือชุมชนรอบโรงเรียน หากผู้บริหารโรงเรียนมีความจริงใจในการพูดจา ไม่กล่าววาจาเสียดแทง ตำหนิดเตียนอย่างหยาบคาย แต่เลือกใช้ถ้อยคำที่ชี้แนะอย่างสุภาพ ให้กำลังใจในยามผิดหวัง และชื่นชมอย่างจริงใจ ในยามสำเร็จ ก็จะทำให้บรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยพลังบวกและแรงจูงใจ

การใช้ "ปียวาจา" ของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นมากกว่ามารยาททางภาษา แต่คือการบริหารด้วยหัวใจ เป็นการสื่อสารที่สร้างศรัทธา ความเข้าใจ และความไว้วางใจ ซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างแท้จริง และเป็นรากฐานแห่งความสำเร็จในทุกมิติของโรงเรียน

3.อัตถจริยา ซึ่งหมายถึง การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ หรือการทำกิจกรรมที่เป็นสาระ เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ทั้งในระดับบุคคลและสังคมโดยรวม ซึ่งเป็นหนึ่งในหลักธรรมสำคัญใน “สังคหวัตถุ 4” ที่ส่งเสริมให้คนในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างกลมเกลียวและเอื้อเฟื้อกัน ในบริบทของการบริหารโรงเรียนอัตถจริยาไม่ใช่เพียงการทำหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนให้สำเร็จเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการแสดงบทบาทผู้นำที่เสียสละ มุ่งมั่น ตั้งใจทำเพื่อประโยชน์ของครู นักเรียน บุคลากร และองค์กรโดยรวมอย่างแท้จริง

การกำหนดเป้าหมายร่วมกันในโรงเรียน เป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารไม่อาจทำได้เพียงลำพัง เพราะเป้าหมายที่ดีและเกิดผลสัมฤทธิ์ต้องเป็นเป้าหมายที่ทุกคนใน

องค์กรมีส่วนร่วม มีความเข้าใจ มีความเชื่อมั่น และรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ดังนั้น การประพฤติปฏิบัติตนตามหลักอรรถจริยาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้เพื่อสร้างความไว้วางใจ และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอรรถจริยา จะเป็นผู้ที่ไม่ยืนอยู่บนอำนาจหรือสั่งการอย่างเดียว แต่จะเป็นผู้ที่ลงมือปฏิบัติจริง พร้อมเสียสละเวลาแรงกายแรงใจเพื่อสนับสนุนงานของครู ช่วยแก้ไขปัญหาให้กับนักเรียน สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร และทำงานร่วมกับทุกฝ่ายอย่างใกล้ชิด โดยไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ถือตัว และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างจริงใจ

เมื่อผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจและความเสียสละในการทำงานเพื่อส่วนรวม ย่อมก่อให้เกิดแรงศรัทธาและแรงจูงใจในหมู่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมือ ความสามัคคี และพร้อมใจกันขับเคลื่อนเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีพลัง เป้าหมายร่วมจึงมีใช้เพียงคำพูดหรือแผนงานบนกระดาน แต่เป็นทิศทางที่ทุกคนพร้อมใจกันมุ่งไปนั่นเอง

นอกจากนี้ อรรถจริยายังแสดงออกถึงความคิดที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตน ผู้บริหารโรงเรียนที่ยึดหลักนี้จะวางแผนและกำหนดเป้าหมายโดยคำนึงถึงคุณภาพชีวิตของนักเรียน ความก้าวหน้าของครู และการพัฒนาสถานศึกษาทั้งระบบ ไม่ใช่เพื่อสร้างชื่อเสียงเฉพาะตน แต่เพื่อสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนแก่สังคม

อรรถจริยา เป็นหลักธรรมที่เสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีจิตอาสา เสียสละ และมีความรับผิดชอบสูง ซึ่งเมื่อถูกนำมาใช้ในกระบวนการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน จะทำให้เป้าหมายของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ทุกคนพร้อมใจเดินไปด้วยกัน ด้วยความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และความศรัทธาต่อผู้นำ อันนำไปสู่ความสำเร็จที่มั่นคงและยั่งยืนขององค์กรทางการศึกษาอย่างสูงสุด

4. สมานัตตตา หมายถึง ความเป็นผู้วางตนเสมอกัน หรือการประพฤติตนเสมอต้นเสมอปลาย ไม่ถือตัว ไม่แบ่งแยกชนชั้น พร้อมปฏิบัติตนร่วมกับผู้อื่นด้วยความเคารพ เข้าใจ และเห็นคุณค่าของกันและกัน ในบริบทของการบริหารโรงเรียน สมานัตตตาจึงเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร และเป็นพื้นฐานของการกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ผู้บริหารโรงเรียนที่ยึดหลักสมานัตตตา จะไม่บริหารด้วยการสั่งการจากเบื้องบน แต่จะเป็นผู้นำที่ “อยู่ร่วม” กับบุคลากร “เคียงข้าง” ครู และ “เปิดใจ” รับฟังทุกเสียงในองค์กร การปฏิบัติตนด้วยความเสมอภาคเช่นนี้ ทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมในการคิด พุด และกำหนดทิศทางของโรงเรียนร่วมกันได้อย่างแท้จริง

การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มิใช่เพียงการวางแผนเชิงเทคนิค หากแต่เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยพลังของคนในองค์กรทุกระดับ สมานัตตตาทำให้ผู้บริหารโรงเรียนไม่ยึดติดกับตำแหน่ง ไม่แสดงอำนาจเหนือผู้อื่น แต่พร้อมที่จะทำงานร่วมกับครูและบุคลากรอย่างเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ และประเมินคุณค่าของคนอย่างเท่าเทียม สิ่งนี้เองที่ก่อให้เกิดบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ความรักดี และความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ สมานัตตตายเป็นเครื่องมือสำคัญในการลดความขัดแย้งในองค์กร เมื่อผู้บริหารมีท่าทีที่เป็นกลาง ไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติ และให้ความสำคัญกับทุกความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม ย่อมสร้างความรู้สึกมั่นคงให้แก่บุคลากร ส่งผลให้กล้าคิด กล้าพูด และกล้าแสดงออก ซึ่งจะทำให้การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนมีมิติที่รอบด้าน ครอบคลุม และเกิดจากความต้องการจริงของทุกฝ่าย

กล่าวได้ว่า สมานัตตตา คือการบริหารด้วยความอ่อนน้อมและเข้าอกเข้าใจ เป็นความเสมอภาคที่ไม่ใช่แค่ในระดับตำแหน่งหรือหน้าที่ แต่เป็นความเสมอภาคในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ เมื่อผู้บริหารนำหลักสมานัตตตาไปใช้ในการบริหารงาน เป้าหมายของโรงเรียนจะไม่ใช่เพียงความสำเร็จที่วัดจากตัวเลขหรือผลสัมฤทธิ์เท่านั้น แต่ยังเป็นความสำเร็จที่ออกมาจากหัวใจของความร่วมแรงร่วมใจ ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น และความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนทั้งองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ของการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดความต้องการและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน โดยมีความเคารพและให้เกียรติผู้อื่นด้วยวาจาที่อ่อนโยน เป็นการเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีความแตกต่างกัน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมายขององค์กรด้วยความเสมอภาค พร้อมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของเป้าหมายของโรงเรียนด้วยความภาคภูมิใจ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การใช้ทรัพยากรร่วมกัน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกในการวางแผนเกี่ยวกับความต้องการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความสมดุล ความคุ้มค่า ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการตรวจสอบการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ร่วมกันในการดำเนินงาน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหลักสังคหวัตถุ 4 กับการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ของผู้บริหารโรงเรียนจากการสืบค้นนั้น พบว่า

1.ทาน คือ การให้ หรือ การเสียสละสิ่งที่ตนมีเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น ถือเป็นหนึ่งในหลักธรรมสำคัญทางพระพุทธศาสนา ซึ่งมีคุณค่าต่อการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติสุข

เมื่อหลักทฤษฎีถูกนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทของการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะในด้านการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ก็จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาทั้งในด้านจิตใจและการจัดการอย่างยั่งยืน

ในฐานะผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนควรมีทานบาร์มี ซึ่งไม่ได้หมายถึงเพียงการให้วัตถุสิ่งของเท่านั้น แต่รวมถึงการให้โอกาส การให้อภัย การให้ความรู้ การให้ความร่วมมือ และการเสียสละ เพื่อส่วนรวม ผู้บริหารที่มีจิตใจเป็นทาน ย่อมเต็มใจแบ่งปันทรัพยากรในโรงเรียนให้กับครู นักเรียน และบุคลากรอื่น ๆ อย่างเท่าเทียม โปร่งใส และเป็นธรรม

การใช้ทรัพยากรร่วมกันภายใต้หลักของทาน เช่น การเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ห้องเรียน อุปกรณ์ หรือสื่อการเรียนการสอนอย่างทั่วถึง การจัดสรรงบประมาณอย่างยุติธรรม และการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกิจกรรมต่าง ๆ ล้วนเป็นผลจากทัศนคติที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือและความสามัคคีในองค์กร ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารโรงเรียนขาดจิตแห่งทาน เช่น ใช้ทรัพยากรเพื่อประโยชน์ของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือขาดการเปิดเผยในการจัดสรร ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้ง ความไม่ไว้วางใจ และบั่นทอนจิตใจของครูและบุคลากร ทำให้บรรยากาศการทำงานขาดพลังและมีความสุข ดังนั้น ทานจึงเป็นหลักการที่ช่วยส่งเสริมให้การใช้ทรัพยากรร่วมกันของผู้บริหารโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเปี่ยมด้วยคุณธรรม การให้โดยไม่หวังผลตอบแทน การแบ่งปันอย่างเต็มใจ และการเสียสละเพื่อประโยชน์ของนักเรียน และชุมชน คือคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนที่แท้จริง

ทานไม่ใช่เพียงการให้วัตถุ แต่คือการให้ด้วยใจ เป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งของการบริหารโรงเรียนซึ่งจะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่อบอุ่น เกิดความร่วมมือ และสามารถใช้อุปกรณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา

2. ปิยวาจา สำหรับผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้นำองค์กรด้านการศึกษามีปิยวาจานั้น ไม่เพียงแต่ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันในโรงเรียนให้เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

ปิยวาจาของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงการใช้ถ้อยคำที่สุภาพ นุ่มนวล จริงใจ และสร้างสรรค์เมื่อต้องสื่อสารกับครู บุคลากร นักเรียน และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เมื่อมีการใช้คำพูดที่ไพเราะและให้เกียรติกัน ย่อมทำให้ผู้ฟังรู้สึกสบายใจและพร้อมให้ความร่วมมือมากขึ้น ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการใช้และบริหารทรัพยากรร่วมกัน

ในการบริหารโรงเรียน ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ห้องเรียน หรือแม้แต่เวลา ล้วนมีข้อจำกัด การจัดสรรและใช้งานจึงต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกฝ่าย หากผู้บริหารใช้ถ้อยคำที่ไม่น่าฟัง แข็งกระด้าง หรือไม่ให้เกียรติ อาจก่อให้เกิดความไม่พอใจ ไม่ไว้วางใจ และการปฏิเสธความร่วมมือ ซึ่งทำให้การใช้ทรัพยากรร่วมกันขาดประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารพูดด้วยความเมตตา อ่อนโยน และชื่นชมเมื่อมีการ



ใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกอยากมีส่วนร่วม พร้อมให้ความร่วมมือ และรักษาทรัพยากรนั้นไว้อย่างดี ปิยวาทจึงเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังของผู้นำทางการศึกษา เพราะนอกจากจะช่วยให้การสื่อสารเป็นไปอย่างราบรื่นแล้ว ยังช่วยลดความขัดแย้ง กระตุ้นความร่วมมือ และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันในองค์กร

ปิยวาทไม่ใช่เพียงคำพูดไพเราะ แต่คือพลังแห่งการสื่อสารที่มีเมตตาและเคารพผู้อื่น เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีปิยวาทในการบริหารและส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ก็จะสามารถดึงศักยภาพของทุกฝ่ายมาทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ และนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จอย่างมีความสุขและยั่งยืน

3. อัจฉริยา คือ การบำเพ็ญประโยชน์ การช่วยเหลือผู้อื่นในสิ่งที่เป็ประโยชน์ เป็นหนึ่งในหลักธรรมของ สังคหวัตถุ 4 ที่ส่งเสริมให้บุคคลอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างสันติสุข สำหรับผู้บริหารโรงเรียนแล้ว อัจฉริยามีความสำคัญยิ่ง เพราะสะท้อนถึงความตั้งใจจริงในการทำงานเพื่อส่วนรวม และมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ เวลา และบุคลากร โดยไม่ใช่เพียงแค่การ “จัดสรร” เท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้ที่ลงมือ “ช่วยเหลือ” และ “เอื้ออำนวย” ให้ทุกฝ่ายสามารถเข้าถึงและใช้ทรัพยากรเหล่านี้ ได้อย่างทั่วถึง และเป็นธรรม

อัจฉริยาในบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน จึงหมายถึงการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม ไม่ใช่เพียงสั่งการหรือมอบหมายหน้าที่ แต่พร้อมจะลงมือช่วยเหลือ ยื่นมือประสานงาน และสนับสนุนให้บุคลากรและนักเรียนสามารถใช้ทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างเต็มที่ เช่น การผลักดันให้ครูได้ใช้สื่อการสอนร่วมกันอย่างเหมาะสม การเปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มมีสิทธิในการใช้สถานที่ หรือการสนับสนุนครูและนักเรียนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอัจฉริยา ย่อมไม่ยึดติดกับตำแหน่งหรืออำนาจ แต่จะมองเห็นคุณค่าของการทำงานร่วมกัน มองว่าทุกฝ่ายควรได้รับประโยชน์จากทรัพยากรของโรงเรียน และพยายามลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงทรัพยากรเหล่านั้น ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือ ความสามัคคี และบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานอย่างแท้จริง

อัจฉริยา เป็นหลักธรรมที่สำคัญในการบริหารจัดการโรงเรียน โดยเฉพาะในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพราะสะท้อนถึงความเสียสละ ความจริงใจ และความมุ่งมั่นในการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม ผู้บริหารที่มีอัจฉริยา จะสามารถรวมพลังของทุกคนในโรงเรียนให้ร่วมกันใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ในที่สุด

4.สมานัตตตา หมายถึง ความเสมอภาค เสมอใจ หรือการวางตนให้เท่าเทียมกับผู้อื่นในการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิตร่วมกัน เป็นหลักธรรมหนึ่งใน สังคหวัตถุ 4 ที่ช่วยยึดเหนี่ยวจิตใจของคนในสังคมให้มีความรัก ความเข้าใจ และความสามัคคี หากผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักสมานัตตตาในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ก็จะก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นธรรม และส่งเสริมความร่วมมือในองค์กรอย่างแท้จริง

ในบริบทของโรงเรียน ทรัพยากรที่มีอยู่นั้นมีอยู่อย่างจำกัด ไม่ว่าจะเป็นห้องเรียน อุปกรณ์การสอน งบประมาณ หรือเวลา ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการให้ทุกฝ่ายได้ใช้ทรัพยากรเหล่านั้นอย่างเท่าเทียมกัน สมานัตตตาในฐานะผู้นำจึงหมายถึง การไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ลำเอียง และไม่ถือว่าตนอยู่เหนือผู้อื่น แต่พร้อมจะรับฟัง แบ่งปัน และให้โอกาสทุกคนอย่างเท่าเทียม

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเสมอใจ จะทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีแรงจูงใจในการทำงาน และเต็มใจร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความเสมอภาคนี้ยังช่วยลดความขัดแย้ง สร้างความไว้วางใจ และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเข้าใจและเคารพซึ่งกันและกัน ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารมีอคติ หรือจัดสรรทรัพยากรโดยไม่คำนึงถึงความเท่าเทียม เช่น ให้ความสำคัญกับบางกลุ่มมากเกินไป หรือเลือกสนับสนุนเฉพาะคนใกล้ชิด ย่อมส่งผลให้เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรม ความแตกแยก และความไม่ร่วมมือภายในโรงเรียน ดังนั้น สมานัตตตาจึงเป็นหลักธรรมที่มีคุณค่าอย่างยิ่งในการบริหารโรงเรียน เพราะไม่เพียงแต่ส่งเสริมให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังปลูกฝังจิตสำนึกแห่งความเป็นธรรม ความเคารพในความเสมอภาค และความร่วมมือที่มั่นคงระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

สมานัตตตาคือหัวใจของการบริหารอย่างเป็นธรรม ผู้บริหารโรงเรียนที่ยึดหลักนี้จะสามารถสร้างบรรยากาศของความเท่าเทียมและความร่วมมือในองค์กรได้อย่างแท้จริง ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายใช้ทรัพยากรร่วมกันด้วยจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบและความเสมอภาค อันจะนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จที่มั่นคงและยั่งยืน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ของการใช้ทรัพยากรร่วมกัน หมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการวางแผนและบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ บนพื้นฐานของความเข้าใจ ในความต้องการของทุกฝ่าย และยึดหลักความเท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร คำนึงถึงความสมดุล และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร โดยเน้นการจัดสรรอย่างเหมาะสม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน และตอบสนองความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างแท้จริง

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างบรรยากาศ การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา และการมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินและการสร้างทางเลือกในการดำเนินงานขององค์กร

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหลักสังคหวัตถุ 4 กับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จากการสืบค้นในหลักของสังคหวัตถุ 4 นั้นพบว่า

1.ทาน การให้โดยไม่หวังผลตอบแทน เป็นจริยธรรมพื้นฐานที่ก่อให้เกิดความเมตตา เอื้อเฟื้อ และสังคมที่เกื้อกูลกันได้อย่างแท้จริง สำหรับผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้นำทางการศึกษาแล้ว "ทาน" มิได้จำกัดอยู่แค่เพียงการให้วัตถุสิ่งของเท่านั้น หากแต่ยังครอบคลุมถึงการให้โอกาส การให้เวลา และการให้ความไว้วางใจแก่บุคลากรในองค์กร เพื่อส่งเสริมบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาโรงเรียน

หนึ่งในรูปแบบของ "ทาน" ที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการคือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กล่าวคือ การเปิดพื้นที่ให้ครู บุคลากร นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ได้แสดงความคิดเห็น และร่วมกันวางแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน ถือเป็น "ทานแห่งความไว้วางใจ" ที่สร้างแรงจูงใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในองค์กร

การตัดสินใจโดยมีส่วนร่วมยังสะท้อนถึงภาวะผู้นำที่เห็นคุณค่าในความสามารถของผู้อื่นไม่ยึดถืออำนาจไว้ที่ตนแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งตรงกับหลักพุทธธรรมที่สอนให้ละอัตตา และเห็นผู้อื่นเป็นเพื่อนร่วมทางในกระบวนการสร้างสรรค์สังคมการเรียนรู้ ผู้บริหารที่ยึดถือหลัก "ทาน" จึงมักเป็นผู้ที่สามารถฟังอย่างลึกซึ้ง ให้คำแนะนำอย่างอ่อนโยน และส่งเสริมศักยภาพของทุกคนให้แบ่งบานตามวิถีของตน

ด้วยเหตุนี้ การผสมผสานหลักของทานเข้ากับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จึงไม่ใช่เพียงแนวทางการบริหารงานเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปี่ยมด้วยเมตตา ความไว้วางใจ และการพัฒนาร่วมกัน ซึ่งย่อมส่งผลให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง และหล่อหลอมอนาคตของชาติด้วยความรักและปัญญา

2.ปิยวาจา ถ้อยคำอันอ่อนโยน ไพเราะ และจริงใจ ซึ่งเปี่ยมด้วยเมตตาและปรารถนาดี เป็นหนึ่งในหลัก สังคหวัตถุ 4 ที่พระพุทธเจ้าทรงสอนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลต่อกันในสังคม การใช้ปิยวาจาในบริบทของการบริหารโรงเรียนจึงมิใช่เพียงแค่การพูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ แต่คือศิลปะแห่งการสื่อสารที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำที่มีหัวใจของความเข้าใจและเคารพในศักดิ์ศรีของผู้อื่น

ในกระบวนการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะในเรื่อง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ปิยวาจา มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารที่สื่อสารด้วยถ้อยคำอ่อนโยน มักเปิดใจรับ

ฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย สร้างบรรยากาศของความปลอดภัยทางความคิด ซึ่งกระตุ้นให้ครูและบุคลากรกล้าที่จะเสนอแนะ แสดงความคิดเห็น และร่วมกันกำหนดแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์

ปิยวาจาเปรียบเสมือนสะพานเชื่อมใจ ที่นำพาแนวคิดและความเห็นต่าง ๆ มาหลอมรวมกันเป็นพลังแห่งการตัดสินใจร่วมกันอย่างมีคุณภาพ การพูดอย่างเคารพ ไม่ตำหนิ ดุหมั่น หรือใช้อำนาจข่มขู่ ย่อมนำไปสู่ความไว้วางใจและศรัทธาในตัวผู้นำ ส่งผลให้กระบวนการมีส่วนร่วมเกิดขึ้นอย่างแท้จริง มิใช่เพียงในนาม ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ปิยวาจาอย่างต่อเนื่อง ย่อมหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรให้เต็ม ไปด้วยความเมตตา ความเคารพซึ่งกันและกัน และความสามัคคี ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่เอื้อต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การใช้ปิยวาจาควบคู่กับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไม่เพียงช่วยให้กระบวนการบริหารเป็นไปอย่างราบรื่น หากยังสะท้อนถึงภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม อันสามารถนำพาองค์กรสู่ความเจริญงอกงามทั้งในด้านวิชาการและจริยธรรมอย่างแท้จริง

3. อัตถจริยา หนึ่งในหลักสังคหวัตถุ 4 ตามคำสอนของพระพุทธเจ้า หมายถึง การประพฤติให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น เป็นการลงมือกระทำด้วยความจริงใจ เพื่อเกื้อกูลผู้อื่น และสังคมอย่างแท้จริง

สำหรับผู้บริหารโรงเรียน อัตถจริยาสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่ไม่เพียงนั่งบริหารอยู่เบื้องบน แต่เป็นผู้ที่ลงมือทำจริง เพื่อประโยชน์สุขของครู นักเรียน และบุคลากรทุกคน การแสดงออกถึง อัตถจริยานั้น สามารถพบได้ชัดเจนผ่านกระบวนการ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งผู้บริหารจะต้อง เปิดโอกาสให้ทุกเสียงมีคุณค่า และทุกความคิดเห็นได้รับการรับฟังอย่างเท่าเทียม

การตัดสินใจโดยเปิดพื้นที่ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม มิใช่เป็นเพียงกระบวนการทางเทคนิค แต่คือการแสดงออกถึงเจตนารมณ์ที่ต้องการให้ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในทิศทางของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่ยึดหลักอัตถจริยาจะไม่หลีกเลี่ยงปัญหา ไม่ผลักภาระให้ผู้อื่น แต่พร้อมยื่นมือเข้าร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมแก้ไขปัญหามาอย่างไม่ถือตัว เป็นผู้นำที่อยู่ท่ามกลางผู้ตาม ไม่ใช่เหนือพวกเขา

นอกจากนี้ อัตถจริยายังส่งเสริมให้เกิดความศรัทธาและแรงจูงใจในการทำงาน เพราะเมื่อครู และบุคลากรเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมุ่งมั่นจริงจังในการทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม พวกเขาพร้อมใจที่จะร่วมแรงร่วมใจกันอย่างเต็มกำลัง ความร่วมมือและความภักดีจึงไม่ได้เกิดจากตำแหน่งหรืออำนาจ แต่เกิดจากการกระทำที่จับต้องได้

อัตถจริยาและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นสิ่งที่เกื้อหนุนกันอย่างลึกซึ้ง การบริหารโรงเรียนด้วยจิตที่มุ่งเน้นประโยชน์ของส่วนรวม พร้อมทั้งเปิดใจรับฟังและรวม



พลังจากทุกภาคส่วน คือหนทางสู่การพัฒนาองค์กรที่มั่นคง ยั่งยืน และเปี่ยมด้วยคุณธรรม อันสะท้อนถึงภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมอย่างแท้จริง

4.สมานัตตตา หมายถึง ความเสมอภาคในการปฏิบัติตน หรือ การวางตนเสมอต้นเสมอปลาย กับผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ เป็นหลักแห่งความเป็นธรรมที่ส่งเสริมความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร โดยเฉพาะในบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนที่ยึดหลักสมานัตตตาย่อมเป็นผู้นำที่ไม่ถือตัว ไม่ยกตนเหนือผู้อื่น แม้ดำรงอยู่ในตำแหน่งสูงก็ยังปฏิบัติต่อครูและบุคลากรด้วยความเคารพ และให้เกียรติกันในฐานะผู้ร่วมอุดมการณ์ด้านการศึกษา ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการเปิดพื้นที่แห่งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อย่างแท้จริง

ในกระบวนการตัดสินใจ หากผู้บริหารโรงเรียนวางตนอย่างเสมอภาคกับผู้อื่น เปิดใจรับฟังอย่างเท่าเทียม และไม่ยึดมั่น ถือมั่นในอำนาจเฉพาะตน ย่อมเกิดความรู้สึกไว้วางใจในหมู่คณะ ทุกความคิดเห็นจะได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรม ไม่ถูกมองข้ามเพียงเพราะตำแหน่งหรือสถานะ ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรอบคอบ ครอบคลุม และยอมรับได้จากทุกฝ่าย

สมานัตตตายังช่วยจัดอคติทางสังคมและจิตใจในองค์กร เพราะเมื่อผู้บริหารโรงเรียนกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกับบุคลากร ไม่สร้างระยะห่างหรือชนชั้นในเชิงอำนาจ ย่อมเกิดความสามัคคีและพลังร่วมกันในการขับเคลื่อนโรงเรียน ผู้ได้บังคับบัญชาจะรู้สึกว่าคุณค่าและมีบทบาทในการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งเป็นหัวใจของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

สมานัตตตาไม่เพียงเป็นหลักธรรมในการวางตน แต่ยังเป็นเสาหลักที่ค้ำจุนวัฒนธรรมองค์กรให้ยืนหยัดอยู่ได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง ด้วยจิตใจแห่งความเสมอภาค ความเข้าใจ และความเคารพซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจภายใต้หลักสมานัตตตาก็ไม่ใช่เพียงเครื่องมือทางบริหาร แต่เป็นหัวใจของภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่จะนำพาโรงเรียนไปสู่ความก้าวหน้าอย่างมั่นคง

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เปิดกว้าง เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันอย่างแท้จริง ทั้งนี้กระบวนการสื่อสารต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเคารพ ให้เกียรติ ไม่ตำหนิหรือดูหมิ่นความคิดเห็นของผู้อื่น ศรัทธาในความเสมอภาคทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน โดยยึดหลักประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมเป็นสำคัญ

**ตารางที่ 2.17** การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการสร้างความร่วมมือตามหลักพุทธธรรม

| ตัวบ่งชี้               | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | พฤติกรรมการวัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดความต้องการและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน โดยมีความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่นด้วยวาจาที่อ่อนโยน เป็นการเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีความแตกต่างกัน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมายขององค์กรด้วยความเสมอภาค พร้อมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของเป้าหมายของโรงเรียนด้วยความภาคภูมิใจ | 1) แสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดความต้องการและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน<br>2) แสดงออกในความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่นด้วยวาจาที่อ่อนโยน<br>3) เปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีความแตกต่างกัน<br>4) สร้างความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมายขององค์กรด้วยความเสมอภาค<br>5) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของเป้าหมายของโรงเรียนด้วยความภาคภูมิใจ |
| การใช้ทรัพยากรร่วมกัน   | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการวางแผนและบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ บนพื้นฐานของความเข้าใจในความต้องการของทุกฝ่าย และยึดหลักความเท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร คำนึงถึงความสมดุล และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร โดยเน้นการจัดสรรอย่างเหมาะสม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดการใช้                        | 1) แสดงออกถึงการวางแผนและบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ<br>2) ยึดหลักความเท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร<br>3) มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ                                                                                        |

| ตัวบ่งชี้                  | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | พฤติกรรมการวัด                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน และตอบสนองความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างแท้จริง                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เปิดกว้าง เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันอย่างแท้จริง ทั้งนี้กระบวนการสื่อสารต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเคารพ ให้เกียรติ ไม่ตำหนิหรือดูหมิ่น ความคิดเห็นของผู้อื่น ศรัทธาในความสามารถทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน โดยยึดหลักประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมเป็นสำคัญ | 1) มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เปิดกว้าง เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น<br>2) มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันอย่างแท้จริง<br>3) แสดงออกถึงความเคารพ ให้เกียรติผู้อื่น บนความเสมอภาค และเท่าเทียมทางความคิด<br>4) ยึดหลักประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมเป็นสำคัญ |

#### 2.4.5.5 หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมตัวบ่งชี้ของการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม

การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และการยึดมั่นในหลักคุณธรรมจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นต้นแบบที่น่าเคารพและไว้วางใจของทุกคนในโรงเรียน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหลักสังคหวัตถุ 4 กับการส่งเสริมองค์ประกอบของการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม จากการสืบค้นในหลักของสังคหวัตถุ 4 นั้น พบว่า

1. ทาน เป็นหลักธรรมข้อหนึ่งในทศพิธราชธรรม หมายถึง การให้ การเสียสละ หรือการแบ่งปันสิ่งที่มีเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นทรัพย์สิน เวลา กำลังใจ หรือความรู้ความสามารถ ทานจึงไม่ได้จำกัดเพียงแค่การให้สิ่งของ แต่รวมไปถึงการมีจิตใจเพื่อแผ่และพร้อมเสียสละเพื่อส่วนรวมด้วย สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้นำองค์กรทางการศึกษา การมี “ทาน”

ไม่เพียงแต่เป็นคุณธรรมพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันในสังคมเท่านั้น แต่ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมอีกด้วย

การเป็นผู้บริหารที่มีทาน คือ การแสดงให้เห็นถึงความเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เช่น การใช้เวลาอย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาโรงเรียนโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค การเปิดโอกาสให้นักเรียน ครู และบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอย่างโปร่งใส หรือการยอมรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะจากผู้อื่นด้วยความเมตตาและเห็นอกเห็นใจ สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารมีจิตใจพร้อม “ให้” มากกว่า “รับ”

ทานยังส่งผลโดยตรงต่อการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีภายในโรงเรียน เพราะเมื่อผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ให้และมีจริยธรรมในการดำเนินงาน ก็จะส่งต่อแรงบันดาลใจให้ครูและนักเรียนปฏิบัติตาม เป็นการปลูกฝังค่านิยมแห่งความเสียสละ ความมีน้ำใจ และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ซึ่งเป็นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันในสังคมประชาธิปไตยที่มีคุณภาพ

ยิ่งไปกว่านั้น “ทาน” ยังช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของผู้บริหารในสายตาของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนรอบโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่ให้ความช่วยเหลือโดยไม่หวังผลตอบแทน ย่อมได้รับความเคารพนับถือ และสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างราบรื่นและยั่งยืน

ทานเป็นทั้งคุณธรรมและพฤติกรรมที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน เพราะไม่เพียงแต่เป็นหลักในการประพฤติตนอย่างมีจริยธรรม แต่ยังเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นแบบอย่างของการมีคุณธรรมในระดับสังคม เมื่อผู้บริหารมีจิตใจพร้อมให้และเสียสละอย่างแท้จริง โรงเรียนก็จะกลายเป็นแหล่งบ่มเพาะคนดีที่มีจริยธรรมและมีคุณค่าต่อประเทศชาติในอนาคต

2. ปิยวาจา คือ ถ้อยคำอันไพเราะ พูดด้วยความสุภาพ อ่อนโยน จริงใจ และสร้างสรรค์ เป็นหนึ่งในหลักธรรมของ “สังคหวัตถุ 4” ซึ่งเป็นหลักธรรมสำคัญในการอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างสงบสุข สำหรับผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีบทบาทในการนำองค์กรและเป็นผู้นำทางจริยธรรม พฤติกรรมด้านการใช้วาจาจึงเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อทิศทางของโรงเรียนทั้งในด้านบรรยากาศ วัฒนธรรม และความสัมพันธ์ในองค์กร

การที่ผู้บริหารมีปิยวาจา หมายถึง การพูดด้วยความเมตตา ให้เกียรติ และสร้างกำลังใจแก่ครู บุคลากร และนักเรียน การพูดด้วยคำสุภาพแม้ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดหรือเมื่อมีปัญหา ย่อมแสดงให้เห็นถึงวุฒิภาวะทางอารมณ์และความเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม ช่วยลดความขัดแย้ง และส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือภายในองค์กรอย่างราบรื่น

ในด้านการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ปิยวาจาในการสื่อสารจะสามารถจูงใจและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี การให้คำแนะนำ ตักเตือน หรือวิพากษ์วิจารณ์ด้วยถ้อยคำที่สุภาพและให้เกียรติ ย่อมนำมาซึ่งการยอมรับและการพัฒนาตนเอง



ของผู้รับสาร ต่างจากการใช้วาจาที่รุนแรงหรือประชดประชัน ซึ่งอาจก่อให้เกิดบรรยากาศแห่งความหวาดกลัวหรือความไม่พอใจในองค์กร

นอกจากนี้ การใช้ปิยวาจาของผู้บริหารโรงเรียนยังเป็นการปลูกฝังคุณธรรมให้นักเรียน อีกทางหนึ่ง เมื่อผู้บริหารพูดดี ใช้ถ้อยคำที่สุภาพและสร้างสรรค์ ก็จะเป็นแบบอย่างให้นักเรียนเลียนแบบพฤติกรรมดังกล่าว ซึ่งจะส่งผลดีต่อการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่อบอุ่น มีความเคารพซึ่งกันและกัน และเต็มไปด้วยความเอื้ออาทร

ปิยวาจายังสะท้อนถึงความเมตตา กรุณา และความเป็นผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน เพราะการสื่อสารที่ดีไม่ได้อยู่ที่เนื้อหาเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงวิธีการพูดที่ทำให้ผู้ฟังรู้สึกว่าได้ได้รับความเคารพ เข้าใจ และได้รับการยอมรับ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีปิยวาจาจึงเปรียบเสมือนศูนย์กลางของความสมานฉันท์ภายในโรงเรียน

การมีปิยวาจาเป็นทั้งคุณธรรมและทักษะที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน เพราะนอกจากจะเป็นการสื่อสารอย่างมีจริยธรรมแล้ว ยังเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจ ความร่วมมือ และวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เมื่อผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการใช้วาจาอย่างสุภาพและสร้างสรรค์ ก็ย่อมส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้และหล่อหลอมคนดีมีคุณธรรมสู่สังคมได้อย่างแท้จริง

3. อรรถจริยา "การทำหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์" เป็นการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ตนรับผิดชอบด้วยความถูกต้องสุจริต ซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ และตั้งใจทำสิ่งที่ตนเป็นประโยชน์แก่ตนและผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง หากผู้บริหารโรงเรียนยึดถือหลักอรรถจริยาไว้เป็นแนวทาง ก็จะทำให้ตนเองกลายเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านจริยธรรมได้โดยธรรมชาติ

การปฏิบัติตามอรรถจริยาในบริบทของผู้บริหารโรงเรียน อาจแสดงออกได้ในหลายมิติ เช่น การมีวินัยตรงต่อเวลา ซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดหลักความยุติธรรม โปร่งใสในการบริหารงบประมาณ กล้าตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและเหตุผล อีกทั้งยังส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนทำงานอย่างมีอาชีพอย่างมีจริยธรรมด้วย

เมื่อผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตามอรรถจริยาอย่างเคร่งครัด ผลที่เกิดขึ้นคือการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในหมู่คณะ ครู นักเรียน และผู้ปกครอง จะมองเห็นผู้บริหารโรงเรียนเป็นต้นแบบในการประพฤติดีประพฤติชอบ เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาอย่างยั่งยืน และที่สำคัญยังเป็นการปลูกฝังคุณธรรมแก่เยาวชนผ่านการกระทำของผู้ผู้นำโดยตรง

อรรถจริยาไม่ใช่เพียงหลักธรรมสำหรับการปฏิบัติตนเท่านั้น หากแต่ยังเป็นหลักแห่งการนำองค์กรด้วยจริยธรรมอย่างแท้จริง ผู้บริหารโรงเรียนที่ยึดถือหลักอรรถจริยา จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน พร้อมทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีที่ทรงคุณค่าต่อสังคมและประเทศชาติ

4.สมานัตตตา การวางตนเสมอต้นเสมอปลาย และเสมอกัน ไม่ถือตัว ไม่ยกตนข่มผู้อื่น และรู้จักปรับตนให้สอดคล้องกับผู้ร่วมงานในสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นการแสดงถึงความถ่อมตน ความเข้าอกเข้าใจ และการเคารพในศักดิ์ศรีของผู้อื่น ซึ่งคุณลักษณะเช่นนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน

เมื่อผู้บริหารยึดหลักสมานัตตตาในการบริหารงาน จะเกิดผลดีอย่างชัดเจน เช่น การสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรในโรงเรียน ครูและบุคลากรจะรู้สึกที่ได้รับการยอมรับ ได้รับเกียรติ ไม่ถูกแบ่งแยกหรือลำเอียง ส่งผลให้เกิดความร่วมมือและความสามัคคีในองค์กร นอกจากนี้ยังทำให้นักเรียนและผู้ปกครองรู้สึกใกล้ชิด กล้าแสดงความคิดเห็น และเปิดใจร่วมพัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์

สมานัตตตา ยังช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล และเป็นธรรม ด้วยการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ไม่ใช้อำนาจในทางที่ผิด และกล้าที่จะยอมรับข้อบกพร่องของตนเมื่อต้องเผชิญกับคำวิพากษ์วิจารณ์ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นการประพฤติที่สะท้อนถึงจริยธรรมอันมั่นคง และยังเป็นแบบอย่างที่ดีที่ทรงคุณค่าแก่นักเรียน ซึ่งกำลังอยู่ในช่วงวัยของการซึมซับ และเรียนรู้

สมานัตตตา ไม่ใช่เพียงการถ่อมตนในแง่พฤติกรรมภายนอก แต่เป็นหลักธรรมที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนประพฤติอย่างมีจริยธรรม และเข้าใจในคุณค่าของความเสมอภาคในความเป็นมนุษย์ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการสร้างภาวะผู้นำที่คนยอมรับด้วยใจ มิใช่ด้วยตำแหน่ง และเป็นรากฐานสำคัญขององค์กรการศึกษาที่เปี่ยมด้วยความไว้วางใจ ความร่วมมือ และความยั่งยืน

สรุปได้ว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรม และความยึดมั่นในหลักคุณธรรม อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การกระทำเหล่านี้ไม่เพียงแต่เป็นหน้าที่ หากยังเป็นแบบอย่างที่ดีที่ทรงคุณค่าให้กับคณะครู บุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนนักเรียนในสถานศึกษา การบริหารงานโดยยึดหลักความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ โปร่งใส และกล้าตัดสินใจบนพื้นฐานของความถูกต้อง ย่อมสร้างความไว้วางใจในหมู่คณะอย่างลึกซึ้ง ผู้บริหารที่ประพฤติปฏิบัติเช่นนี้มักได้รับความเคารพอย่างแท้จริง มิใช่ด้วยตำแหน่งหรืออำนาจ แต่ด้วยจริยธรรมที่แสดงออกอย่างชัดเจนผ่านการกระทำ

จากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม ทำให้ได้ตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความซื่อสัตย์ ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความไว้วางใจ ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความยุติธรรม เมื่อนำหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มาส่งเสริมกับตัวบ่งชี้ของการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม จะได้ดังต่อไปนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความซื่อสัตย์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการประพฤติตรงไปตรงมาทั้งต่อตนเอง และผู้อื่น และความถูกต้องดีงามทั้งหลาย พฤติกรรมความซื่อสัตย์ของผู้บริหารนั้นจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ที่ปรากฏต่อสายตาของผู้อื่นและบุคคลรอบข้างมีสิ่งจะพูดจริงทำจริง ไม่โกหกหรือพูดเหลวไหล พูดคำไหน เป็นคำนั้นเป็นที่เคารพรักษานับถือว่าเป็นคนมีเกียรติ ความซื่อสัตย์จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญและเป็นที่ต้องการในทุกองค์การ ความซื่อสัตย์นอกจากจะหมายถึง การรักษาความลับ ผลประโยชน์ และทรัพย์สินต่าง ๆ ความซื่อสัตย์ยังหมายรวมไปถึงการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และไม่บิดเบือนจากความเป็นจริง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหลักสังคหวัตถุ 4 กับความซื่อสัตย์ จากการสืบค้นในหลักของสังคหวัตถุ 4 นั้นพบว่า

1.ทาน หมายถึงการให้ ไม่เพียงแต่การให้ทรัพย์สินสิ่งของ แต่ยังครอบคลุมถึงการให้ความรู้ การให้โอกาส การให้กำลังใจ และการเสียสละเพื่อผู้อื่น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีจิตแห่งการให้ ย่อมเอื้อเฟื้อต่อครู บุคลากร และนักเรียน

การให้จะมีคุณค่ามากยิ่งขึ้นเมื่อควบคู่ไปกับ “ความซื่อสัตย์” ความซื่อสัตย์คือความตรงไปตรงมา โปร่งใส และยึดมั่นในความถูกต้อง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความซื่อสัตย์ย่อมไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตน ไม่บิดเบือนข้อมูล และไม่เลือกปฏิบัติ แต่จะบริหารงานด้วยความชัดเจน ตรงไปตรงมา เช่น การใช้งบประมาณโรงเรียนอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ การแต่งตั้งโยกย้ายบุคลากรโดยยึดความสามารถและความเหมาะสมเป็นหลัก

เมื่อ “ทาน” และ “ความซื่อสัตย์” ประสานเข้าด้วยกันภายใต้กรอบของสังคหวัตถุ 4 ผู้บริหารโรงเรียนย่อมสามารถครองใจบุคลากรและนักเรียนได้อย่างมั่นคงและมีเสน่ห์ เพราะการให้ที่จริงใจย่อมนำมาซึ่งความผูกพัน และความซื่อสัตย์ย่อมนำมาซึ่งความไว้วางใจ ทั้งสองสิ่งนี้จะเกื้อกูลให้โรงเรียนมีวัฒนธรรมองค์กรที่อบอุ่น โปร่งใส และเป็นธรรม ทุกฝ่ายพร้อมใจกันทำงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนและสังคม

ดังนั้น ทานและความซื่อสัตย์จึงเป็นคุณธรรมคู่กันที่ผู้บริหารโรงเรียนควรยึดถืออย่างมั่นคง การให้ด้วยใจที่กว้างขวางและการยืนหยัดในความซื่อสัตย์ จะทำให้โรงเรียนเจริญก้าวหน้า เป็นศูนย์กลางแห่งคุณธรรม ความรู้ และความไว้วางใจ อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสังคมไทยในระยะยาว

2.ปิยวาจา หมายถึง การกล่าวถ้อยคำไพเราะ อ่อนโยน และจริงใจ เหมาะสมแก่กาลเทศะ แม้ในยามที่ต้องตักเตือนหรือให้ข้อเสนอนะ ก็ยังคงใช้ถ้อยคำที่สุภาพและสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้ฟังตระหนักถึงเจตนาดีและพร้อมรับฟัง การที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ปิยวาจาในการสื่อสารกับครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง จะช่วยสร้างบรรยากาศที่อบอุ่น เกื้อกูล และลดความขัดแย้งในองค์กรได้เป็นอย่างดี

ขณะเดียวกัน ความซื่อสัตย์ คือการประพฤติปฏิบัติด้วยความจริงใจ ไม่บิดเบือน ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตน และยึดมั่นในความถูกต้อง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความซื่อสัตย์จะเป็นที่ไว้วางใจของบุคลากรและชุมชน อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน ในการปลูกฝังคุณธรรมด้านความรับผิดชอบและความโปร่งใส

เมื่อ ปิยวาจาและความซื่อสัตย์ หลอมรวมอยู่ในผู้บริหารโรงเรียน ย่อมก่อให้เกิดพลังแห่งการนำที่สมบูรณ์แบบ เพราะการใช้ถ้อยคำไพเราะจะช่วยให้การสื่อสารนโยบายและการตัดสินใจต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่น ขณะที่ความซื่อสัตย์จะทำให้ทุกการกระทำและการตัดสินใจนั้นมีความน่าเชื่อถือและโปร่งใส ตัวอย่างเช่น ในการบริหารงบประมาณโรงเรียน หากผู้บริหารสื่อสารชี้แจงด้วยถ้อยคำสุภาพ จริงใจ และดำเนินการด้วยความซื่อสัตย์โปร่งใส ย่อมทำให้ครู บุคลากร และผู้ปกครองเกิดความเข้าใจและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่

จะเห็นได้ว่า ปิยวาจาและความซื่อสัตย์เป็นคุณธรรมที่เสริมสร้างกันและกันอย่างกลมกลืน ปิยวาจาช่วยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในองค์กรด้วยความนุ่มนวลและเมตตา ขณะที่ความซื่อสัตย์ช่วยยืนยันความถูกต้อง โปร่งใส และความน่าเชื่อถือ ผู้บริหารโรงเรียนที่ยึดมั่นในคุณธรรมทั้งสองประการนี้ จะสามารถนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมั่นคง พร้อมทั้งเป็นผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจจากทุกฝ่ายในสังคมการศึกษา

3.การบริหารสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้าและได้รับความไว้วางใจจากบุคลากร นักเรียน และชุมชน จำเป็นต้องอาศัยคุณธรรมเป็นรากฐานสำคัญ โดยเฉพาะ “ความซื่อสัตย์” ซึ่งเป็นคุณธรรมประจำใจของผู้นำที่แท้จริง ผู้บริหารที่มีความซื่อสัตย์ย่อมสามารถยืนหยัดอย่างมั่นคง โปร่งใส และเป็นที่พึ่งทางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง หลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่ช่วยเสริมคุณธรรมข้อนี้อย่างชัดเจนคือ หลักอรรถจริยา หรือการประพฤติตนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

อรรถจริยา หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำประโยชน์แก่ผู้อื่นด้วยความจริงใจ ไม่ใช่เพียงแสวงหาผลตอบแทนเพื่อตนเอง แต่เป็นการสละร่างกาย แรงใจ และสติปัญญาเพื่อเกื้อกูลให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์สูงสุด เมื่อผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักนี้เป็นแนวทาง ย่อมทำให้ความซื่อสัตย์ไม่ได้เป็นเพียงถ้อยคำ แต่เป็นการกระทำที่ปรากฏอย่างเด่นชัดทั้งในการตัดสินใจ การวางแผน และการสื่อสารกับทุกฝ่าย

ผู้บริหารโรงเรียนที่ซื่อสัตย์และตั้งมั่นในอรรถจริยา จะไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง ไม่ปิดบังข้อมูล และไม่เอาเปรียบผู้อื่น การทำงานทุกขั้นตอนจึงโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมุ่งสู่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนความซื่อสัตย์เช่นนี้ จะก่อให้เกิดความไว้วางใจจากครู บุคลากร และผู้ปกครอง พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศแห่งความศรัทธาและความร่วมมือภายในองค์กรอย่างมั่นคง



การประสานกันระหว่างหลักอัตถจริยาและความซื่อสัตย์ คือรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนที่สื่อสารและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความจริงใจ โปร่งใส และคำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นเป็นสำคัญ ย่อมสามารถสร้างความไว้วางใจและความศรัทธาในใจผู้ร่วมงานทุกฝ่าย ส่งผลให้โรงเรียนก้าวไปข้างหน้าด้วยพลังแห่งความดีงามและความยั่งยืนที่แท้จริง

4.สมานัตตตา หมายถึง การปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ไม่ถือว่าตนสูงหรือต่ำกว่าผู้อื่น วางใจอย่างเสมอภาค และพร้อมที่จะเข้าถึง เข้าใจ และอยู่ร่วมกับทุกคนอย่างกลมกลืน ส่วน ความซื่อสัตย์ หมายถึง ความตรงไปตรงมา โปร่งใส ไม่บิดเบือน และยึดมั่นในความจริง การที่ผู้บริหารโรงเรียนผสมผสานสองคุณธรรมนี้เข้าด้วยกัน ย่อมทำให้การบริหารเปี่ยมด้วยความน่าเชื่อถือและความเป็นธรรม

ผู้บริหารโรงเรียนที่ซื่อสัตย์และวางใจอย่างสมานัตตตา จะไม่เลือกปฏิบัติ ไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่จะยึดถือความถูกต้องเป็นหลัก พร้อมทั้งเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของครู บุคลากร และนักเรียนทุกคน การสื่อสารของผู้บริหารเช่นนี้จะเต็มไปด้วยความจริงใจ พูดอย่างตรงไปตรงมา และรับฟังความคิดเห็นด้วยใจเปิดกว้าง ทำให้เกิดบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความร่วมมือภายในโรงเรียน

สมานัตตตากับความซื่อสัตย์คือรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริงในสถานศึกษา ผู้บริหารที่สามารถผสมผสานความเสมอภาคในการปฏิบัติต่อทุกคนเข้ากับความจริงไปตรงมาในการทำงาน ย่อมเป็นที่เคารพและไว้วางใจของทั้งครู นักเรียน และชุมชนรอบโรงเรียน ส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่กลมเกลียว และขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความเจริญงอกงามอย่างมั่นคงและยั่งยืน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ของความซื่อสัตย์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการเปิดเผยข้อมูล อันเป็นข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมา เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมด้วยถ้อยคำสุภาพ ไพเราะ และจริงใจ มีความตั้งใจที่จะทำประโยชน์แก่ผู้อื่นด้วยความจริงใจ พร้อมไปกับการวางตนเสมอภาค ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนด้วยความเที่ยงธรรม ซื่อตรง และไม่เลือกปฏิบัติ อันเป็นหัวใจของการรักษาความน่าเชื่อถืออันเนื่อง

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการแสดงออกให้เห็นถึงความเชื่อมั่นหรือความมั่นใจที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง หรือองค์กร ว่าจะปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา ซื่อสัตย์ และไม่ทำให้ผิดหวัง ความไว้วางใจเกิดขึ้นจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส จริงใจ ความมั่นคงสม่ำเสมอในคำพูดและการกระทำ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหลักสังคหวัตถุ 4 กับความไว้วางใจ จากการสืบค้นในหลักของสังคหวัตถุ 4 นั้น พบว่า

1. ทาน หมายถึง การให้ การเสียสละ และการแบ่งปัน มิได้จำกัดอยู่แค่การให้สิ่งของหรือทรัพย์สินเท่านั้น แต่รวมถึงการให้เวลา ให้ความรู้ ให้โอกาส และให้กำลังใจแก่ผู้อื่น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีจิตแห่งทาน จะไม่เพียงคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะใส่ใจในความ สุข ความก้าวหน้า และความเป็นอยู่ที่ดีของครู นักเรียน และผู้ปกครอง

เมื่อผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักทานเป็นแนวทางในการทำงาน เขา จะพร้อมรับฟังความคิดเห็น เปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนได้แสดงศักยภาพ สนับสนุนกิจกรรมที่เป็น ประโยชน์ และพร้อมช่วยเหลือเมื่อมีผู้ประสบปัญหา การให้เช่นนี้ย่อมก่อให้เกิดความอบอุ่นและความ สบายใจ ทำให้บุคลากรทุกฝ่ายสัมผัสได้ถึงความจริงใจของผู้บริหาร

จากการให้ที่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จะค่อย ๆ ก่อร่างเป็น ความ ไว้วางใจ ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อมั่นว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะไม่ทอดทิ้งเมื่อเกิดปัญหา ผู้ปกครองมั่นใจว่า โรงเรียนดูแลบุตรหลานอย่างจริงจัง และนักเรียนเองก็เชื่อมั่นว่าตนได้รับการสนับสนุนเต็มที่ ความ ไว้วางใจนี้เองคือรากฐานของการบริหารที่มั่นคง และนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน

กล่าวได้ว่า ทาน มิใช่เพียงคุณธรรมซึ่งงดงามในทางพุทธศาสนา แต่ ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างและรักษา ความไว้วางใจ หากผู้บริหารโรงเรียนยึดมั่นในหลักการให้ และเสียสละ ย่อมได้รับการตอบแทนด้วยความศรัทธาและการร่วมแรงร่วมใจ ซึ่งเป็นพลังที่ยิ่งใหญ่ ที่สุดในการพัฒนาองค์กรการศึกษา

2. ปิยวาจา การบริหารโรงเรียนไม่ใช่เพียงเรื่องของนโยบายหรือกฎระเบียบ เท่านั้น หากแต่ยังต้องอาศัยศิลปะการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกฝ่าย เครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารควรยึดถือคือ ปิยวาจา หรือถ้อยคำที่สุภาพ ไพเราะ และจริงใจ ซึ่งมีพลัง อย่างยิ่งในการสร้าง ความไว้วางใจ

ปิยวาจา ไม่ได้หมายถึงการพูดให้ฟังไพเราะเพียงอย่างเดียว แต่คือ การพูดด้วยความจริงใจ มีเหตุผล และมุ่งประโยชน์แก่ผู้ฟัง ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ถ้อยคำสุภาพและให้ เกียรติ จะทำให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองรู้สึกอบอุ่นใจและพร้อมที่จะเปิดใจรับฟัง เมื่อเกิดปัญหา หรือความขัดแย้ง คำพูดที่อ่อนโยนสามารถ ลดความตึงเครียด และเปลี่ยนบรรยากาศให้เป็นความ เข้าใจอันดีได้ ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารโรงเรียนใช้ถ้อยคำเชิงกระด้าง หยาดคาย หรือไม่ให้ เกียรติ ย่อมทำให้บุคลากรเกิดความหวาดระแวง ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น และลดความศรัทธาในตัวผู้นำ ดังนั้นปิยวาจาจึงเป็นสะพานเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับทุกคนในโรงเรียน

เมื่อผู้บริหารโรงเรียนพูดด้วยถ้อยคำที่งดงาม สม่ำเสมอ และจริงใจ ย่อมก่อให้เกิด ความไว้วางใจ ครูเชื่อมั่นว่าคำสั่ง และคำแนะนำของผู้บริหารโรงเรียนตั้งอยู่บนพื้นฐาน ของความหวังดี นักเรียนรู้สึกว่าได้รับกำลังใจในการเรียนรู้ และผู้ปกครองมั่นใจว่าสถานศึกษาดูแล

บุตรหลานด้วยความใส่ใจอย่างแท้จริง ความไว้วางใจนี้จะกลายเป็นพลังสำคัญที่ทำให้ทุกฝ่ายพร้อมใจกันพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน

กล่าวได้ว่า ปิยวาจา คือหัวใจของการสื่อสารที่ก่อให้เกิด ความไว้วางใจ สำหรับผู้บริหารโรงเรียน หากผู้นำใช้วาจาอย่างสร้างสรรค์ ย่อมได้รับศรัทธาและความร่วมมืออย่างจริงใจ นำพาโรงเรียนสู่ความก้าวหน้าและความสงบสุข

3. อดทนอดกลั้น หมายถึง การประพฤติดนเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นครู นักเรียน ผู้ปกครอง หรือชุมชนรอบข้าง ผู้บริหารโรงเรียนที่ยึดหลักอดทนอดกลั้น จะมุ่งมั่นทำงานโดยเห็นแก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ไม่เลือกปฏิบัติ พร้อมทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อสนับสนุนครูในการสอนดูแลนักเรียนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี และร่วมมือกับผู้ปกครองเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่อบอุ่น การแสดงออกเช่นนี้เป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถสัมผัสได้ และก่อให้เกิดความศรัทธา

เมื่อผู้บริหารโรงเรียนทำงานเพื่อผู้อื่นอย่างจริงใจ ผลที่ตามมาคือความไว้วางใจ ครูจะเชื่อมั่นว่าผู้บริหารโรงเรียนยืนอยู่เคียงข้าง ไม่ทอดทิ้งเมื่อมีปัญหา นักเรียนมั่นใจว่าตนได้รับโอกาสที่เท่าเทียม และผู้ปกครองเกิดความเชื่อถือว่าสถานศึกษานี้เอาใจใส่บุตรหลานด้วยความจริงใจ ความไว้วางใจเช่นนี้จะเป็พลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนดำเนินงานอย่างราบรื่น และพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน

ดังนั้น อดทนอดกลั้น จึงไม่ใช่เพียงหลักธรรมเชิงทฤษฎี แต่เป็นแนวทางปฏิบัติที่ผู้บริหารโรงเรียนควรยึดถือ เพราะเมื่อผู้นำมุ่งทำเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น ความไว้วางใจย่อมเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ และความไว้วางใจนี้เองที่จะกลายเป็นรากฐานของการบริหารที่มั่นคงและสง่างาม

4. สมานัตตตา หมายถึงความเสมอต้นเสมอปลาย และการวางตัวอย่างเสมอภาค ไม่ลำเอียงหรือเลือกปฏิบัติ

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมานัตตตาจะปฏิบัติต่อครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองด้วยความเป็นธรรม ไม่ให้สิทธิพิเศษแก่คนใดเป็นการเฉพาะ แต่ยึดหลักความถูกต้องและความเท่าเทียม การกระทำเช่นนี้ทำให้ทุกฝ่ายเกิดความสบายใจและกล้าที่จะแสดงศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ เพราะรู้ว่าตนจะได้รับโอกาสและการดูแลที่ไม่แตกต่างจากผู้อื่น

เมื่อผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักสมานัตตตาอย่างจริงจัง ผลลัพธ์ที่ตามมาคือ ความไว้วางใจ ครูเชื่อมั่นว่าผลการทำงานของตนจะได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรม นักเรียนมั่นใจว่าได้รับโอกาสพัฒนาอย่างเท่าเทียม และผู้ปกครองก็เกิดความศรัทธาในความโปร่งใสของโรงเรียน ความไว้วางใจที่เกิดขึ้นนี้จะกลายเป็นแรงสนับสนุนสำคัญ ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรที่อบอุ่น โปร่งใส และก้าวหน้าด้วยพลังของทุกฝ่าย

ดังนั้น สมานัตตตา จึงเป็นคุณธรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนไม่อาจมองข้าม เพราะความเสมอภาคและความเป็นธรรม คือรากฐานที่จะนำไปสู่ความไว้วางใจ และความไว้วางใจนี้เองคือพลังที่ทำให้การบริหารการศึกษาเป็นไปอย่างมั่นคงและยั่งยืน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ของความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกด้วยการให้ในสิ่งต่างๆ โดยไม่หวังผลตอบแทน ทำให้ทุกฝ่ายในโรงเรียนสัมผัสได้ถึงความจริงใจ และเกิดเป็นความไว้วางใจ สะท้อนได้จากการพูดด้วยถ้อยคำที่อ่อนโยน เป็นมิตร อันเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจเป็นสะพานเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายอันเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ที่มีความโปร่งใส บนความเท่าเทียม จนเกิดเป็นศรัทธาจากทุกฝ่ายอย่างแท้จริง

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความยุติธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการแสดงออกให้เห็นถึงความสามารถในการตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นได้ด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันเป็นผู้มีเหตุมีผล ตลอดจนไม่เอารัดเอาเปรียบให้เกิดริษยาและช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหลักสังคหวัตถุ 4 กับความยุติธรรม จากการสืบค้นในหลักของสังคหวัตถุ 4 นั้น พบว่า

1. ทาน หมายถึง การให้ที่เกิดจากความเมตตาและเสียสละ ผู้บริหารโรงเรียนที่รู้จักให้ ไม่ว่าจะเป็นการให้โอกาส ให้น้ำใจ หรือการมอบกำลังใจ ย่อมสร้างบรรยากาศแห่งความอบอุ่น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกได้รับการเอาใจใส่ และนักเรียนสัมผัสได้ถึงความรักปรารถนาดีที่จริงแท้

ขณะเดียวกัน ความยุติธรรม คือเข็มทิศที่ทำให้การให้มีความคุ้มค่า ไม่เอนเอียง ไม่ลำเอียง แต่ตั้งอยู่บนหลักความถูกต้อง ผู้บริหารโรงเรียนที่ยุติธรรมจะปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาค ประเมินอย่างโปร่งใส ตัดสินปัญหาด้วยเหตุผล ไม่ใช้อคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน

เมื่อ ทาน และ ความยุติธรรม หลอมรวมกัน ผู้บริหารโรงเรียนจึงมิได้เป็นเพียง “ผู้ให้” เท่านั้น แต่ยิ่งกลายเป็น “ผู้นำที่ทุกฝ่ายยอมรับและเชื่อมั่น” เพราะการให้ที่มีความเป็นธรรม ย่อมก่อให้เกิดทั้งความอบอุ่นใจและความศรัทธาลึกซึ้ง โรงเรียนจึงดำเนินไปด้วยพลังแห่งความไว้วางใจ เต็มไปด้วยความร่วมมือ และก้าวหน้าอย่างมั่นคงยั่งยืน

กล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีทั้ง ทาน และ ความยุติธรรม จะเป็นผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจจากทุกฝ่ายอย่างแท้จริง เพราะรู้จัก “ให้ด้วยใจ” และ “ปกครองด้วยธรรม”

2. ปิยวาจา การบริหารโรงเรียนในปัจจุบันมิใช่เพียงการจัดการด้านวิชาการ หรือการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการ



ทำงานร่วมกัน ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารเป็นไปอย่างราบรื่นและได้รับการยอมรับคือ “ปิยวาจา” และ “ความยุติธรรม” อันเป็นคุณธรรมพื้นฐานที่ผู้บริหารพึงมีและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

ปิยวาจา หมายถึง วาจาที่อ่อนโยน สุภาพ และสร้างสรรค์ การพูดด้วยถ้อยคำที่เหมาะสมจะช่วยลดความขัดแย้ง สร้างกำลังใจ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ครู บุคลากร ตลอดจนผู้ปกครองและนักเรียน เกิดความไว้วางใจและความศรัทธา ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ปิยวาจาในการสื่อสาร ย่อมสามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เกิดความร่วมมืออย่างสมัครใจ และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ความยุติธรรม เป็นหลักธรรมที่ทำให้การบริหารโปร่งใสและได้รับความเชื่อถือ ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเสมอภาค ไม่ลำเอียง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง และตัดสินใจปัญหาตามเหตุผลและข้อเท็จจริง จะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและแรงจูงใจในการทำงาน เมื่อบุคลากรเห็นว่าตนได้รับความเป็นธรรม ก็จะเกิดความพึงพอใจและทุ่มเทต่อหน้าที่

เมื่อพิจารณาร่วมกัน “ปิยวาจา” และ “ความยุติธรรม” จึงเป็นคุณสมบัติที่เกื้อกูลกัน หากผู้บริหารโรงเรียนมีเพียงปิยวาจาแต่ขาดความยุติธรรม อาจทำให้การบริหารไม่มั่นคง ในทางตรงกันข้าม หากมีความยุติธรรมแต่ขาดวาจาที่น่าฟัง ก็อาจก่อให้เกิดความตึงเครียดและความห่างเหิน การบริหารที่สมบูรณ์จึงต้องอาศัยทั้งสองคุณธรรมควบคู่กัน

กล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ปิยวาจาในการสื่อสาร และยึดมั่นในความยุติธรรมในการตัดสินใจ ย่อมสามารถสร้างความศรัทธา ความร่วมมือ และบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างยั่งยืน คุณธรรมทั้งสองประการนี้จึงเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในโลกยุคดิจิทัลนี้

3. อุตถจริยา หมายถึง การประพฤติที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น การช่วยเหลือเกื้อกูล สนับสนุน ส่งเสริม และทำสิ่งที่ดีก่อให้เกิดผลดีต่อส่วนรวม ผู้บริหารโรงเรียนที่ยึดถืออุตถจริยา ย่อมมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อประโยชน์ของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน การจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาโครงการ และการส่งเสริมบุคลากร ล้วนสะท้อนถึงความตั้งใจในการสร้างประโยชน์ร่วมกันทั้งสิ้น

ความยุติธรรม เป็นหลักธรรมที่ช่วยให้การบริหารดำเนินไปอย่างโปร่งใสและได้รับความไว้วางใจ การปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ลำเอียง และการตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลและข้อเท็จจริง จะทำให้ครูและบุคลากรเกิดความเชื่อมั่น มีขวัญกำลังใจ และพร้อมที่จะร่วมมือกันทำงานเพื่อเป้าหมายของโรงเรียนอย่างเต็มกำลัง

เมื่อพิจารณาร่วมกัน “อุตถจริยา” และ “ความยุติธรรม” จึงมีความสัมพันธ์เกื้อกูลต่อการบริหาร หากผู้บริหารทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ แต่ขาดความยุติธรรม การช่วยเหลืออาจถูกมองว่าไม่โปร่งใส ในทางตรงกันข้าม หากมีความยุติธรรมแต่ไม่มุ่งทำประโยชน์

การบริหารก็อาจไม่ก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ที่แท้จริง การผสมผสานคุณธรรมทั้งสอง จึงทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างทั้งความไว้วางใจและผลประโยชน์ร่วมกันแก่ทุกฝ่าย

กล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ยึดถืออัตถจริยาในการทำประโยชน์แก่ส่วนรวม และดำรงความยุติธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ ย่อมเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับ สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร และนำพาโรงเรียนไปสู่ความก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน

4.สมานัตตตา หมายถึง การวางตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาค ไม่ถือตัว ไม่แบ่งชนชั้น และไม่ลำเอียง ผู้บริหารที่มีสมานัตตตา ย่อมสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นและเป็นมิตร บุคลากรรู้สึกได้รับการยอมรับและให้เกียรติอย่างเท่าเทียมกัน ส่งผลให้เกิดความสามัคคีและความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน

ความยุติธรรม เป็นหลักการที่ทำให้การบริหารเป็นไปด้วยความโปร่งใสและน่าเชื่อถือ ผู้บริหารที่ยึดมั่นในความยุติธรรม จะพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงเหตุผลและความถูกต้อง ไม่ตัดสินด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน เมื่อบุคลากรเห็นว่าตนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ก็จะเกิดความเชื่อมั่นและเต็มใจปฏิบัติหน้าที่อย่างสุดความสามารถ

เมื่อนำ “สมานัตตตา” และ “ความยุติธรรม” มาประกอบกัน จะทำให้การบริหารมีทั้งความเป็นมิตรและความน่าเชื่อถือ หากมีเพียงสมานัตตตาแต่ขาดความยุติธรรม อาจกลายเป็นการเอาใจทุกฝ่ายโดยไม่ยึดหลักที่ถูกต้อง ในทางกลับกัน หากมีความยุติธรรมแต่ขาดสมานัตตตา การบริหารอาจเคร่งครัดจนทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกท่างเหิน ดังนั้น การผสมผสานคุณธรรมทั้งสอง จึงทำให้ผู้บริหารสามารถนำพาโรงเรียนไปสู่ความก้าวหน้าได้อย่างมั่นคง

กล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ยึดหลักสมานัตตตาในการวางตนอย่างเสมอภาค และดำรงความยุติธรรมในการตัดสินใจ ย่อมเป็นผู้นำที่ได้รับความเคารพศรัทธา สร้างความสามัคคี และทำให้โรงเรียนพัฒนาอย่างยั่งยืน

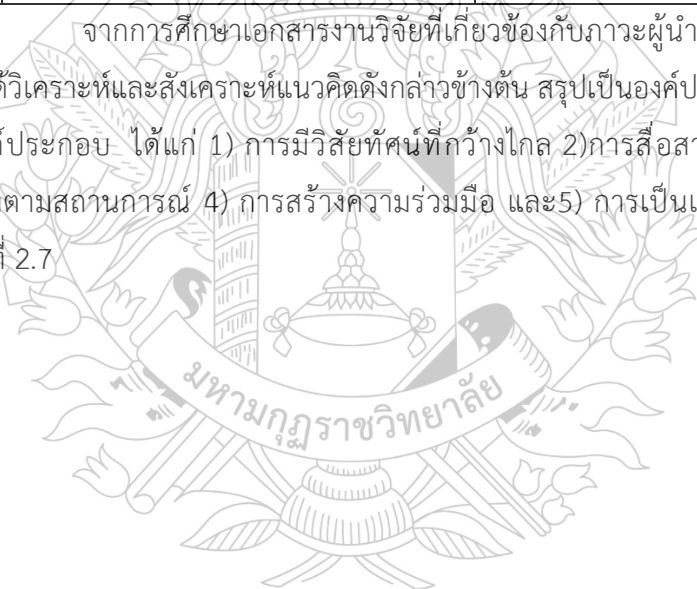
จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ของความยุติธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการให้ ด้วยจิตใจ ที่เป็นกลาง รอบคอบ และผ่านการกลั่นกรองด้วยความคิดและถ้อยคำที่อ่อนโยน สุภาพ พุดด้วยเหตุผล พร้อมทั้งให้เกียรติผู้อื่น บนความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยจิตใจที่เป็นกลาง รวมไปถึงการสนับสนุน ส่งเสริม และทำสิ่งที่ถูกต้องก่อให้เกิดผลดีต่อส่วนรวม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลรอบข้างด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมบนความถูกต้องอย่างตรงไปตรงมา

**ตารางที่ 2.18** การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการเป็นแบบอย่างที่ดี  
ด้านจริยธรรมตามหลักพุทธธรรม

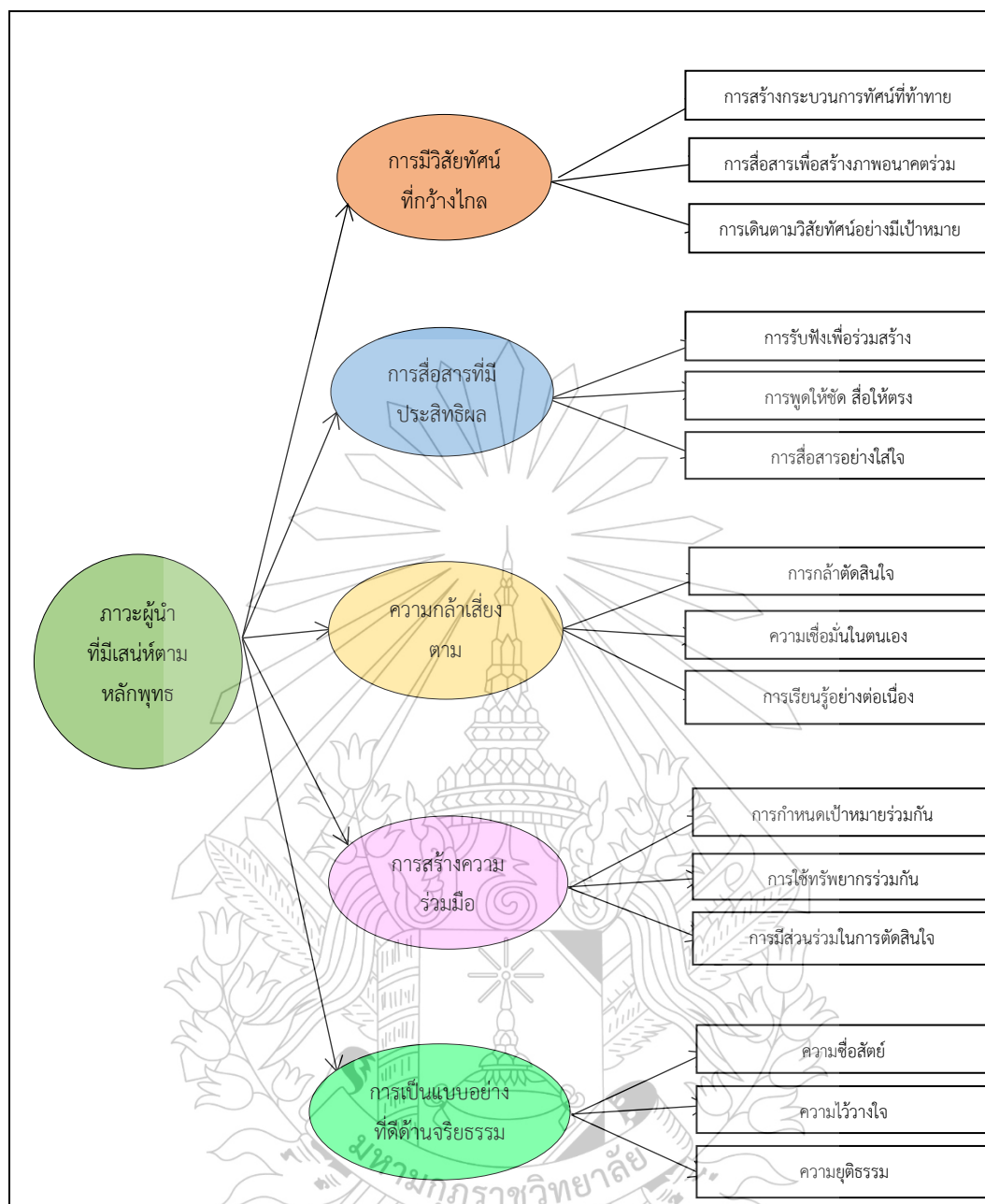
| ตัวบ่งชี้     | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | พฤติกรรมการวัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความซื่อสัตย์ | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการเปิดเผยข้อมูล อันเป็นข้อเท็จจริง อย่างตรงไปตรงมา เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมด้วยถ้อยคำสุภาพ ไพเราะ และจริงใจ มีความตั้งใจที่จะทำประโยชน์แก่ผู้อื่นด้วยความจริงใจ พร้อมไปกับการวางตนเสมอภาค ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนด้วยความเที่ยงธรรม ซื่อตรง และไม่เลือกปฏิบัติ อันเป็นหัวใจของการรักษาความน่าเชื่อถือนั่นเอง                                                                              | 1) มีการเปิดเผยข้อมูล อันเป็นข้อเท็จจริง อย่างตรงไปตรงมา เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม<br>2) แสดงออกด้วยถ้อยคำสุภาพ ไพเราะ และจริงใจ<br>3) มีความตั้งใจที่จะทำประโยชน์แก่ผู้อื่นด้วยความจริงใจ<br>4) ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนด้วยความ เที่ยงธรรม ซื่อตรง และไม่เลือกปฏิบัติ                                                                                                         |
| ความไว้วางใจ  | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกด้วยการให้ในสิ่งต่างๆ โดยไม่หวังผลตอบแทน ทำให้ทุกฝ่ายในโรงเรียนสัมผัสได้ถึงความจริงใจ และเกิดเป็นความไว้วางใจ สะท้อนได้จากการพูดด้วยถ้อยคำที่อ่อนโยน เป็นมิตร อันเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ เป็นสะพานเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายอันเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ที่มีความโปร่งใสบนความเท่าเทียม จนเกิดเป็นศรัทธาจากทุกฝ่ายอย่างแท้จริง | 1) แสดงออกด้วยการให้ในสิ่งต่างๆ โดยไม่หวังผลตอบแทน ทำให้ทุกฝ่ายในโรงเรียนสัมผัสได้ถึงความจริงใจ<br>2) แสดงออกด้วยการพูดด้วยถ้อยคำที่อ่อนโยน เป็นมิตร อันเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ<br>3) แสดงออกถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายอันเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น<br>4) แสดงออกถึงความโปร่งใส บนความเท่าเทียม จนเกิดเป็นศรัทธาจากทุกฝ่ายอย่างแท้จริง |

| ตัวบ่งชี้    | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | พฤติกรรมการวัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความยุติธรรม | พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการให้ ด้วยจิตใจ ที่เป็นกลาง รอบคอบ และผ่านการกลั่นกรอง ด้วยความคิดและถ้อยคำที่อ่อนโยน สุภาพ พุดด้วยเหตุผล พร้อมทั้งให้เกียรติผู้อื่น บนความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยจิตใจที่เป็นกลาง รวมไปถึงการสนับสนุน ส่งเสริม และทำสิ่งที่ถูกต้อง ก่อให้เกิดผลดีต่อส่วนรวม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลรอบข้างด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมบนความถูกต้องอย่างตรงไปตรงมา | 1) แสดงออกถึงการให้ ด้วยจิตใจ ที่เป็นกลาง รอบคอบ และ ผ่านการกลั่นกรองทางความคิดด้วยเหตุและผล<br>2) แสดงออกด้วยถ้อยคำที่อ่อนโยน สุภาพ พร้อมทั้งให้เกียรติผู้อื่น บนความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยจิตใจที่เป็นกลาง<br>3) สนับสนุน ส่งเสริม และทำในสิ่งที่ถูกต้องก่อให้เกิดผลดีต่อส่วนรวม<br>4) ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลรอบข้างด้วยความเสมอภาค และเท่าเทียมบนความถูกต้องอย่างตรงไปตรงมา |

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปเป็นองค์ประกอบที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 2) การสื่อสารที่มีประสิทธิผล 3) ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ 4) การสร้างความร่วมมือ และ 5) การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม ดังภาพที่ 2.7







ภาพที่ 2.7 โมเดลสมมติฐานการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม  
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้

### 2.5.1 ความหมายของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ (Indicator) มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า ดัชนี (Index) ในดิกชันนารี Webster's Ninth New Collegiate Dictionary (1991) อธิบายว่า Indicator เป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน in = in, to + dicare = declare, point out หรือ indicare = to point out,

to indicate เริ่มใช้ในภาษาอังกฤษเมื่อปี ค.ศ. 1660 โดยให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่าคือเครื่องมือ (Device) เครื่องวัดระบุปริมาณ (Gauge) หน้าปัด (Dial) เครื่องบันทึก (Register) หรือตัวชี้ (Pointer) สำหรับวัด หรือบันทึก หรือแสดง อีกนัยหนึ่งหมายถึงกลุ่มของค่าสถิติที่นำมารวมกันเพื่อระบุสภาพเศรษฐกิจ ส่วนคำว่า Index มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า indicis = an informer that which points out เริ่มใช้ในภาษาอังกฤษเมื่อปี ค.ศ. 1571 หมายถึง ตัวชี้ หรือตัวบ่งชี้ เช่นเช่นเพิ่ม นาฬิกาบอกเวลาบนหน้าปัดที่ใช้บอกแสดง หรือแทนปริมาณ เช่นดัชนีวัดความสามารถ (Index of Ability) อีกนัยหนึ่งมีความหมายถึงสัดส่วนหรืออัตราส่วนระหว่างปริมาณสองจำนวนหรือการเปรียบเทียบปริมาณระหว่างเวลาหนึ่งกับอีกเวลาหนึ่งอันเป็นความหมายของเลขดัชนี (Index Number) ซึ่งเริ่มใช้ในภาษาอังกฤษเมื่อปี ค.ศ. 1896 เมื่อพิจารณาจากความหมาย ตัวบ่งชี้มีความหมายกว้างกว่าดัชนี ดัชนีจัดว่าเป็นตัวบ่งชี้ชนิดหนึ่ง โดยที่ลักษณะของดัชนีต้องอยู่ในรูปของอัตราส่วนระหว่างปริมาณสองจำนวน แต่ตัวบ่งชี้ไม่มีข้อจำกัดว่าจะต้องอยู่ในรูปอัตราส่วน (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2541)

คำว่า Indicator ในภาษาอังกฤษ มีการให้ความหมายในภาษาไทยกันอย่างหลากหลาย เช่น ดัชนี ดัชนีบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ ตัวชี้ ตัวชี้หน้า ตัวชี้วัด เครื่องชี้ เครื่องชี้บอก และเครื่องชี้วัด เป็นต้น (จารุภัทร บุญส่ง, 2556,) ในงานวิจัยนี้จะใช้คำว่า "ตัวบ่งชี้" ซึ่งจากการศึกษาการให้นิยามของตัวบ่งชี้ของ Johnstone (1981) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่าเป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสถานะหรือสภาพการณ์ของสิ่งที่มุ่งวัดในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยไม่จำเป็นจะต้องบ่งบอกสถานะที่เจาะจง แต่จะบ่งบอกหรือสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ โดยที่สารสนเทศนั้นอาจอยู่ในรูปสารสนเทศเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่เมื่อนำมาสังเคราะห์จะได้ภาพรวมที่สะท้อนลักษณะของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ต้องการศึกษาและวัดนะ บัวสนธ์ (2550) หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือคุณลักษณะใดๆ ก็ตามที่เป็นค่าสังเกตได้ ซึ่งบ่งบอกหรือสะท้อนถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรม สังเกตไม่ได้โดยตรง สอดคล้องกับวรภัทร์ ภูเจริญ (2550) ที่ว่า ตัวบ่งชี้ คือ ดัชนีวัดผลหรือเครื่องบ่งบอก เป็นการวัดผลทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ใช้ได้ในทุกองค์กร ซึ่งตัวบ่งชี้ถูกนำมาใช้เพื่อให้ผู้บริหารทราบถึงขีดความสามารถ สมรรถนะความคืบหน้า คุณภาพ ปริมาณของกิจกรรมต่างๆ ที่ได้ทำไปตามแผนตามยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่วางไว้หรือไม่นอกจากนี้ศิริชัย กาญจนวาสี (2554) และ มณฑาทิพย์ เสยงคะ (2556) ให้ความหมายคล้ายกันว่าตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัด เป็นตัวประกอบ ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือ ลักษณะของสิ่งต่างๆ ที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของทรัพยากรการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่นำมาวัดหรือชี้ให้เห็นถึงสภาพการณ์ของสิ่งที่กำลังศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เป็นค่าที่สังเกตได้ทั้งเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่บอกความหมายหรือสะท้อนลักษณะของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ต้องการศึกษา

### 2.5.2 ลักษณะของตัวบ่งชี้

ลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ดีต้องมีการแสดงค่าเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นตัวเลขเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ได้ ซึ่ง Johnstone (1981,) สรุปลักษณะของ ตัวบ่งชี้ มี 5 ประการ ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ไม่ได้บอกหรือชี้สิ่งใดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ แต่จะมีลักษณะเป็นตัวแทนที่ครอบคลุมถึงสิ่งนั้นๆ ได้ไม่มากนักน้อย ดังนั้นตัวบ่งชี้จึงมีลักษณะที่สะท้อนถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยประมาณหรือบอกถึงสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัดอย่างกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง

2. ตัวบ่งชี้เป็นการรวมตัวแปรหลายตัวที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน ที่เกี่ยวข้องกันนำเสนอเป็นภาพรวมกว้างๆ ของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษา

3. ตัวบ่งชี้จะแสดงค่าออกเป็นเชิงปริมาณ คือสามารถแสดงเป็นค่าตัวเลขหรือเป็นปริมาณได้ มิใช่เป็นข้อความเชิงบรรยายอย่างเดียว ต้องเป็นตัวเลขที่ใช้สำหรับตีความแสดงถึงสารสนเทศตามกฎหมายเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด

4. ค่าของตัวบ่งชี้แสดงค่าของสิ่งที่ต้องการศึกษาเพียงจุดใดจุดหนึ่งหรือช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น ไม่เป็นสิ่งถาวร ซึ่งตัวบ่งชี้บางตัวอาจให้สารสนเทศประกอบด้วยค่าหลายค่าเป็นอนุกรมเวลาได้ เมื่อนำตัวบ่งชี้ที่ได้จากจุดเวลา หรือช่วงเวลาต่างกันมาเปรียบเทียบกับกัน จะแสดงถึงสภาพความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้ ดังนั้นการตีความหมายค่าตัวบ่งชี้จึงสอดคล้องกับช่วงเวลาหนึ่งๆ เท่านั้น

5. ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐานสำหรับการพัฒนาทฤษฎี ใน 4 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดข้อความเชิงบรรยายสภาพปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา 2) นิยามเชิงทฤษฎีเป็นภาพกว้างๆ เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา 3) การนิยามเชิงปฏิบัติการให้กับมโนทัศน์ 4) วางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลและสร้างตัวบ่งชี้ ดังนั้นในการสร้างทฤษฎีใหม่จึงจำเป็นต้องสร้างตัวบ่งชี้ให้ชัดเจนในการเก็บข้อมูล

ตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัดที่ดี มีคุณสมบัติที่สำคัญดังนี้ (ศรีชัย กาญจนาวาสี, 2554)

1. ความตรง (Validity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดอย่างถูกต้องแม่นยำ ตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้แม่นยำ ตรงตามคุณลักษณะที่มุ่งวัดนั้นมีลักษณะดังนี้

1.1 มีความตรงประเด็น (Relevant) คือ ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยง สัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด

1.2 มีความเป็นตัวแทน (Representative) คือ ตัวบ่งชี้ต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัดหรือมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน

2. ความเที่ยง (Reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดี จะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวาหรือบ่งชี้ได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้อย่างคงเส้นคงวาเมื่อทำการวัดซ้ำ มีลักษณะดังนี้

2.1 ความเป็นปรนัย (Objectivity) คือ ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ควรขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่ หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะ ขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย

2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum Error) คือ ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

3. ความเป็นกลาง (Neutrality) คือ ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่โน้มเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จ หรือความล้มเหลว หรือความไม่ยุติธรรม

4. มีความไว (Sensitivity) คือ ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวบ่งชี้จะต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ

5. ความสะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) คือ ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ใช้ได้ดี และได้ผลโดยมีลักษณะ ดังนี้

5.1 เก็บข้อมูลง่าย (Availability) คือ ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย

5.2 แปลความหมายง่าย (Interpretability) คือ ตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่าย และสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ที่ดี ควรมีมีลักษณะที่สะท้อนถึงสถานะของสิ่งที่จะวัดอย่างกว้างๆ สามารถแสดงเป็นค่าตัวเลข และแสดงค่าของสิ่งที่ต้องการศึกษาเพียงช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง รวมทั้งเป็นหน่วยพื้นฐานสำหรับการพัฒนาทฤษฎี ซึ่งคุณสมบัติตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความตรง มีความเที่ยง มีความไวและสะดวกในการนำไปใช้

### 2.5.3 ประเภทของตัวบ่งชี้

ปัจจุบันมีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ รวมทั้งจัดแยกประเภทของตัวบ่งชี้ไว้แตกต่างกันตามเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดแยกประเภท ซึ่งรัตนะ บัวสนธิ์ (2550) ได้แบ่งประเภทของ ตัวบ่งชี้ ออกเป็น 7 กลุ่ม ดังนี้



1. จำแนกตามวิธีการสร้าง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 3 ประเภทได้แก่ ตัวบ่งชี้ตัวแทน (Representative Indicators) ตัวบ่งชี้เดี่ยว (Disaggregative indicators) ตัวบ่งชี้ประกอบ (Composite Indicators)

2. จำแนกตามการตีความหมายค่าตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากการตีความหมายของค่าตัวบ่งชี้ในระบบการศึกษาที่เฉพาะเจาะจงอย่างใดอย่างหนึ่งแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ตัวบ่งชี้แบบอิงกลุ่ม (Norm- Referenced Indicators) ตัวบ่งชี้แบบอิงตนเอง (Self Referenced Indicators) และตัวบ่งชี้แบบอิงเกณฑ์ (Criterion - Referenced Indicators)

3. จำแนกตามลักษณะนิยามของตัวบ่งชี้ สามารถแบ่งตัวบ่งชี้ได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ตัวบ่งชี้แบบอัตนัย (Subjective Indicators) ตัวบ่งชี้แบบปรนัย (Objective Indicators)

4. จำแนกตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้ แบ่งเป็น 2 ประเภทได้แก่ ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ (Absolute Indicators) ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์หรืออัตราส่วน (Relative Indicators)

5. จำแนกตามลักษณะของตัวแปรที่ใช้สร้างตัวบ่งชี้ สามารถแบ่งเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ และในแต่ละประเภทก็แบ่งประเภทย่อยๆ ของตัวบ่งชี้ได้ดังต่อไปนี้

5.1 จำแนกตามระดับการวัดตัวแปร 4 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้นามบัญญัติ (Nominal Indicators) ตัวบ่งชี้เรียงอันดับ (Ordinal Indicators) ตัวบ่งชี้มาตราช่วงหรืออันตรภาคชั้น (Interval Indicators) และตัวบ่งชี้อัตราส่วน (Ratio Indicators)

5.2 จำแนกตามประเภทของตัวแปร ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้สต็อก (Stock Indicators) และตัวบ่งชี้การเคลื่อนไหว (Flows Indicators)

5.3 จำแนกตามคุณสมบัติค่าสถิติของตัวแปร แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้ที่แจกแจง (Distribute Indicators) และ ตัวบ่งชี้ที่ไม่แจกแจง (Non- Distribute Indicators)

6. จำแนกตามทฤษฎีระบบ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ (Process Indicators) ตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต (output Indicators)

7. จำแนกตามลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน สามารถนำไปใช้ได้สองลักษณะ ได้แก่ ใช้เพื่อบรรยายหรือแสดงให้เห็นถึงสภาพหรือระบบในปัจจุบันของสิ่งนั้น และใช้เพื่อทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นของสิ่งนั้น ถ้ากรณีแรกเรียกว่าตัวบ่งชี้แสดงความหมาย (Expressive Indicators) ในกรณีหลังเรียกว่าตัวบ่งชี้ทำนาย (Predictive Indicators) ตัวบ่งชี้แบ่งได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่ง ซึ่งนงลักษณ์ วิรัชชัย, ชยุดม ภิรมย์สมบัติ และ ศจีมา ฦ วิเชียร (2551) สรุปการจัดประเภทของตัวบ่งชี้เป็น 8 แบบ ดังนี้

1. การจัดแยกประเภทตามทฤษฎีระบบ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ และตัวบ่งชี้ด้านผลลัพธ์ ซึ่งรวมตัวบ่งชี้ด้านผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome and Impact Indicators)

2. การจัดแยกประเภทตามลักษณะนิยามของตัวบ่งชี้ ในการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ต้องมีการให้นิยามตัวบ่งชี้ ลักษณะการให้นิยามที่แตกต่างกันทำให้นักวิชาการ แบ่งประเภทตัวบ่งชี้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ตัวบ่งชี้แบบอัตนัย และตัวบ่งชี้แบบปรนัย

3. การจัดแยกประเภทตามวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) ตัวบ่งชี้ตัวแทน เป็นตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นจากตัวแปรเพียงตัวเดียวให้เป็นตัวแทน ตัวแปรอื่นๆ ที่บอกลักษณะหรือปริมาณ ของสภาพที่ต้องการศึกษาได้ 2) ตัวบ่งชี้แยกเป็นตัวบ่งชี้ที่มีสถานะคล้ายกับ ตัวแปร หรือตัวบ่งชี้ย่อย โดยที่ตัวบ่งชี้ย่อยแต่ละตัวเป็นอิสระต่อกันและบ่งชี้ลักษณะหรือปริมาณ ของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว การที่จะบ่งชี้สภาพองค์รวมจะต้องใช้ตัวบ่งชี้ย่อยทุกตัวรวมกันทั้งชุดและ 3) ตัวบ่งชี้ประกอบเป็นตัวบ่งชี้ที่เกิดจากการรวมตัวแปรหลายๆ ตัวเข้าด้วยกัน โดยให้น้ำหนักความสำคัญของตัวแปรตามที่เป็นจริง ตัวบ่งชี้ชนิดนี้ให้สารสนเทศที่มีคุณค่า มีความเที่ยงและความตรงสูงกว่าตัวบ่งชี้สองประเภทแรก จึงเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการกำกับ ติดตามและการประเมิน จึงเป็นที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน

4. การจัดแยกประเภทตามลักษณะตัวแปรที่ใช้สร้างตัวบ่งชี้ได้ 3 วิธี คือ 1) การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้การศึกษาตามระดับการวัดของตัวแปร มี 4 ประเภท คือตัวบ่งชี้นามบัญญัติ ตัวบ่งชี้เรียงอันดับ ตัวบ่งชี้อันดับแรก และตัวบ่งชี้อัตราส่วน 2) การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้การศึกษาตามประเภทของตัวแปร มี 2 ประเภท คือตัวบ่งชี้สต็อก (Stock Indicators) และตัวบ่งชี้การเคลื่อนไหว (Flows Indicators) และ 3) การจัดแยกประเภทตามคุณสมบัติทางสถิติของตัวแปร มี 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจง (Distributive Indicators) และตัวบ่งชี้ไม่เกี่ยวกับการแจกแจง (Non distributive Indicators)

5. การจัดแยกประเภทตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ (Absolute Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่ค่าของตัวบ่งชี้บอกปริมาณที่แท้จริง และมีความหมายในตัวเอง และ 2) ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์หรือตัวบ่งชี้อัตราส่วน (Relative or Ratio Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่ค่าของตัวบ่งชี้เป็นปริมาณเทียบเคียงกับค่าอื่น ๆ

6. การจัดแยกประเภทตามฐานการเปรียบเทียบในการแปลความหมาย สามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ตัวบ่งชี้อิงกลุ่ม หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับกลุ่ม ตัวบ่งชี้อิงเกณฑ์ เป็นตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้และตัวบ่งชี้อิงตน เป็นตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับสภาพเดิม ณ จุดหรือช่วงเวลาที่แตกต่างกัน เป็นตัวบ่งชี้ที่บอกถึงความเปลี่ยนแปลงหรือระดับพัฒนา

7. การจัดแยกประเภทตามลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้ ในการบริหารจัดการและการพัฒนาการดำเนินงานในระบบการผลิตโดยเฉพาะด้านการวางแผน กำกับติดตามและการประเมินผลการทำงาน นักวิชาการใช้ประโยชน์ตัวบ่งชี้สองลักษณะ คือการใช้ประโยชน์เพื่อบรรยายสภาพของระบบ และการใช้ประโยชน์เพื่อทำนายหรือพยากรณ์การในอนาคต ดังนั้นจึงแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือตัวบ่งชี้แสดงความหมาย (Expressive Indicators) และตัวบ่งชี้ทำนาย (Predictive Indicators)

8. การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามเนื้อหาสาระหรือสาขาวิชา ซึ่งแยกได้เป็นหลายประเภท เช่น ตัวบ่งชี้ทางการศึกษา (Education Indicators) ตัวบ่งชี้สังคม (Social Indicators) ตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิต (Quality of Life Indicators) ตัวบ่งชี้การพัฒนา (Development Indicators) ตัวบ่งชี้ระดับความยากจน (Poverty Indicators) ตัวบ่งชี้การศึกษานอกระบบโรงเรียน (Non-formal Education Indicators) เป็นต้น การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามเนื้อหาสาระนั้นไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับความสนใจและจุดมุ่งหมายในการพัฒนาตัวบ่งชี้

Johnstone (1981) อธิบายว่าสามารถจำแนกตัวบ่งชี้ได้หลายแนวคิดซึ่งจำแนกจากการสร้างตามองค์ประกอบของตัวแปร ได้แก่ 1) ตัวบ่งชี้ตัวแทนเป็นการเลือกเอาตัวแปรหนึ่งมาเป็นตัวแทนของตัวแปรอื่น ๆ กำหนดตัวบ่งชี้โดยกำหนดเองไม่มีเหตุผลอ้างอิงที่ชัดเจนว่าเหตุใดจึงเลือกตัวแปรนี้เป็นตัวบ่งชี้ ทำให้ไม่สามารถสรุปอ้างอิงไปถึงผลทั่วไปได้ 2) ตัวบ่งชี้เดี่ยวเป็นตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบ อาจจะได้ตัวแปรที่จำแนกออกมาจำนวนมากและไม่สามารถนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากนำไปอธิบายเพียงบางส่วนอาจเกิดปัญหาความไม่ถูกต้อง เพราะ ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ไม่เหมาะสมในการอธิบายเรื่องที่มีความซับซ้อน และ 3) ตัวบ่งชี้อรวมเป็นการรวมตัวแปรหลาย ตัวที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน สามารถอธิบายลักษณะหรือสถานการณ์ได้ดีกว่าการใช้ตัวแปรเดี่ยวเมื่อมีการรวมตัวแปรแล้วจะต้องมีการถ่วงน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัว เพราะตัวแปรแต่ละตัวอาจมีน้ำหนักไม่เท่ากัน จากนั้นชี้ขึ้นไปคำนวณหาค่าตัวบ่งชี้อรวมออกมา

สรุปได้ว่า ประเภทของตัวบ่งชี้สามารถแบ่งได้หลายลักษณะตามเกณฑ์ต่างๆ ขึ้นอยู่กับในการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ประโยชน์ตามความเหมาะสมของภารกิจและจุดมุ่งหมาย

#### 2.5.4 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้

Johnstone (1981) ได้อธิบายประโยชน์ของตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) ใช้กำหนดและพัฒนา นโยบาย เป็นการนำมาวางแผนและกำหนดแนวทางการดำเนินกิจกรรมต่างๆ 2) ใช้ติดตามตรวจสอบระบบการศึกษาหรือการจัดการ 3) ใช้จัดลำดับระดับหรือประเภทระบบการศึกษา และ 4) ใช้ในการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการศึกษาหรือการจัดการ

นางลักษณ์ วิรัชชัย, ชยุตม์ ภิรมย์สมบัติ และศจีมาศ ณ วิเชียร (2551) ได้สรุปว่าการใช้ตัวบ่งชี้ มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ 1) การบรรยาย นักวิชาการใช้ตัวบ่งชี้ในการบรรยายสภาพ และลักษณะของระบบได้อย่างแม่นยำเพียงพอที่จะทำให้เข้าใจการทำงานของระบบได้เป็นอย่างดี เปรียบเสมือนการฉายภาพระบบ ณ จุดเวลาจุดใดจุดหนึ่ง 2) การแสดงแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลง ตัวบ่งชี้ค่าสมบูรณ์หรือตัวบ่งชี้ของตนเป็นประโยชน์ในการศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบในช่วงเวลาหนึ่งได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ จัดว่าเป็นการศึกษาระยะยาวเพื่อติดตามการศึกษาค้นคว้าพัฒนาการของระบบ 3) การเปรียบเทียบ ตัวบ่งชี้เชิงเกณฑ์หรือตัวบ่งชี้สัมพัทธ์เป็นประโยชน์ในการศึกษาเปรียบเทียบระบบทั้งการเปรียบเทียบกับเกณฑ์การเปรียบเทียบระหว่างระบบของประเทศต่างๆหรือการเปรียบเทียบสภาพระหว่างภูมิภาคในประเทศใดประเทศหนึ่งสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้มีประโยชน์ต่อการบริหารในด้านการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ การกำกับติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน รวมทั้งการจัดลำดับและจัดประเภทระบบการศึกษาสำหรับด้านการวิจัยตัวบ่งชี้ช่วยให้ได้ผลการวิจัยมีความตรงสูงกว่าการใช้ตัวแปรเพียงตัวเดียว และให้แนวทางการตั้งสมมุติฐานวิจัย สำหรับศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวบ่งชี้การศึกษาต่อไป

## 2.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีการทางสถิติที่พัฒนาขึ้นครั้งแรก โดยนักจิตวิทยาเพื่อศึกษาตัวแปร ที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรงหรือตัวแปรที่มีอยู่ตามสมมุติฐาน เป็นวิธีการวัดตัวแปรแฝงผ่านตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้โดยตรง ซึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบมีประวัติค่อนข้างยาวนาน เริ่มตั้งแต่วงต้นทศวรรษ 1900 เมื่อ Charles Spearman นักจิตวิทยาชาวอังกฤษศึกษาโครงสร้างความสามารถของมนุษย์ โดยเสนอว่าความสามารถของบุคคลจะประกอบด้วย 2 ส่วน คือความสามารถทั่วไป และความสามารถเฉพาะ ซึ่งต่อมาเรียกว่า ทฤษฎีความสามารถสององค์ประกอบของมนุษย์ ต่อมาขยายเป็นทฤษฎีหลายปัจจัยและเรียกการวิเคราะห์นี้ว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ (สุภามาศ อังศุโชติ,สมถวิล วิจิตรวรรณภา และรัชนิกุล ภิญโญภานูนวัฒน์, 2554)

### 2.6.1 ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เป็นเทคนิคทางสถิติสำหรับวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวที่ออกแบบมาเพื่อช่วยให้นักวิจัยได้ใช้แสวงหาความรู้ ความจริง เช่น นักวิจัยสามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ในการพัฒนาทฤษฎีหรือนักวิจัยสามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ในการทดสอบหรือยืนยันทฤษฎี (เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2549)

สำหรับกัลยา วาณิชย์บัญชา (2552) อธิบายว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเทคนิคการ วิเคราะห์หลายตัวแปรเทคนิคหนึ่ง ในการสรุปรายละเอียดของตัวแปรหลายตัว หรือเรียกว่าเป็นเทคนิคที่ใช้ในการลดจำนวนตัวแปรเทคนิคหนึ่ง โดยการศึกษาถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัว



แปรและสร้างตัวแปรใหม่เรียกว่า องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่สร้างขึ้นจะประกอบด้วย รายละเอียดหรือความผันแปรของตัวแปรเดิมหลายๆ ตัว หรือเรียกว่าเป็นการนำตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความร่วมกันสูงมารวมกันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบมีความร่วมกันน้อยหรือไม่มีความสัมพันธ์กันเลย นอกจากนี้ สุวิมล ติรกานันท์ (2553, น. 15) การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นการวิเคราะห์ตัวแปรกลุ่มหนึ่งเพื่อระบุโครงสร้างที่อยู่เบื้องหลัง (Underlying Structure) ตัวแปรกลุ่มนั้น โดยอาศัยความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Interdependence) ของกลุ่มตัวแปร ไม่มีตัวแปรใดทำหน้าที่เป็นตัวแปรอิสระหรือเป็นตัวแปรตาม ในการวิเคราะห์จะเป็นการศึกษาลักษณะการรวมตัวของกลุ่มตัวแปรในลักษณะเส้นตรง (Linear Combination)

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ หมายถึง เทคนิคทางสถิติที่รวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งเป็นการลดจำนวนตัวแปรให้น้อยลง โดยความสัมพันธ์อาจจะเป็นไปในทิศทางบวกหรือทิศทางลบ ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละกลุ่มจะไม่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก

## 2.6.2 วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

สุภามาศ อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์ (2554) ได้สรุปวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบว่ามีอยู่ 2 ประการคือ

1. เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบ (Exploratory Factor Analysis Model: EFA) เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อสร้างแบบจำลองของคุณลักษณะที่สนใจศึกษาตามโครงสร้างสมมุติฐาน โดยใช้ตัวแปรหลายๆตัวหรือตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้โดยตรงเป็นตัวแทนของคุณลักษณะที่สนใจ เพื่อต้องการทราบว่าคุณลักษณะนั้นมีกี่องค์ประกอบ ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบตามวัตถุประสงค์นี้จะช่วยลดจำนวนตัวแปรลง และได้องค์ประกอบซึ่งทำให้เข้าใจลักษณะของข้อมูลได้ง่าย และสะดวกในการแปลความหมาย รวมทั้งได้ทราบแบบแผน (Pattern) และโครงสร้าง (Structure) ความสัมพันธ์ของข้อมูล

2. เพื่อยืนยันองค์ประกอบ (Confirmatory Factor Analysis Model: CFA) เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ต้องมีการทดสอบสมมุติฐานก่อนว่าคุณลักษณะที่ศึกษามีกี่องค์ประกอบ แล้วใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับสมมุติฐานเพียงใด

กัลยา วาณิชย์บัญชา (2554) สรุปถึงวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบดังนี้

1. เพื่อลดจำนวนตัวแปร คือ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากจะไปรวมอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน ซึ่งหากเอาตัวแปรมารวมกันเฉยๆ เท่ากับเป็นการให้น้ำหนักตัวแปรเท่าๆ กัน ตัวแปรที่มีขนาดใหญ่กว่าก็จะกลืนความสำคัญของตัวแปรที่มีขนาดเล็ก

2. เพื่อยืนยันมาตรวัด (Confirm Factor Analysis) เนื่องจากต้องการทดสอบว่าในองค์ประกอบหนึ่งๆ ประกอบด้วยกี่ตัวแปรและแต่ละตัวแปรควรมีน้ำหนักเชิงสัมพัทธ์เท่าไรสุดท้ายจะได้กลุ่มตัวแปรที่เหมาะสมในการใช้เป็นตัววัดในเรื่องที่ต้องการ

3. เพื่อใช้ในการวิเคราะห์การถดถอย (Multicollinearity) การแก้ปัญหาที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเอง ซึ่งต้องตัดตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งออกไป จึงใช้ Factor Analysis ในการรวมตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันไว้ด้วยกัน โดยการสร้างเป็นตัวแปรใหม่ (Factor) แล้วนำเอาไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ความถดถอยต่อไป

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อลดจำนวนตัวแปรลง โดยรวมตัวแปรหลายๆ ตัว ให้อยู่กลุ่มเดียวกันซึ่งทำให้เข้าใจลักษณะของข้อมูลได้ง่าย และสะดวกในการแปลความหมาย และเพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกับสมมุติฐานเพียงใด

### 2.6.3 ประเภทของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ

กัลยา วานิชย์บัญชา (2552) และสุวิมล ติรกานันท์ (2553) ได้สรุปถึง ประเภทของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อต้องการศึกษากลุ่มตัวแปร โดยยังไม่มีทฤษฎี หรือแนวคิดสนับสนุนเรื่องนั้นมาก่อน จะเก็บข้อมูลจากตัวแปร แล้วนำมาจัดหมวดหมู่ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือเป็นการสำรวจดูว่ากลุ่มตัวแปร (Set of Variables) ทั้งหมดมีกี่องค์ประกอบ

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อมีสมมุติฐานที่แน่นอนว่ามีตัวแปรแฝง (Latent Variable) ระหว่างกลุ่มตัวแปรที่ทำการศึกษา โดยใช้การคัดเลือกตัวแปรมาวิเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อเปิดเผยตัวแปรแฝงให้ชัดเจนเท่าที่จะทำได้  
สรุปได้ว่า ประเภทของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ มี 2 ประเภทคือการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

### 2.6.4 ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

สุภามาศ อังคุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์ (2554) ได้สรุปประโยชน์ของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ดังนี้

1. ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเครื่องมือวัดตัวแปรแฝง โดยนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบมาสร้างตัวแปรแฝง แล้วนำตัวแปรแฝงนี้ไปใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป

2. ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเครื่องมือตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของตัวแปรว่ามีโครงสร้างตามนิยามทางทฤษฎีหรือไม่ และสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงอย่างไร

กัลยา วาณิชยบัญชา (2552) อธิบายถึงประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ ดังนี้

1. ช่วยลดจำนวนตัวแปรจากตัวแปรจำนวนมากซึ่งมีความร่วมกันหรือมีความสัมพันธ์กัน ทำให้เกิดปัญหาในการวิเคราะห์ข้อมูลและการสรุปผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบที่สร้างขึ้นใหม่จะประกอบด้วยค่าความร่วมกันของตัวแปรต่างๆ จะทำให้สามารถหาค่าองค์ประกอบแต่ละหน่วยตัวอย่างได้และเรียกค่าองค์ประกอบว่า คะแนนองค์ประกอบ (Factor Score) ซึ่งมีผลให้สามารถนำองค์ประกอบที่สร้างขึ้นไปวิเคราะห์เทคนิคทางสถิติอื่นๆต่อไป

2. จากองค์ประกอบที่สร้างขึ้นทำให้สามารถแก้ปัญหากรณีที่ข้อสมมติหรือเงื่อนไขของเทคนิคการวิเคราะห์ทางสถิติบางเทคนิคไม่เป็นจริง

3. ทำให้ทราบถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร ทราบว่ามีตัวแปรใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กันมากหรือมีความร่วมกันสูง ตัวแปรใดบ้างที่ไม่สัมพันธ์กันหรือมีสัมพันธ์กันน้อย

4. การที่ทราบความหมายขององค์ประกอบต่างๆ ทำให้เมื่อนำองค์ประกอบไปเป็นตัวแปรเพื่อวิเคราะห์ต่อไป เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ในทางปฏิบัติ เพราะทำให้สามารถอธิบายความหมายหรือเปรียบเทียบองค์ประกอบในด้านต่างๆ ได้

5. ทำให้สามารถตรวจสอบหรือยืนยันโครงสร้างของตัวแปรว่ามีลักษณะอย่างใดที่คาดไว้หรือไม่ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

6. ทำให้ทราบน้ำหนักหรือความมีส่วนร่วมของตัวแปรแต่ละตัวในองค์ประกอบต่างๆ

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ ช่วยลดจำนวนตัวแปรใช้ในการแก้ปัญหาการที่ตัวแปรอิสระของเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยมีความสัมพันธ์ ทำให้เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา อธิบายความหมายของแต่ละองค์ประกอบ และใช้ตรวจสอบหรือยืนยันโครงสร้างของตัวแปรว่ามีลักษณะอย่างใดที่คาดไว้หรือไม่ รวมทั้งทราบค่าน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัวในองค์ประกอบ

## 2.6.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

กัลยา วาณิชยบัญชา (2552) ได้อธิบายถึงขั้นตอนการลดจำนวนตัวแปรจากตัวแปรที่เกี่ยวข้องหลายๆ ตัว เพื่อสร้างตัวแปรใหม่ไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การตรวจสอบความเหมาะสม ในการสร้างองค์ประกอบร่วมซึ่งเป็นตัวแทนของตัวแปรหลายๆ ตัวได้ แสดงว่าตัวแปรจะต้องมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งถ้าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน

จะทำให้ไม่สามารถสร้างองค์ประกอบร่วมได้ จึงต้องมีการตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรก่อนที่จะทำการสร้างองค์ประกอบร่วม ซึ่งการตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรทำได้ 6 วิธี ดังนี้

1. ตรวจสอบโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เป็นการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้เมตริกซ์ค่าสหสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่ โดยถ้าตัวแปรคู่ใดมีค่ามากคือเข้าสู่ +1 หรือ -1 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันมากหรือมีส่วนร่วมกันมากในองค์ประกอบเดียวกัน ดังนั้นตัวแปร หลาย ๆ ตัวที่มีความสัมพันธ์กันมาก ควรจะมีความผันแปรร่วมกันมาก ทำให้องค์ประกอบร่วมสามารถอธิบายหรือเป็นตัวแทนของตัวแปรกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กันมากได้ดี ถ้าตัวแปรคู่ใดมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำ หรือใกล้ศูนย์ แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กันหรือไม่มีส่วนร่วมกัน จึงอาจมีเฉพาะส่วนของค่าเฉพาะ และถ้าตัวแปรใดที่ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆเลยก็ควรที่จะตัดตัวแปรนั้นออก ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ

2. ตรวจสอบโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วน เป็นการตรวจสอบระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วน (Partial Correlation) ทำการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วนของตัวแปรแต่ละคู่ โดยการควบคุมหรือกำจัดผลกระทบในรูปเชิงเส้นของตัวแปรอื่นๆ ออกไป ถ้าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันหรือมีส่วนร่วมกันมาก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วนจะมีค่าต่ำ นอกจากนั้นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางส่วนจะทำให้สามารถประมาณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างค่าเฉพาะ ดังนั้นถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างค่าเฉพาะมีค่าใกล้ศูนย์ แสดงว่าข้อมูลชุดนั้นสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบได้

3. ตรวจสอบโดยใช้สถิติ Kaiser Meyer Olkin (KMO) โดย Kaiser (1970 อ้างถึงใน กัลยา วาณิชยบัญชา, 2552) ได้เสนอสถิติ KMO โดยที่ KMO เป็นสถิติที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลว่าสมควรที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่

4. ตรวจสอบโดยใช้ Bartlett's Sphericity Test โดย Bartlett (1950 อ้างถึงใน กัลยา วาณิชยบัญชา 2552) ได้พัฒนาการทดสอบที่เรียกว่า Sphericity Test เพื่อตรวจสอบว่าเมตริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร สามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบร่วมหรือกลุ่มที่ ตัวแปรที่มีส่วนร่วมกันหรือสัมพันธ์กันได้หรือไม่

5. ตรวจสอบโดยการวัดความเหมาะสมของตัวแปร (Measure of Sampling Adequacy: MSA) เป็นการทดสอบความเหมาะสมของเมตริกซ์สหสัมพันธ์ ถ้าตัวแปรใดมีค่า MSA มากแสดงว่าตัวแปรนั้นเหมาะสมในการนำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ เนื่องจากตัวแปรนั้นมีส่วนร่วมกับตัวแปรอื่นๆ มาก ค่า MSA มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1

6. ตรวจสอบโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุกำลังสอง (Squared Multiple Correlation Coefficient: SMC) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้น



ขั้นที่ 2 การสกัดองค์ประกอบ เป็นการสกัดหรือการนำความผันแปรของตัวแปรต่างๆไปไว้ในองค์ประกอบร่วม เพื่อให้องค์ประกอบร่วมเป็นตัวแทนของตัวแปร วิธีการสกัดองค์ประกอบมีหลายวิธี คือ 1) วิธีตัวประกอบหลักองค์ประกอบ (Principal Component Factoring) เป็นเทคนิคการลดจำนวนตัวแปรโดยการสร้างเซตตัวแปรใหม่ให้เป็นฟังก์ชันเชิงเส้นของตัวแปรเดิม และเซตของตัวแปรใหม่จะมีรายละเอียดหรือข้อมูลของตัวแปรเดิม จำนวนตัวแปรใหม่จะต้องไม่เกินที่จำนวนตัวแปรเดิม 2) วิธีแกนหลัก (Principal Axis Factoring) เป็นวิธีการหาองค์ประกอบร่วม มีค่าความร่วมกันและ Factor Loading ที่ใช้วิธีการทำซ้ำ (Iteration) โดยในแต่ละรอบการทำงานจะประมาณค่าความร่วมกันจนกระทั่งค่าความร่วมกันไม่เปลี่ยนแปลง หรือลู่เข้าสู่คงที่ 3) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ปรับน้ำหนัก (Unweighted Least Square) เป็นวิธีการสกัดองค์ประกอบโดยกำหนดจำนวนองค์ประกอบที่แน่นอนไว้ล่วงหน้าแล้วหา Factor Loading ที่ทำให้ผลบวกกำลังสองของระยะห่างระหว่างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้จากข้อมูลกับเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่ถูกปรับใหม่มีค่าน้อยที่สุด 4) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดทั่วไป (Generalized Least Square) เป็นวิธีการสกัดองค์ประกอบ ที่ใช้หลักเกณฑ์เหมือนกับวิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ปรับน้ำหนัก แต่ต่างกันตรงที่วิธีกำลังสองน้อยที่สุดทั่วไปจะถ่วงน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยค่าผกผันของค่าเฉพาะของตัวแปรหรือกล่าวได้ว่าเป็นการให้น้ำหนักตัวแปรที่มีค่าเฉพาะสูงน้อยกว่าตัวแปรที่มีค่าเฉพาะต่ำ 5) วิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood) เป็นวิธีการประมาณเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ให้ใกล้เคียงกับเมทริกซ์ที่ได้จากข้อมูล 6) วิธีอัลฟา (Alpha Factoring) เป็นวิธีที่มีข้อสมมติว่าตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เป็นตัวอย่งที่สุ่มมาจากประชากรของตัวแปรจึงเป็นการทดสอบหรืออ้างอิงถึงปัจจัยร่วมของประชากรโดยใช้ข้อมูลตัวอย่าง และ 7) วิธีเงา (Image Factoring) โดย Guttman (1953 อ้างถึงใน กัลยานิชย์บัญชา, 2552) ได้เสนอวิธีเงาโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอย เป็นการคำนวณค่าสหสัมพันธ์เชิงพหุ (Multiple Correlation) มีการปรับค่าในเมทริกซ์สหสัมพันธ์ จะทำโดยนำค่าสหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสองไปใส่บนเส้นทแยงของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ส่วนค่านอกเส้นทแยง จะถูกปรับจนไม่มีค่าไอเกินค่าใดที่ติดลบ

ขั้นที่ 3 การกำหนดจำนวนองค์ประกอบร่วมที่เหมาะสม จากการสกัดองค์ประกอบเพื่อลดจำนวนตัวแปร และให้องค์ประกอบร่วมเป็นตัวแทนของตัวแปร โดยที่องค์ประกอบร่วมจะมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนตัวแปร ปัญหาคือควรมีองค์ประกอบร่วมกี่องค์ประกอบจึงจะเหมาะสม ซึ่งทำได้หลายวิธี เช่น พิจารณาเฉพาะองค์ประกอบร่วมที่มีค่าไอเกินมากกว่า 1 หรือการใช้พล็อตกราฟ Scree หรือพิจารณาจากค่า Root Mean Square Residual (RMSR) อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติมักจะพิจารณาจากหลักเกณฑ์หลายๆเกณฑ์ร่วมกัน

ขั้นที่ 4 การกำหนดความหมายขององค์ประกอบร่วม จากการกำหนดจำนวนองค์ประกอบที่เหมาะสมแล้วเมื่อทราบจำนวนองค์ประกอบร่วมและคำนวณค่าสัมประสิทธิ์หรือค่า

Loading จากการสกัดองค์ประกอบแล้ว ทำให้ทราบว่าตัวแปรใดที่มีส่วนร่วมในองค์ประกอบรวมมาก ก็จะทำให้ความหมายขององค์ประกอบรวมเป็นความหมายของกลุ่มตัวแปรที่มีค่า Loading ในองค์ประกอบรวมนั้นมาก และในบางกรณีอาจจะมีค่า Loading ของบางตัวแปรมีค่าต่ำในทุกๆ องค์ประกอบรวม หรือบางตัวแปรอาจมีค่า Loading ปานกลางในทุกๆ องค์ประกอบรวม ทำให้ไม่สามารถจัดได้ชัดเจนว่าตัวแปรใดบ้างที่มีส่วนร่วมในองค์ประกอบรวมแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งจะต้องมีการหมุนแกนในขั้นตอนต่อไป

ขั้นที่ 5 การหมุนแกนองค์ประกอบรวม ทำขึ้นเพื่อแก้ปัญหากรณีที่เกิดความไม่ชัดเจนในการจัดตัวแปรขององค์ประกอบรวมหรือในการให้ความหมายขององค์ประกอบรวม การหมุนแกนมี 2 ประเภท คือ การหมุนแกนองค์ประกอบรวมแบบตั้งฉากกันและแบบเป็นมุมเฉียง

1. การหมุนแกนองค์ประกอบรวมให้ตั้งฉากกัน (Orthogonal Rotation) เป็นวิธีการหมุนแกนองค์ประกอบรวมที่เมื่อหมุนแกนองค์ประกอบรวมแล้วทำให้แกนองค์ประกอบรวมตั้งฉากหรือเป็นอิสระกันเพื่อทำให้ค่า Loading เพิ่มขึ้นในองค์ประกอบรวม บางองค์ประกอบและลดลงในองค์ประกอบรวมอื่น ๆ โดยวิธีการหมุนแกนองค์ประกอบรวมให้ตั้งฉากกัน มี 3 วิธีย่อยดังนี้

1.1 วิธี Varimax มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อให้ตัวแปรแต่ละตัวมีค่า Loading สูงในองค์ประกอบรวมเพียงองค์ประกอบเดียว และมีค่า Loading ต่ำมากหรือใกล้ๆ ศูนย์ในองค์ประกอบรวมอื่นๆ หรือกล่าวได้ว่าเป็นวิธีที่ทำให้มีจำนวนตัวแปรน้อยที่สุดที่มีค่า Loading สูงในองค์ประกอบรวม 1 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นวิธีที่ได้รับความนิยมและมักจะใช้กับวิธีตัวประกอบหลัก.

1.2 วิธี Quarimax เป็นวิธีที่จะทำการหมุนแกนองค์ประกอบรวมเพื่อให้ได้ Factor Loading ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ตัวแปรแต่ละตัวควรจะมีค่า Loading สูง 1 ค่าใน 1 องค์ประกอบรวมและมีค่าใกล้ศูนย์ในองค์ประกอบรวมที่เหลือ หรือกล่าวได้ว่าตัวแปรแต่ละตัวควรมีค่า Loading ใกล้ +1 หรือ -1 ในองค์ประกอบรวมองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง จากคุณสมบัติของ Quarimax จะทำให้มีองค์ประกอบรวมหนึ่งที่เป็นองค์ประกอบรวมของทุกตัวแปรส่วนองค์ประกอบรวมที่เหลือจะเป็นค่าเฉพาะ ดังนั้นจึงเหมาะสมในกรณีที่คาดว่ามียุคองค์ประกอบหนึ่งซึ่งเป็นองค์ประกอบรวมของทุกตัวแปรซึ่งเรียกว่าเป็นองค์ประกอบทั่วไป (General Factor)

1.3 วิธี Equamax เป็นวิธีหมุนแกนองค์ประกอบรวมที่พิจารณาทั้งทางด้านคือถ่วงน้ำหนักและถ่วงน้ำหนักของเมทริกซ์ค่า Loading

การหมุนแกนแบบตั้งฉากทั้ง 3 วิธีมีคุณสมบัติ คือ 1) ถ้าสกัดองค์ประกอบด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ตัวประกอบหลัก องค์ประกอบที่ได้จากการหมุนแกนจะยังคงไม่มีความสัมพันธ์กัน 2) ค่าความร่วมกันของตัวแปรก่อนหมุนแกนและหลังหมุนแกนจะไม่เปลี่ยนแปลง 3) สัดส่วนความผันแปรของตัวแปรหนึ่งๆ ที่รวมกับตัวแปรอื่นๆ ในปัจจัยร่วมหนึ่งๆ จะเปลี่ยนแปลง

ไป แต่สัดส่วนรวมของความผันแปรของตัวแปรในองค์ประกอบรวมจะไม่เปลี่ยนแปลง และ4) สัดส่วนความผันแปรของ ปัจจัยร่วมหนึ่ง ๆ จะเปลี่ยนแปลง

2. การหมุนแกนแบบเฉียง (Oblique Rotation) เป็นการหมุนแกนองค์ประกอบรวมแล้วไม่ทำให้แกนองค์ประกอบรวมตั้งฉากกัน โดยมีวิธีย่อยดังนี้

2.1 วิธี Oblimax เป็นการหมุนแกนองค์ประกอบรวมที่ทำให้จำนวนค่า Loading ที่มีความมากและมีค่าน้อยเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเป็นการลดค่า Loading ที่มีค่ากลาง ๆ ซึ่งทำให้จัดตัวแปรหรือให้ความหมายกับปัจจัยร่วมทำได้ง่ายขึ้น.

2.2 วิธี Covarimin เป็นวิธีการแบบ Varimax แต่แกนองค์ประกอบรวมไม่ตั้งฉากกัน

ขั้นที่ 6 การคำนวณค่าองค์ประกอบรวม เมื่อหมุนแกนแล้วทำให้สามารถจัดตัวแปรหรือให้ความหมายขององค์ประกอบรวมแต่ละองค์ประกอบได้ ทำให้องค์ประกอบรวมที่ได้เป็นเสมือนตัวแปรที่สร้างขึ้นใหม่ จึงควรคำนวณค่าตัวแปรใหม่เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์เทคนิคอื่น ๆ ต่อไป ซึ่งค่าขององค์ประกอบรวมเรียกว่า คะแนนองค์ประกอบ (Factor Score) โดยแทนค่าตัวแปรลงในสมการ

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ คือ เทคนิคการวิเคราะห์เพื่อหาจำนวนองค์ประกอบ และวิเคราะห์ตัวแปรที่สังเกตได้ ซึ่งแบ่งเป็น 6 ขั้นตอนคือ การตรวจสอบความเหมาะสม การสกัดองค์ประกอบ การกำหนดจำนวนองค์ประกอบรวมที่เหมาะสม การกำหนดความหมายขององค์ประกอบรวม การหมุนแกนองค์ประกอบรวมและการคำนวณค่าองค์ประกอบรวม

#### 2.6.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ศึกษาวิจัยในแง่ต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างถูกต้อง และน่าเชื่อถือมากกว่าการใช้ตัวแปรเพียงตัวเดียวหรือตัวแปรย่อยที่มีจำนวนมากเกินไป การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง ยืนยัน เป็นโมเดลการทดสอบทางทฤษฎี ตรงข้ามกับวิธีการสร้างทฤษฎีที่การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน นักวิจัยเริ่มต้นด้วยการมีสมมติฐาน ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์โมเดลหรือสมมติฐานนี้กำหนดว่าด้วยตัวแปรไหนจะมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอะไร และองค์ประกอบอะไรบ้างที่สัมพันธ์กัน สมมติฐานนี้วางอยู่บนรากฐานทางทฤษฎีหรือหลักการวิจัย Steven (1996) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยังใช้เป็นวิธีการที่ใช้ประเมินความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

ลักษณะข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันข้อมูล ต้องมีลักษณะดังนี้

1. ข้อมูลควรวัดเป็นค่าต่อเนื่อง (Continuous) และมีลักษณะการแจกแจงเป็นแบบปกติ

2. ควรใช้ข้อมูลจำนวนมากจากกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ เนื่องจากผู้วิจัยส่วนมากใช้วิธีการประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum likelihood: ML) ข้อเสนอแนะว่าควรใช้กลุ่มตัวอย่างอย่างต่ำ 100-200 หน่วยตัวอย่าง หรือกรณีที่ผู้วิจัยต้องการเปรียบเทียบคุณสมบัติของเครื่องมือระหว่างกลุ่มตัวอย่าง แต่ละกลุ่มควรมี 100-200 หน่วยตัวอย่าง Doyle and Wong (1998) ได้ศึกษาขนาดกลุ่มตัวอย่างในโมเดล 3 องค์ประกอบ โดยใช้สถานการณ์จำลอง พบว่า การใช้กลุ่มตัวอย่างขนาด 100-200 หน่วยตัวอย่างอาจได้คำตอบไม่เหมาะสมหรือได้ค่าสถิติที่เป็นไปไม่ได้ เช่น ค่าความแปรปรวนติดลบ เป็นต้น แต่ถ้าใช้กลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 500 หน่วยตัวอย่างขึ้นไป กลับไม่พบค่าที่ไม่เหมาะสมในเรื่องขนาดกลุ่มตัวอย่างยังไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว Bollen (1989) ได้เสนอแนะไว้กว้าง ๆ ว่า การประมาณค่าพารามิเตอร์อิสระ 1 ตัว ต้องใช้หลายหน่วยตัวอย่าง Lindeman, Merenda and Gold (1980) เสนอแนะหลักทั่ว ๆ ไปว่า อัตราส่วนระหว่างจำนวนหน่วยตัวอย่างกับจำนวนพารามิเตอร์ หรือตัวแปรควรเป็น 20: 1 Hu and Bentler (1999) เสนอหลักปฏิบัติในเรื่องนี้ว่า ควรมีจำนวนหน่วยตัวอย่างมากกว่า 15 เท่าของจำนวนพารามิเตอร์อิสระ ถ้าลักษณะการแจกแจงข้อมูลเป็นแบบปกติ พหุนามและความตรง/ ความเที่ยงของเครื่องมืออยู่ในเกณฑ์ดี ส่วน West, Finch and Curran (1995) แนะนำว่า ผู้วิจัยควรตรวจสอบความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว ถ้ามีค่าความเบ้มากกว่า 2.00 และมีค่าความโด่งมากกว่า 7.00 แสดงว่าลักษณะการแจกแจงข้อมูลไม่เป็นแบบปกติ ควรใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ขึ้น แต่ในกรณีที่ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่มาก (มากกว่า 1,000 คน) ไม่ต้องห่วงเรื่องลักษณะการแจกแจงข้อมูลไม่เป็นแบบปกติ (Amemiya & Anderson, 1990 cited in Hu & Bentler, 1999) นอกจากนี้ผู้วิจัยต้องพิจารณาว่าถ้าโมเดลองค์ประกอบที่ศึกษามีความซับซ้อน (ประมาณค่าพารามิเตอร์หลายตัว) ก็ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ขึ้น

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีข้อตกลง 2 ประการ ดังนี้

### 1. ข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ

1.1 ข้อมูลควรมีลักษณะการแจกแจงเป็นแบบปกติ (Normal distributions) มีความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (Homoscedasticity) และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่เป็นแบบเส้นตรง (Linear relationships) เนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเป็นการแก้สมการถดถอยหลาย ๆ สมการนั่นเอง

1.2 โมเดล CFA มีเทอมความคลาดเคลื่อน (Error terms) ที่เรียกว่า เศษเหลือ ข้อตกลงเบื้องต้น ทั่ว ๆ ไปในเรื่องเทอมความคลาดเคลื่อนมีว่า 1) ต้องไม่สัมพันธ์กับตัวแปรแฝงใดๆ ในโมเดล 2) เป็นอิสระจากเทอมความคลาดเคลื่อนตัวอื่น ๆ และ 3) มีลักษณะการแจกแจงเป็นแบบปกติแต่ปัจจุบันเรื่องข้อมูลมีลักษณะแจกแจงเป็นแบบปกติพหุนาม (Multivariate normal) ฝ่าฝืนได้



กรณีที่ใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ (Chou & Bentler, 1995) และสามารถวิเคราะห์ ข้อมูลกรณีทอม ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันได้

1.3 กลุ่มตัวอย่างควรมีการแจกแจงแบบเชิงเส้นกำกับ (Asymptotic) กลุ่มตัวอย่าง ยังมีขนาดใหญ่ยิ่งเข้าใกล้ค่าอนันต์ (Bollen, 1989) กล่าวคือ ค่าสถิติไค-สแควร์ มีแนวโน้มที่จะมีค่า สูงทำให้ค่าสถิติ ไค-สแควร์ มีโอกาสให้ค่านัยสำคัญ ( $p \leq 0.5$ ) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ซึ่งชี้ว่าโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่สอดคล้องกัน ส่วนกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก (น้อยกว่า 100 หน่วยตัวอย่าง) มีความน่าจะเป็นที่จะปฏิเสธโมเดลที่ถูกต้อง (True model) มากขึ้น (West et al, 1995) หรืออาจกล่าวได้ว่า การใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก มีความเสี่ยงในการเกิด ความคลาดเคลื่อนประเภทที่ 1 (Type II error) เพิ่มขึ้นการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้นเหล่านี้อาจทำให้โมเดล องค์ประกอบไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และอาจทำให้ดัชนีความสอดคล้องให้ค่าไม่ دقيق รวมทั้งผู้วิจัยอาจสรุปโครงสร้างองค์ประกอบไม่ถูกต้อง ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงแล้วโครงสร้าง องค์ประกอบ นั้นถูกต้อง

2. ข้อตกลงเบื้องต้นเรื่องวิธีประมาณค่าพารามิเตอร์ในวิธีการประมาณค่าความ เป็นไปได้สูงสุด (Maximum likelihood: ML) นั้นเป็นวิธีที่มีความแกร่งต่อการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้น มากกว่าวิธีประมาณค่าพารามิเตอร์แบบอื่น ๆ (Bollen, 1989; West et al, 1995) วิธี ML มีข้อตกลง เบื้องต้น ดังนี้

2.1 ไม่มีข้อคำถามเดียว หรือข้อคำถามกลุ่มใด อธิบายข้อคำถามอื่นในกลุ่มข้อมูล ได้อย่างสมบูรณ์ (Bollen, 1998)

2.2 คะแนนจากข้อคำถามต้องมีลักษณะการแจกแจงแบบปกติพหุนาม (West et al, 1995) ข้อตกลงเบื้องต้นข้อแรกแสดงให้เห็นว่า ข้อคำถามในเครื่องมือต้องไม่ซ้ำซ้อนกัน (มีความสัมพันธ์กันสูง) วิธี ML ไม่มีความแกร่งต่อการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้นนี้ ดังนั้นผู้วิจัยไม่ควรใช้ ข้อคำถามที่มีความสัมพันธ์กันตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป ประมาณค่าพารามิเตอร์ (Aroian & Norris, 2001) ส่วนข้อตกลงเบื้องต้นข้อสองเป็นเรื่องที่ปฏิบัติยากแต่วิธี ML มีความแกร่งต่อการฝ่าฝืน ข้อตกลง เบื้องต้นเรื่องนี้ (Chou & Bentler, 1995) เว้นแต่กรณีใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก และโมเดล มีความ ซับซ้อน ดังนั้น ผู้วิจัยควรใช้กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 100-200 หน่วยอย่างขึ้นไป หรือในกรณีตรวจสอบ เครื่องมือที่มีตั้งแต่ 3 องค์ประกอบขึ้นไป ควรใช้กลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 500 หน่วยตัวอย่าง ขึ้นไป (Aroian & Norris, 2001)

หลักการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล (Model specification)

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

2. การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Model identification) การระบุว่ามีโมเดลองค์ประกอบนั้นสามารถนำมาประมาณค่าพารามิเตอร์ได้ เป็นค่าเดียวหรือไม่ ในวิธี CFA ผู้วิจัยต้องการทดสอบโมเดลระบุเกินพอดี (Overidentified model) ที่มีจำนวนพารามิเตอร์ที่ทราบค่า ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของข้อคำถามมากกว่า จำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าเช่น น้ำหนักองค์ประกอบ ความคลาดเคลื่อนในการวัด เป็นต้น ส่วนกรณีจำนวนพารามิเตอร์ที่ทราบค่า น้อยกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าเรียกว่า โมเดลระบุไม่พอดี (Underidentified model) แต่ถ้าจำนวนพารามิเตอร์ที่ทราบค่าเท่ากับจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าเรียกว่า โมเดลระบุพอดี (Just identified model) Kenny and McCoach (2003) us Marsh, Hau, Balla and Grayson (1996) กล่าวว่า หลักทั่วไปในการกำหนดความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล ผู้วิจัยควรมีตัวแปรสังเกตได้อย่างน้อย 3 ตัว ต่อตัวแปรแฝง 1 ตัว ที่เรียกว่า กฎสามตัวบ่งชี้ (Three indicator rule) แล้วกำหนดให้ตัวบ่งชี้ 1 ตัวเป็นตัวแปรอ้างอิงหรือการทำให้ตัวแปรแฝงเป็นค่ามาตรฐาน โดยกำหนดให้ค่าพารามิเตอร์ของตัวแปรอ้างอิงเท่ากับ 1.00 การใช้ตัวบ่งชี้หลายตัววัดตัวแปรแฝงหนึ่งตัว ทำให้สามารถวัดลักษณะของตัวแปรแฝงได้หลายแง่มุม โมเดลที่มีข้อคำถามหลายข้อต่อตัวแปรแฝงหนึ่งตัว ทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลถูกต้องมากขึ้น ค่าพารามิเตอร์แม่นยำขึ้นและ ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้เพิ่มขึ้น ดังนั้น โมเดลที่มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้มากกว่ามีแนวโน้มที่จะสอดคล้อง กับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ดีกว่าโมเดลที่มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้น้อยกว่า การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลค่อนข้างซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับค่าสถิติหลายตัวในบางครั้งโมเดลในแผนผังเป็นโมเดลระบุเกินพอดี แต่ระหว่างการประมาณค่าพารามิเตอร์ อาจพบว่า เป็นโมเดลระบุไม่พอดีก็ได้เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้มีค่าสูงและลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ไม่เป็นแบบปกติ ในกรณีเช่นนี้ผู้วิจัยต้องกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดลให้เหมาะสม (อาจกำหนดให้ความคลาดเคลื่อนในการวัดสัมพันธ์กัน) หรือตัดตัวแปรสังเกตได้บางตัวออกจากการวิเคราะห์ข้อมูล

### 3. การประมาณค่าพารามิเตอร์ (Estimating the parameter)

การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดลเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยการแก้สมการโครงสร้างเพื่อหาค่าพารามิเตอร์ ซึ่งเป็นตัวไม่ทราบค่าในสมการ (นงลักษณ์ วิรัชชัย , 2542) เป็นการดำเนินการโดยเครื่องคอมพิวเตอร์ การประมาณค่าพารามิเตอร์ ได้จากการใช้ข้อมูล

จากกลุ่มตัวอย่าง (ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้หรือข้อคำถาม) ประมาณค่าพารามิเตอร์ของประชากร เช่น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ( $\lambda$ ) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ ( $\varphi$ ) ค่าเศษเหลือ ( $\delta$ ) เป็นต้น Long (1983) กล่าวว่า กระบวนการประมาณค่าพารามิเตอร์มีสิ่งที่ควรคำนึงถึง 2 เรื่อง ดังนี้ 1) เรื่องความลำเอียง หรือค่าที่ประมาณได้เท่ากับพารามิเตอร์จริง ๆ หรือไม่ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติทดสอบนัยสำคัญของค่าพารามิเตอร์ ค่าสถิติทดสอบนัยสำคัญเหล่านี้ชี้ว่า ค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณได้มีโอกาสผิดพลาดเท่าใดและค่าสถิติที่ตามลำดับ ค่าสหสัมพันธ์ส่วนใหญ่มีค่าสูงและมีนัยสำคัญทางสถิติ 2 เรื่องประสิทธิภาพในการประมาณค่าพารามิเตอร์วิธีที่ใช้ประมาณค่าพารามิเตอร์มีประสิทธิภาพมากที่สุดแล้วหรือยังหรืออาจกล่าวว่าโมเดลองค์ประกอบนี้สอดคล้องกับข้อมูลดีแล้วหรือยัง มีโมเดลทางเลือกอื่นที่สอดคล้องกับข้อมูลมากกว่าหรือไม่ ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติวัดความสอดคล้องของโมเดล

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

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542) และ Mueller (1996) กล่าวว่า ในการประเมินความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบ โดยการพิจารณาค่าสถิติต่าง ๆ ในผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติเหล่านี้ใช้เป็นหลักฐานสนับสนุนว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ หรือแนะนำว่าโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลอย่างไร ซึ่งในกรณีโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลต้องปฏิเสธโมเดลองค์ประกอบตามสมมติฐาน หรืออาจใช้ค่าสถิติที่ให้มากับผลการวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจ กำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดลหรือปรับโมเดลใหม่ ขึ้นแรกในการประเมินความสอดคล้องของโมเดล ผู้วิจัย ต้องตรวจสอบว่าค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณได้สมเหตุสมผลหรือไม่ เป็นไปตามทฤษฎีที่คาดหวังไว้หรือไม่ แต่ถ้าพบกรณีต่อไปนี้อาจเกิดจากการกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดลองค์ประกอบไม่ถูกต้อง

4.1 ค่าพารามิเตอร์มีค่ากลับกัน (เช่น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวกทั้ง ๆ ที่ในตามทฤษฎีต้องมีค่าเป็นลบ เป็นต้น)

4.2 ค่าพารามิเตอร์น้อยเกินไป มากเกินไป หรือไม่เหมาะสม (เช่น ค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบมีค่าติดลบ ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบมีค่ามากกว่า 1.00 เป็นต้น)

4.3 ค่าความคลาดเคลื่อนในรูปคะแนนมาตรฐานมากกว่าปกติ (มีค่าเกินกว่า 2.00)

4.4 ค่าประมาณความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้เป็นลบ หรือใกล้ ๆ 0 หรือมากกว่า 1.00 ผู้วิจัยต้องตรวจสอบค่าสถิติวัดความสอดคล้องของโมเดลหลายตัว เพราะ โมเดลองค์ประกอบ ที่มีค่าพารามิเตอร์สมเหตุสมผล อาจสอดคล้องกับข้อมูลไม่ดี ก็ได้ปัจจุบันยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจน ว่าค่าสถิติตัวใดดีที่สุด ผู้วิจัยพิจารณาเลือกใช้ค่าสถิติเองในยุคแรก ๆ วารสารวิชาการ รายงาน ค่าสถิติวัดความสอดคล้อง ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square goodness of fit

statistic) ค่าสถิติไค-สแควร์ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความถ่วงมีค่าเป็นศูนย์หรือโมเดลองค์ประกอบตามทฤษฎีที่เป็นสมมติฐานวิจัย สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าสถิติไค-สแควร์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\alpha = 0.05$ ) เป็นสิ่งชี้ว่าโมเดลองค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพราะว่าผู้วิจัยต้องการยืนยันสมมติฐานศูนย์ (Null hypothesis) ค่าสถิติไค-สแควร์ขึ้นอยู่กับขนาดกลุ่มตัวอย่างและการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้นเรื่องการแจกแจงปกติพหุนาม ในกรณีที่ใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ (มากกว่า 500 หน่วยตัวอย่างขึ้นไป) สถิติไค-สแควร์ อาจเสนอแนะว่าให้ปฏิเสธโมเดลองค์ประกอบที่มีความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี (Plausible model) เนื่องจากเมื่อกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ความแตกต่างระหว่างโมเดลองค์ประกอบกับโมเดลข้อมูลเชิงประจักษ์มีเพียงเล็กน้อยก็ทำให้ค่าสถิติไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติ (Wang et al, 1995) จึงไม่ควรใช้สถิติไค-สแควร์เพียงค่าเดียวในการสรุปความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Bollen & Long, 1993) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative chi-square) เป็นอัตราส่วนระหว่างค่าสถิติไค-สแควร์กับจำนวนองศาอิสระ ( $\chi^2/df$ ) โดยหลักทั่วไป ถ้าค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์น้อยกว่า 3.00 ถือว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Mueller, 1996) ค่าไค-สแควร์สอดแทรก (Nested chi-square) หรือการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าสถิติไค-สแควร์ ซึ่งใช้สำหรับเปรียบเทียบโมเดลคู่แข่ง (Competing models) ว่าโมเดลใดสอดคล้องกับข้อมูลมากกว่ากัน การคำนวณใช้วิธีนำค่าสถิติไค-สแควร์และองศาอิสระของโมเดลหนึ่งตั้งลบด้วยค่าสถิติไค-สแควร์ และองศาอิสระของอีกโมเดลหนึ่ง ถ้าค่าไค-สแควร์สอดแทรกมีนัยสำคัญทางสถิติโมเดลที่มีค่าไค-สแควร์น้อยกว่า สอดคล้องกับข้อมูลมากกว่าโมเดลที่มีค่าไค-สแควร์มากกว่า

ค่าสถิติวัดระดับความถ่วงอื่น ๆ ที่ใช้กันมาก ได้แก่ ดัชนีวัดระดับความถ่วง (Goodness of fit index: GFI) ดัชนีวัดระดับความถ่วงที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of fit index: AGFI) และดัชนีวัดระดับความถ่วงเปรียบเทียบ (Comparative fit index: CFI) ดัชนีทั้งสามมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1.00 Diamantopoul and Siguaw (2000) เสนอแนะว่า ถ้าดัชนี GFI และ ดัชนี AGFI มีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ Hu and Bentler (1999) เสนอแนะว่า ถ้าดัชนี CFI มีค่ามากกว่า 0.95 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์นอกจากนี้ยังมีค่าบอกความคลาดเคลื่อนของโมเดล เช่น ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized root mean square residual: standardized RMR) ค่า Standardized RMR อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1.00 ถ้ามีค่าต่ำกว่า 0.08 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hu & Bentler, 1999) และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root mean square error of approximation: RMSEA)



ค่า RMSEA อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1.00 ถ้ามีค่ามีต่ำกว่า 0.06 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี (Hu & Bentler, 1999)

เสรี ชัดเข้ม และสุชาดา กรเพชรปानी (2546) กล่าวว่า โดยหลักการทั่วไป การตรวจสอบความตรงของโมเดลองค์ประกอบที่เป็นสมมติฐานวิจัย หรือการประเมินผลความถูกต้องของโมเดลองค์ประกอบหรือการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ และดัชนี GFI, AGE1, CFI, Standardized RMIR, RMSIEA ดังนี้

1. ค่าสถิติไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญ ( $p > .05$ ) ดัชนี GFI และดัชนี AGF/ มีค่ามากกว่า 0.90 ดัชนี CFI มีค่ามากกว่า 0.95 ค่า Standardized RMR มีค่าต่ำกว่า 0.08 และค่า RMSEA มีค่า ต่ำกว่า 0.06 แสดงว่าโมเดลองค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ค่าสถิติไค-สแควร์มีนัยสำคัญ ( $P \leq .05$ ) แต่ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์น้อยกว่า 3.00 ดัชนี GFI และ ดัชนี AGF/ มีค่ามากกว่า 0.90 ดัชนี CFI มีค่ามากกว่า 0.95 ค่า Standardized RMR มีค่า ต่ำกว่า 0.80 และค่า RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.60 ถือว่าโมเดลองค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แม้ว่าผู้วิจัยยอมรับค่าสถิติวัดความสอดคล้องของโมเดลแล้วก็ยังไม่สามารถสรุปยืนยันได้ว่า โมเดลองค์ประกอบตามสมมติฐานถูกต้องหรือไม่ ถ้าข้อมูลชุดนั้นยังสอดคล้องกับโมเดลทางเลือกอื่น ๆ อีก หรืออาจกล่าวได้ว่าในกรณีที่ข้อมูลไม่สอดคล้องกับโมเดล ผู้วิจัยสามารถปฏิเสธโมเดลองค์ประกอบตามสมมติฐานได้ แต่ไม่สามารถยืนยันได้ว่าโมเดลตามสมมติฐานเป็นโมเดล ที่ถูกต้องเพียงโมเดลเดียวเนื่องจากผู้วิจัยยังสามารถกำหนดโมเดลองค์ประกอบอื่น ๆ จากข้อมูล ชุดนี้ได้

##### 5. การดัดแปรโมเดล (Model modification)

ในกรณีที่ค่าสถิติวัดความสอดคล้องของโมเดลชี้ว่าโมเดลองค์ประกอบไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่าการกำหนดความสัมพันธ์ (เส้นทาง) ต่าง ๆ ในโมเดลไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เช่น ผู้วิจัยมีสมมติฐานว่าคำถามบางข้อมีน้ำหนักบนองค์ประกอบ 1 ตัว แต่คำถามข้อนั้นควรนำหนักองค์ประกอบมากกว่า 1 ตัวหรือตามทฤษฎี แล้วองค์ประกอบต่างๆ สัมพันธ์กันแต่ในสภาพความเป็นจริงแล้วไม่สัมพันธ์กัน ผู้วิจัยยังสามารถปรับพารามิเตอร์ใน โมเดล สมมติฐานแล้วทดสอบผลการปรับโมเดลได้โปรแกรมให้ค่าดัชนีดัดแปรโมเดล (Modification indices: MI) ดัชนี MI จะเสนอแนะว่าควรเพิ่มหรือตัดพารามิเตอร์ตัวใดออกจากโมเดล เพื่อให้โมเดล สอดคล้องกับข้อมูล ส่วนการตัดสินใจปรับพารามิเตอร์ตัวใดขึ้นอยู่กับดุลยพินิจ ผู้วิจัย ต้องปรับ พารามิเตอร์อย่างมีความหมายในเชิงเนื้อหาและสามารถตีความหมาย ค่าพารามิเตอร์นั้น ๆ ได้ชัดเจน (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) นอกจากนี้ผู้วิจัยควรพิจารณาค่าเศษเหลือของตัวแปรสังเกตได้แต่ละค่า ด้วย เศษเหลือที่อยู่ในรูปคะแนนมาตรฐานที่มีค่ามาก (เกินกว่า 2.00) เศษเหลือมีค่ามากอาจชี้ว่ามี

ปัญหาเกี่ยวกับกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงหลังจากปรับโมเดลแล้ว โมเดลองค์ประกอบที่ปรับใหม่ต้องสมเหตุสมผลและเป็นไปตามทฤษฎีที่คาดการณ์ไว้ผู้วิจัยต้องวิเคราะห์โมเดลที่ปรับใหม่ด้วยข้อมูลชุดเดิมหรืออาจกล่าวได้ว่าโมเดลที่ปรับใหม่ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับข้อมูลมากกว่าโมเดลเดิมเสมอไป เพราะว่าโมเดลที่ปรับใหม่ดีกว่าอยู่แล้ว ปัญหาหนึ่งในการปรับโมเดลหลัง ๆ อีก คือ การตรวจสอบโมเดลองค์ประกอบกับกลุ่มตัวอย่างใหม่ดังนั้น ถ้าผู้วิจัยมีข้อมูลมากพออาจแบ่งข้อมูลเป็น 2 ชุด ใช้ชุดหนึ่งสำหรับการพัฒนาโมเดล ส่วนอีกชุดหนึ่งสำหรับตรวจสอบโมเดล เช่น งานวิจัยของ Aroian et al. (1998 cited in Aroian & Norris, 2001) ศึกษาโครงสร้างของโมเดลองค์ประกอบของมาตรวัดความต้องการอพยพเข้าสู่สหรัฐอเมริกา ใช้กลุ่มตัวอย่างสำหรับพัฒนาข้อมูลจำเพาะของโมเดล จำนวน 792 คน และใช้กลุ่ม ตัวอย่างสำหรับตรวจสอบเพื่อยืนยัน โมเดลที่พัฒนาแล้ว จำนวน 857 คน แนวทางการนำวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันไปใช้.

#### 1. ความคงที่ภายใน (Internal consistency)

#### 2. ความเที่ยงแบบสอบซ้ำ (Test-retest reliability)

กรณีผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากการสอบซ้ำกับกลุ่มตัวอย่างเดียวกันมากกว่า 1 ครั้ง ผู้วิจัย ยังสามารถใช้วิธี CFA ประมาณค่าความเที่ยงแบบทดสอบซ้ำได้ วิธีนี้มีจุดเน้นเรื่องความไม่แปรเปลี่ยนของการวัดในแต่ละครั้ง วิธีการประมาณค่าความเที่ยงแบบทดสอบซ้ำแบบดั้งเดิม ผู้วิจัยต้องทดสอบ กับผู้สอบกลุ่มเดิม ตั้งแต่ 2 ครั้งขึ้นไปแล้วคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างคะแนนที่ได้ในแต่ละครั้ง วิธีคำนวณแบบเดิมมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า ความคลาดเคลื่อนในการวัดของการสอบซ้ำแต่ละครั้งมีค่าแบบสุ่มอย่างแท้จริง (Truly random) แต่ในทางปฏิบัติเป็นไปได้ทั้งหม่อมความคลาดเคลื่อนของผู้ตอบแต่ละคนเป็นค่าเดียวและมีค่าคงที่ เพราะว่าการสอบซ้ำแต่ละครั้ง วัดตัวแปรสังเกตได้ตัวเดียวกันของผู้สอบคนเดียวกัน (Strommel, Wang, Given & Given, 1992) หม่อมความคลาดเคลื่อนของผู้สอบแต่ละคนมีลักษณะเฉพาะตัว ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้สอบกับตัวแปรสังเกตได้หรืออาจกล่าวได้ว่า หม่อมความคลาดเคลื่อนกับตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กัน (Autocorrelation) ในวิธี CFA ความคลาดเคลื่อนในการวัดไม่เป็นแบบสุ่มผู้วิจัย สามารถกำหนดและประมาณค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดแบบสัมพันธ์กันได้ โดยพิจารณาความคงที่ของความคลาดเคลื่อนในการวัดและโครงสร้างองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ) ของการสอบซ้ำแต่ละครั้งวิธีประมาณค่าความเที่ยงแบบสอบซ้ำ

#### 3. ความคงที่ของโครงสร้างองค์ประกอบในกลุ่มย่อยของประชากร

การศึกษาแบบทดสอบไม่แปรเปลี่ยนไปตามกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มเป็นเรื่องที่สำคัญในกรณีที่ผู้วิจัยสนใจจะใช้แบบทดสอบประเมินอิทธิพลของตัวแปรสอดแทรกที่มีอยู่ในกลุ่มประชากรต่างกันหรือต้องการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่วัดด้วยแบบทดสอบเดียวกัน หรือวิธีวัดตัวเดียวกันก่อนมีวิธี CFA ผู้วิจัยไม่สามารถศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของการวัดในกลุ่มตัวอย่างแต่ละ

กลุ่มในคราวเดียวกันได้ เนื่องจากวิธี EFA ไม่สามารถกำหนดค่าน้ำหนักองค์ประกอบในกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม เพื่อทดสอบความแตกต่างทางสถิติระหว่างกลุ่มตัวอย่างได้วิธี CFA ใช้แนวคิดเรื่องโมเดล สอดแทรก (Nested model) (การทดสอบสมมติฐานของโมเดลในแต่ละชั้น สอดแทรกอยู่ภายใน สมมติฐานที่มีมาก่อน) สำหรับทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความไม่แปรเปลี่ยนของการวัดอาจกล่าวได้ว่า โมเดลที่กำหนดอาจสอดแทรกอยู่ในโมเดลจำกัด (Restricted model) ถ้าโมเดลที่กำหนดเป็นกรณีเฉพาะของโมเดลที่สอง การวัดความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างกลุ่มตัวอย่างมีเงื่อนไขที่เข้มงวด 3 ประการ ดังนี้ 1) ตัวแปรแฝงแต่ละตัวของกลุ่มประชากร ที่นำมาเปรียบเทียบกันต้องวัดด้วยตัวแปร สังเกตได้ตัวเดียวกัน 2) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนดิบต้องเหมือนกัน 3) ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรแฝงต้องเหมือนกัน จากเงื่อนไขเหล่านี้สามารถกำหนดเป็นโมเดลสอดแทรกได้สาม โมเดล กล่าวคือ โมเดล 3 สอดแทรกอยู่ภายในโมเดล 2 และโมเดล 2 สอดแทรกอยู่ภายในโมเดล 1 แล้ว ใช้ค่าไค-สแควร์สอดแทรกประเมินโมเดล คู่แข่งทั้ง 3 ว่าโมเดลใดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มากกว่ากัน

#### 4. ความตรงเชิงลู่เข้าและความตรงเชิงจำแนก

วิธี CFA เหมาะกับการนำไปวิเคราะห์วิธีหลากหลายลักษณะหลายวิธี (Multitrait-multi method approach: MTMM) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของ แบบทดสอบ วิธีนี้สามารถบอกได้ทั้งเรื่องความตรงเชิงลู่เข้า (ผลการวัดคุณลักษณะเดียวกันด้วยวิธี เดียวกันหรือต่างกัน ควรมีความสัมพันธ์กันสูงและสอดคล้องกัน) และความตรงเชิงจำแนก (ผลการวัด คุณลักษณะต่างกัน ด้วยวิธีวัดเดียวกันหรือต่างกัน ควรมีความสัมพันธ์กันต่ำ) วิธีหลากหลายลักษณะหลาย วิธีเป็นการขยาย วิธีการวัดความตรงเชิงลู่เข้าและความตรงเชิงจำแนกแบบเดิมออกไป ทำให้การศึกษา เรื่องความตรงเชิงโครงสร้างละเอียดมากขึ้น โดยผู้วิจัยต้องวัดโครงสร้างหลายคุณลักษณะและใน ขณะเดียวกัน ก็ใช้การวัดหลายวิธี เช่น สัมภาษณ์ สังเกต และมาตรฐานค่า เป็นต้น ทำให้ความ แปรปรวนระหว่างวิธีวัดกับความแปรปรวนระหว่างคุณลักษณะสามารถแยกออกจากกันได้ ผู้วิจัยจึง สามารถ ตั้งสมมติฐานเรื่องคะแนนจากการวัดคุณลักษณะเดียวกันสัมพันธ์กันอย่างไร และคะแนนจาก การวัดคุณลักษณะต่างกัน ไม่สัมพันธ์กันอย่างไร การใช้วิธี CFA ตรวจสอบความตรงเชิงลู่เข้าและ ความตรงเชิงจำแนกให้สารสนเทศได้มากกว่าวิธี EFA และสามารถประมาณค่าความคลาดเคลื่อนใน การวัดได้ รวมทั้งมีดัชนีวัดความสอดคล้องทดสอบความสอดคล้องระหว่างสมมติฐานที่มาจากทฤษฎี กับข้อมูลเชิงประจักษ์ส่วนวิธีการแบบเดิมใช้ค่าสัมประสิทธิ์ความตรง (สหสัมพันธ์เพียร์สัน) ประมาณ ค่าความตรงเชิงลู่เข้าโดยมีข้อตกลงเบื้องต้นเรื่องการวัดเกณฑ์ (การเปรียบเทียบการวัด คุณลักษณะ เดียวกันโดยใช้วิธีวัดต่างกัน) โดยไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด ในทางปฏิบัติแล้ว ค่าสัมประสิทธิ์ ความตรงก็คือการเปรียบเทียบฟังก์ชันของความคลาดเคลื่อนในการวัดคุณลักษณะ กับความคลาด

เคลื่อนในการวัดเกณฑ์วิธี CFA ประมาณค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนในการวัด คุณลักษณะกับความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนในการวัดเกณฑ์ ได้พร้อม ๆ กัน

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน สามารถทำได้โดยใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์ที่หลากหลาย การทดสอบโมเดลจะถูกทดสอบด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ในเรื่องของ ความสมบูรณ์ในการวิเคราะห์นั้น ผลลัพธ์ที่ได้จะต้องแสดงค่าสถิติที่แตกต่างกันหลายค่า สำหรับใช้ในการ ทดสอบความสอดคล้องของโมเดล หรืออธิบายความแปรปรวนระหว่างตัวแปร ค่าสถิติจะถูก นำเสนอในรูปแบบ "Fit statistics" ซึ่งค่า Fit statistics ทั้งหมดจะถูกประมวลและแสดงออกมาใน กราวเดียวกันสถิติเหล่านี้จะใช้ในการประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และใช้ อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้กับตัวแปรแฝง

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ มีการตรวจสอบความถูกต้องของโมเดลลิสมัลที่เป็น สมมติฐาน วิจัย หรือการประเมินผลความถูกต้องของโมเดล หรือการตรวจสอบความสอดคล้อง ระหว่างโมเดล กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรม LISREL

สรุปได้ว่า วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ช่วยให้ผู้วิจัยมีเครื่องมือสำหรับ ตรวจสอบโครงสร้างของโมเดลองค์ประกอบตามสมมติฐานได้แม่นยำเที่ยงตรงยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ สำหรับพัฒนาองค์ประกอบของแบบทดสอบเพื่อยืนยันองค์ประกอบตามทฤษฎี

## 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา

แนวทางการพัฒนาเป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อใช้เป็น แนวทางในการสร้างหรือ ทำซ้ำเป็นตัวอย่าง เพื่อการลอกเลียนแบบเป็นสิ่งที่เป็นตัวแบบของสิ่งหนึ่ง เป็นหลักการหรือแนวคิด หรือเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาหาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนา ทั้งเอกสารในประเทศ และต่างประเทศ มานำเสนอ ดังหัวข้อดังต่อไปนี้

### 2.7.1 ความหมายของแนวทางการพัฒนา

ความหมายของคำว่า แนวทางการพัฒนา มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้

Good (1973) ได้ให้ความหมายของแนวทางการพัฒนาว่า แนวทางการพัฒนา หมายถึง แบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อใช้เป็น แนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำเป็นตัวอย่าง เพื่อการ ลอกเลียนแบบเป็นสิ่งที่เป็นตัวแบบของสิ่งหนึ่ง เป็นหลักการหรือแนวคิด หรือเป็นชุดของปัจจัยหรือ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

Bank (2006) ได้ให้ความหมายของแนวทางการพัฒนาว่า แนวทางการพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้บุคคลและชุมชนสามารถพัฒนา ศักยภาพของตนเองและเพิ่มผลผลิตทางเศรษฐกิจได้อย่างยั่งยืน



ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของแนวทางการพัฒนาว่า แนวทางการพัฒนา หมายถึง ทางปฏิบัติที่วางไว้เป็นแนว

จตุรพล แสนศิลา (2564) ได้ให้ความหมายของแนวทางการพัฒนาว่า แนวทางการพัฒนา หมายถึง แนวปฏิบัติ กระบวนการ วิธีการ ที่ได้ศึกษา หรือพัฒนาขึ้น และใช้ยึดถือเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กร และสถานศึกษาเพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ

ประจักษ์ พุมวิเศษ (2557) ได้ให้ความหมายของแนวทางการพัฒนาว่า แนวทางการพัฒนา หมายถึง วิธีการหรือแนวคิดที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแบบแผนหรือกรอบในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ศิรดา ปรารักษ์ทอง (2561) ได้ให้ความหมายของแนวทางการพัฒนาว่า แนวทางการพัฒนา หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์เชิงลึก เพื่อเสนอเป็นข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับการปรับปรุงหรือยกระดับแนวคิด ทักษะ หรือระบบการดำเนินงานที่มีอยู่

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนา หมายถึงวิธีการ กระบวนการ หรือแนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยหลักการ แนวคิด หรือผลจากการศึกษา วิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นกรอบหรือแบบอย่างในการดำเนินงาน พัฒนาองค์กร บุคคล หรือชุมชน ให้เกิดความก้าวหน้า มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านการพัฒนาศักยภาพ การปรับปรุงระบบงาน และการยกระดับคุณภาพการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและเกิดผลสำเร็จ

จากความหมายของแนวทางการพัฒนา ผู้วิจัยจึงนำมาสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลัก พุทธธรรม หมายถึง วิธีการหรือกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมในองค์ประกอบหลักที่สำคัญ เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารโรงเรียนและสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จในการบริหารจัดการทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

## 2.7.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบใหญ่ๆดังนี้

2.7.2.1 การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการศึกษาและการจัดฝึกอบรม การพัฒนาในรูปแบบนี้สามารถจัดทำขึ้นโดยสถานศึกษา เช่น วิทยาลัย มหาลัย องค์กรต่างๆ ที่รับจัดฝึกอบรม หรือศูนย์ฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบนี้ จะมีวิธีสอดแทรกและส่งเสริมความเป็นผู้นำ ผ่านกิจกรรมโครงการ หรือหลักสูตรต่างๆ ที่ใช้ในการประกอบการบรรยาย กิจกรรมเหล่านี้จะกระตุ้นการเรียนรู้ต่างๆ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้ที่เข้าร่วมอบรม

เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับผู้เข้าอบรมได้มีกรอบแนวคิด เกินประสบการณ์ภายในห้องเรียน และสามารถนำองค์ความรู้เหล่านี้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไปข้อดีของการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบนี้ คือ เป็นการปูพื้นฐานความสำคัญทางทฤษฎีภายในห้องเรียน หรือในห้องอบรมทำให้ทราบแนวทางการเชื่อมโยงระหว่างภาคทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติรวมทั้งการฝึกทักษะในห้องเรียน ในบางกรณีสามารถสร้างการยอมรับได้ด้วยทฤษฎีและหลักการ

2.7.2.2 การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านผู้อื่น การพัฒนาในรูปแบบนี้สามารถจัดทำได้หลากหลายวิธีไม่ว่าจะเป็นการพบปะพูดคุยสังสรรค์ การให้ข้อมูลป้อนกลับ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการแบ่งปันโอกาส เป็นการสร้างเครือข่าย และการให้ความช่วยเหลือในแวดวงสังคมสร้างความสามัคคี สร้างสิ่งใหม่ ๆ และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้นำและเติบโตเป็นผู้นำอย่างมีคุณภาพผ่านการเรียนรู้จากผู้อื่นข้อดีของการพัฒนาผู้นำในรูปแบบนี้ คือ ได้รับประโยชน์จากผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นการแก้ปัญหาหรือการสนับสนุนการสร้างแรงบันดาลใจ แล้วการเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่นเพื่อหลีกเลี่ยงการลองผิดลองถูกแต่ก็มีจุดอ่อน คือ โครงสร้างการพัฒนาภาวะผู้นำไม่ชัดเจนการวัดผลในการพัฒนาเป็นไปได้ยาก และการเรียนรู้จากผู้อื่น จำเป็นต้องมีสายสัมพันธ์อันดีถึงจะเกิดการไว้วางใจที่จะช่วยพัฒนาและยก ระดับความเป็นผู้นำให้ดีขึ้น

2.7.2.3 การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านประสบการณ์ การพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบนี้เป็นการจัดให้ผู้นำได้มีประสบการณ์เป็นผู้ผ่าน การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ หรือลองจัดการกับความซับซ้อน ภายในองค์กรจากประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติที่มีอยู่จริง หรือสถานการณ์ที่จำลองที่เหมือนในเกมจำลองสถานการณ์จุดเด่นของรูปแบบนี้ คือ การเน้นการลงมือปฏิบัติจริงเพื่อให้ได้ประสบการณ์จากการทำงานและเรียนรู้จากสิ่งที่ได้ทำลงไปแต่จุดอ่อนของรูปแบบนี้คือ บทเรียนการเป็นผู้นำอาจไม่ชัดเจนเพราะมุ่งเน้นผลงานมากกว่าการพัฒนาภาวะผู้นำ

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2556) ได้กล่าวถึงโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า การพัฒนาและการอบรมผู้นำเป็นงานที่ซับซ้อน จะต้องดำเนินงานอย่างมีอาชีพ และระมัดระวังเพราะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. เกี่ยวข้องกับผู้บริหารและการสนับสนุนอย่างมั่นคงจากผู้บริหารในการฝึกอบรม ภาวะผู้นำจะต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกๆ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการกำหนดแนวทางและวัตถุประสงค์ของการอบรม และจะต้องให้การสนับสนุนการดำเนินงาน

2. หลักสูตรจะต้องเหมาะสมกับภาวะผู้นำแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ดังนั้นผู้จัดอบรมจะต้องคำนึงถึงแตกต่าง และควรจะได้รับ การอบรมภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน การอบรมภาวะผู้นำควรแบ่งหลักสูตรสำหรับผู้นำทีม ผู้นำปฏิบัติการ และผู้นำเชิงกลยุทธ์ออกจากกัน

3. แสดงถึงความต้องการในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร การอบรมภาวะผู้นำจะต้องให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องปรับตัวให้

เข้ากับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไปตามกาลเวลา และอยู่ภายใต้ภาวะกดดันทางสังคมที่ทำให้องค์กรต้อง ตัดสินใจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการอบรมภาวะผู้นำก็ควรมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับความ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

4. ใช้ตัวแบบที่เหมาะสมทักษะทางภาวะผู้นำจะได้รับการปลูกฝังที่ดีด้วยการสอน กรอบความคิดที่เป็นรูปธรรม และตัวแบบต่างๆที่เหมาะสมกับการนำมาอบรมได้แก่ ความฉลาดทาง อารมณ์ของผู้นำ ภาวะผู้นำปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นต้น

5. สนับสนุนการปรับปรุงระดับบุคคลด้วยการวินิจฉัย การอบรมภาวะผู้นำหลาย หลักสูตรมีการประเมินตนเอง ซึ่งเป็นการวินิจฉัยผู้เข้าอบรมว่า มีความรู้ มีทักษะ และมีความเข้าใจใน เนื้อหามากน้อยเพียงใด ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงตนเองได้

6. จงใจเน้นใจถึงการฝึกฝนและเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง หลักสูตรการอบรมภาวะผู้นำ หลายแห่งนำเสนอการมีส่วนร่วมกับปัญหาที่สัมพันธ์กับที่พบในที่ทำงานได้เหมือนส่วนหนึ่งของการ แก้ปัญหาในการอบรมก็อาจจะนำมาประยุกต์ใช้ได้จริง

7. เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทีมงานในการอบรมภาวะผู้นำควรจะเน้นการ สร้างทีมงานเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าอบรมและการทำงานเป็นทีม

8. แผนปฏิบัติการส่วนบุคคลการอบรมที่มีคุณภาพสูงจะต้องสรุปผลการอบรมด้วย แผนปฏิบัติการให้กับผู้เข้ารับการอบรมเป็นรายบุคคลเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม ได้ปรับปรุงภาวะผู้นำ ได้อย่างตรงจุด

สรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ การพัฒนาผ่านการศึกษาและการ ฝึกอบรม การพัฒนาผ่านผู้อื่น และการพัฒนาผ่านประสบการณ์ โดยแต่ละรูปแบบมีลักษณะ จุดเด่น และข้อจำกัดที่แตกต่างกัน การพัฒนาผ่านการศึกษาและการฝึกอบรมมุ่งเน้นการให้ความรู้ ทฤษฎี และการฝึกทักษะอย่างเป็นระบบ เพื่อเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติจริง การพัฒนาผ่านผู้อื่นเป็นการเรียนรู้ จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสร้างเครือข่าย และการได้รับคำแนะนำหรือแรงบันดาลใจจาก บุคคลรอบข้าง ส่วนการพัฒนาผ่านประสบการณ์เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การรับผิดชอบ งาน และการเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งช่วยเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำโดยตรง

นอกจากนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดย ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย สอดคล้องกับความต้องการ ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ใช้ตัวแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ส่งเสริมการประเมินและพัฒนา ตนเอง เน้นการฝึกปฏิบัติจริง การสร้างความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งมีแผนปฏิบัติการ รายบุคคลเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้นำได้อย่างตรงจุดและต่อเนื่อง จึงจะทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำ เกิดประสิทธิผลและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.7.3 ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ

พัชรา วาณิชวสิน (2560) ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบใดก็ตามก็ย่อมหวังผลให้เป็นไปตามที่ต้องการทั้งสิ้น ถ้าได้ผู้นำที่ทำงานได้ผลจริง และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลดีต่อองค์กร ดังนั้นในการพัฒนาภาวะผู้นำในระยะยาวนั้น ย่อมมีความสำคัญต่อองค์กรในหลายๆด้านดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กร สามารถดูได้จากองค์กรที่ดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้นำต้องมีการโน้มน้าวและใช้อิทธิพลต่อคนผ่านสายสัมพันธ์อันเหนียวแน่นด้วยความไว้วางใจและการสนับสนุนตามความเหมาะสม ถ้าผู้นำสามารถแสดงความเป็นผู้นำได้ดี และมีคุณภาพก็จะสามารถกระตุ้นและจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

2. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการดำเนินงานขององค์กรในแง่มุมต่างๆ ที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในเชิงกลยุทธ์ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากสมรรถนะหลักขององค์กรที่ทำอะไรที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ หรือทำได้ดีกว่าคู่แข่ง ดังนั้นคุณค่าหลักที่สร้างความสามารถให้กับองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องเรียนรู้และผลักดันให้องค์กรได้ใช้สมรรถนะหลัก เพื่อสร้างความโดดเด่นที่จะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน

3. การวางแผนหาผู้สืบทอด เป็นวิธีการป้องกันการขาดแคลนผู้นำเนื่องจากผู้นำรุ่นเก่าที่อยู่ในตำแหน่งบริหารต่างพากันทยอยเกษียณอายุออกจากองค์กรอย่างต่อเนื่องและเพื่อเตรียมเสริมทัพผู้นำสำหรับตำแหน่งที่จะเกิดขึ้นใหม่ในอนาคตแล้วรองรับความต้องการขององค์กรซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมองหาคนที่มีความสามารถโดดเด่น และมีทักษะเพียงพอที่จะเป็นผู้นำในการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าได้ ดังนั้นถ้าองค์กรได้มีการวางแผนหาผู้สืบทอดได้อย่างเป็นระบบก็เท่ากับว่าองค์กรได้วางแผนเส้นทางในการเจริญเติบโตให้กับคนที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้นำภายในองค์กร ส่งผลให้อัตราการลาออกลดลงและแรงจูงใจจะเพิ่มมากขึ้นทำให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้า

4. การบริหารดาวเด่น ถ้าองค์กรมองเห็นดาวเด่นที่มีศักยภาพพอที่จะทำงานและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ องค์กรจะต้องผลักดันดาวเด่นนั้นสู่ตำแหน่งผู้นำเพราะองค์กรจะได้รับผลงานเป็นเลิศกลับคืนมา แต่ถ้าไม่เห็นความสำคัญจะทำให้เสียโอกาสใหม่ ๆ ที่ดีในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จองค์กรจะสูญเสียโอกาสในการรักษาดาวเด่นที่สามารถสร้างผลงานที่เป็นเลิศให้กับองค์กรได้ซึ่งคุณลักษณะพิเศษที่โดดเด่นของดาวเด่นเหล่านี้้องค์กรสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรต่อไปได้

5. การบริหารอาชีพองค์กรต้องหาวิธีที่หลากหลายในการให้โอกาสแก่คนทำงานเพื่อช่วยรักษาคนทำงานให้มีความสามารถมีศักยภาพสูง และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน และทำงานอย่าง



เต็มที่ได้โดยเฉพาะบทบาทผู้นำผ่านการชี้ให้เห็นถึงเส้นความก้าวหน้าในอาชีพ และสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน ได้มีศักยภาพเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร เนื่องจากผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยสร้างแรงจูงใจ ความเชื่อมั่น และความร่วมมือให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ส่งผลให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและพร้อมพัฒนาองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำยังช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยผู้นำสามารถนำศักยภาพและสมรรถนะหลักขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งส่งเสริมการวางแผนพัฒนาบุคลากร การเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่ง และการสร้างโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร ลดอัตราการลาออก และสนับสนุนให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและต่อเนื่อง

#### 2.7.4 องค์ประกอบของแนวทางการพัฒนา

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่มุ่งเสริมสร้างความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และพฤติกรรมของผู้นำให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและบริบททางสังคม โดยทั่วไปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญหลายประการ เริ่มจากการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา เพื่อระบุคุณลักษณะหรือสมรรถนะของผู้นำที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการให้เกิดขึ้น จากนั้นจึงดำเนินการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนา เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยังให้ความสำคัญกับการกำหนดสมรรถนะหรือองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ เช่น ความสามารถในการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ การตัดสินใจ การมีวิสัยทัศน์ คุณธรรมจริยธรรม และการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มักใช้เป็นกรอบในการออกแบบกิจกรรมหรือกระบวนการพัฒนา อาทิ การอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การโค้ช การให้คำปรึกษา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ในส่วนของการดำเนินการพัฒนา จำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านระยะเวลา ทรัพยากร บุคลากร และวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีการติดตามและประเมินผลการพัฒนา โดยใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย เช่น การประเมินก่อนและหลังการพัฒนา การสังเกตพฤติกรรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินความพึงพอใจ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

- 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการจำเป็น 3) การกำหนดสมรรถนะผู้นำ 4) การออกแบบกิจกรรมพัฒนา 5) การดำเนินการพัฒนา 6) การติดตามและประเมินผล และ 7) การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ และส่งผลต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาภาวะผู้นำในสถานศึกษาอย่างแท้จริง

2.7.4.1. การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา เป็นการระบุว่าองค์กรหรือผู้วิจัยต้องการพัฒนาภาวะผู้นำด้านใด เช่น ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำดิจิทัล โดยเป้าหมายควรสอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสมรรถนะที่คาดหวัง

2.7.4.2 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการจำเป็น เป็นขั้นตอนศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา จุดอ่อน หรือความต้องการพัฒนา เช่น การขาดทักษะการสื่อสาร การตัดสินใจที่ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ขาดความสามารถในการสร้างทีมงาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการจำเป็น คือ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การประเมินสมรรถนะ เป็นต้น

2.7.4.3 การกำหนดสมรรถนะหรือคุณลักษณะผู้นำ เป็นการระบุองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนา เช่น วิสัยทัศน์ ความรับผิดชอบ คุณธรรมจริยธรรม ความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจ เป็นต้น ในงานวิจัยมักเรียกว่า “ตัวบ่งชี้” หรือ “องค์ประกอบเชิงพฤติกรรม”

2.7.4.4 การออกแบบวิธีการพัฒนา เป็นหัวใจของแนวทางพัฒนา โดยกำหนดกิจกรรมหรือกระบวนการ เช่น การอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การโค้ช (Coaching) การให้คำปรึกษา (Mentoring) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การศึกษาดูงาน การพัฒนาตนเอง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

2.7.4.5 การดำเนินการพัฒนา เป็นการนำกิจกรรมที่ออกแบบไว้ไปใช้จริง โดยคำนึงถึง ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ ทรัพยากร การมีส่วนร่วม สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้

2.7.4.6 การติดตามและประเมินผล ใช้ตรวจสอบว่าแนวทางพัฒนาประสบผลสำเร็จหรือไม่ เช่น ประเมินก่อน-หลังพัฒนา ประเมินพฤติกรรมผู้นำ ประเมินความพึงพอใจ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลลัพธ์ขององค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้ ได้แก่ แบบประเมิน แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ ตัวชี้วัดเชิงประสิทธิผล

2.7.4.7 การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงต้องมี การสะท้อนผล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปรับปรุงแผนพัฒนา การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 2.7.5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงาน ที่มีความเกี่ยวข้อง ได้รับผลกระทบ หรือมีบทบาทต่อการกำหนด การดำเนินงาน การสนับสนุน และผลลัพธ์ ของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรหรือสถาบันการศึกษา

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หมายถึง กลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่มีผลประโยชน์ ความคาดหวัง หรือความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมและผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งในบริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีบทบาททั้งในด้านการกำหนดนโยบาย การสนับสนุนทรัพยากร การเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนา การประเมินผล ตลอดจนการนำผลการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

2.7.5.1 ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำ รวมทั้งสนับสนุนทรัพยากร งบประมาณ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนา

2.7.5.2 ผู้นำหรือผู้เข้ารับการพัฒนา เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของการพัฒนา ซึ่งมีบทบาทในการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และนำความรู้หรือทักษะที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

2.7.5.3 บุคลากรหรือผู้ตามในองค์กร เป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากพฤติกรรม และประสิทธิภาพของผู้นำ รวมทั้งมีบทบาทในการสะท้อนความคิดเห็น ประเมินผล และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

2.7.5.4 หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายพัฒนาบุคลากร มีหน้าที่วางแผน ออกแบบ ดำเนินการ และติดตามประเมินผลโครงการพัฒนาภาวะผู้นำ รวมทั้งจัดหาเครื่องมือและ กิจกรรมที่เหมาะสมต่อการพัฒนา

2.7.5.5 วิทยากร ผู้เชี่ยวชาญ หรือที่ปรึกษา เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ ให้คำแนะนำ และสนับสนุนกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ทั้งด้านทฤษฎี ทักษะ และประสบการณ์เชิงปฏิบัติ

2.7.5.6 องค์กรหรือหน่วยงานต้นสังกัด มีบทบาทในการสนับสนุนสภาพแวดล้อม โครงสร้าง และระบบการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ รวมทั้งเป็นผู้ได้รับประโยชน์จากผลลัพธ์ของการพัฒนา

2.7.5.7 ชุมชน ผู้รับบริการ หรือสังคม ในบางบริบท โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐและสถาบันการศึกษา ผู้รับบริการและสังคมถือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากคุณภาพของภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพการให้บริการ คุณภาพการศึกษา และการพัฒนาองค์กรโดยรวม

สรุปได้ว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ทั้งในด้านการกำหนดนโยบาย การสนับสนุน การดำเนินงาน การมีส่วนร่วม และการได้รับผลกระทบจากผลลัพธ์ของการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้เข้ารับการพัฒนา บุคลากรในองค์กร หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ วิทยาการหรือผู้เชี่ยวชาญ องค์กรต้นสังกัด ตลอดจนผู้รับบริการและสังคม โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จ และความยั่งยืนของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ

## 2.7.6 การประเมินแนวทาง

จุดมุ่งหมายสำคัญของการประเมินแนวทาง เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางในการปฏิบัติจริง ดังนั้นกวีวิชาการเสนอดังต่อไปนี้

Guskey (2000) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ในการประเมิน พิจารณาตรวจสอบข้อเสนอแนวทางไว้ว่า เกณฑ์ประกอบด้วย 4 เกณฑ์ ดังนี้

1. ด้านความเป็นประโยชน์ (utility) โดยพิจารณาผลที่เกิดขึ้นต่อโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา นักเรียน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียในชุมชน
2. ด้านความเหมาะสม (propriety) โดยพิจารณาจากกระบวนการได้มา ครอบคลุมองค์ประกอบ การใช้ถ้อยคำสำนวน การจัดกลุ่มหรือลำดับของเนื้อหา ความคุ้มค่าในการนำไปดำเนินการ ตลอดจนความเหมาะสมกับสถานการณ์
3. ด้านความเป็นไปได้ (feasibility) โดยพิจารณาถึงความสามารถในการนำไปสู่การปฏิบัติ การมีทรัพยากรเพียงพอที่จะปฏิบัติให้สำเร็จได้ การจัดกลุ่มหรือลำดับของเนื้อหา ความคุ้มค่าในการนำไปดำเนินการ ตลอดจนความเหมาะสมกับสถานการณ์
4. ด้านความสอดคล้อง (congruity) โดยพิจารณาความสอดคล้องกับนโยบาย ระดับชาติ บริบทของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชุมชน และความสอดคล้องภายในองค์ประกอบแต่ละด้าน

## 2.7.7 รูปแบบการประเมินแนวทางโดยผู้เชี่ยวชาญ

วาสนา ประवालพฤษ์ (2541) ได้เสนอรูปแบบการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญได้เป็น 5 รูปแบบ คือ

### 2.7.7.1 การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญอย่างเป็นทางการ



การประเมินแบบนี้ประกอบด้วยโครงสร้างคณะผู้เชี่ยวชาญหรือองค์กรที่ตั้งขึ้นมาเพื่อตรวจสอบ โดยกำหนดบทบาทหน้าที่แนวปฏิบัติที่ชัดเจน มีมาตรฐานการประเมินที่แน่นอน มีการกำหนดระยะเวลาหรือช่วงเวลาในการประเมินที่แน่นอน การตัดสินใจหรือการประเมินจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหลายคน และผลการประเมินจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

#### 2.7.7.2 การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญอย่างไม่เป็นทางการ

ระบบการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญทั้งหลาย มีโครงสร้างและแนวทางการดำเนินงานโดยผู้ตรวจสอบหลายคน แต่บางครั้งก็ไม่ได้กำหนดมาตรฐานไว้อย่างชัดเจน แต่จะมีแนวทางกว้าง ๆ ให้ปฏิบัติตาม หรือไม่กำหนดเวลาตรวจสอบที่แน่นอน ตัวอย่างของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ อย่างไม่เป็นทางการ เช่น การตัดสินใจเลื่อนตำแหน่ง การประเมินเช่นนี้โดยทั่วไปเป็นไปตาม โครงสร้างและกระบวนการที่เป็นระบบ นำเสนอโดยผู้เชี่ยวชาญในอาชีพเดียวกันหลายคน และการประเมินนี้จะมีผลต่อสถานภาพของผู้ถูกตรวจสอบแต่ละคน บางครั้งการกำหนดระยะเวลาก็ได้รับการกำหนดไว้ เช่น นโยบายของมหาวิทยาลัยต้องตรวจสอบทุก 5 ปี แก่บุคคลที่มีระดับต่ำกว่าศาสตราจารย์ หรือผู้สอนในมหาวิทยาลัยในระดับต่าง ๆ การตรวจสอบอาจทำโดยให้ผู้ถูกตรวจสอบ แจ้งความจำนงค์ว่า มีความพร้อมเมื่อใด คณะผู้ตรวจสอบอาจใช้มาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า หรือพัฒนาขึ้นโดยคณะกรรมการเป็นคราว ๆ ไป

ในบางกรณีการตรวจสอบเอกสารต้นฉบับที่จะลงในวารสารเชิงวิชาการ ต่าง ๆ โดยบุคคลในอาชีพเดียวกัน ก็เป็นตัวอย่างของการตรวจสอบแบบไม่เป็นทางการ บางทีบทความในวารสารจะใช้ผู้ตรวจสอบหลายคน ตรวจสอบเนื้อหาในต้นฉบับตามความชำนาญในเรื่องนั้น หรือบางครั้งนำส่งกรรมการตรวจสอบ ทั้งนี้มาตรฐานและโครงสร้างการตรวจสอบจะเปลี่ยนไปตามการกำหนดของบรรณาธิการมากกว่าที่จะกำหนดตายตัวลงไป และบางครั้งอาจใช้กรรมการ เฉพาะกิจ ดังจะอธิบายในรูปแบบต่อไป

#### 2.7.7.3 การประเมินโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกิจ

การประเมินโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกิจ ไม่เหมือนกับการประเมิน 2 รูปแบบที่กล่าวมาแล้วในลักษณะของการประเมินโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกิจ มักจะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่สภาวะปกติ เป็นการประเมินในกรณีพิเศษเป็นครั้งคราว หรือเป็นวาระพิเศษ ทั้งนี้อาจเป็นในวาระคับขัน เร่งด่วน เช่น การประเมินในสภาวะเหตุการณ์ไม่สงบ หรือเป็นเหตุการณ์ในแง่ดี เช่น การประเมินเพื่อยกย่อง ประกาศเกียรติคุณ โดยทั่วไปการประเมินแบบนี้ ไม่มีโครงสร้างที่เป็นระบบในการประเมินและไม่ใช้มาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า และมักจะเป็นการประเมินครั้งเดียว ในทันที ด้วยข้อจำกัดของเวลาและข้อมูล หรืออาจเป็นกรณีพิเศษที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว โดยหน่วยงานที่มีหน้าที่เฉพาะอาจมอบหมายตรวจสอบให้ทีมประเมินเฉพาะกิจทำหน้าที่แทน ตัวอย่าง

ของการประเมินในลักษณะนี้ เช่น คณะผู้ตรวจสอบของหน่วยงานต้นสังกัดหรือแหล่งทุน คณะผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นต้น

คณะผู้ตรวจสอบของหน่วยงานต้นสังกัดหรือแหล่งทุน คือหน่วยงานที่เป็นต้นสังกัดหรือแหล่งทุนจะใช้คณะกรรมการตรวจสอบข้อเสนอรหัสหรือแผนงานที่ถูกเสนอ เพื่อการตรวจสอบหรือขอทุน ผู้ตรวจสอบจะให้ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะในแต่ละแผนงาน และประชุมพบกันเพื่ออภิปรายแก้ไขความแตกต่างในความคิดและความเข้าใจ แนวทาง และวิธีการตรวจสอบประกอบด้วย

1. ขั้นตอนการเตรียม มีกิจกรรมสำคัญ คือ การเลือกคณะผู้ตรวจสอบหรือประเมิน (คุณสมบัติของผู้ตรวจสอบ) การกำหนดโครงสร้างคณะผู้ตรวจสอบ การกำหนดโครงสร้างรายละเอียดและเครื่องมือที่จะตรวจสอบ การเตรียมและฝึกผู้ตรวจสอบในการใช้เครื่องมือ
2. การดำเนินการตรวจสอบ มีกิจกรรมที่สำคัญคือ ผู้ตรวจสอบแต่ละคนดำเนินการประเมินอย่างอิสระ ประชุมคณะกรรมการเพื่อลงสรุปการประเมินโดยพยายามขจัดความลำเอียง หรืออคติ
3. สรุปผลการประเมิน โดยการประชุมร่วมกันระหว่างคณะผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เพื่อการอภิปรายและลงสรุปร่วมกัน

คณะผู้ทรงคุณวุฒิ เช่น คณะกรรมการแห่งชาติเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา สมาชิกของคณะนี้ได้รับการแต่งตั้งเนื่องจากมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในสาขาที่จะประเมิน หน้าที่ตรวจสอบสถานการณ์ที่เป็นกรณีพิเศษ จัดทำเอกสารจากข้อสังเกตและให้ข้อเสนอแนะ ความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิ มีความสำคัญต่อความน่าเชื่อถือของข้อมูล ในระดับท้องถิ่นที่ใช้ คณะกรรมการเฉพาะกิจในการประเมิน สมาชิกในคณะต้องมีความเชี่ยวชาญไม่น้อยกว่าผู้เชี่ยวชาญระดับประเทศ ไม่ว่าผู้ประเมินจะมีชื่อเสียงระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ คำแนะนำของทีมประเมินเฉพาะกิจหรือคณะผู้ทรงคุณวุฒิ จะมีผลกระทบมากมายหรือไม่ได้รับความสนใจในการเปลี่ยนแปลง ขึ้นอยู่กับองค์กรในสังคมที่จะติดตามผลคำแนะนำของคณะผู้ทรงคุณวุฒิ หรือเป็นเพียง รายงานตามระเบียบเท่านั้น

#### 2.7.7.4 การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกิจรายบุคคล

เอตทัคคะในสาขาเฉพาะต่าง ๆ เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในสาขาวิชานั้นว่าสามารถแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี การจ้างที่ปรึกษาเป็นรายบุคคลเพื่อตรวจสอบและประเมินโครงการทางการศึกษา ตลอดจนกิจกรรมเป็นเรื่องปกติสามัญที่ใช้เพื่อประกันคุณภาพหรือให้การยอมรับ (Accreditation) ในกิจกรรมที่ปฏิบัติ การตรวจสอบโดย ผู้เชี่ยวชาญเป็นกระบวนการสำคัญในการประเมินตำรา สื่อการสอน หรือแบบฝึกหัดแบบทดสอบที่สร้างขึ้น ซึ่งวัสดุทางการศึกษาเหล่านี้สามารถส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบได้โดยไม่จำเป็นต้องถูกประเมินโดยตรงแบบตัวต่อตัวกับผู้สร้างผลงาน ณ จุดปฏิบัติการ

การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกิจรายบุคคลนั้น เป็นการประเมินที่เจ้าของผลงาน หรือเจ้าของโครงการได้แสดงความจำนงให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินผลงานของตนเอง โดยมีจุดประสงค์เฉพาะอย่างที่ต้องการ เช่น เพื่อให้คำแนะนำ แก้ไขหรือเพื่อแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ประกอบการตัดสินใจ เป็นการประกันคุณภาพหรือการรับรองคุณภาพของงานนั้น ๆ โดยใช้คุณวุฒิและประสบการณ์ของผู้ประเมินเป็นหลักประกัน

#### 2.7.7.5 การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญอย่างอิสระ (การวิพากษ์)

การประเมินในรูปแบบที่ 5 นี้จะมีความคล้ายคลึงกับรูปแบบที่ 4 กล่าวคือ ใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกิจ เสนอความคิดเห็นเป็นรายบุคคลเพียงแต่ว่ารูปแบบนี้ผู้เชี่ยวชาญอาจเสนอตัวเองเข้าไปประเมินอย่างเปิดเผยในลักษณะของการวิพากษ์วิจารณ์ (Review) ผลการประเมินมักจะพิมพ์เผยแพร่ในที่สาธารณะทั่วไป เช่น ตามวารสารทางวิชาการต่าง ๆ หรือการนำเสนอในที่ประชุมทางวิชาการ

การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญและการวิจารณ์ทางการศึกษานั้น บทบาทของผู้ประเมิน หรือผู้วิจารณ์คล้ายคลึงกับนักวิจารณ์ภาพยนตร์ ศิลปะและหนังสือที่เป็นตัวอย่างของการใช้ความรู้ ความชำนาญโดยตรง แสดงความคิดเห็นซึ่งอาจจะสอดคล้องกับสายตาของคนส่วนมาก หรือขัดแย้งกับความคิดเห็นของคนบางกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นความผิดพลาดหรือความบกพร่องของการประเมิน การประเมินอาจเป็นการเสนอความคิดเห็นแบบตรงไปตรงมา เช่น นักวิจารณ์ละครอาจประเมินละครโดยสรุปเพียงว่า ละครนี้มีความผิดพลาดเพียงประการเดียวคือการเปิด màn เล่นละครเรื่องนี้ แต่ทางการศึกษาการประเมินเพียงเท่านั้นจะไม่มีประโยชน์ เพราะไม่ได้เสนอแนะว่าควรแก้ไขปรับปรุงอย่างไร นักวิจารณ์ทางการศึกษามีลักษณะเช่นเดียวกับนักวิจารณ์ศิลปะ คือ การนำเอาความชำนาญไปใช้ประเมินคุณภาพทางการศึกษา โดยเน้นคุณลักษณะที่สำคัญมีความเกี่ยวข้องกับมนุษย์และไม่เป็นวิทยาศาสตร์ การประเมินวิธีนี้ต้องอาศัยภาวะความเป็นผู้เชี่ยวชาญและการแสดงความคิดเห็น ซึ่งภาวะความเป็นผู้เชี่ยวชาญเป็นศิลปะของการประเมินที่ไม่จำเป็นต้องเป็นความชอบหรือความเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ของสิ่งที่ประเมิน แต่จะต้องมีหลักการในการเสนอความสัมพันธ์และคุณภาพของสิ่งที่ประเมิน ผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาจะต้องระมัดระวังในความซับซ้อนในระบบการศึกษาและความเข้าใจในหลักการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นผลจากประสบการณ์ที่ได้สะสมมาเปรียบกับการทดสอบไวน์ของนักชิมไวน์ที่ต้องใช้ประสบการณ์ส่วนบุคคลที่สั่งสมมาชั่วชีวิตของผู้ประเมินนั้น จึงจะสามารถบอกความแตกต่างว่าสิ่งสำคัญสำหรับไวน์ การใช้เทคนิควิธีทำให้สังเกตเห็นคุณภาพ เช่น น้ำไวน์ สี กลิ่น รส และความจำเกี่ยวกับรสชาติของไวน์ประเภทต่าง ๆ เพื่อตัดสินคุณภาพของไวน์ของนักวิจารณ์ ทำให้เขาสามารถแยกแยะคุณภาพไวน์ที่นักดื่มทั่ว ๆ ไปไม่สามารถทำได้ ดังนั้นคุณภาพของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกิจรายบุคคลนี้ จึงขึ้นอยู่กับคุณวุฒิและประสบการณ์ของผู้ประเมินโดยตรง

การประเมินทางการศึกษาในลักษณะการวิจารณ์โดยผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษานั้น ตัวผู้ประเมินคือเครื่องมือ คือผู้วิเคราะห์ คือผู้ตัดสินใจ ทั้งหมดนี้เกิดขึ้นภายในจิตใจ ความคิดของผู้ประเมิน เปรียบได้กับกระบวนการประเมินของนักวิจารณ์ทางศิลปะหรือนักชิมไวน์ ประสพการณ์และการฝึกฝนของผู้เชี่ยวชาญนั้น ๆ คือหนังสือรับรองผลการประเมิน เป็นสิ่งชี้ขาด คุณภาพของการประเมิน การวิจารณ์หนังสือ ถึงแม้จะมีความแตกต่างกันในแนวคิดของแต่ละบุคคล แต่ก็มีควมคล้ายกันพอที่จะนับเป็นแนวการประเมินหรือการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญที่เชื่อถือได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การประเมินแนวทาง ผู้วิจัยอาศัยเกณฑ์การประเมินแนวทางตามแนวความคิดของ Guskey (2000) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ในการประเมินพิจารณาตรวจสอบข้อเสนอแนวทางไว้ว่า เกณฑ์ประกอบด้วย 4 เกณฑ์ คือ ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) ด้านความเหมาะสม (Propriety) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) และ ด้านความสอดคล้อง (Congruity) และใช้การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ รูปแบบการประเมินโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกิจ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ประเมินแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยประเมิน 2 ด้าน ได้แก่ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้

## 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.8.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ประวิทย์ มั่นปาน (2565) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDRF ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน โดยการใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างและแบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ มัธยฐาน ฐานนิยม พิสัยระหว่างควอไทล์ และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) การเป็นแบบอย่างที่ดีและมีความน่าเชื่อถือ 2) การมีวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน 3) การสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ 4) มีความสามารถในการควบคุม ตรวจสอบ ประเมินและติดตาม 5) มีความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนาและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวครูและบุคลากร 6) มีความสามารถด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี และ 7) การสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียน

วัชรระ คงแสนคำ (2565) ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงศรัทธาการบริหารของผู้บริหาร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงศรัทธาการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก 2) สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงศรัทธาการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก และ 3) ศึกษาผลการใช้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงศรัทธาการบริหาร เป็นรูปแบบการวิจัยและพัฒนา (R&D) ดำเนินการ 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงศรัทธาการบริหาร ระยะที่ 2



สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี และระยะที่ 3 ศึกษาผลการใช้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้อำนวยการและครู จำนวน 27 คน ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินรูปแบบ จำนวน 9 คน และกลุ่มตัวอย่างในการทดลองใช้รูปแบบ จำนวน 150 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี มีค่า IOC เท่ากับ 0.60-1.00 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ของร่างรูปแบบ มีค่า IOC เท่ากับ 0.60-1.00 สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ กว้างไกล ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มีของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย (1) หลักการและเหตุผล (2) วัตถุประสงค์ (3) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มีของผู้บริหารสถานศึกษา (4) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มีของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก (5) สื่อการเรียนรู้ และ (6) การวัดและประเมินผล โดยมีระดับความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 3) รูปแบบมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

### 2.8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Krume Nikoloss (2015) ทำวิจัยเรื่องความเห็นผู้นำเชิงบาร์มีและอำนาจ: การใช้พลังของความสามารถพิเศษเพื่อความเป็นผู้นำที่ดีขึ้นในองค์กร (CHARISMATIC LEADERSHIP AND POWER: USING THE POWER OF CHARISMA FOR BETTER LEADERSHIP IN THE ENTERPRISES) ผลการวิจัยพบว่า ศิลปะแห่งบาร์มีและความเป็นผู้นำคือการรู้ว่าเมื่อใดควรทำหน้าที่เป็นผู้นำที่มีบาร์มี เมื่อใดควรทำหน้าที่เป็นผู้นำ เมื่อใดควรใช้อำนาจ เมื่อใดควรใช้อิทธิพล เมื่อใดควรถาม เมื่อใดควรบอก เมื่อใดควรเข้าควบคุม เมื่อใดควรปล่อย จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำและผู้จัดการจะต้องเข้าใจถึงช่วงของเทคนิคในการโน้มน้าวใจที่สามารถใช้ได้ รู้ว่าควรใช้เมื่อใดและอย่างไร สร้างฐานอำนาจเพื่อให้มีความสามารถที่จะมีอิทธิพล และเพิ่มพูนทักษะของพวกเขาเพื่อที่จะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้คนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Ruben Brinkman (2015) ทำวิจัยเรื่อง ความเป็นผู้นำเชิงบาร์มีส่งผลต่อผู้ตามโดยตรงต่อพฤติกรรม และการรับรู้ประสิทธิภาพผ่านการประชุม พบว่าการศึกษานี้ประเมินโดยมองว่าความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สร้างสรรค์ร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผลของความเป็นภาวะผู้นำ ที่มีบาร์มีต่อพฤติกรรมของผู้ตามที่แสดงในระหว่างการประชุมในสถานที่ทำงานจริง โฟกัสเฉพาะไปที่พฤติกรรมที่มองเห็น ตลกขบขัน และปกป้องตัวเอง ดังนั้น พฤติกรรมเหล่านี้ดูเหมือนจะไม่มีผลกระทบต่อการรับรู้ผ่านประสิทธิภาพการประชุม อย่างไรก็ตามผู้นำที่ถูกมองว่ามีบาร์มีแสดงออกมา

มากกว่านั้น การมองเห็นและพฤติกรรมที่ตลกขบขัน และพฤติกรรมการป้องกันตนเองน้อยกว่าคู่ที่ให้  
คะแนนต่ำกว่าผลลัพธ์เหล่านี้มีความหมายเชิงปฏิบัติหลายประการ



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระเบียบวิธีวิจัย แบบผสมผสาน (Mixed Method Research) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) และ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 2 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ระยะที่ 3 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดแต่ละระยะดังนี้

#### 3.1 ระยะที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระยะที่ 1 นี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

### 3.1.1 ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร (Documentary Study)

1) ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) ดำเนินการ สังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำร่างองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) จัดทำร่างองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเป็นแนวทางการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งระบุประเด็นเนื้อหาที่จะสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อนำไปสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างในขั้นตอนที่ 2

### 3.1.2 ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และการใช้ภาษา (Wording) หลังจากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร (Documentary Study) ในระยะที่ 1

#### 3.1.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อยืนยันองค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรม โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งมีเกณฑ์ดังนี้

1) อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 1 คน เป็นอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการสอนทางการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์

2) ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา

3) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา



4) พระสงฆ์ จำนวน 3 รูป เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและแตกฉานในหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารและภาวะผู้นำ และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีวิทยฐานะเปรียญธรรม 9 ประโยค

### 3.1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงองค์ประกอบ องค์ประกอบและพัฒนาตัวบ่งชี้ของร่างโมเดลการวัดภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 3.1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยได้ติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 ท่าน เพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และนัดหมายวันเวลาในการสัมภาษณ์

2) ผู้วิจัยนำหนังสือขอสัมภาษณ์ จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิก่อนวันสัมภาษณ์และในวันสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

3) ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ตามวันเวลาที่ได้นัดหมาย

### 3.1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์โดยการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำข้อมูลและข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ ปรับภาษาให้เหมาะสม และนำผลที่ได้มาจัดเป็นองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 3.2 ระยะที่ 2 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ตัวบ่งชี้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิง ประจักษ์

การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในระยะที่ 2 นี้ เป็นการนำตัวบ่งชี้ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร

และการสัมภาษณ์ในระยะที่ 1 มาเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความสอดคล้อง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง มีรายละเอียดดังนี้

### 3.2.1 ประชากรและตัวอย่าง

3.2.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2567 จำนวน 47,600 คน จาก 18 เขตตรวจราชการ 62 เขตพื้นที่มัธยมศึกษา และ 2,363 โรงเรียน

3.2.1.2 ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2567 ผู้วิจัยได้พิจารณาการกำหนดขนาดตัวอย่างของการวิเคราะห์ด้วย ข้อเสนอของ Comrey and Lee ที่เสนอไว้ในปี 1992 (Tabachnick & Fidell, 2007) ระบุว่า การวิเคราะห์ในลักษณะนี้ขนาดตัวอย่าง 50 รายถือว่าใช้ไม่ได้ 100 รายขึ้นไปก็ยังไม่น่าเชื่อถือ แต่ถ้า 200 รายขึ้นไปก็พอเชื่อถือได้ แต่ถ้าได้ตัวอย่าง 300 รายขึ้นไปถือว่าดี หรือถ้าตัวอย่าง 500 รายขึ้นไปถือว่าดีมากแต่ถ้าต้องการผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ยอดเยี่ยมที่สุดจะต้องใช้ตัวอย่าง 1000 รายขึ้นไปอย่างไรก็ตามข้อเสนอของ MacCallum et al. (Tabachnick & Fidell, 2014 cited in MacCallum et al., 1999) ระบุว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบที่ให้ผลการวิเคราะห์ที่น่าเชื่อถือต้องใช้ตัวอย่างมากกว่า 500 รายขึ้นไป นอกจากนี้ Denis (2021) เสนอว่าขนาดตัวอย่าง 300 ขึ้นไปถือเป็นความจำเป็นขั้นต่ำสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ แต่ถ้าในกรณีที่ค่า communalities ต่ำมาก ๆ และองค์ประกอบที่กำหนดไว้ไม่ดีพอ (factors are poorly determined) ต้องใช้ขนาด ตัวอย่าง 500 รายขึ้นไป จากเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 500 รายขึ้นไปโดยผู้วิจัยได้วางแผนเก็บข้อมูลเพื่อไว้อีก ร้อยละ 25 (Polit, 2010) จำนวน 125 ราย เพื่อป้องกันการสูญหาย รวมกับจำนวนตัวอย่างขั้นต่ำเป็น 625 ราย ซึ่งอยู่ในเกณฑ์รับได้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) ตามลำดับดังนี้

1) ขั้นตอนที่ 1 สุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) เพื่อให้การกระจายของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในทุกพื้นที่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงแบ่งตามเขตตรวจราชการ ซึ่งมีจำนวน 18 เขตตรวจราชการ ตามภูมิภาคซึ่งแบ่งออกเป็นทั้งหมด 4 ภาค คือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ ภาคใต้

2) ขั้นตอนที่ 2 การสุ่มอย่างง่าย เป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยคำนึงถึงสัดส่วนองค์ประกอบของประชากร คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากจำนวนทั้งหมด 18 เขตตรวจราชการ ได้ทำการสุ่ม โดยใช้เกณฑ์ในการเลือกตัวอย่างร้อยละ 50 ในทุกภาค ได้ 10 เขตตรวจราชการ ดังนี้

2.1 ภาคกลาง สุ่มได้ เขตตรวจราชการที่ 1 ,3 และ 8

2.2 ภาคเหนือ สุ่มได้ เขตตรวจราชการที่ 16 และ 17

2.3 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สุ่มได้ เขตตรวจราชการที่ 10 ,12 และ 13

2.4 ภาคใต้ สุ่มได้ เขตตรวจราชการ ที่ 5 และ 7

3) ขั้นตอนที่ 3 แบ่งเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 4 ภาคที่ได้มาจากการสุ่มตามเขตตรวจราชการในข้อ 2 ดังนี้

3.1 ภาคกลาง มี 11 เขตพื้นที่การศึกษา

3.2 ภาคเหนือ มี 8 เขตพื้นที่การศึกษา

3.3 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 12 เขตพื้นที่การศึกษา

3.4 ภาคใต้ มี 7 เขตพื้นที่การศึกษา

4) ขั้นตอนที่ 4 สุ่มจากเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 38 เขตพื้นที่การศึกษา ที่ได้จากการสุ่มในข้อ 3 โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการจับสลาก ใช้เกณฑ์ ในการเลือกตัวอย่างร้อยละ 50 ในทุกๆภาค ได้ 20 เขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

4.1 ภาคกลาง มี 6 เขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย สพม.กท1 สพม.กท2 สพม.ชลบุรี ระยอง สพม.ราชบุรี สพม.กาญจนบุรี และ สพม.สมุทรปราการ

4.2 ภาคเหนือ มี 4 เขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย สพม.ตาก สพม.พิษณุโลก อุตรดิตถ์ สพม.พะเยา และ สพม.เพชรบูรณ์

4.3 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 6 เขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย สพม.เลย หนองบัวลำภู สพม.อุดรธานี สพม.กาฬสินธุ์ สพม.บุรีรัมย์ สพม.ชัยภูมิ และ สพม.บึงกาฬ

4.4 ภาคใต้ มี 4 เขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย สพม.ตรัง กระบี่ สพม.นครศรีธรรมราช สพม.สุราษฎร์ธานี ชุมพร และ สพม.พังงา ภูเก็ต ระนอง

5) ขั้นตอนที่ 5 เลือกกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนมัธยมศึกษาจากทั้งหมด 20 เขตพื้นที่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มาจากขั้นตอนที่ 4 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากร ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย ด้วยวิธีการจับสลาก ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 625 คน

ตารางที่ 3.1 ข้อมูลแสดงจำนวนกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

| ที่                   | สำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษา<br>มัธยมศึกษา | จำนวนกลุ่ม<br>ประชากร |        | รวม<br>จำนวน<br>กลุ่ม<br>ประชากร | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง |     | รวม<br>จำนวน<br>กลุ่ม<br>ตัวอย่าง |
|-----------------------|----------------------------------------------|-----------------------|--------|----------------------------------|--------------------|-----|-----------------------------------|
|                       |                                              | ผู้บริหาร             | ครู    |                                  | ผู้บริหาร          | ครู |                                   |
| ภาคกลาง               |                                              |                       |        |                                  |                    |     |                                   |
| 1                     | กท.1                                         | 235                   | 5,028  | 5,263                            | 2                  | 68  | 70                                |
| 2                     | กท.2                                         | 147                   | 5,736  | 5,883                            | 2                  | 77  | 79                                |
| 3                     | ชลบุรี ระยอง                                 | 106                   | 3,661  | 3,767                            | 1                  | 49  | 50                                |
| 4                     | ราชบุรี                                      | 38                    | 1,403  | 1,441                            | 1                  | 19  | 20                                |
| 5                     | กาญจนบุรี                                    | 52                    | 1,396  | 1,448                            | 1                  | 19  | 20                                |
| 6                     | สมุทรปราการ                                  | 52                    | 1,900  | 1,952                            | 1                  | 26  | 27                                |
| รวม                   |                                              | 630                   | 19,124 | 19,754                           | 8                  | 258 | 266                               |
| ภาคเหนือ              |                                              |                       |        |                                  |                    |     |                                   |
| 1                     | ตาก                                          | 31                    | 799    | 830                              | 1                  | 11  | 12                                |
| 2                     | พิษณุโลก อุตรดิตถ์                           | 102                   | 2,229  | 2,331                            | 1                  | 30  | 31                                |
| 3                     | พะเยา                                        | 42                    | 905    | 947                              | 1                  | 12  | 13                                |
| 4                     | เพชรบูรณ์                                    | 61                    | 1,526  | 1,587                            | 1                  | 21  | 22                                |
| รวม                   |                                              | 236                   | 5,459  | 5,695                            | 4                  | 74  | 78                                |
| ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ |                                              |                       |        |                                  |                    |     |                                   |
| 1                     | หนองคาย                                      | 62                    | 1,380  | 1,442                            | 1                  | 19  | 20                                |
| 2                     | เลย หนองบัวลำภู                              | 139                   | 2,046  | 2,185                            | 2                  | 28  | 30                                |
| 3                     | กาฬสินธุ์                                    | 90                    | 1,928  | 2,018                            | 1                  | 26  | 27                                |
| 4                     | บุรีรัมย์                                    | 176                   | 3,051  | 3,227                            | 2                  | 41  | 43                                |
| 5                     | ชัยภูมิ                                      | 73                    | 1,701  | 1,774                            | 1                  | 23  | 24                                |
| 6                     | บึงกาฬ                                       | 28                    | 668    | 696                              | 1                  | 9   | 10                                |
| รวม                   |                                              | 568                   | 10,774 | 11,342                           | 8                  | 146 | 154                               |
| ภาคใต้                |                                              |                       |        |                                  |                    |     |                                   |
| 1                     | นครศรีธรรมราช                                | 138                   | 2,779  | 2,917                            | 2                  | 37  | 39                                |



| ที่         | สำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษา<br>มัธยมศึกษา | จำนวนกลุ่ม<br>ประชากร |        | รวม<br>จำนวน<br>กลุ่ม<br>ประชากร | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง |     | รวม<br>จำนวน<br>กลุ่ม<br>ตัวอย่าง |
|-------------|----------------------------------------------|-----------------------|--------|----------------------------------|--------------------|-----|-----------------------------------|
|             |                                              | ผู้บริหาร             | ครู    |                                  | ผู้บริหาร          | ครู |                                   |
| 2           | สุราษฎร์ธานี ชุมพร                           | 99                    | 2,701  | 2,800                            | 1                  | 36  | 37                                |
| 3           | พังงา ภูเก็ต ระนอง                           | 48                    | 1,437  | 1,485                            | 1                  | 19  | 20                                |
| 4.          | ตรัง กระบี่                                  | 110                   | 2,212  | 2,322                            | 1                  | 30  | 31                                |
| รวม         |                                              | 395                   | 9,129  | 9,524                            | 5                  | 122 | 127                               |
| รวมทั้งสิ้น |                                              | 1,829                 | 44,486 | 46,315                           | 25                 | 600 | 625                               |

### 3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยนำตัวบ่งชี้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เชิงลึกใน

ระยะที่ 1 มาจัดทำเป็นแบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ โดยใช้สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังนี้

|                   |          |   |       |
|-------------------|----------|---|-------|
| ปฏิบัติมากที่สุด  | ให้คะแนน | 5 | คะแนน |
| ปฏิบัติมาก        | ให้คะแนน | 4 | คะแนน |
| ปฏิบัติปานกลาง    | ให้คะแนน | 3 | คะแนน |
| ปฏิบัติน้อย       | ให้คะแนน | 2 | คะแนน |
| ปฏิบัติน้อยที่สุด | ให้คะแนน | 1 | คะแนน |

### 3.2.3 การหาคุณภาพของเครื่องมือ

3.2.3.1 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและประเมินผล และผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความแม่นยำตรงเชิงเนื้อหา ความครอบคลุมของเนื้อหา และความถูกต้องชัดเจนของภาษาที่ใช้ โดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อของตัวแปรกับนิยามศัพท์ แล้วหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

|    |         |                                                          |
|----|---------|----------------------------------------------------------|
| +1 | หมายถึง | เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ    |
| 0  | หมายถึง | เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ |
| -1 | หมายถึง | เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ |

จากนั้นนำข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความแม่นยำตรงเชิงเนื้อหา แต่ละข้อในแต่ละตัวแปรมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) คัดเลือกข้อคำถามโดยใช้เกณฑ์การตัดสินใจ พิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องที่คำนวณได้แต่ละข้อต้องมากกว่า (ภทราพร เกษสังข์, 2559) จึงถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด ผลปรากฏว่า ข้อคำถามผ่านเกณฑ์ทุกข้อซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 ถึง 1.00

3.2.3.2 การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discriminates) ของแต่ละตัวแปร ในที่นี้ผู้วิจัยวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของตัวแปรภาวะผู้นำที่มีเส้นำตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่คัดเลือกข้อที่มีคุณภาพแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหาร และครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2567 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน เพื่อวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยหาค่า Corrected item-total correlation: CITC ซึ่งมีเกณฑ์ว่าค่า  $r$  ควรมีค่ามากกว่า 0.30 ขึ้นไป หรือค่า  $r$  ที่ทดสอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ภทราพร เกษสังข์, 2559) และข้อคำถามนั้นจะต้องครอบคลุมเนื้อหาของตัวแปรตามนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรนั้น ผลปรากฏว่าข้อคำถามผ่านเกณฑ์ทุกข้อซึ่งค่าอำนาจจำแนกมีค่าอยู่ระหว่าง 0.68 ถึง 0.89

3.2.3.3 การตรวจสอบค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับของตัวแปรภาวะผู้นำที่มีเส้นำตามหลักพุทธธรรม และตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่คัดเลือกข้อที่มีคุณภาพแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2567 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน โดยนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา

ของครอนบาค (Cronbach's coefficient) ซึ่งเกณฑ์การพิจารณาควรมีค่าความเชื่อมั่น ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (ภทรพร เกษสังข์, 2559) ผลปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.991

### 3.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.4.1 ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์จาก ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อแจ้งให้ โรงเรียนตัวอย่างทราบและขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

3.2.4.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม พร้อมส่ง แบบสอบถามถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และโรงเรียนที่เป็นตัวอย่างทางไปรษณีย์ โรงเรียนละ 1 ชุด และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบกลับภายใน 2 สัปดาห์หลังจากที่ได้รับแบบสอบถาม ซึ่งในแบบสอบถามนั้นมีคิวอาร์โค้ดที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามออนไลน์ เพื่อความสะดวกในการ ส่งแบบสอบถามกลับคืน

3.2.4.3 ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ที่ได้กลับมาโดย นำข้อมูลที่ได้มาทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น เมื่อเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นผู้วิจัยดำเนินการ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยต่อไป

### 3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

3.2.5.1 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน เพื่อให้ทราบลักษณะของตัวอย่าง และลักษณะการ แจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในโมเดลการวิจัย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์การแปรผัน ค่าความโด่ง ค่าความเบ้ และระดับของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยซึ่งแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์การแปลผล (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังนี้

|                     |         |                        |
|---------------------|---------|------------------------|
| ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 | หมายถึง | มีการปฏิบัติมากที่สุด  |
| ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 | หมายถึง | มีการปฏิบัติมาก        |
| ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 | หมายถึง | มีการปฏิบัติปานกลาง    |
| ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 | หมายถึง | มีการปฏิบัติน้อย       |
| ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 | หมายถึง | มีการปฏิบัติน้อยที่สุด |

3.2.5.2 การวิเคราะห์ข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อให้ทราบว่าข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบได้หรือไม่ โดยตรวจสอบค่าสถิติ ดังนี้

1) ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity เพื่อทดสอบว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity matrix) หรือไม่ ซึ่งค่าที่ได้ต้องมีนัยสำคัญแสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์

2) ค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin measure of sampling adequacy (KMO) เพื่อทดสอบว่าตัวแปรต่าง ๆ ของข้อมูลมีความสัมพันธ์กันมากพอเหมาะสมควรที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งค่าที่ได้ต้องมีค่าสูงเข้าใกล้ 1 แสดงว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์กัน ซึ่ง Hai, et al (2010) กำหนดว่าค่าที่ได้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.60 และได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

|                        |         |                         |
|------------------------|---------|-------------------------|
| ค่าน้อยกว่า 0.50       | แสดงว่า | ไม่เหมาะสมหรือไม่ยอมรับ |
| ค่า 0.50 - 0.59        | แสดงว่า | มีความเหมาะสมเล็กน้อย   |
| ค่า 0.60 - 0.69        | แสดงว่า | มีความเหมาะสมผ่านเกณฑ์  |
| ค่า 0.70 - 0.79        | แสดงว่า | มีความเหมาะสมปานกลาง    |
| ค่าตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป | แสดงว่า | มีความเหมาะสมดีมาก      |

3.2.5.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นหัดตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตามสมมุติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้โปรแกรม LISREL 8.80 ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1) คำนวณค่าสถิติที่ใช้ในการประมาณค่าพารามิเตอร์ โดยใช้วิธีความน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood Estimates: ML)

2) คำนวณค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องในโมเดลตามสมมุติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker and Lomax, 2010; Stevens, 2002 อ้างถึงใน ภัทราพร เกษสังข์, 2556) ดังนี้

(1) ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-Square statistics) ควรมีค่าเข้าใกล้ศูนย์หรือไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าโมเดล LISREL สอดคล้องสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(2) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index: GFI) ค่าดัชนีเข้าใกล้ 0.90 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(3) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับค่าแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGF) ค่าดัชนีเข้าใกล้ 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(4) ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (Root Mean Square Residual: RMR) ค่าดัชนีควรมีน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



(5) ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root means Square Error of Approximation: RMSEA) ค่าดัชนีควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 หรือน้อยกว่า ช่วง 0.05 - 0.08 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(6) ค่าดัชนีวิกฤตของขนาดตัวอย่าง (Critical N: CN) เป็นการตัดสินใจความเหมาะสมของขนาดตัวอย่าง ค่าเกณฑ์การพิจารณาต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 200

### 3.3 ระยะที่ 3 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิจัยระยะนี้ ผู้วิจัยได้นำตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 2 มาจัดทำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

#### 1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งมีเกณฑ์ดังนี้

1.1.1 ศึกษาธิการหรือผู้บริหารการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 3 คน เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี

1.1.2 นักวิชาการ จำนวน 2 คน ที่มีประสบการณ์ทางในการสอนด้านการบริหาร การศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือมีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์

1.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา

#### 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบและแนวทางการพัฒนาในการเป็นผู้บริหารที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 1.3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

1.3.1 กำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมโดยนำผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ในระยะที่ 2 มากำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.2 ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.3 นำร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไข

1.3.4 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นร่างฉบับสมบูรณ์

1.3.5 นำร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเสนอผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) จำนวน 9 คน เพื่อพิจารณาร่างแนวทางและเสนอแนะตามกรอบแนวคิดในการวิจัย

1.3.6 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และจัดพิมพ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสมบูรณ์

#### 1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยได้ติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน เพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) ผู้วิจัยนำหนังสือขอสัมภาษณ์ จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหากุราชวิทยาลัย ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิก่อนวันสัมภาษณ์และในวันสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

3) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) วิธีการสัมภาษณ์ใช้แบบปฏิสัมพันธ์ (Interaction Interview) ไม่ถามขึ้นเพื่อให้ได้ข้อมูลมากที่สุดและลึกที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้จากผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์ และมีบทบาทในการใช้ภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรม มีผลงานดีเด่นเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 9 คน ประกอบด้วย 1) ศึกษาธิการหรือผู้บริหารการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 3 คน เป็นผู้มีประสบการณ์ในการบริหารในระดับเขตพื้นที่การศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี

2) นักวิชาการ จำนวน 2 คน ที่มีประสบการณ์ทางในการสอนด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือมีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ และ3) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน เป็นผู้มีประสบการณ์ในการบริหาร ไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ

4) ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ตามวันเวลาที่ได้นัดหมาย

#### 1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา สรุปประเด็นและนำเสนอข้อมูลแบบพรรณนาวิเคราะห์ เพื่อให้ได้ความคิดเห็นจากผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลของ Colaizzi (1978, pp. 48-71) มีการดำเนินการ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) อ่านบทสัมภาษณ์ที่ถอดความจากเครื่องบันทึกเสียงและการบันทึกภาคสนาม แล้วมาพิจารณาหลายๆ ครั้ง เพื่อให้เข้าใจ ความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูลอย่างแท้จริง (Read all Protocols to Acquire a Feeling for Them)

2) ทบทวนแต่ละข้อความในทุกหน้าอย่างถ่องแท้เพื่อค้นย่สำคัญของเนื้อเรื่อง (Review each protocol and extract significant statements)

3) ทำความเข้าใจตามนัยสำคัญของเนื้อหา (Spell Out Meaning of Each Significant Statements) และกำหนดความหมาย (Formulate Meanings)

4) นำข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเหมือนหรือใกล้เคียงกันมาไว้กลุ่มเดียวกัน กำหนดความหมายของกลุ่มคำที่เป็นประเด็นหลัก โดยมีรหัสข้อมูลกำกับทุกข้อความหรือประโยคแล้ว จึงตั้งคำสำคัญ (Organization the Formulated Meanings into Clusters of Themes)

5) รวบรวมผลลัพธ์ที่ได้จากปรากฏการณ์ที่ศึกษาและอธิบายหรือบรรยายอย่างละเอียดถี่ถ้วน (Integrate Results into an Exhaustive Description of the Phenomenon Under Study) ซึ่งในขั้นตอนนี้ต้องพยายามตัดข้อมูลหรือหัวข้อที่ไม่จำเป็นออก

6) เขียนบรรยายค้นพบอย่างละเอียด และอธิบายปรากฏการณ์ส่วนที่ยังกำกวมให้มีความชัดเจนเท่าที่จะเป็นไปได้ พร้อมทั้งยกตัวอย่างคำพูด ประกอบคำหลักสำคัญที่ได้ เพื่อแสดงความ ชัดเจนของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น (Formulate an Exhaustive Description of the Phenomenon Under Study in as Unequivocal a Statement of Identification as Possible)

7) นำข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาย้อนกลับ ไปให้ผู้ให้ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง (Ask Participants About the Findings Thus Far as a Find Validating Step) เพื่อให้ได้

ข้อสรุปสุดท้ายที่สมบูรณ์และเป็นข้อค้นพบจากการให้ข้อมูลจริงของผู้ให้ข้อมูล จากนั้นนำข้อมูลที่ได้เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพื่อประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ซึ่งมีเกณฑ์คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

2.1.1 นักวิชาการ จำนวน 2 คน ที่มีประสบการณ์ทางในการสอนด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือมีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์

2.1.2 นักบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน มีประสบการณ์ในทางการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี วิทยฐานะไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการสำนักงานเขตชำนาญการพิเศษและมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก

2.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารไม่น้อยกว่า 10 ปี วิทยฐานะไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก

### 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบประเมินเพื่อประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ประเมิน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ซึ่งกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ระดับน้อย



ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อมูลเสนอแนะ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

## 2.3 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

2.3.1 ผู้วิจัยนำรายละเอียดของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาใช้กำหนดเป็นข้อคำถาม

2.3.2 ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3.3 ผู้วิจัยนำร่างแบบประเมินเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบเหมาะสมและความสมบูรณ์ของการใช้ภาษา

2.3.4 ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มาปรับปรุงแก้ไขเพื่อจัดพิมพ์เป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินต่อไป

## 2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความครบถ้วน และความสมบูรณ์ของข้อมูล จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

## 2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

2.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำมาแปลผลโดยมีเกณฑ์การแปลผล (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

2.5 – 3.50 หมายถึง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้ตามหลักพุทธ

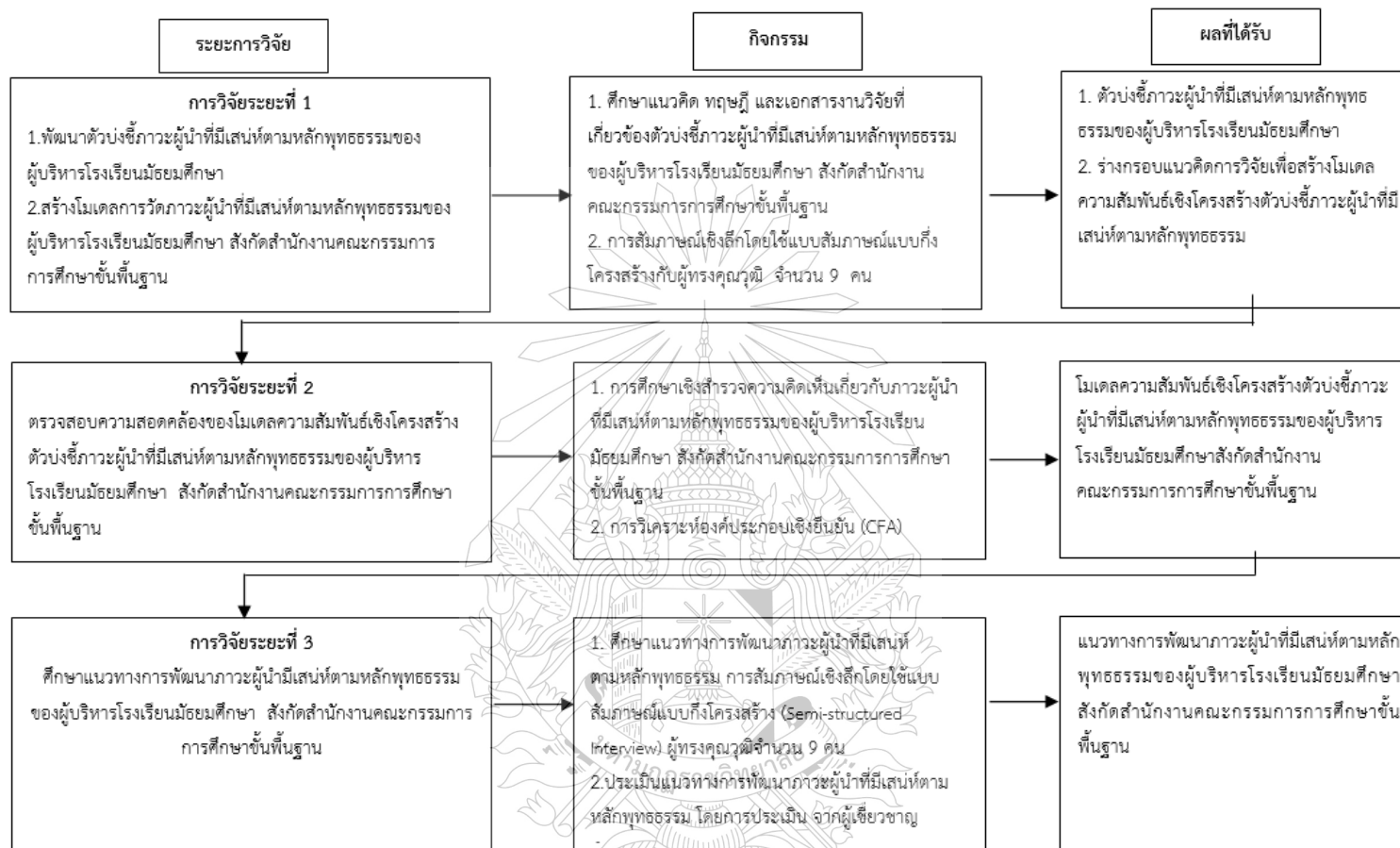
1.00 – 1.50 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.5.2 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พรรณนารายละเอียด ตีความหมาย และอธิบายความตามประเด็นที่ค้นพบ

### 3.4 แผนการดำเนินการ

การวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัยในแต่ละระยะ แสดงในภาพที่ 3.1 ดังนี้





ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตาม หลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยขอเสนอ ผลการวิจัยออกเป็น 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอ ผลการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 2 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ระยะที่ 3 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้สะดวกในการทำความเข้าใจ ผู้วิจัยจึงนำเสนอเป็นลำดับดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์และอักษรย่อของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา (DLs) ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอ และการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.1 ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้



|             |     |                                                                                                          |
|-------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| $\bar{x}$   | แทน | คะแนนเฉลี่ย (Mean)                                                                                       |
| S.D.        | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)                                                                |
| n           | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง                                                                                       |
| SK          | แทน | ความเบ้ (skewness)                                                                                       |
| KU          | แทน | ความโด่ง (kurtosis)                                                                                      |
| SE          | แทน | ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัด                                                                        |
| $\alpha$    | แทน | ค่าความเชื่อมั่นของการวัด (Cronbach's alpha)                                                             |
| $\chi^2$    | แทน | ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)                                                                           |
| $\chi^2/df$ | แทน | ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square)                                                               |
| df          | แทน | องศาแห่งความเป็นอิสระ (Degrees of freedom)                                                               |
| GFI         | แทน | ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit index)                                                         |
| AGFI        | แทน | ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว<br>(Adjust goodness of fit index)                                 |
| CFI         | แทน | ดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit<br>index)                                                  |
| NFI         | แทน | ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์ (Normed fit index)                                                      |
| NNFI        | แทน | ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์ (non-normed fit<br>index)                                               |
| SRMR        | แทน | ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ<br>มาตรฐาน (Standardized root mean square residual)        |
| RMSEA       | แทน | ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า<br>(Root means square error of approximation)             |
| $p_c$       | แทน | ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct reliability)                                                     |
| $p_v$       | แทน | ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average variance<br>extracted)                                        |
| $\lambda$   | แทน | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) หรือค่า<br>สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรสังเกตได้บนตัวแปรแฝง (Lambda) |
| $\theta$    | แทน | ความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน                                                                     |
| $\delta$    | แทน | ค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรสังเกตได้ภายนอก                                                          |
| E           | แทน | ค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรสังเกตได้ภายใน                                                           |

|                |     |                                                  |
|----------------|-----|--------------------------------------------------|
| P              | แทน | ระดับนัยสำคัญทางสถิติ                            |
| R <sup>2</sup> | แทน | สัมประสิทธิ์การถดถอย (Coefficient determination) |
| Beta           | แทน | สัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบ/เส้นทางในรูปแบบ    |

คะแนนมาตรฐาน

|                                                                                   |     |                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------|
| *                                                                                 | แทน | มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05                     |
| **                                                                                | แทน | มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01                     |
|  | แทน | ตัวบ่งชี้ (ตัวแปรสังเกตได้)                        |
|  | แทน | องค์ประกอบ (ตัวแปรแฝง)                             |
|  | แทน | องค์ประกอบหลัก (ตัวแปรแฝง)                         |
|  | แทน | ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม |

หัวลูกศรแสดงทิศทางของอิทธิพล

## 1.2 อักษรย่อที่ใช้แทนองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้

|                               |     |                                  |
|-------------------------------|-----|----------------------------------|
| Vis                           | แทน | การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล       |
| ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ |     |                                  |
| Vis1                          | แทน | การสร้างกระบวนการทัศน์ที่ท้าทาย  |
| Vis2                          | แทน | การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม |
| Vis3                          | แทน | การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์          |
| Eff                           | แทน | การสื่อสารที่มีประสิทธิผล        |
| ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ |     |                                  |
| Eff1                          | แทน | การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม         |
| Eff2                          | แทน | ความชัดเจนในการสื่อสาร           |
| Eff3                          | แทน | การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร      |
| Sit                           | แทน | ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์       |
| ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ |     |                                  |
| Sit1                          | แทน | การกล้าตัดสินใจ                  |
| Sit2                          | แทน | ความเชื่อมั่นในตนเอง             |
| Sit3                          | แทน | การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง        |
| Col                           | แทน | การสร้างความร่วมมือ              |
| ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ |     |                                  |
| Col1                          | แทน | การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน          |
| Col2                          | แทน | การใช้ทรัพยากรร่วมกัน            |

Col3 แทน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ  
Eth แทน การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม  
ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ได้แก่

Eth1 แทน ความซื่อสัตย์  
Eth2 แทน ความไว้วางใจ  
Eth3 แทน ความยุติธรรม

## 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบ จำนวน 599 คน คิดเป็นร้อยละ 95.84 ของการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์แสดงสถานภาพ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นความถี่และค่าร้อยละ ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ความถี่และร้อยละของข้อมูลแสดงสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

| ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบ                    | ความถี่ | ร้อยละ |
|----------------------------------------|---------|--------|
| 1. ตำแหน่ง                             |         |        |
| 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา                 | 23      | 3.68   |
| 1.2 ครูผู้สอน                          | 576     | 92.16  |
| รวม                                    | 599     | 95.84  |
| 2. วุฒิการศึกษา                        |         |        |
| 2.1 ปริญญาตรี                          | 343     | 54.88  |
| 2.2 ปริญญาโท                           | 231     | 36.96  |
| 2.3 ปริญญาเอก                          | 25      | 4.00   |
| รวม                                    | 599     | 95.84  |
| 3. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน |         |        |
| 3.1 น้อยกว่า 5 ปี                      | 180     | 28.80  |
| 3.2 5 - 10 ปี                          | 225     | 36.00  |
| 3.3 10 ปีขึ้นไป                        | 194     | 31.04  |

| ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบ              | ความถี่ | ร้อยละ |
|----------------------------------|---------|--------|
| รวม                              | 599     | 95.84  |
| 4. ขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน |         |        |
| 4.1 เล็ก                         | 179     | 28.64  |
| 4.2 กลาง                         | 195     | 31.20  |
| 4.3 ใหญ่                         | 127     | 20.32  |
| 4.4 ใหญ่พิเศษ                    | 98      | 15.68  |
| รวม                              | 599     | 95.84  |

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 3.68 เป็นครูผู้สอน จำนวน 576 คน คิดเป็นร้อยละ 92.16 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 343 คน คิดเป็นร้อยละ 54.88 รองลงมา ระดับปริญญาโท จำนวน 231 คน คิดเป็นร้อยละ 36.96 และระดับปริญญาเอก จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 ประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 31.04 5-10 ปี จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 36.00 และน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 28.80 ขนาดของสถานศึกษา พบว่า ขนาดกลาง 195 คน คิดเป็นร้อยละ 31.20 ขนาดเล็ก จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 28.64 ขนาดใหญ่ 127 คน คิดเป็นร้อยละ 20.32 และ ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 15.68 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

#### 4.3 ระยะที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

##### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร (Documentary Study)

ผลการศึกษาองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ศึกษาเนื้อหาที่เกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจากเอกสาร ตำรา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสังเคราะห์เนื้อหา (Content Synthesis) พบว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์



ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 15 ตัวบ่งชี้ สรุปผลแสดงดังตารางที่ 4.2

**ตารางที่ 4.2** สรุปองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

| องค์ประกอบ                         | ตัวบ่งชี้                                                                                         |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล       | 1.การสร้างกระบวนทัศน์ที่ท้าทาย<br>2.การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม<br>3.การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ |
| 2.การสื่อสารที่มีประสิทธิผล        | 1.การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม<br>2.ความชัดเจนในการสื่อสาร<br>3.การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร           |
| 3.ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์       | 1.การกล้าตัดสินใจ<br>2.ความเชื่อมั่นในตนเอง<br>3.การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง                        |
| 4.การสร้างความร่วมมือ              | 1.การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน<br>2.การใช้ทรัพยากรร่วมกัน<br>3.การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ              |
| 5.การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม | 1.ความซื่อสัตย์<br>2.ความไว้วางใจ<br>3.ความยุติธรรม                                               |

จากตารางที่ 4.2 ผลการศึกษาขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ 1.1) การสร้างกระบวนทัศน์ที่ท้าทาย 1.2) การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม 1.3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 2) การสื่อสารที่มีประสิทธิผล มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ 2.1) การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม 2.2) ความชัดเจนในการสื่อสาร 2.3) การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร 3) ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ 3.1) การกล้าตัดสินใจ 3.2) ความเชื่อมั่นในตนเอง 3.3) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) การสร้างความร่วมมือ มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ 4.1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 4.2) การใช้ทรัพยากรร่วมกัน 4.3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 5) การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ 5.1) ความซื่อสัตย์ 5.2) ความไว้วางใจ 5.3) ความยุติธรรม

## ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview)

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้พัฒนาองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

### 2.1 การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Visionary)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 คน ปรากฏผล ดังนี้

“ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบันต้องมองเห็นการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม พร้อมทั้งเตรียมเยาวชนให้มีภูมิคุ้มกันทางจิตใจ รู้เท่าทันสื่อ มีสติ และยืนหยัดในคุณธรรมท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง ในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ดี ตลอดจนการนำวิสัยทัศน์นั้นไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้การบริหารเช่นนี้มิใช่เพียงการจัดการระบบงาน แต่เป็นการวางรากฐานชีวิตให้แก่คนรุ่นต่อไป”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1

“ผู้บริหารโรงเรียนมี “วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล” นั้น มิได้หมายถึงเพียงการมีแผนยุทธศาสตร์ที่ล้ำสมัย หรือการวิ่งตามเทคโนโลยีโลกให้ทันเพียงอย่างเดียว แต่ต้องรู้จักการผสมผสานระหว่างความเก่งทางโลกและความดีทางธรรมเข้าด้วยกัน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2

“ผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษาจำเป็นต้องรู้เท่าทันโลกความเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีหรือทักษะสมัยใหม่ แต่ต้องไม่ลืมรากฐานทางศีลธรรม การบริหารที่ดีต้องไม่ใช้การวิ่งตามกระแสโลก จนละทิ้งวัฒนธรรมที่ดีงาม แต่เป็นการนำนวัตกรรมมาปรับใช้เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดเป็น “ภูมิคุ้มกัน” ให้แก่เด็กและเยาวชน ให้พวกเขาสามารถยืนหยัดอยู่ในสังคมที่วุ่นวายจากการสื่อสารวิสัยทัศน์ สู่การปฏิบัติ ของผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างมีสติ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3

“ผู้บริหารโรงเรียนควรมองเห็นว่าความสำเร็จของโรงเรียนไม่ได้วัดกันที่อาคารสถานที่ที่หรูหราหรือรางวัลเพียงอย่างเดียว แต่วัดที่ “คุณภาพชีวิตและจิตใจ” ของนักเรียนและ

บุคลากร การบริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลนั้น จึงต้องมีความเมตตาเป็นพื้นฐาน (เมตตาธรรม) และรู้จักการแบ่งปัน (สังคหวัตถุ 4) เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งกัลยาณมิตรภายในโรงเรียน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4

“ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างความตระหนักรู้ว่าการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ไม่ใช่เพียงแค่การคาดเดาอนาคต แต่คือกระบวนการทางปัญญาที่ประสานระหว่าง "ข้อมูลในอดีต" "บริบทปัจจุบัน" และ "ความเป็นไปได้ในอนาคต" เข้าด้วยกัน เพื่อกำหนดทิศทางของโรงเรียนจากการนำเอาวิสัยทัศน์ที่ได้จากการลงมือปฏิบัติให้เกิดความยั่งยืน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5

“ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในปัจจุบัน ควรพึงระลึกไว้เสมอว่าวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลคือ "การมองเห็นในสิ่งที่คนอื่นยังไม่ได้เห็น เพื่อลงมือทำก่อนที่จะคนอื่นจะเริ่ม" ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างก้าวกระโดด”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6

“ผู้บริหารโรงเรียนควรพึงระลึกเสมอว่าวิสัยทัศน์ที่ขาดการปฏิบัติคือ "ความฝัน" แต่การปฏิบัติที่ขาดวิสัยทัศน์คือ "ฝันร้าย" ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนส่งผลให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดมานั้นสามารถลงมือปฏิบัติจนเกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7

“ผู้บริหารโรงเรียนสามารถ "มองเห็นโอกาสในวิกฤต เห็นอนาคตในปัจจุบัน และเห็นศักยภาพในตัวคน" เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเติบโตได้อย่างเต็มที่จากการสร้างวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8

“ผู้บริหารโรงเรียนไม่ควรยึดติดกับความสำเร็จเดิม ๆ แต่จะเปิดรับนวัตกรรมใหม่ๆ และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง (Change Leader) ผ่านการสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ และการลงมือปฏิบัติ เพื่อประโยชน์สูงสุดของโรงเรียน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9

## 2.2 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 คน ปรากฏผล ดังนี้

“ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างความเข้าใจ ให้บุคลากรมีความรู้ ความตระหนัก และให้ความเข้าใจว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิผลไม่ได้วัดกันที่ความเร็วหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงอย่างเดียว แต่เน้นไปที่ "หัวใจ" และ "ผลลัพธ์" ที่เกิดกับส่วนรวม ทั้งในด้านการรับฟัง การสื่อสารที่ชัดเจน และการรับสารที่ถูกต้อง”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1

“ผู้บริหารโรงเรียนที่จะสื่อสารที่มีประสิทธิผลได้นั้น คือผู้ที่ใช้ถ้อยคำที่สุภาพ จริงใจ และสร้างกำลังใจ ไม่ใช่การสั่งการด้วยอำนาจเพียงอย่างเดียว ให้ความสำคัญกับผู้รับสารว่า ในการสื่อสารแต่ละครั้งเพื่อให้ครูและบุคลากรรู้สึกว่ามีค่า ไม่ใช่การตำหนิเพื่อกดขี่ อันเนื่องมาจากการสื่อสารที่ชัดเจนที่เกิดจากการรับฟังร่วมกันอย่างตรงไปตรงมา นั่นเอง”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2

“ผู้บริหารโรงเรียนควร "ฟังให้มาก พูดให้พอดี" การรับฟังปัญหาของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยความอดทนเป็นรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิผลที่สุดอย่างหนึ่ง เพราะนอกจากการเป็นผู้ฟังที่ดีแล้ว ยังช่วยให้การสื่อสารออกไปนั้นมีความชัดเจน ที่สำคัญไปกว่านั้นก็คือการที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นผู้รับสารนั่นเอง”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3

“ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการสื่อสารข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ไม่ปิดบังอำพราง เป็นการแสดงออกถึงการให้ความสำคัญให้เกียรติผู้รับสาร เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก ทั้งนี้ในบริบทของการบริหารโรงเรียน "การสื่อสาร" เปรียบเสมือนเส้นเลือดใหญ่ที่หล่อเลี้ยงโรงเรียนให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมีทิศทาง โดยความสำเร็จของการสื่อสารที่มีประสิทธิผลไม่ได้วัดกันเพียงแค่ความชัดเจนของสารที่ส่งออกไปเท่านั้น แต่ยังอยู่ที่ "ความตรงไปตรงมา" และ "ความโปร่งใส" ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นสะพานสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้เกิดขึ้นในใจของบุคลากรและชุมชน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4

“ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักว่าพื้นฐานสำคัญที่สุดของการสื่อสารคือความชัดเจน ผู้บริหารโรงเรียนที่เก่งต้องสามารถแปลงวิสัยทัศน์หรือนโยบายที่ซับซ้อนจากกระทรวงฯ ให้กลายเป็นเป้าหมายที่ครูและบุคลากรเข้าใจได้ง่าย หากทิศทางคลุมเครือ ผู้ปฏิบัติงานย่อมเกิดความ



ลับสนและลดทอนประสิทธิภาพในการทำงานลง การใช้ภาษาที่เรียบง่าย ตรงไปตรงมา และจริงใจกับผู้บริหาร จะช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่ทีมงาน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5

“ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความเข้าใจถึงการสื่อสารที่มีประสิทธิผลว่าไม่ใช่การพูดเพียงฝ่ายเดียว แต่คือการเปิดพื้นที่ให้เกิดการรับฟัง ผู้บริหารโรงเรียนควรยึดหลัก “ฟังมากกว่าพูด” เพื่อรับรู้ถึงปัญหา ความกังวล และความต้องการของครู นักเรียน และผู้ปกครอง การรับฟังด้วยความเห็นอกเห็นใจ ไม่เพียงแต่จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงเพื่อการตัดสินใจ แต่ยังเป็นการสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมในการให้ความสำคัญกับผู้ฟังและลดกำแพงแห่งความขัดแย้งในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6

“ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความชัดเจนในการสื่อสาร ซึ่งเปรียบเสมือน “เข็มทิศ” ของโรงเรียน หากเข็มทิศแม่นยำ ทุกคนในเรือลำเดียวกันก็จะพายุไปสู่จุดหมายได้อย่างรวดเร็วและไม่เหนื่อยเปล่า”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7

“ผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นควรเปิดใจรับฟังเพื่อ “ทำความเข้าใจ” และนำข้อมูลนั้นมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้กับทุกคนในโรงเรียน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8

“ผู้บริหารโรงเรียนที่จะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิผลได้นั้นควรให้ความสำคัญกับผู้รับสาร เป็นการทำให้เขารู้สึกว่า “เขามีตัวตน” ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมให้เกิดการตั้งคำถาม การโต้แย้งอย่างสร้างสรรค์ และการเสนอแนะ โดยแสดงให้เห็นว่าข้อมูลจากผู้รับสารนั้นถูกนำมาปรับปรุงการบริหารจริงๆ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9

## 2.3 ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ (Situational Risk-taking)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 คน ปรากฏผล ดังนี้

“ผู้บริหารโรงเรียนในยุคที่โลกเปลี่ยนไว ควรกล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความเชื่อมั่น ในตนเอง ภายใต้การมีข้อมูลรองรับ มีแผนสำรอง อันเป็นผลมาจากการที่ผู้บริหารโรงเรียนนั้นมี

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ในความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อโรงเรียน ครู นักเรียน เป็นหลัก”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1

“ผู้บริหารโรงเรียนควรยอมรับและเข้าใจในโลกที่การศึกษาเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ว่า “การไม่กล้าเสี่ยงเลย คือความเสี่ยงที่ยิ่งใหญ่ที่สุด” ของผู้บริหารโรงเรียน เพราะจะทำให้โรงเรียนหยุดนิ่งและไม่เท่าทันโลก ภายใต้การยอมรับของผู้บริหารโรงเรียนถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องบนความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ นั้นเอง”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2

“ผู้บริหารโรงเรียนมีความกล้าที่จะตัดสินใจได้ฉับไวกับเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันและมีเหตุผล สะท้อนถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนทำให้ผู้ปกครองเชื่อมั่นว่าโรงเรียนมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ไม่ปล่อยปละละเลยปัญหา”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3

“ผู้บริหารโรงเรียนมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าที่จะตัดสินใจ เพราะเมื่อผู้บริหารโรงเรียนกล้าฟันธงและประกาศนโยบายออกมาบนสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง ส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้สึก ว่า “ถ้ามีปัญหา ผู้บริหารโรงเรียนพร้อมรับผิดชอบ ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4

“ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกล้าตัดสินใจอย่างเด็ดขาดในช่วงที่สถานการณ์ไม่แน่นอน เช่น สถานการณ์โรคโควิด -19 ที่ผ่านมา ส่งผลต่อความเชื่อมั่นอย่างมากกับครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน เพราะเมื่อผู้บริหารโรงเรียนกล้าที่จะตัดสินใจในเรื่องยากๆ ครูจะรู้สึกมั่นใจในตัวผู้บริหารว่าพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาที่เข้ามา ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5

“ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการเลือกทางเลือกอย่างเด็ดขาดในเวลาที่เหมาะสม เพราะความเฉียบขาดในการตัดสินใจนั้นถือเป็นคุณสมบัติระดับ “กระดูกสันหลัง” ของผู้บริหารโรงเรียน เพราะในสถานศึกษาที่มีทั้งกฎระเบียบราชการ ความคาดหวังของผู้ปกครอง และอนาคตของนักเรียนเป็นเดิมพัน การตัดสินใจที่ “ถูกที่ ถูกเวลา” สำคัญกว่าการตัดสินใจที่ “สมบูรณ์แบบแต่สายเกินไป”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6

“ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง จะเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียน เปรียบเสมือน "หางเสือ" ที่กำหนดทิศทางของสถานศึกษา หากผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นครูและบุคลากรย่อมเกิดความระแวง แต่ถ้ามีมากเกินไปจนกลายเป็นความหลงตนเองก็จะกลายเป็นเผด็จการ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7

“ผู้บริหารโรงเรียนไม่ควรจะหยุดนิ่งในการเรียนรู้ เพราะบนสถานการณ์ความเสี่ยงนั้น ต้องหล่อเลี้ยงด้วยข้อมูลที่สดใหม่เสมอ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จึงไม่ใช่แค่ทางเลือก แต่คือ "เบาะนิรภัย" ที่ป้องกันไม่ให้ความกลัวเสี่ยงตามสถานการณ์กลายเป็นความประมาทของผู้บริหารโรงเรียน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8

“ผู้บริหารโรงเรียนควรมี "ความกล้าตัดสินใจ" และ "ความเชื่อมั่นในตนเอง" เพราะว่าทั้งสองอย่างนี้เป็นพลังส่งเสริมที่ทำให้วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนกลายเป็นความจริงได้ ยิ่งในสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา กับสถานการณ์บนความกล้าเสี่ยง หากขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไป การบริหารโรงเรียนจะติดขัดและขาดทิศทาง”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9

#### 2.4 การสร้างความร่วมมือ (Collaboration Building)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 คน ปรากฏผล ดังนี้

“ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเสน่ห์ในการบริหารโรงเรียนนั้นควรเปลี่ยนจากระบบ "สั่งการ" เป็นระบบ "ร่วมมือ" โดยผู้บริหารไม่ได้เป็นแค่ผู้กำกับทิศทาง แต่เป็น "ผู้อำนวยความสะดวก" ที่ทำให้ทุกคนในโรงเรียนมองเห็นภาพความสำเร็จเดียวกัน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1

“ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างเจตคติที่ดีให้กับบุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ มีความรับผิดชอบในการสร้างความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ซึ่งในการบริหารโรงเรียนในด้านของการใช้ทรัพยากรร่วมกันนั้น ไม่ใช่การขาดแคลนแล้วแบ่งกันใช้ แต่คือการบริหารจัดการอย่างมีวิสัยทัศน์เพื่อสร้างพลังที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิมให้กับโรงเรียน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2

“ผู้บริหารโรงเรียนควรควรเลือกใช้ระดับการมีส่วนร่วมของการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นหรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เช่น การตัดสินใจเอง การปรึกษาหารือรายบุคคล การปรึกษารายกลุ่ม การร่วมตัดสินใจ หรือการมอบหมายในการตัดสินใจ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างการยอมรับและประสิทธิภาพสูงสุด”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3

“ผู้บริหารโรงเรียนควรพึงระลึกเสมอไว้ว่า การสร้างความร่วมมือที่ดีในการเรียกประชุมเพื่อขอมติในเรื่องที่ผู้บริหารตัดสินใจไปแล้ว อาจจะกลายเป็นการทำลายความเชื่อมั่นและสร้างความเหนื่อยล้าให้กับบุคลากรในโรงเรียนได้”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4

“ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักไว้ว่าก่อนจะกำหนดเป้าหมายใหม่ ผู้บริหารที่ดีต้องทำให้ทุกคนเห็น "ภาพจริง" ของโรงเรียนในปัจจุบันก่อน เช่น การนำข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน O-NET , PISA สถิติพฤติกรรมนักเรียน หรือความพึงพอใจของผู้ปกครองมานำเสนอในที่ประชุม เพื่อให้ค่าเป้าหมายตั้งอยู่บนฐานของความเป็นจริง ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5

“ผู้บริหารโรงเรียนต้องสนับสนุนทรัพยากร ทั้งงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และ "เวลา" เพราะเป็นสิ่งที่แสดงได้ถึงการสร้างความร่วมมือ เพื่อให้ครูทำตามเป้าหมายร่วมกันได้สำเร็จ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6

“ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักไว้ว่าในทุกสถานการณ์ "ผู้บริหารที่เก่ง" คือผู้ที่รู้ว่าเมื่อไหร่ควรใช้ พระเดช (ตัดสินใจเด็ดขาด) และเมื่อไหร่ควรใช้ พระคุณ (ระดมสมองและมอบอำนาจ) เพื่อให้โรงเรียนเดินหน้าไปได้อย่างยั่งยืน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7

“ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักไว้ว่าปัจจัยที่จะทำให้การใช้ทรัพยากรร่วมกันสำเร็จ ไม่ใช่ตัวระบบ แต่คือ "ความไว้วางใจ" หากผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้างวัฒนธรรมทำให้ครูรู้สึกว่าการแบ่งปันคือการลดภาระ ไม่ใช่การเพิ่มงาน" การบริหารจัดการทรัพยากรจะเกิดความคุ้มค่าสูงสุด”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8



“ผู้บริหารโรงเรียนที่ “บริหารคนและบริหารของ” ได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบัน ไม่ใช่แค่การจัดสรรงบประมาณ แต่คือการใช้ทรัพยากรร่วมกันที่มีอยู่อย่างจำกัด ภายในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9

## 2.5 การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Ethical Role Modeling)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 คน ปรากฏผล ดังนี้

“ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักไว้ว่าการที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นไม่ใช่แค่เรื่อง ของการบริหารงานเอกสารหรือการสั่งการ แต่คือการเป็น “เข้มทิศทางจริยธรรม” ของสถานศึกษา เพราะพฤติกรรมของผู้นำจะถูกขยายผลไปยังครู บุคลากร และส่งต่อถึงตัวนักเรียน โดยอัตโนมัติไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ และความยุติธรรม ที่เป็นเครื่องสะท้อนในการเป็นแบบอย่างที่ดี”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1

“ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความโปร่งใส ยุติธรรม โดยเฉพาะเรื่อง งบประมาณ และการจัดซื้อจัดจ้าง หากผู้นำไม่มีความต่างพร้อมในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่คนทำงานรู้สึกปลอดภัยและกล้าที่จะทำสิ่งที่ถูกต้อง”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2

“ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักไว้ว่าการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม การสร้างความไว้วางใจได้ดีที่สุดคือการ รักษาคำพูด และทำตามนโยบายที่ประกาศไว้ เช่น หากประกาศเรื่องความโปร่งใส ผู้บริหารต้องกล้าเปิดเผยตัวเลขงบประมาณ หรือหากผู้บริหารโรงเรียนรณรงค์เรื่องระเบียบวินัย ผู้บริหารโรงเรียนต้องมาปฏิบัติงานตรงเวลาและเป็นระเบียบที่สุด”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3

“ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีต้องตัดสินใจบนพื้นฐานความถูกต้องอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด เพื่อไม่ให้ปัญหาลามบานปลายจนทำลายขวัญกำลังใจ ทั้งนี้เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนได้มีความรู้สึกปลอดภัยและอบอุ่นใจในการทำงาน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4

“ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำตัวให้เหมือนกับการสร้าง “กาว” ที่เชื่อมโยง วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเข้ากับการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรครับ เมื่อผู้บริหารทำตัวเป็นแบบอย่าง

ด้านความไว้วางใจ จะส่งผลให้บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยความร่วมมือ ลดความขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพในการดูแลนักเรียน เป็นลำดับต่อไป”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5

“ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม โดยตระหนักไว้เสมอว่า ผู้บริหารที่น่าไว้วางใจ ไม่ใช่คนที่ไม่เคยทำผิดเลย แต่คือคนที่ทำในสิ่งที่ถูกต้องเสมอ แม้ในยามที่ไม่มีใครเห็น”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6

“ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมที่ไม่ใช่เพียงแค่การสั่งการตามระเบียบ แต่คือการแสดงออกผ่านพฤติกรรม วิสัยทัศน์ และคุณธรรมที่ครู บุคลากร และนักเรียนสามารถสัมผัสและดำเนินตามได้ทั้งในด้านของความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ และความยุติธรรม”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7

“ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมในด้านความซื่อสัตย์ ซึ่งถือเป็น “หัวใจสำคัญ” ที่สร้างความเชื่อมั่น ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน เพราะเมื่อผู้นำมีความซื่อสัตย์ ครูจะเกิดความศรัทธา นักเรียนจะเกิดการเลียนแบบพฤติกรรม และผู้ปกครองจะเกิดความไว้วางใจในการส่งบุตร หลาน เข้ามาเรียนในโรงเรียน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8

“ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างความไว้วางใจ ให้เกิดขึ้นโรงเรียน เพราะความไว้วางใจ คือทุนทางสังคมที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียน โดยจะเห็นได้ว่าความไว้วางใจเป็นรากฐานของความร่วมมือ หากครูและบุคลากรไม่ไว้วางใจผู้นำ นวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ยากที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9

หลังจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ โดยใช้หลักของ ไมเลส และ ฮูเบอร์แมน (Miles & Huberman, 1994 อ้างถึงใน ชาย โพสิตา, 2556) คือ การกระบวนการจัดระเบียบข้อมูลจัดกลุ่ม จัดประเด็น จัดทำความเข้าใจของข้อมูลสัมภาษณ์ที่อยู่ในประเภทเดียวกันเข้าด้วยกัน แนวโน้มที่ผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวถึงมากที่สุด โดยที่ผู้วิจัยพยายามรักษาคำพูดของผู้ให้สัมภาษณ์ไว้

ให้มากที่สุด ในการกล่าวถึงองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน เห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การนำตัวบ่งชี้แสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบและ ตัวบ่งชี้ ที่มีความหมายเหมือนกัน แต่เรียกชื่อต่างกันที่เป็นกลาง ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมาย เดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อต่างกันนั้น หรือเลือกใช้ชื่อใดชื่อหนึ่ง ผู้วิจัยจึงสรุป องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 15 ตัวบ่งชี้ แสดงดังตารางที่ 4.3

**ตารางที่ 4.3** สรุปองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

| องค์ประกอบ                         | ตัวบ่งชี้                                                                                            |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล      | 1. การสร้างกระบวนทัศน์ที่ท้าทาย<br>2. การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม<br>3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ |
| 2. การสื่อสารที่มีประสิทธิผล       | 1. การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม<br>2. ความชัดเจนในการสื่อสาร<br>3. การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร           |
| 3. ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์      | 1. การกล้าตัดสินใจ<br>2. ความเชื่อมั่นในตนเอง<br>3. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง                        |
| 4. การสร้างความร่วมมือ             | 1. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน<br>2. การใช้ทรัพยากรร่วมกัน<br>3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ              |
| 5.การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม | 1. ความซื่อสัตย์<br>2.ความไว้วางใจ<br>3.ความยุติธรรม                                                 |

จากผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 15 ตัวบ่งชี้ และ 61 พฤติกรรมการวัด รายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Visionary Leadership) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ 13 พฤติกรรมการวัด ดังนี้

#### ตัวบ่งชี้ที่ 1 การสร้างกระบวนทัศน์ที่ท้าทาย

- 1.1 ผู้บริหารโรงเรียนมีการพิจารณาอย่างรอบคอบเข้าใจบริบทในเงื่อนไข และความเป็นไปได้ ของโลกอย่างถ่องแท้
- 1.2 ผู้บริหารโรงเรียนใช้ปัญญาในการวิเคราะห์และประเมินเกี่ยวกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต
- 1.3 ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จที่คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง
- 1.4 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคลากรบนความเท่าเทียมและเสมอภาค พร้อมทั้งขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่อนาคตที่มีทิศทางชัดเจนและยั่งยืน

#### ตัวบ่งชี้ที่ 2 การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม

- 2.1 ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.2 ผู้บริหารโรงเรียนใช้คำพูด ในการยึดเหนี่ยวจิตใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความเข้าใจและเชื่อมั่นในทิศทางเดียวกัน
- 2.3 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนตรงกัน
- 2.4 ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารสองทาง เพื่อให้เกิดการรับรู้ที่ตรงกัน
- 2.5 ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักการสงเคราะห์ด้วยความรัก ความเมตตา และเจตนาดีต่อกันอย่างแท้จริง

#### ตัวบ่งชี้ที่ 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

- 3.1 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจริงได้
- 3.2 ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมาย และวางแผน ในกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ



3.3 ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดตาม ตรวจสอบและเปิดรับข้อมูล  
ย้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา

3.4 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรจน  
เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และพร้อมใจกันขับเคลื่อนจนสู่ความสำเร็จ

องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective Communication)  
ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ 10 พฤติกรรมการวัด ดังนี้

ตัวบ่งชี้ 1 การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการตั้งใจฟังอย่างใจจดจ่อใน  
ขณะที่มี การสื่อสารเกิดขึ้น

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างมี  
เหตุผล

1.3 ผู้บริหารโรงเรียนกล้าที่จะปรับเปลี่ยนท่าทีหรือแนวทางการ  
กระทำ ของตนอย่างเหมาะสมและยืดหยุ่น

1.4 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์มา  
ประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือการพัฒนาการทำงานภายในองค์กรอย่างรอบคอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความชัดเจนในการสื่อสาร

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความชัดเจนในการสื่อสาร  
ทางด้านข้อมูลมีเป้าหมายที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ไม่บิดเบือน ไม่คลุมเครือ และไม่สร้างความคลาดเคลื่อน  
ในการสื่อสาร

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนมีการแยกแยะประเด็นต่าง ๆ ออกจากกัน  
อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้รับสารสามารถติดตามและเข้าใจสาระสำคัญได้อย่างชัดเจน

2.3 ผู้บริหารโรงเรียนมีการเน้นไปที่ประเด็นหรือแก่นของเนื้อหา  
สาระของข้อมูลที่สื่อสารออกไปอย่างชัดเจนตรงตัว

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร

3.1 ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการปรับเปลี่ยนแนวคิด เพื่อ  
เปิดรับสิ่งใหม่ โดยคำนึงถึงความพร้อม ความเข้าใจ และสภาพจิตใจของผู้ฟังเป็นสำคัญ

3.2 ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ถ้อยคำที่เป็นไปอย่างสุภาพ ไพเราะ  
อ่อนโยน เปี่ยมด้วยความเคารพ และมุ่งให้กำลังใจ

3.3 ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารที่เข้าถึงใจผู้ฟังได้อย่างลึกซึ้ง  
ชัดเจน และลดความคลาดเคลื่อนในการตีความ

องค์ประกอบที่ 3 ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ (Situational risk-taking)  
ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ 14 พฤติกรรมการวัด ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การกล้าตัดสินใจ

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงกระบวนการสร้างทางเลือกในการดำเนินงานอย่างมีระบบ

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถตัดสินใจได้ในทุกสถานการณ์ที่เข้ามาอย่างมีสติ ไม่ยึดติดอยู่กับผลประโยชน์ส่วนตน แต่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ

1.3 ผู้บริหารโรงเรียนมีการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาค้นคว้าข้อมูลอย่างรอบคอบ

1.4 ผู้บริหารโรงเรียนมีการวิเคราะห์และพิจารณาความเป็นไปได้ของสถานการณ์ ที่แตกต่างด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความเชื่อมั่นในตนเอง

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ไม่ใช่เพื่อตนเองเพียงลำพัง

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยวาจา ที่น่าฟัง เปรียบเสมือนสะพานเชื่อมใจคน นำไปสู่ความเข้าใจที่ตรงกัน

2.3 ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับในข้อจำกัดของตนเองและพร้อมที่จะเรียนรู้ในศักยภาพ ของบุคคลอื่นอยู่เสมอ

2.4 ผู้บริหารโรงเรียนให้ความเคารพในความเสมอภาคและศักดิ์ศรีของคนทุกคน

2.5 ผู้บริหารโรงเรียนมีการสะท้อนผลของการปฏิบัติหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3.1 ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกในการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยการค้นคว้าอยู่เสมอ

3.2 ผู้บริหารโรงเรียนมีการศึกษาความรู้ให้เข้าใจลึกซึ้ง พร้อมกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่นอย่างจริงจัง

3.3 ผู้บริหารโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นด้วยท่าที วาจาที่อ่อนน้อม ถ่อมตน

3.4 ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับในความเปลี่ยนแปลงในสรรพสิ่ง ไม่ยึดมั่น ถือมั่นว่าตนรู้ดีที่สุด

3.5 ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักความเสมอภาคและเท่าเทียม เพื่อ  
ประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 4 การสร้างความร่วมมือ (Collaboration building) ประกอบด้วย  
3 ตัวบ่งชี้ 12 พฤติกรรมการวัด ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนด  
ความต้องการและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกในความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่น  
ด้วยวาจาที่อ่อนโยน

1.3 ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มี  
ความแตกต่างกัน

1.4 ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมายของ  
องค์กรด้วยความเสมอภาค

1.5 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ  
เป้าหมายของโรงเรียนด้วยความภาคภูมิใจ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การใช้ทรัพยากรร่วมกัน

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการวางแผนและบริหารจัดการ  
ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักความเท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้  
ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2.3 ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม  
โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3.1 ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เปิด  
กว้าง เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

3.2 ผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วน  
ร่วมในการตัดสินใจร่วมกันอย่างแท้จริง

3.3 ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความเคารพ ให้เกียรติผู้อื่น บน  
ความเสมอภาคและเท่าเทียมทางความคิด

3.4 ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมเป็น  
สำคัญ

องค์ประกอบที่ 5 การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Ethical role modeling)  
ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ 12 พฤติกรรมการวัด ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความซื่อสัตย์

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนมีการเปิดเผยข้อมูล อันเป็นข้อเท็จจริง  
อย่างตรงไปตรงมา เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยถ้อยคำสุภาพ ไพเราะ และ  
จริงใจ

1.3 ผู้บริหารโรงเรียนมีความตั้งใจที่จะทำประโยชน์แก่ผู้อื่นด้วย  
ความจริงใจ

1.4 ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนด้วยความ  
เที่ยงธรรม ซื่อตรง และไม่เลือกปฏิบัติ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความไว้วางใจ

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยการให้ในสิ่งต่างๆ โดยไม่หวัง  
ผลตอบแทน ทำให้ทุกฝ่ายในโรงเรียนสัมผัสได้ถึงความจริงใจ

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยการพูด ด้วยถ้อยคำที่อ่อนโยน  
เป็นมิตร อันเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ

2.3 ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ  
รับผิดชอบ

ที่ได้รับมอบหมายอันเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

2.4 ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความโปร่งใส บนความเท่าเทียม  
จนเกิดเป็นศรัทธาจากทุกฝ่ายอย่างแท้จริง

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความยุติธรรม

3.1 ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการให้ ด้วยจิตใจที่เป็นกลาง  
รอบคอบ และ ผ่านการกลั่นกรองทางความคิดด้วยเหตุและผล

3.2 ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยถ้อยคำที่อ่อนโยน สุภาพ  
พร้อมทั้งให้เกียรติผู้อื่น บนความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยจิตใจที่เป็นกลาง

3.3 ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุน ส่งเสริม และทำในสิ่งที่ถูกต้อง  
ก่อให้เกิดผลดีต่อส่วนรวม

3.4 ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลรอบข้าง  
ด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมบนความถูกต้องอย่างตรงไปตรงมา



ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นทึบตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังตารางที่ 4.4

**ตารางที่ 4.4** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งของตัวแปรสังเกตได้ และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นทึบตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม

| ที่                                     | องค์ประกอบ/<br>ตัวบ่งชี้         | $\bar{X}$ | S.D. | Skew  | Kur   | ความ<br>เหมาะสม |
|-----------------------------------------|----------------------------------|-----------|------|-------|-------|-----------------|
| <b>การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล</b>       |                                  |           |      |       |       |                 |
| 1                                       | การสร้างกระบวนการทัศน์ที่ท้าทาย  | 4.46      | 0.54 | -0.77 | -0.17 | มาก             |
| 2                                       | การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม | 4.48      | 0.53 | -0.86 | 0.16  | มาก             |
| 3                                       | การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์          | 4.46      | 0.53 | -0.68 | -0.41 | มาก             |
| รวม                                     |                                  | 4.47      | 0.49 | -0.71 | -0.20 | มาก             |
| <b>การสื่อสารที่มีประสิทธิผล</b>        |                                  |           |      |       |       |                 |
| 1                                       | การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม         | 4.52      | 0.49 | -0.60 | -0.62 | มากที่สุด       |
| 2                                       | ความชัดเจนในการสื่อสาร           | 4.52      | 0.49 | -0.58 | -0.65 | มากที่สุด       |
| 3                                       | การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร      | 4.48      | 0.52 | -0.55 | -0.65 | มาก             |
| รวม                                     |                                  | 4.51      | 0.46 | -0.40 | -0.99 | มากที่สุด       |
| <b>ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์</b>       |                                  |           |      |       |       |                 |
| 1                                       | การกล้าตัดสินใจ                  | 4.44      | 0.58 | -0.76 | -0.34 | มาก             |
| 2                                       | ความเชื่อมั่นในตนเอง             | 4.44      | 0.59 | -0.82 | -0.23 | มาก             |
| 3                                       | การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง        | 4.45      | 0.60 | -0.88 | -0.16 | มาก             |
| รวม                                     |                                  | 4.44      | 0.56 | -0.80 | -0.24 | มาก             |
| <b>การสร้างความร่วมมือ</b>              |                                  |           |      |       |       |                 |
| 1                                       | การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน          | 4.41      | 0.61 | -0.80 | -0.32 | มาก             |
| 2                                       | การใช้ทรัพยากรร่วมกัน            | 4.45      | 0.60 | -0.85 | -0.19 | มาก             |
| 3                                       | การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ       | 4.44      | 0.59 | -0.79 | -0.29 | มาก             |
| รวม                                     |                                  | 4.43      | 0.57 | -0.80 | -0.24 | มาก             |
| <b>การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม</b> |                                  |           |      |       |       |                 |
| 1                                       | ความซื่อสัตย์                    | 4.46      | 0.59 | -0.82 | -0.27 | มาก             |

| ที่       | องค์ประกอบ/<br>ตัวบ่งชี้ | $\bar{X}$ | S.D. | Skew  | Kur   | ความ<br>เหมาะสม |
|-----------|--------------------------|-----------|------|-------|-------|-----------------|
| 2         | ความไว้วางใจ             | 4.47      | 0.59 | -0.86 | -0.20 | มาก             |
| 3         | ความยุติธรรม             | 4.46      | 0.60 | -0.84 | -0.27 | มาก             |
| รวม       |                          | 4.46      | 0.56 | -0.82 | -0.26 | มาก             |
| รวมเฉลี่ย |                          | 4.46      | 0.49 | -0.60 | -0.65 | มาก             |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.44$ , S.D.=0.54) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบและตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบโดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. องค์ประกอบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.51$ , S.D.=0.46) เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความชัดเจนในการสื่อสาร และการรับฟังอย่างมีส่วนร่วม มีค่าเท่ากับอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.52$ , S.D.=0.49) รองลงมา คือ การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.48$ , S.D.=0.52)

2. องค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.47$ , S.D.=0.49) เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.48$ , S.D.=0.53) รองลงมา คือ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.46$ , S.D.=0.53) และการสร้างกระบวนการที่ท้าทาย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.46$ , S.D.=0.54)

3. องค์ประกอบการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.46$ , S.D.=0.56) เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความไว้วางใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.47$ , S.D.=0.59) รองลงมา คือ ความซื่อสัตย์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.46$ , S.D.=0.59) และความยุติธรรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.46$ , S.D.=0.60)

4. องค์ประกอบความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.44$ , S.D.=0.56) เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.45$ , S.D.=0.60) รองลงมา คือ การกล้าตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.44$ , S.D.=0.58) และความเชื่อมั่นในตนเอง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.44$ , S.D.=0.59)

5. องค์ประกอบการสร้างความร่วมมือ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.43$ , S.D.=0.57) เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การใช้ทรัพยากรร่วมกัน อยู่ในระดับมาก

( $\bar{x} = 4.45$ , S.D.= 0.60) รองลงมา คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D.= 0.59) และการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.41$ , S.D.= 0.61)

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ทุกตัว มีค่าเฉลี่ยผ่านเกณฑ์ คือ ค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือมากกว่า 3.00 เพื่อคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างและเมื่อพิจารณาความเบ้ (Skewness) จากตารางพบว่า ข้อมูลมีลักษณะสมมาตร (หากค่า Skewness  $> +1$  แสดงว่าเบ้ขวา, Skewness  $< -1$  แสดงว่า เบ้ซ้าย และ skewness = 0 แสดงว่า สมมาตร) เมื่อพิจารณาความโด่ง (Kurtosis) จากตาราง พบว่า ข้อมูลมีลักษณะโด่งน้อยกว่าปกติ (หากค่า Kurtosis  $> 3$  แสดงว่า โด่งมากกว่าปกติ, kurtosis  $< 3$  แสดงว่า โด่งน้อยกว่าปกติ และ kurtosis = 3 แสดงว่า โด่งปกติ) แสดงว่าการแจกแจงของข้อมูลมีลักษณะเข้าใกล้การแจกแจงแบบปกติ

**ตารางที่ 4.5** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งของตัวแปรสังเกตได้ และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นกำกับหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

| ที่                             | ตัวบ่งชี้/พฤติกรรมการวัด                                                                         | $\bar{x}$ | S.D. | Skew  | Kur   | ความเหมาะสม |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|-------|-------------|
| การสร้างกระบวนการทัศน์ที่ท้าทาย |                                                                                                  |           |      |       |       |             |
| 1                               | ผู้บริหารโรงเรียนมีการพิจารณาอย่างรอบคอบเข้าใจบริบทในเงื่อนไข และความเป็นไปได้ของโลกอย่างถ่องแท้ | 4.44      | 0.63 | -0.68 | -0.51 | มาก         |
| 2                               | ผู้บริหารโรงเรียนใช้ปัญญาในการวิเคราะห์และประเมินเกี่ยวกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต       | 4.44      | 0.64 | -0.72 | -0.50 | มาก         |
| 3                               | ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จที่คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง         | 4.55      | 0.61 | -1.01 | 0.01  | มาก         |
| 4                               | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคลากรบนความเท่าเทียมและเสมอภาค                        | 4.40      | 0.66 | -0.67 | -0.62 | มาก         |

| ที่                              | ตัวบ่งชี้/พฤติกรรมการวัด                                                                              | $\bar{x}$ | S.D. | Skew  | Kur   | ความเหมาะสม |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|-------|-------------|
|                                  | พร้อมทั้งขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่อนาคตที่มีทิศทางชัดเจนและยั่งยืน                                      |           |      |       |       |             |
| รวม                              |                                                                                                       | 4.46      | 0.54 | -0.77 | -0.17 | มาก         |
| การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม |                                                                                                       |           |      |       |       |             |
| 1                                | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ                         | 4.51      | 0.60 | -0.79 | -0.36 | มากที่สุด   |
| 2                                | ผู้บริหารโรงเรียนใช้คำพูดในการยึดเหนี่ยวจิตใจให้ผู้ร่วมงาน เกิดความเข้าใจและเชื่อมั่นในทิศทางเดียวกัน | 4.47      | 0.63 | -0.76 | -0.43 | มาก         |
| 3                                | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนตรงกันสาร                                       | 4.49      | 0.64 | -0.87 | -0.31 | มาก         |
| 4                                | ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารสองทาง เพื่อให้เกิดการรับรู้ที่ตรงกัน                                    | 4.43      | 0.64 | -0.69 | -0.54 | มาก         |
| 5                                | ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักการสงเคราะห์ด้วยความรัก ความเมตตาและเจตนาดีต่อกันอย่างแท้จริง                 | 4.49      | 0.63 | -0.84 | -0.32 | มาก         |
| รวม                              |                                                                                                       | 4.48      | 0.53 | -0.86 | 0.16  | มาก         |
| การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์          |                                                                                                       |           |      |       |       |             |
| 1                                | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจริงได้                      | 4.41      | 0.67 | -0.70 | -0.60 | มาก         |



| ที่       | ตัวบ่งชี้/พฤติกรรมการวัด                                                                                                      | $\bar{x}$ | S.D. | Skew  | Kur   | ความเหมาะสม |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|-------|-------------|
| 2         | ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมาย และวางแผน ในกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ                            | 4.48      | 0.62 | -0.77 | -0.40 | มาก         |
| 3         | ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดตามตรวจสอบและเปิดรับข้อมูลย้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา                                                    | 4.45      | 0.65 | -0.77 | -0.47 | มาก         |
| 4         | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรจนเกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และพร้อมใจกันขับเคลื่อนจนสู่ความสำเร็จ | 4.50      | 0.63 | -0.87 | -0.28 | มาก         |
| รวม       |                                                                                                                               | 4.46      | 0.53 | -0.68 | 0.41  | มาก         |
| รวมเฉลี่ย |                                                                                                                               | 4.47      | 0.49 | -0.71 | -0.20 | มาก         |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.47$ , S.D.=0.49) และเมื่อพิจารณา ตัวบ่งชี้โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.48$ , S.D.= 0.53) เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.51$ , S.D.= 0.60) ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักการสงเคราะห์ด้วยความรัก ความเมตตาและเจตนาดีต่อกันอย่างแท้จริง อยู่ใน ระดับมาก ( $\bar{x} = 4.49$ , S.D.= 0.63) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ตรงแก่สาร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.49$ , S.D.= 0.64) ผู้บริหารโรงเรียนใช้คำพูด ในการยึดเหนี่ยวจิตใจให้ผู้ร่วมงาน เกิดความเข้าใจ และเชื่อมั่นในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.47$ , S.D.= 0.63) และผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารสองทาง เพื่อให้เกิดการรับรู้ที่ตรงกัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D.= 0.64) ตามลำดับ

2. ตัวบ่งชี้การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากร จนเกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และพร้อมใจกันขับเคลื่อนจนสู่ความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.50$ , S.D. = 0.63) ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมาย และวางแผน ในกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.48$ , S.D. = 0.62) ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดตาม ตรวจสอบและเปิดรับข้อมูลย้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D. = 0.65) และ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจริงได้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.41$ , S.D. = 0.67) ตามลำดับ

3. ตัวบ่งชี้การสร้างกระบวนการทัศน์ที่ท้าทาย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จที่ คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.55$ , S.D. = 0.61) ผู้บริหารโรงเรียนมีการพิจารณาอย่างรอบคอบเข้าใจบริบท ในเงื่อนไข และความเป็นไปได้ของโลกอย่างถ่องแท้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D. = 0.63) ผู้บริหารโรงเรียนใช้ปัญญาในการวิเคราะห์และประเมินเกี่ยวกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D. = 0.64) และผู้บริหารโรงเรียนสามารถยืดหยุ่นจิตใจของบุคลากร บนความเท่าเทียมและเสมอภาค พร้อมทั้งขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่อนาคตที่มีทิศทางชัดเจนและยั่งยืน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.40$ , S.D. = 0.66) ตามลำดับ

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า องค์กรประกอบและตัวบ่งชี้ทุกตัว มีค่าเฉลี่ยผ่านเกณฑ์ คือ ค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือมากกว่า 3.00 เพื่อคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างและเมื่อพิจารณาความเบ้ (Skewness) จากตารางพบว่า ข้อมูลมีลักษณะสมมาตร (หากค่า Skewness > +1 แสดงว่า เบ้ขวา, Skewness < -1 แสดงว่า เบ้ซ้าย และ skewness = 0 แสดงว่า สมมาตร) เมื่อพิจารณาความโด่ง (Kurtosis) จากตาราง พบว่า ข้อมูลมีลักษณะโด่งน้อยกว่าปกติ (หากค่า Kurtosis > 3 แสดงว่า โด่งมากกว่าปกติ, kurtosis < 3 แสดงว่า โด่งน้อยกว่าปกติ และ kurtosis = 3 แสดงว่า โด่งปกติ) แสดงว่าการแจกแจงของข้อมูลมีลักษณะเข้าใกล้การแจกแจงแบบปกติ

**ตารางที่ 4.6** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งของตัวแปรสังเกตได้ และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นทตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การสื่อสารที่มีประสิทธิผล

| ที่                      | ตัวบ่งชี้/พฤติกรรมการวัด                                                                                                                                    | $\bar{x}$ | S.D. | Skew  | Kur   | ความเหมาะสม |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|-------|-------------|
| การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม |                                                                                                                                                             |           |      |       |       |             |
| 1                        | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการตั้งใจฟังอย่างใจจดจ่อในขณะที่มีการสื่อสารเกิดขึ้น                                                                             | 4.52      | 0.59 | -0.82 | -0.32 | มากที่สุด   |
| 2                        | ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างมีเหตุผล                                                                                                | 4.53      | 0.60 | -0.88 | -0.22 | มากที่สุด   |
| 3                        | ผู้บริหารโรงเรียนกล้าที่จะปรับเปลี่ยนท่าทีหรือแนวทางการกระทำของตนอย่างเหมาะสมและยืดหยุ่น                                                                    | 4.51      | 0.59 | -0.78 | -0.38 | มากที่สุด   |
| 4                        | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือการพัฒนาการทำงานภายในองค์กรอย่างรอบคอบ                           | 4.51      | 0.57 | -0.70 | -0.52 | มากที่สุด   |
| รวม                      |                                                                                                                                                             | 4.52      | 0.49 | -0.60 | -0.62 | มากที่สุด   |
| ความชัดเจนในการสื่อสาร   |                                                                                                                                                             |           |      |       |       |             |
| 1                        | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความชัดเจนในการสื่อสารทางด้านข้อมูลมีเป้าหมายที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ไม่บิดเบือน ไม่คลุมเครือ และไม่สร้างความคลาดเคลื่อนในการสื่อสาร | 4.53      | 0.57 | -0.74 | -0.45 | มากที่สุด   |

| ที่                         | ตัวบ่งชี้/พฤติกรรมการวัด                                                                                                           | $\bar{x}$ | S.D. | Skew  | Kur   | ความเหมาะสม |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|-------|-------------|
| 2                           | ผู้บริหารโรงเรียนมีการแยกแยะประเด็นต่าง ๆ ออกจากกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้รับสารสามารถติดตามและเข้าใจสาระสำคัญได้อย่างชัดเจน     | 4.52      | 0.57 | -0.70 | -0.51 | มากที่สุด   |
| 3                           | ผู้บริหารโรงเรียนมีการเน้นไปที่ประเด็นหรือแก่นของเนื้อหาสาระของข้อมูลที่สื่อสารออกไปอย่างชัดเจนตรงตัว                              | 4.51      | 0.57 | -0.64 | -0.60 | มากที่สุด   |
| รวม                         |                                                                                                                                    | 4.52      | 0.49 | -0.58 | -0.65 | มากที่สุด   |
| การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร |                                                                                                                                    |           |      |       |       |             |
| 1                           | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการปรับเปลี่ยนแนวคิดเพื่อเปิดรับสิ่งใหม่ โดยคำนึงถึงความพร้อม ความเข้าใจ และสภาพจิตใจของผู้ฟังเป็นสำคัญ | 4.50      | 0.58 | -0.63 | -0.57 | มาก         |
| 2                           | ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ถ้อยคำที่เป็นไปอย่างสุภาพ ไพเราะ อ่อนโยน เปี่ยมด้วยความเคารพ และมุ่งให้กำลังใจ                            | 4.49      | 0.61 | -0.76 | -0.40 | มาก         |
| 3                           | ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารที่เข้าถึงใจผู้ฟังได้อย่างลึกซึ้ง ชัดเจน และลดความคลาดเคลื่อนในการตีความ                              | 4.47      | 0.63 | -0.76 | -0.43 | มาก         |
| รวม                         |                                                                                                                                    | 4.48      | 0.52 | -0.55 | -0.65 | มาก         |
| รวมเฉลี่ย                   |                                                                                                                                    | 4.51      | 0.46 | -0.40 | -0.99 | มากที่สุด   |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น



พื้นฐาน ด้านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.51$ ,  $S.D.=0.46$ ) โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ความชัดเจนในการสื่อสาร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.52$ ,  $S.D.= 0.49$ ) เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความชัดเจนในการสื่อสารทางด้านข้อมูลมีเป้าหมายที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ไม่บิดเบือน ไม่คลุมเครือ และไม่สร้างความคลาดเคลื่อนในการสื่อสาร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ ,  $S.D.= 0.57$ ) ผู้บริหารโรงเรียนมีการแยกแยะประเด็นต่าง ๆ ออกจากกัน อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้รับสารสามารถติดตามและเข้าใจสาระสำคัญได้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.52$ ,  $S.D.= 0.57$ ) และผู้บริหารโรงเรียนมีการเน้นไปที่ประเด็นหรือแก่นของเนื้อหาสาระของข้อมูลที่สื่อสารออกไปอย่างชัดเจนตรงตัว อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.40$ ,  $S.D.= 0.73$ ) ตามลำดับ

2. ตัวบ่งชี้ การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.52$ ,  $S.D.= 0.49$ ) เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างมีเหตุผล อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ ,  $S.D.= 0.60$ ) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการตั้งใจฟังอย่างใจจดจ่อในขณะที่มีการสื่อสารเกิดขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.52$ ,  $S.D.= 0.59$ ) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือการพัฒนาการทำงานภายในองค์กรอย่างรอบคอบ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.51$ ,  $S.D.= 0.57$ ) และผู้บริหารโรงเรียนกล้าที่จะปรับเปลี่ยนท่าทีหรือแนวทางการกระทำของตนอย่างเหมาะสมและยืดหยุ่น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.51$ ,  $S.D.= 0.59$ ) ตามลำดับ

3. ตัวบ่งชี้การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.48$ ,  $S.D.= 0.52$ ) เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการปรับเปลี่ยนแนวคิด เพื่อเปิดรับสิ่งใหม่ โดยคำนึงถึงความพร้อม ความเข้าใจ และสภาพจิตใจของผู้ฟังเป็นสำคัญ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.50$ ,  $S.D.= 0.58$ ) ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ถ้อยคำ ที่เป็นไปอย่างสุภาพไพเราะ อ่อนโยน เปี่ยมด้วยความเคารพ และมุ่งให้กำลังใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.49$ ,  $S.D.= 0.61$ ) และผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารที่เข้าถึงใจผู้ฟังได้อย่างลึกซึ้ง ชัดเจน และลดความคลาดเคลื่อนในการตีความ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.47$ ,  $S.D.= 0.63$ ) ตามลำดับ

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ทุกตัว มีค่าเฉลี่ยผ่านเกณฑ์คือ ค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือมากกว่า 3.00 เพื่อคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างและเมื่อพิจารณาความเบ้ (Skewness) จากตารางพบว่า ข้อมูลมีลักษณะสมมาตร (หากค่า Skewness  $> +1$  แสดงว่า เบ้ขวา, Skewness  $< -1$  แสดงว่า เบ้ซ้าย และ skewness = 0 แสดงว่า สมมาตร) เมื่อพิจารณาความโด่ง (Kurtosis) จากตาราง พบว่า ข้อมูลมีลักษณะโด่งน้อยกว่าปกติ (หากค่า Kurtosis

> 3 แสดงว่า โด่งมากกว่าปกติ, kurtosis < 3 แสดงว่า โด่งน้อยกว่าปกติ และ kurtosis = 3 แสดงว่าโด่งปกติ) แสดงว่าการแจกแจงของข้อมูลมีลักษณะเข้าใกล้การแจกแจงแบบปกติ

**ตารางที่ 4.7** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งของตัวแปรสังเกตได้ และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์

| ที่                  | ตัวบ่งชี้/พฤติกรรมการวัด                                                                                                                  | $\bar{x}$ | S.D. | Skew  | Kur   | ความเหมาะสม |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|-------|-------------|
| การกล้าตัดสินใจ      |                                                                                                                                           |           |      |       |       |             |
| 1                    | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงกระบวนการสร้างทางเลือกในการดำเนินงานอย่างมีระบบ                                                            | 4.45      | 0.64 | -0.77 | -0.45 | มาก         |
| 2                    | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถตัดสินใจได้ในทุกสถานการณ์ที่เข้ามาอย่าง มีสติ ไม่ยึดติดอยู่กับผลประโยชน์ส่วนตน แต่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ | 4.44      | 0.68 | -0.81 | -0.50 | มาก         |
| 3                    | ผู้บริหารโรงเรียนมีการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาค้นคว้าข้อมูลอย่างรอบคอบ                                                     | 4.43      | 0.67 | -0.74 | 0.55  | มาก         |
| 4                    | ผู้บริหารโรงเรียนมีการวิเคราะห์และพิจารณาความเป็นไปได้ของสถานการณ์ ที่แตกต่างด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค                                   | 4.43      | 0.69 | -0.80 | -0.54 | มาก         |
| รวม                  |                                                                                                                                           | 4.44      | 0.58 | -0.76 | -0.34 | มาก         |
| ความเชื่อมั่นในตนเอง |                                                                                                                                           |           |      |       |       |             |
| 1                    | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมี                                                             | 4.45      | 0.68 | -0.84 | -0.49 | มาก         |

| ที่                       | ตัวบ่งชี้/พฤติกรรมการวัด                                                                               | $\bar{x}$ | S.D. | Skew  | Kur   | ความเหมาะสม |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|-------|-------------|
|                           | จุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ไม่ใช่เพื่อตนเองเพียงลำพัง                                             |           |      |       |       |             |
| 2                         | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยวาจา ที่น่าฟัง เปรียบเสมือนสะพานเชื่อมใจคน นำไปสู่ความเข้าใจที่ตรงกัน      | 4.43      | 0.68 | -0.78 | -0.55 | มาก         |
| 3                         | ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับในข้อจำกัดของตนเองและพร้อมที่จะเรียนรู้ในศักยภาพของบุคคลอื่นอยู่เสมอ            | 4.44      | 0.68 | -0.81 | -0.51 | มาก         |
| 4                         | ผู้บริหารโรงเรียนให้ความเคารพในความเสมอภาคและศักดิ์ศรีของคนทุกคน                                       | 4.46      | 0.68 | -0.87 | -0.43 | มาก         |
| 5                         | ผู้บริหารโรงเรียนมีการสะท้อนผลของการปฏิบัติหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน          | 4.43      | 0.66 | -0.75 | -0.53 | มาก         |
| รวม                       |                                                                                                        | 4.44      | 0.59 | -0.82 | -0.23 | มาก         |
| การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง |                                                                                                        |           |      |       |       |             |
| 1                         | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกในการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยการค้นคว้าอยู่เสมอ | 4.47      | 0.67 | -0.86 | -0.40 | มาก         |
| 2                         | ผู้บริหารโรงเรียนมีการศึกษาความรู้ให้เข้าใจลึกซึ้ง พร้อมกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่นอย่างจริงจัง | 4.46      | 0.67 | -0.85 | -0.43 | มาก         |

| ที่       | ตัวบ่งชี้/พฤติกรรมการวัด                                                              | $\bar{x}$ | S.D. | Skew  | Kur   | ความเหมาะสม |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|-------|-------------|
| 3         | ผู้บริหารโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นด้วยท่าทีวาจา ที่อ่อนน้อม ถ่อมตน    | 4.43      | 0.68 | -0.79 | -0.54 | มาก         |
| 4         | ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับในความเปลี่ยนแปลงในสรรพสิ่ง ไม่ยึดมั่นถือมั่น ว่าตนรู้ดีที่สุด | 4.44      | 0.68 | -0.82 | -0.50 | มาก         |
| 5         | ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักความเสมอภาคและเท่าเทียม เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน        | 4.46      | 0.69 | -0.88 | -0.44 | มาก         |
| รวม       |                                                                                       | 4.45      | 0.60 | -0.88 | -0.16 | มาก         |
| รวมเฉลี่ย |                                                                                       | 4.44      | 0.56 | -0.80 | -0.24 | มาก         |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเส้นทึบตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D.=0.56) โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D.=0.60) เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกในการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยการค้นคว้าอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.47$ , S.D.=0.67) ผู้บริหารโรงเรียนมีการศึกษาความรู้ให้เข้าใจลึกซึ้ง พร้อมกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่นอย่างจริงจัง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D.=0.67) ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักความเสมอภาคและเท่าเทียม เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D.=0.69) ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับในความเปลี่ยนแปลงในสรรพสิ่ง ไม่ยึดมั่น ถือมั่น ว่าตนรู้ดีที่สุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D.=0.68) และผู้บริหารโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นด้วยท่าทีวาจา ที่อ่อนน้อม ถ่อมตน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D.=0.69)

2. ตัวบ่งชี้การกล้าตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D.=0.58) เมื่อพิจารณา รายข้อโดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงกระบวนการสร้างทางเลือกในการดำเนินงานอย่างมีระบบ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D.=0.64) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถตัดสินใจได้ในทุกสถานการณ์ที่เข้ามาอย่าง มีสติ ไม่ยึดติดอยู่กับผลประโยชน์ส่วนตน แต่คำนึงถึง



ประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D.=0.68) ผู้บริหารโรงเรียนมีการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของศึกษาค้นคว้าข้อมูลอย่างรอบคอบ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D.=0.67) และ ผู้บริหารโรงเรียนมีการวิเคราะห์และพิจารณาความเป็นไปได้ของสถานการณ์ ที่แตกต่างด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D.=0.69)

3.ตัวบ่งชี้ความเชื่อมั่นในตัวเอง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D.=0.59) เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนให้ความเคารพในความเสมอภาคและศักดิ์ศรีของคนทุกคน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D.=0.68) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ไม่ใช่เพื่อตนเองเพียงลำพัง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D.=0.68) ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับในข้อจำกัดของตนเองและพร้อมที่จะเรียนรู้ในศักยภาพ ของบุคคลอื่นอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D.=0.68) ผู้บริหารโรงเรียนมีการสะท้อนผลของการปฏิบัติหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D.=0.66) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยวาจา ที่น่าฟัง เปรียบเสมือนสะพานเชื่อมใจคน นำไปสู่ความเข้าใจที่ตรงกัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D.=0.68)

จากตารางที่ 4.47 แสดงให้เห็นว่า องค์กรประกอบตัวบ่งชี้ทุกตัว มีค่าเฉลี่ยผ่านเกณฑ์ คือ ค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือมากกว่า 3.00 เพื่อคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างและเมื่อพิจารณาความเบ้ (Skewness) จากตารางพบว่า ข้อมูลมีลักษณะสมมาตร (หากค่า Skewness > +1) แสดงว่า เบ้ขวา, Skewness < -1 แสดงว่า เบ้ซ้าย และ skewness = 0 แสดงว่า สมมาตร) เมื่อพิจารณาความโด่ง (Kurtosis) จากตาราง พบว่า ข้อมูลมีลักษณะโด่งน้อยกว่าปกติ (หากค่า Kurtosis > 3 แสดงว่า โด่งมากกว่าปกติ, kurtosis < 3 แสดงว่า โด่งน้อยกว่าปกติ และ kurtosis = 3 แสดงว่า โด่งปกติ) แสดงว่าการแจกแจงของข้อมูลมีลักษณะเข้าใกล้การแจกแจงแบบปกติ

**ตารางที่ 4.8** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งของตัวแปรสังเกตได้ และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การสร้างความร่วมมือ

| ที่                     | ตัวบ่งชี้/พฤติกรรมการวัด                                                                                     | $\bar{x}$ | S.D. | Skew  | Kur   | ความ<br>เหมาะสม |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|-------|-----------------|
| การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน |                                                                                                              |           |      |       |       |                 |
| 1                       | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดความต้องการและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน | 4.41      | 0.68 | -0.73 | -0.60 | มาก             |
| 2                       | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกในความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่นด้วยวาจาที่อ่อนโยน                                   | 4.42      | 0.70 | -0.77 | -0.62 | มาก             |
| 3                       | ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีความแตกต่างกัน                                      | 4.40      | 0.70 | -0.74 | -0.66 | มาก             |
| 4                       | ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมายขององค์กรด้วยความเสมอภาค                                  | 4.40      | 0.70 | -0.72 | -0.69 | มาก             |
| 5                       | ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของเป้าหมายของโรงเรียนด้วยความภาคภูมิใจ                   | 4.40      | 0.68 | -0.70 | -0.65 | มาก             |
| รวม                     |                                                                                                              | 4.40      | 0.61 | -0.80 | -0.32 | มาก             |
| การใช้ทรัพยากรร่วมกัน   |                                                                                                              |           |      |       |       |                 |
| 1                       | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการวางแผนและบริหารจัดการ                                                          | 4.46      | 0.66 | -0.82 | -0.43 | มาก             |

| ที่                        | ตัวบ่งชี้/พฤติกรรมการวัด                                                                                                  | $\bar{x}$ | S.D. | Skew  | Kur   | ความเหมาะสม |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|-------|-------------|
|                            | ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ                                                                                         |           |      |       |       |             |
| 2                          | ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักความเท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร                | 4.46      | 0.66 | -0.85 | -0.40 | มาก         |
| 3                          | ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ | 4.43      | 0.66 | -0.74 | -0.54 | มาก         |
| รวม                        |                                                                                                                           | 4.45      | 0.60 | -0.85 | -0.19 | มาก         |
| การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ |                                                                                                                           |           |      |       |       |             |
| 1                          | ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เปิดกว้าง เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น                                | 4.42      | 0.68 | -0.74 | -0.58 | มาก         |
| 2                          | ผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันอย่างแท้จริง                              | 4.41      | 0.69 | -0.73 | -0.63 | มาก         |
| 3                          | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความเคารพ ให้เกียรติผู้อื่น บนความเสมอภาคและเท่าเทียม ทางความคิด                               | 4.47      | 0.65 | -0.83 | -0.38 | มาก         |
| 4                          | ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมเป็นสำคัญ                                                                 | 4.45      | 0.68 | -0.86 | -0.45 | มาก         |
| รวม                        |                                                                                                                           | 4.44      | 0.59 | -0.79 | -0.29 | มาก         |
| รวมเฉลี่ย                  |                                                                                                                           | 4.43      | 0.57 | -0.80 | -0.24 | มาก         |

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างความร่วมมือ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.43$ ,  $S.D.=0.57$ ) โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้การใช้ทรัพยากรร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.45$ ,  $S.D.=0.60$ ) เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการวางแผนและบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักความเท่าเทียมในการเข้าถึง และใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มีค่าเท่ากับ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.46$ ,  $S.D.=0.66$ ) ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.43$ ,  $S.D.=0.66$ )
2. ตัวบ่งชี้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.44$ ,  $S.D.=0.59$ ) เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความเคารพ ให้เกียรติผู้อื่นบนความเสมอภาคและเท่าเทียม ทางความคิด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.47$ ,  $S.D.=0.65$ ) ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมเป็นสำคัญ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.45$ ,  $S.D.=0.68$ ) ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เปิดกว้าง เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.42$ ,  $S.D.=0.68$ ) และผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันอย่างแท้จริง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.41$ ,  $S.D.=0.69$ )
3. ตัวบ่งชี้การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.40$ ,  $S.D.=0.61$ ) เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออก ในความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่นด้วยวาจาที่อ่อนโยน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.42$ ,  $S.D.=0.70$ ) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออก ถึงความสามารถในการกำหนดความต้องการและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.41$ ,  $S.D.=0.68$ ) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ เป้าหมายของโรงเรียนด้วยความภาคภูมิใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.40$ ,  $S.D.=0.68$ ) และผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีความแตกต่างกัน และผู้บริหารโรงเรียนสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมายขององค์กรด้วยความเสมอภาค มีค่าเท่ากับ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.40$ ,  $S.D.=0.70$ )

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า องค์กรประกอบและตัวบ่งชี้ทุกตัว มีค่าเฉลี่ยผ่านเกณฑ์ คือ ค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือมากกว่า 3.00 เพื่อคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างและเมื่อพิจารณาความเบ้ (Skewness) จากตารางพบว่า ข้อมูลมีลักษณะสมมาตร (หากค่า Skewness  $> +1$ ) แสดงว่า เบ้ขวา, Skewness  $< -1$  แสดงว่า เบ้ซ้าย และ skewness = 0 แสดงว่า สมมาตร) เมื่อพิจารณาความโด่ง (Kurtosis) จากตาราง พบว่า ข้อมูลมีลักษณะโด่งน้อยกว่าปกติ (หากค่า Kurtosis  $> 3$  แสดงว่า โด่งมากกว่าปกติ, kurtosis  $< 3$  แสดงว่า โด่งน้อยกว่าปกติ และ kurtosis = 3 แสดงว่า โด่งปกติ) แสดงว่าการแจกแจงของข้อมูลมีลักษณะเข้าใกล้การแจกแจงแบบปกติ



**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งของตัวแปรสังเกตได้ และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม

| ที่                  | ตัวบ่งชี้/พฤติกรรมการวัด                                                                                      | $\bar{x}$ | S.D. | Skew  | Kur   | ความเหมาะสม |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|-------|-------------|
| <b>ความซื่อสัตย์</b> |                                                                                                               |           |      |       |       |             |
| 1                    | ผู้บริหารโรงเรียนมีการเปิดเผยข้อมูลอันเป็นข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมา เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม                  | 4.46      | 0.67 | -0.84 | -0.44 | มาก         |
| 2                    | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยถ้อยคำสุภาพ ไพเราะ และจริงใจ                                                      | 4.48      | 0.65 | -0.87 | -0.35 | มาก         |
| 3                    | ผู้บริหารโรงเรียนมีความตั้งใจที่จะทำประโยชน์แก่ผู้อื่นด้วยความจริงใจ                                          | 4.46      | 0.68 | -0.87 | -0.42 | มาก         |
| 4                    | ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนด้วยความเที่ยงธรรม ซื่อตรง และไม่เลือกปฏิบัติ                          | 4.45      | 0.67 | -0.81 | -0.47 | มาก         |
| รวม                  |                                                                                                               | 4.46      | 0.59 | -0.82 | -0.27 | มาก         |
| <b>ความไว้วางใจ</b>  |                                                                                                               |           |      |       |       |             |
| 1                    | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยการให้ในสิ่งต่างๆ โดยไม่หวังผลตอบแทน ทำให้ทุกฝ่ายในโรงเรียนสัมผัสได้ถึงความจริงใจ | 4.47      | 0.66 | -0.86 | -0.40 | มาก         |
| 2                    | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยการพูด ด้วยถ้อยคำที่อ่อนโยน เป็นมิตร อันเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ      | 4.47      | 0.66 | -0.88 | -0.36 | มาก         |

| ที่          | ตัวบ่งชี้/พฤติกรรมการวัด                                                                                                     | $\bar{x}$ | S.D. | Skew  | Kur   | ความเหมาะสม |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|-------|-------------|
| 3            | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย อันเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น                      | 4.47      | 0.67 | -0.89 | -0.36 | มาก         |
| 4            | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความโปร่งใส บนความเท่าเทียมจนเกิดเป็นศรัทธาจากทุกฝ่ายอย่างแท้จริง                                 | 4.47      | 0.68 | -0.90 | -0.38 | มาก         |
| รวม          |                                                                                                                              | 4.47      | 0.59 | -0.86 | -0.20 | มาก         |
| ความยุติธรรม |                                                                                                                              |           |      |       |       |             |
| 1            | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการให้ ด้วยจิตใจที่เป็นกลาง รอบคอบ และ ผ่านการกลั่นกรองทางความคิดด้วยเหตุและผล                    | 4.43      | 0.68 | -0.79 | -0.55 | มาก         |
| 2            | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยถ้อยคำที่อ่อนโยน สุภาพ พร้อมทั้ง ให้เกียรติผู้อื่น บนความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยจิตใจที่เป็นกลาง | 4.46      | 0.67 | -0.85 | -0.43 | มาก         |
| 3            | ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุน ส่งเสริม และทำในสิ่งที่ถูกต้องก่อให้เกิดผลดีต่อส่วนรวม                                             | 4.49      | 0.66 | -0.94 | -0.28 | มาก         |
| 4            | ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลรอบข้างด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียม บนความถูกต้องอย่างตรงไปตรงมา          | 4.46      | 0.68 | -0.88 | -0.40 | มาก         |
| รวม          |                                                                                                                              | 4.46      | 0.60 | -0.84 | -0.27 | มาก         |
| รวมเฉลี่ย    |                                                                                                                              | 4.46      | 0.56 | -0.82 | -0.26 | มาก         |

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเส้นกำกับหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D.=0.56) โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ความไว้วางใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.47$ , S.D.=0.59) เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยการให้ในสิ่งต่างๆ โดยไม่หวังผลตอบแทน ทำให้ทุกฝ่ายในโรงเรียนสัมผัสได้ถึงความจริงใจ และผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยการพูด ด้วยถ้อยคำที่อ่อนโยน เป็นมิตร อันเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ มีค่าเท่ากัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.47$ , S.D.=0.66) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย อันเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.47$ , S.D.=0.67) และผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความโปร่งใส บนความเท่าเทียมจนเกิดเป็นศรัทธา จากทุกฝ่ายอย่างแท้จริง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.47$ , S.D.=0.68)

2. ตัวบ่งชี้ความยุติธรรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.46$ , S.D.=0.60) เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุน ส่งเสริม และทำในสิ่งที่ถูกต้องก่อให้เกิดผลดีต่อส่วนรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.49$ , S.D.=0.66) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยถ้อยคำที่อ่อนโยน สุภาพ พร้อมทั้ง ให้เกียรติผู้อื่น บนความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยจิตใจที่เป็นกลาง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.46$ , S.D.=0.67) ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลรอบข้างด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมบนความถูกต้องอย่างตรงไปตรงมา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.46$ , S.D.=0.68) และผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการให้ ด้วยจิตใจที่เป็นกลางรอบคอบ และ ผ่านการกลั่นกรองทางความคิดด้วยเหตุและผล อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.43$ , S.D.=0.68)

3. ตัวบ่งชี้ความซื่อสัตย์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.46$ , S.D.=0.59) เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยถ้อยคำสุภาพ ไพเราะ และจริงใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.48$ , S.D.=0.65) ผู้บริหารโรงเรียนมีการเปิดเผยข้อมูลอันเป็นข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมา เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.46$ , S.D.=0.67) ผู้บริหารโรงเรียนมีความตั้งใจที่จะทำประโยชน์แก่ผู้อื่นด้วยความจริงใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.46$ , S.D.=0.68) และผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนด้วยความ เที่ยงธรรม ซื่อตรง และไม่เลือกปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.45$ , S.D.=0.67)

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ทุกตัว มีค่าเฉลี่ยผ่านเกณฑ์ คือ ค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือมากกว่า 3.00 เพื่อคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างและเมื่อพิจารณาความเบ้ (Skewness) จากตารางพบว่า ข้อมูลมีลักษณะสมมาตร (หากค่า Skewness > +1) แสดงว่า เบ้ขวา, Skewness < -1 แสดงว่า เบ้ซ้าย และ skewness = 0 แสดงว่า สมมาตร) เมื่อ

พิจารณาความโด่ง (Kurtosis) จากตาราง พบว่า ข้อมูลมีลักษณะโด่งน้อยกว่าปกติ (หากค่า Kurtosis  $> 3$  แสดงว่า โด่งมากกว่าปกติ, kurtosis  $< 3$  แสดงว่า โด่งน้อยกว่าปกติ และ kurtosis  $= 3$  แสดงว่า โด่งปกติ) แสดงว่าการแจกแจงของข้อมูลมีลักษณะเข้าใกล้การแจกแจงแบบปกติ





#### 4.3.1 ผลการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธ

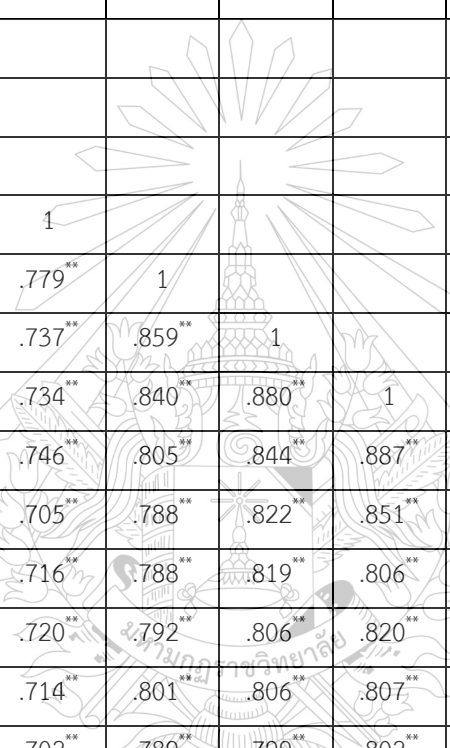
รรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 4.10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).





|      | Vis1   | Vis2   | Vis3   | Eff1   | Eff2   | Eff3   | Sit1   | Sit2   | Sit3   | Col1   | Col2   | Col3   | Eth1   | Eth2   | Eth3 |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| Vis1 | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| Vis2 | .795** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| Vis3 | .762** | .789** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| Eff1 | .644** | .683** | .720** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| Eff2 | .605** | .657** | .691** | .778** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| Eff3 | .619** | .687** | .739** | .736** | .773** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| Sit1 | .706** | .739** | .744** | .723** | .736** | .779** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |      |
| Sit2 | .712** | .750** | .746** | .709** | .713** | .737** | .859** | 1      |        |        |        |        |        |        |      |
| Sit3 | .712** | .750** | .739** | .705** | .713** | .734** | .840** | .880** | 1      |        |        |        |        |        |      |
| Col1 | .682** | .715** | .716** | .701** | .705** | .746** | .805** | .844** | .887** | 1      |        |        |        |        |      |
| Col2 | .662** | .712** | .705** | .671** | .664** | .705** | .788** | .822** | .851** | .870** | 1      |        |        |        |      |
| Col3 | .661** | .696** | .705** | .664** | .657** | .716** | .788** | .819** | .806** | .827** | .836** | 1      |        |        |      |
| Eth1 | .648** | .680** | .701** | .682** | .659** | .720** | .792** | .806** | .820** | .819** | .787** | .823** | 1      |        |      |
| Eth2 | .663** | .695** | .702** | .651** | .651** | .714** | .801** | .806** | .807** | .804** | .793** | .829** | .861** | 1      |      |
| Eth3 | .673** | .715** | .700** | .677** | .663** | .702** | .789** | .799** | .802** | .799** | .786** | .808** | .837** | .866** | 1    |

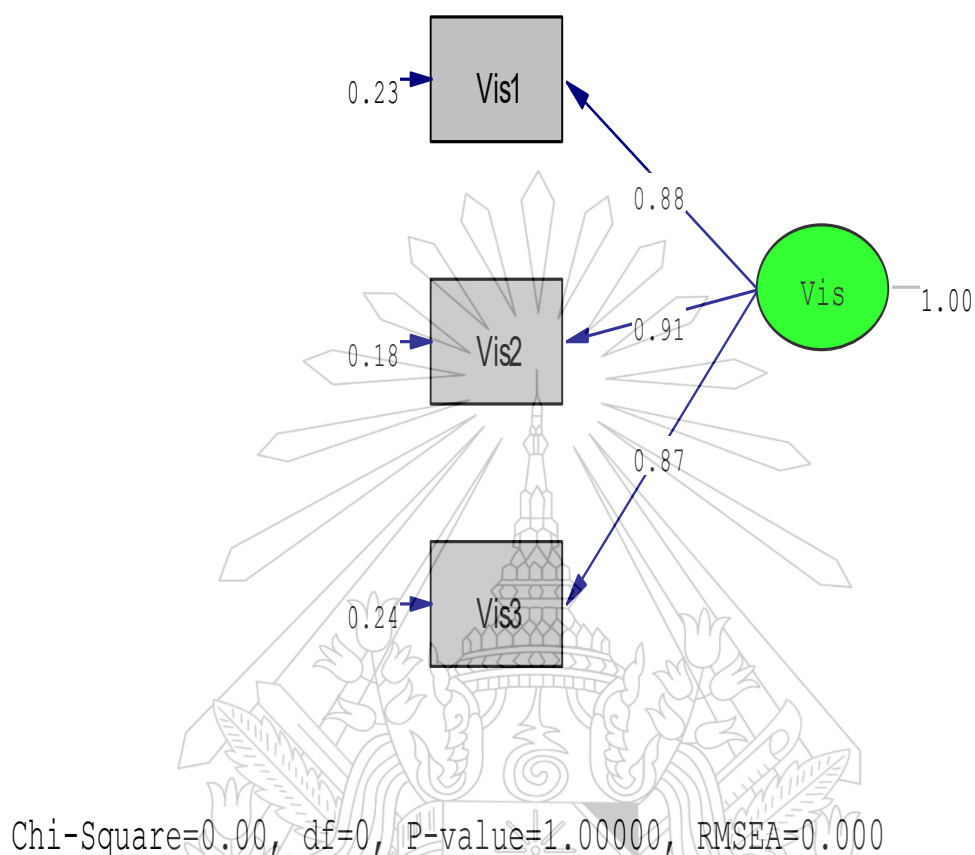
เมื่อพิจารณาผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่าเท่ากับ 35245.243 ที่ความน่าจะเป็นน้อยกว่า .000 ( $p < .01$ ) และสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sample Adequacy ซึ่งได้ค่า KMO มีค่าเท่ากับ 0.985 แสดงให้เห็นว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นทึบตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไป

จากตารางที่ 4.10 ผลการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ของโมเดล องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเส้นทึบตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.605 - 0.887 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มากที่สุดเป็นค่าความสัมพันธ์ระหว่าง Sit3 (การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง) และ Col1 (การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน) ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่น้อยที่สุดเป็นค่าความสัมพันธ์ระหว่าง Vis1 (การสร้างกระบวนการตัดสินใจที่ท้าทาย) และ Eff2 (ความชัดเจนในการสื่อสาร)

#### 4.4 ระยะที่ 2 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นทึบตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการพัฒนาและการตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นทึบตามหลัก พุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นทึบตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเส้นทึบตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Vis) การสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Eff) ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ (Sit) การสร้างความร่วมมือ(Col) และการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Eth) โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบดังตารางที่ 4.10-4.11

4.4.1 โมเดลการวัดการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Vis) มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างกระบวนทัศน์ที่ท้าทาย (Vis1) 2) การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม (Vis2) และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Vis3)



ภาพที่ 4.1 โมเดลการวัดองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Vis)

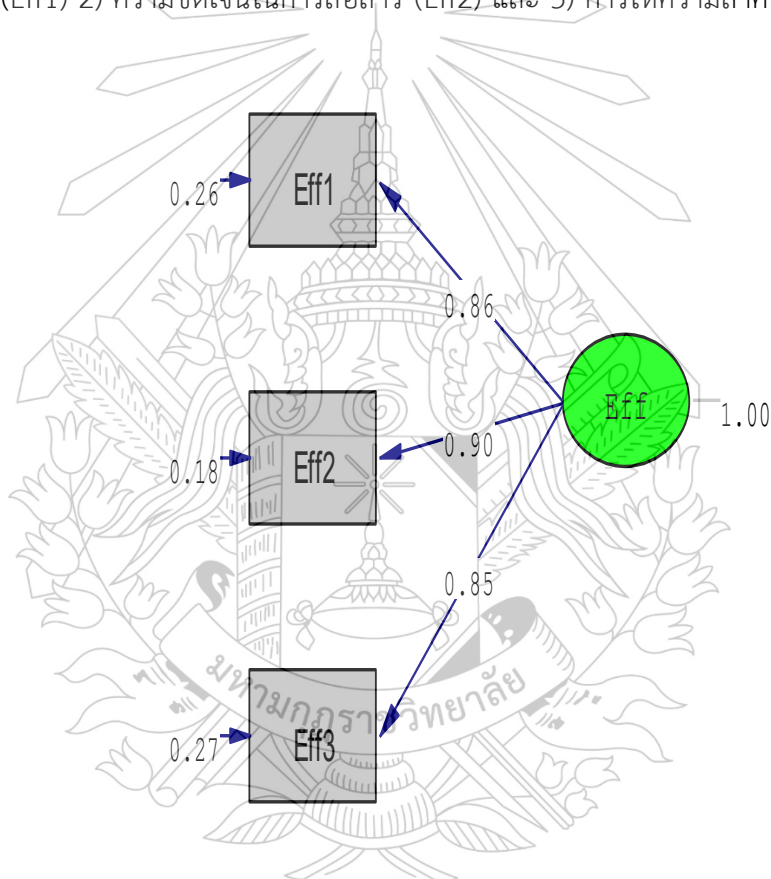
ตารางที่ 4.11 คุณภาพของโมเดลการวัดการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Vis) ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

| ตัวบ่งชี้       | CFA       |         |                |          |
|-----------------|-----------|---------|----------------|----------|
|                 | $\lambda$ | t-value | R <sup>2</sup> | $\delta$ |
| 1               | 0.88      | 26.34   | 0.77           | 0.23     |
| 2               | 0.91      | 27.81   | 0.82           | 0.18     |
| 3               | 0.87      | 26.06   | 0.76           | 0.24     |
| $\rho_v = 0.78$ |           |         |                |          |
| $\rho_c = 0.92$ |           |         |                |          |



โมเดลการวัดการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Vis) ของผู้บริหารโรงเรียน มี 3 ตัวบ่งชี้ 1) การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย (Vis1) 2) การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม (Vis2) และ 3) การปฏิบัติ ตามวิสัยทัศน์ (Vis3) โดยการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบคุณภาพโมเดลการวัดนี้ผู้วิจัยจะนำเฉพาะตัวบ่งชี้ ที่ผ่านการประเมินค่าคุณภาพด้านอำนาจจำแนกมาวิเคราะห์ เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (convergent validity) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ ( $\lambda$ ) มีค่าอยู่ในช่วง 0.87-0.91 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (พิจารณาจากค่า  $t\text{-value} \geq \pm 2.58$ ) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาความกลมกลืนของโมเดลพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Just-identified model)

**4.4.2 โมเดลการวัดการสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Eff)** มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม (Eff1) 2) ความชัดเจนในการสื่อสาร (Eff2) และ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร (Eff3)



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

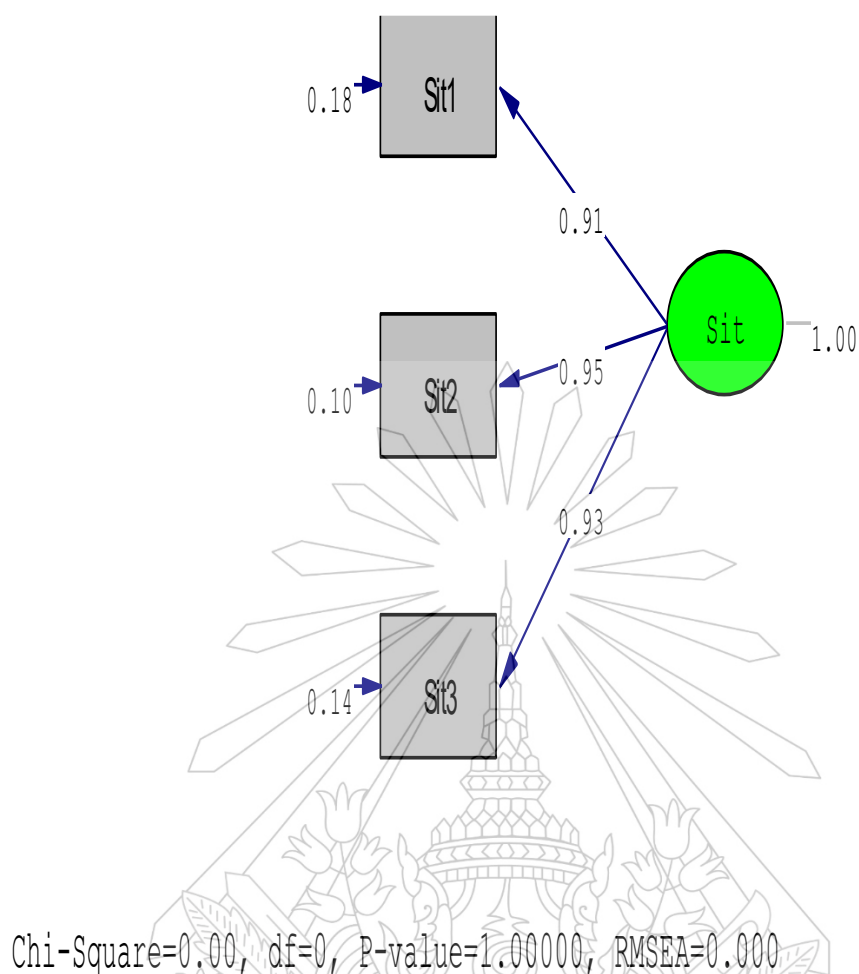
ภาพที่ 4.2 โมเดลการวัดองค์ประกอบการสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Eff)

**ตารางที่ 4.12** คุณภาพของโมเดลการวัดการสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Eff) ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

| ตัวบ่งชี้       | CFA       |         |                |          |
|-----------------|-----------|---------|----------------|----------|
|                 | $\lambda$ | t-value | R <sup>2</sup> | $\delta$ |
| 1               | 0.86      | 25.45   | 0.74           | 0.26     |
| 2               | 0.90      | 27.44   | 0.82           | 0.18     |
| 3               | 0.85      | 25.22   | 0.73           | 0.27     |
| $\rho_v = 0.76$ |           |         |                |          |
| $\rho_c = 0.91$ |           |         |                |          |

โมเดลการวัดการสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Eff) ของผู้บริหารโรงเรียน มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม (Eff1) 2) ความชัดเจนในการสื่อสาร (Eff2) และ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร (Eff3) โดยการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบคุณภาพโมเดลการวัดนี้ผู้วิจัยจะนำเฉพาะตัวบ่งชี้ที่ผ่านการประเมินค่าคุณภาพด้านอำนาจจำแนกมาวิเคราะห์ เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (convergent validity) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ ( $\lambda$ ) มีค่าอยู่ในช่วง 0.85-0.90 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (พิจารณาจากค่า t-value  $\geq \pm 2.58$ ) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาความกลมกลืนของโมเดลพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Just-identified model)

**4.4.3 โมเดลการวัดความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ (Sit)** มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การกล้าตัดสินใจ (Sit1) 2) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Sit2) และ 3) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Sit3)



ภาพที่ 4.3 โมเดลการวัดองค์ประกอบความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ (Sit)

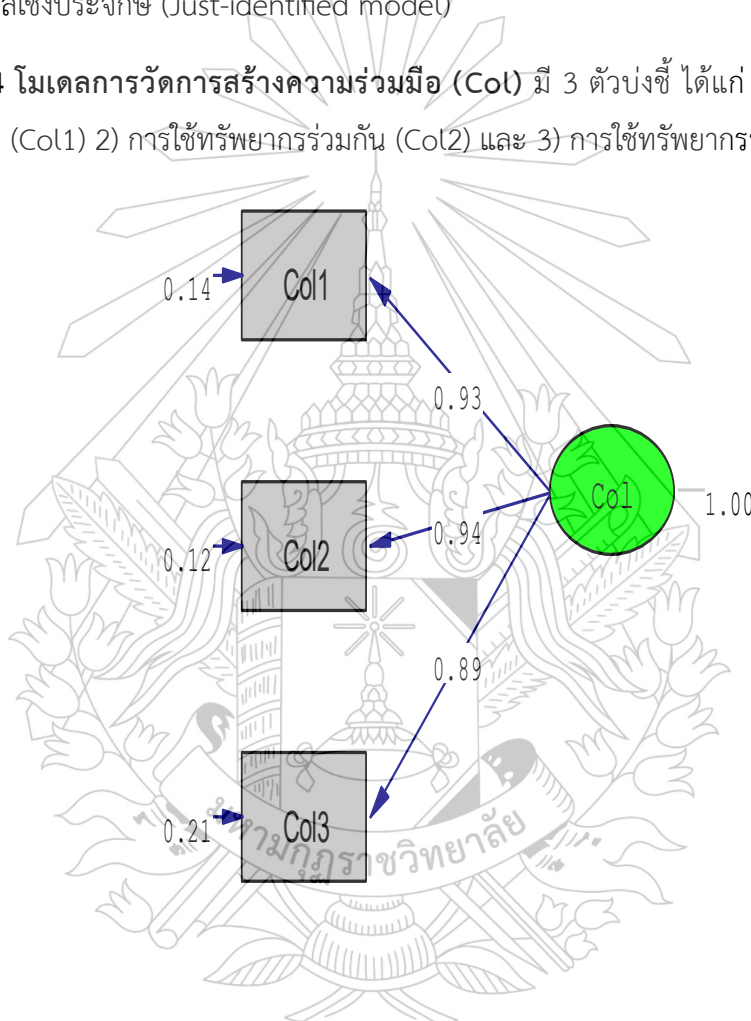
ตารางที่ 4.13 คุณภาพของโมเดลการวัดความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ (Sit) ของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

| ตัวบ่งชี้ | CFA       |         |       |          |
|-----------|-----------|---------|-------|----------|
|           | $\lambda$ | t-value | $R^2$ | $\delta$ |
| 1         | 0.91      | 28.47   | 0.82  | 0.18     |
| 2         | 0.95      | 30.77   | 0.90  | 0.10     |
| 3         | 0.93      | 29.61   | 0.86  | 0.14     |

$\rho_v = 0.86$   
 $\rho_c = 0.95$

โมเดลการวัดความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ (Sit) ของผู้บริหารโรงเรียน มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การกล้าตัดสินใจ (Sit1) 2) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Sit2) และ 3) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Sit3) โดยการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบคุณภาพโมเดลการวัดนี้ ผู้วิจัยจะนำเฉพาะตัวบ่งชี้ ที่ผ่านการประเมินค่าคุณภาพด้านอำนาจจำแนกมาวิเคราะห์ เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (convergent validity) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ ( $\lambda$ ) มีค่าอยู่ในช่วง 0.91 – 0.95 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (พิจารณาจากค่า  $t\text{-value} \geq \pm 2.58$ ) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาความกลมกลืนของโมเดลพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Just-identified model)

**4.4.4 โมเดลการวัดการสร้างความร่วมมือ (Col)** มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Col1) 2) การใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Col2) และ 3) การใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Col3)



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

ภาพที่ 4.4 โมเดลการวัดองค์ประกอบการสร้างความร่วมมือ (Col)



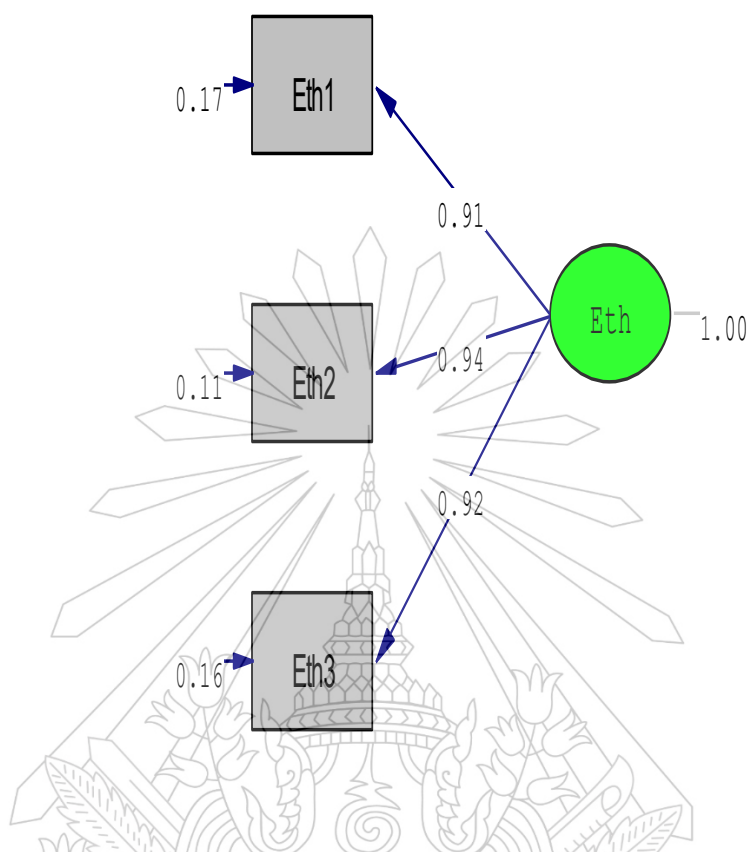
**ตารางที่ 4.14** คุณภาพของโมเดลการวัดการสร้างความร่วมมือ (Col) ของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

| ตัวบ่งชี้       | CFA       |         |                |          |
|-----------------|-----------|---------|----------------|----------|
|                 | $\lambda$ | t-value | R <sup>2</sup> | $\delta$ |
| 1               | 0.93      | 29.51   | 0.86           | 0.14     |
| 2               | 0.94      | 30.06   | 0.88           | 0.12     |
| 3               | 0.89      | 27.63   | 0.79           | 0.21     |
| $\rho_v = 0.84$ |           |         |                |          |
| $\rho_c = 0.94$ |           |         |                |          |

โมเดลการวัดการสร้างความร่วมมือ (Col) ของผู้บริหารโรงเรียน มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Col1) 2) การใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Col2) และ 3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Col3) โดยการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบคุณภาพโมเดลการวัดนี้ผู้วิจัยจะนำเฉพาะตัวบ่งชี้ที่ผ่านการประเมินค่าคุณภาพด้านอำนาจจำแนกมาวิเคราะห์ เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (convergent validity) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ ( $\lambda$ ) มีค่าอยู่ในช่วง 0.89-0.94 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (พิจารณาจากค่า t-value  $\geq \pm 2.58$ ) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาความกลมกลืนของโมเดลพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Just-identified model)

#### 4.4.5 โมเดลการวัดการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Eth) มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1) ความซื่อสัตย์ (Eth1) 2) ความไว้วางใจ (Eth2) และ 3) ความยุติธรรม (Eth3)



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

ภาพที่ 4.5 โมเดลการวัดองค์ประกอบการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Eth)

ตารางที่ 4.15 คุณภาพของโมเดลการวัดการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Eth) ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

| ตัวบ่งชี้ | CFA       |         |                |          |
|-----------|-----------|---------|----------------|----------|
|           | $\lambda$ | t-value | R <sup>2</sup> | $\delta$ |
| 1         | 0.91      | 28.78   | 0.83           | 0.17     |
| 2         | 0.94      | 30.47   | 0.89           | 0.11     |
| 3         | 0.92      | 29.02   | 0.84           | 0.16     |

$\rho_v = 0.85$   
 $\rho_c = 0.95$

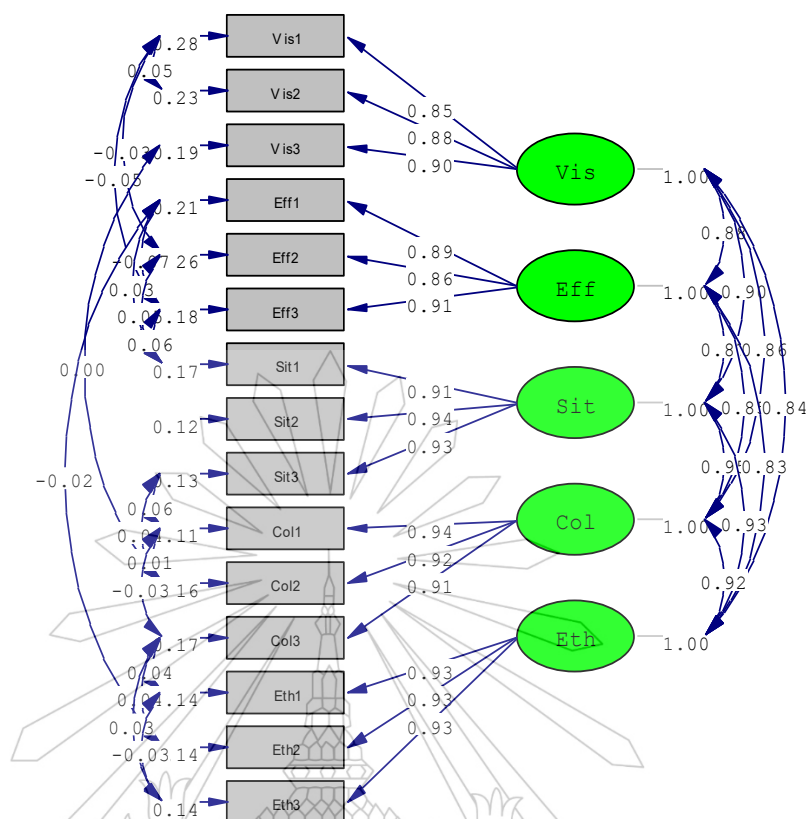
โมเดลการวัดการวัดการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Eth) ของผู้บริหารโรงเรียน มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์ (Eth11) 2) ความไว้วางใจ (Eth2) และ 3) ความยุติธรรม (Eth3) โดยการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบคุณภาพโมเดลการวัดนี้ผู้วิจัยจะนำเฉพาะตัวบ่งชี้ ที่ผ่านการประเมินค่าคุณภาพด้านอำนาจจำแนกมา เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (convergent validity) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ ( $\lambda$ ) มีค่าอยู่ในช่วง 0.91-0.94 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (พิจารณาจากค่า t-value  $\geq \pm 2.58$ ) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาความกลมกลืนของโมเดลพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Just-identified model)

#### 4.4.6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

**การสร้างและพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

จากการสังเคราะห์ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Vis) 2) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Eff) 3) ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ (Sit) 4) การสร้างความร่วมมือ (Col) และ 5) การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Eth) ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามตามนิยามศัพท์ของแต่ละองค์ประกอบ จากนั้นนำข้อคำถามที่ผ่านการหาค่าอำนาจจำแนกมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) เพื่อตรวจสอบคุณภาพโครงสร้างของโมเดลการวัดภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

การตรวจสอบคุณภาพของโมเดลการวัดเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง จะแบ่งพิจารณาเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของ Fit Index และส่วนของคุณภาพภายในโครงสร้างโมเดลการวัด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



Chi-Square=78.60, df=63, P-value=0.08892, RMSEA=0.020

ภาพที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

ส่วนที่ 1 Fit index เป็นการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรม โดยแบ่งดัชนีในการตรวจสอบเป็น 2 ชุด ชุดที่ 1 เป็นการตรวจสอบ Absolute fit indices โดยพิจารณาดัชนี Chi-Square test, RMSEA, GFI, AGFI และ SRMR และชุดที่ 2 เป็นการตรวจสอบ Incremental fit indices โดยพิจารณาดัชนี NFI, NNFI และ CFI



**ตาราง 4.16** การประเมินคุณภาพของดัชนีความสอดคล้องในโมเดลภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Schermmelleh-Engel, Moosbrugger & Muller, 2003)

| ดัชนีวัดความ<br>สอดคล้อง | เกณฑ์ความสอดคล้อง<br>ดี    | เกณฑ์ความสอดคล้อง<br>พอใช้ | ค่าดัชนี<br>ในโมเดล | ระดับ<br>ความ<br>สอดคล้อง |
|--------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------|---------------------------|
| p-value (ของ $\chi^2$ )  | $0.05 < p \leq 1.00$       | $0.01 < p \leq 0.05$       | 0.088               | ดี                        |
| Chi-square/df            | $0 < \chi^2/df \leq 2$     | $2 < \chi^2/df \leq 3$     | 1.25                | ดี                        |
| SRMR                     | $0 \leq SRMR \leq 0.05$    | $0.05 < SRMR \leq 0.10$    | 0.0093              | ดี                        |
| RMSEA                    | $0 \leq RMSEA \leq 0.05$   | $0.05 < RMSEA \leq 0.08$   | 0.02                | ดี                        |
| NFI                      | $0.95 \leq NFI \leq 1.00$  | $0.90 \leq NFI < 0.95$     | 1.00                | ดี                        |
| NNFI                     | $0.97 \leq NNFI \leq 1.00$ | $0.95 \leq NNFI < 0.97$    | 1.00                | ดี                        |
| CFI                      | $0.97 \leq CFI \leq 1.00$  | $0.95 \leq CFI < 0.97$     | 1.00                | ดี                        |
| GFI                      | $0.95 \leq GFI \leq 1.00$  | $0.90 \leq GFI < 0.95$     | 0.98                | ดี                        |
| AGFI                     | $0.90 \leq AGFI \leq 1.00$ | $0.85 \leq AGFI < 0.90$    | 0.97                | ดี                        |

จากตารางที่ 4.16 ผลการตรวจสอบดัชนีชุดที่ 1 พบว่าดัชนีทุกตัวผ่านเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องในระดับดี และดัชนีชุดที่ 2 พบว่าดัชนีทุกตัวผ่านเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องในระดับดี สรุปในภาพพบว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ส่วนที่ 2** คุณภาพภายในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม เป็นการตรวจสอบคุณภาพของโครงสร้างภายในโมเดลการวัด โดยจะทำการตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ( $\lambda$ ) ความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability :  $\rho_c$ ) และความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance extracted :  $\rho_v$ ) ซึ่งมีรายละเอียดในการพิจารณาดังนี้

ตาราง 4.17 คุณภาพโครงสร้างของโมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

| องค์ประกอบ                              | $\lambda$ | $R^2$ | $\delta$ |
|-----------------------------------------|-----------|-------|----------|
| <b>ลำดับที่ 1</b>                       |           |       |          |
| <b>การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล</b>       |           |       |          |
| 1.การสร้างกระบวนทัศน์ที่ท้าทาย          | 0.85**    | 0.72  | 0.28     |
| 2.การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม      | 0.88**    | 0.77  | 0.23     |
| 3.การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์               | 0.90**    | 0.81  | 0.19     |
| <b>การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ</b>       |           |       |          |
| 1.การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม              | 0.89**    | 0.79  | 0.21     |
| 2.ความชัดเจนในการสื่อสาร                | 0.86**    | 0.74  | 0.26     |
| 3.การให้ความสำคัญกับผู้สาร              | 0.91**    | 0.82  | 0.28     |
| <b>ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์</b>       |           |       |          |
| 1.การกล้าตัดสินใจ                       | 0.91**    | 0.83  | 0.17     |
| 2.ความเชื่อมั่นในตัวเอง                 | 0.94**    | 0.88  | 0.12     |
| 3.การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง             | 0.93**    | 0.87  | 0.13     |
| <b>การสร้างความร่วมมือ</b>              |           |       |          |
| 1.การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน               | 0.94**    | 0.89  | 0.11     |
| 2.การใช้ทรัพยากรร่วมกัน                 | 0.92**    | 0.84  | 0.16     |
| 3.การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ            | 0.91**    | 0.83  | 0.17     |
| <b>การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม</b> |           |       |          |
| 1.ความซื่อสัตย์                         | 0.93**    | 0.86  | 0.14     |
| 2.ความไว้วางใจ                          | 0.93**    | 0.86  | 0.14     |
| 3.ความยุติธรรม                          | 0.93**    | 0.86  | 0.14     |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

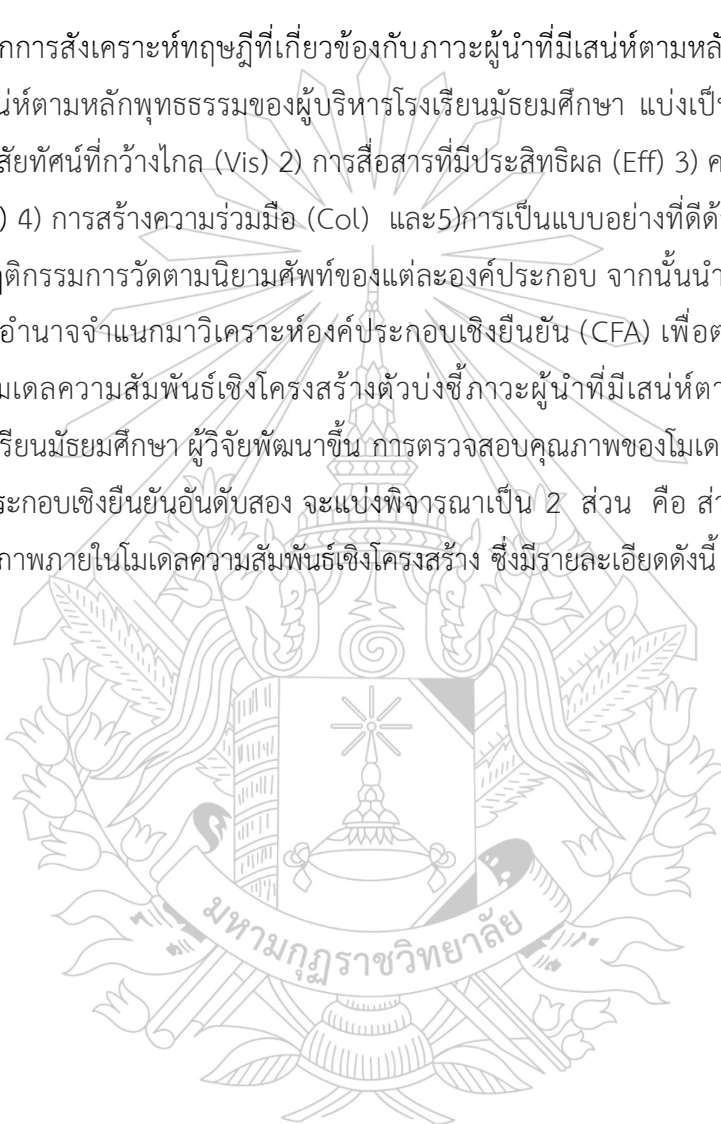
จากการตรวจสอบคุณภาพของโมเดลการวัดภาวะผู้นำที่มีเส้นกำกับหลักพฤติกรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการพิจารณา Fit Index และคุณภาพภายในโครงสร้างโมเดลการวัด พบว่าทั้งสองส่วนผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพ สรุปได้ว่า โมเดลการวัดภาวะผู้นำที่มีเส้นกำกับหลักพฤติกรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมกับลักษณะทางกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

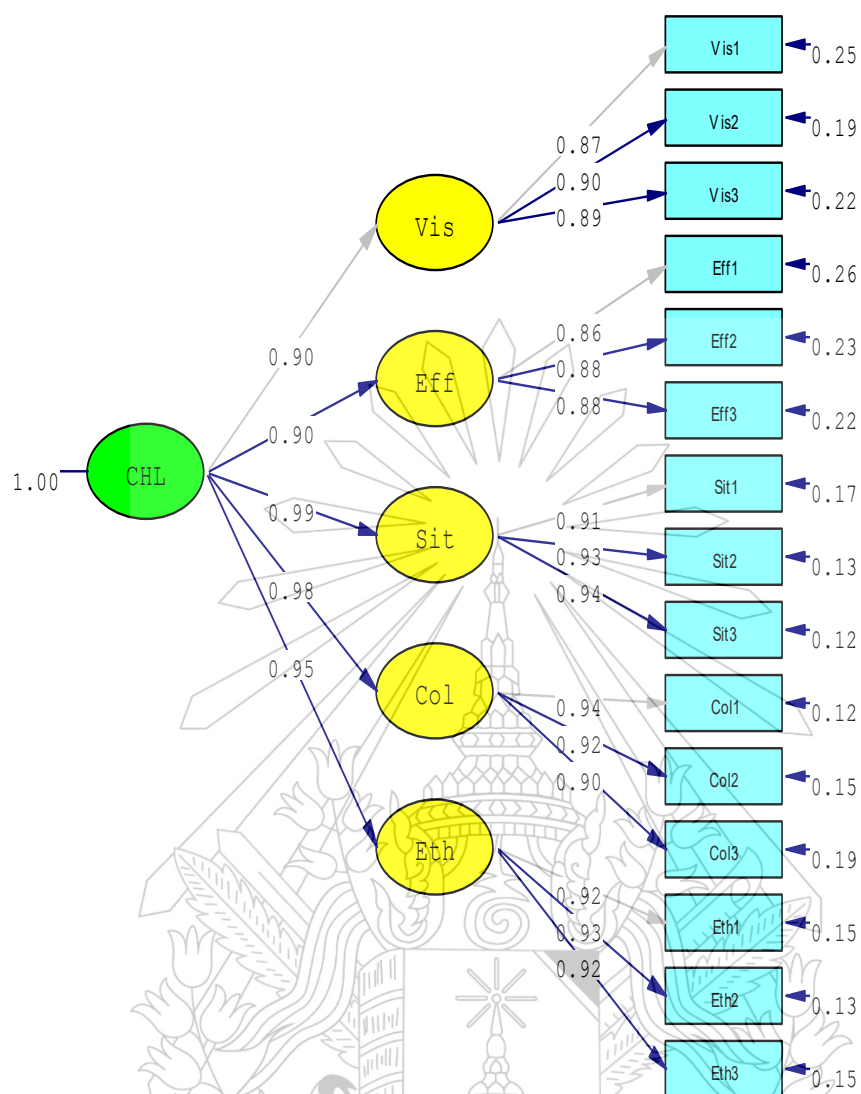
#### 4.4.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบคุณภาพโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นกำกับหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

การสร้างและพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

จากการสังเคราะห์ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีเส้นกำกับหลักพุทธธรรม พบว่าภาวะผู้นำที่มีเส้นกำกับหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Vis) 2) การสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Eff) 3) ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ (Sit) 4) การสร้างความร่วมมือ (Col) และ 5) การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Eth) ผู้วิจัยได้สร้างพฤติกรรมการวัดตามนิยามศัพท์ของแต่ละองค์ประกอบ จากนั้นนำพฤติกรรมการวัดที่ผ่านการหาค่าอำนาจจำแนกมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) เพื่อตรวจสอบคุณภาพโครงสร้างของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นกำกับหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น การตรวจสอบคุณภาพของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง จะแบ่งพิจารณาเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของ Fit Index และส่วนของคุณภาพภายในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้





Chi-Square=340.59, df=85, P-value=0.00000, RMSEA=0.071

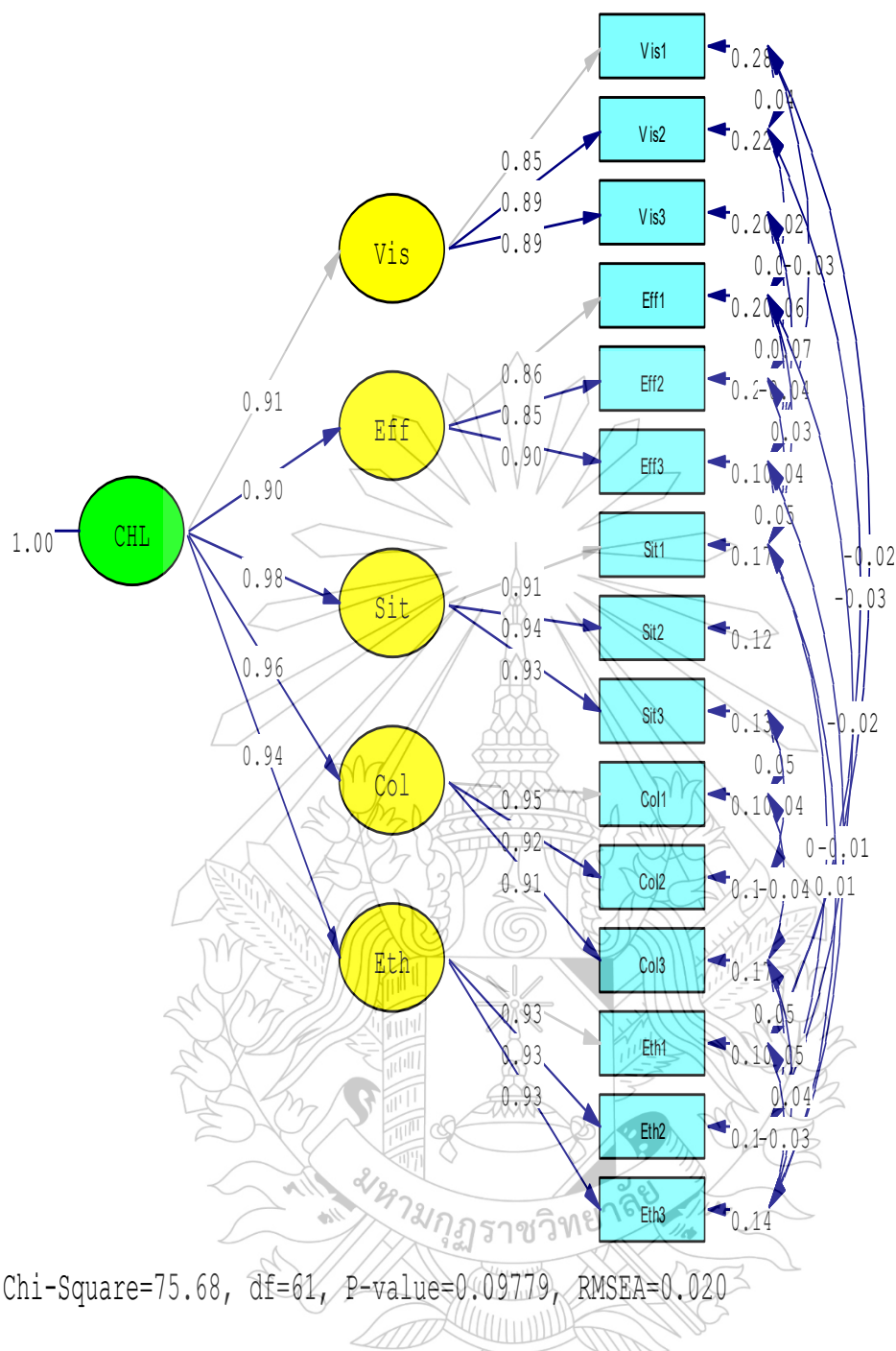
ภาพที่ 4.7 โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองก่อนปรับ



**ตารางที่ 4.18** การประเมินคุณภาพของดัชนีความสอดคล้องในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง  
องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ก่อนปรับ (Schermelleh-Engel, Moosbrugger &  
Muller, 2003)

| ดัชนีวัดความ<br>สอดคล้อง   | เกณฑ์ความสอดคล้อง<br>ดี    | เกณฑ์ความสอดคล้อง<br>พอใช้ | ค่าดัชนี<br>ในโมเดล | ระดับความ<br>สอดคล้อง |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------|-----------------------|
| p-value<br>(ของ $\chi^2$ ) | $0.05 < p \leq 1.00$       | $0.01 < p \leq 0.05$       | 0.000               | ไม่ผ่านเกณฑ์          |
| Chi-square/df              | $0 < \chi^2/df \leq 2$     | $2 < \chi^2/df \leq 3$     | 4.01                | ไม่ผ่านเกณฑ์          |
| SRMR                       | $0 \leq SRMR \leq 0.05$    | $0.05 < SRMR \leq 0.10$    | 0.02                | ดี                    |
| RMSEA                      | $0 \leq RMSEA \leq 0.05$   | $0.05 < RMSEA \leq 0.08$   | 0.07                | พอใช้                 |
| NFI                        | $0.95 \leq NFI \leq 1.00$  | $0.90 \leq NFI < 0.95$     | 0.99                | ดี                    |
| NNFI                       | $0.97 \leq NNFI \leq 1.00$ | $0.95 \leq NNFI < 0.97$    | 0.99                | ดี                    |
| CFI                        | $0.97 \leq CFI \leq 1.00$  | $0.95 \leq CFI < 0.97$     | 0.99                | ดี                    |
| GFI                        | $0.95 \leq GFI \leq 1.00$  | $0.90 \leq GFI < 0.95$     | 0.93                | ดี                    |
| AGFI                       | $0.90 \leq AGFI \leq 1.00$ | $0.85 \leq AGFI < 0.90$    | 0.90                | ดี                    |





ภาพที่ 4.8 โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองหลังปรับ

ส่วนที่ 1 Fit index เป็นการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง โดยแบ่งดัชนีในการตรวจสอบเป็น 2 ชุด ชุดที่ 1 เป็นการตรวจสอบ Absolute fit indices โดยพิจารณาดัชนี Chi-Square test, RMSEA, GFI, AGFI และ SRMR และชุดที่ 2 เป็นการตรวจสอบ Incremental fit indices โดยพิจารณาดัชนี NFI, NNFI และ CFI

**ตารางที่ 4.19** การประเมินคุณภาพของดัชนีความสอดคล้องในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองหลังปรับ (Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Muller, 2003)

| ดัชนีวัดความสอดคล้อง    | เกณฑ์ความสอดคล้องดี        | เกณฑ์ความสอดคล้องพอใช้   | ค่าดัชนีในโมเดล | ระดับความสอดคล้อง |
|-------------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------|-------------------|
| p-value (ของ $\chi^2$ ) | $0.05 < p \leq 1.00$       | $0.01 < p \leq 0.05$     | 0.097           | ดี                |
| Chi-square/df           | $0 < \chi^2/df \leq 2$     | $2 < \chi^2/df \leq 3$   | 1.24            | ดี                |
| SRMR                    | $0 \leq SRMR \leq 0.05$    | $0.05 < SRMR \leq 0.10$  | 0.01            | ดี                |
| RMSEA                   | $0 \leq RMSEA \leq 0.05$   | $0.05 < RMSEA \leq 0.08$ | 0.02            | ดี                |
| NFI                     | $0.95 \leq NFI \leq 1.00$  | $0.90 \leq NFI < 0.95$   | 1.00            | ดี                |
| NNFI                    | $0.97 \leq NNFI \leq 1.00$ | $0.95 \leq NNFI < 0.97$  | 1.00            | ดี                |
| CFI                     | $0.97 \leq CFI \leq 1.00$  | $0.95 \leq CFI < 0.97$   | 1.00            | ดี                |
| GFI                     | $0.95 \leq GFI \leq 1.00$  | $0.90 \leq GFI < 0.95$   | 0.98            | ดี                |
| AGFI                    | $0.90 \leq AGFI \leq 1.00$ | $0.85 \leq AGFI < 0.90$  | 0.97            | ดี                |

จากตารางที่ 4.19 ผลการตรวจสอบดัชนีชุดที่ 1 พบว่าดัชนีทุกตัวผ่านเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องในระดับดี และดัชนีชุดที่ 2 พบว่าดัชนีทุกตัวผ่านเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องในระดับดี สรุปในภาพพบว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**ส่วนที่ 2** คุณภาพภายในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง เป็นการตรวจสอบคุณภาพของโครงสร้างภายในโมเดลการวัด โดยจะทำการตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ( $\lambda$ ) ความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability :  $\rho_c$ ) และความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance extracted :  $\rho_v$ ) ซึ่งมีรายละเอียดในการพิจารณาดังนี้

ตารางที่ 4.20 คุณภาพโครงสร้างของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

| องค์ประกอบ                              | $\lambda$       | $R^2$           | $\delta$ |
|-----------------------------------------|-----------------|-----------------|----------|
| <b>ลำดับที่ 2</b>                       | $\rho_v = 0.89$ | $\rho_c = 0.97$ |          |
| 1.การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล            | 0.91**          | 0.84            | 0.16     |
| 2 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ            | 0.90**          | 0.81            | 0.19     |
| 3 ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์            | 0.98**          | 0.96            | 0.04     |
| 4 การสร้างความร่วมมือ                   | 0.96**          | 0.93            | 0.07     |
| 5 การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม      | 0.94            | 0.89            | 0.11     |
| <b>ลำดับที่ 1</b>                       |                 |                 |          |
| <b>การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล</b>       |                 |                 |          |
| 1.การสร้างกระบวนทัศน์ที่ท้าทาย          | 0.85**          | 0.72            | 0.28     |
| 2.การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม      | 0.89**          | 0.78            | 0.22     |
| 3.การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์               | 0.89**          | 0.79            | 0.21     |
| <b>การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ</b>       |                 |                 |          |
| 1.การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม              | 0.86**          | 0.74            | 0.26     |
| 2.ความชัดเจนในการสื่อสาร                | 0.85**          | 0.73            | 0.27     |
| 3.การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร           | 0.90**          | 0.82            | 0.18     |
| <b>ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์</b>       |                 |                 |          |
| 1.การกล้าตัดสินใจ                       | 0.91**          | 0.83            | 0.17     |
| 2.ความเชื่อมั่นในตัวเอง                 | 0.94**          | 0.89            | 0.12     |
| 3.การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง             | 0.93**          | 0.87            | 0.13     |
| <b>การสร้างความร่วมมือ</b>              |                 |                 |          |
| 1.การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน               | 0.95**          | 0.89            | 0.11     |
| 2.การใช้ทรัพยากรร่วมกัน                 | 0.92**          | 0.84            | 0.16     |
| 3.การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ            | 0.91**          | 0.83            | 0.17     |
| <b>การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม</b> |                 |                 |          |
| 1. ความซื่อสัตย์                        | 0.93*           | 0.87            | 0.13     |
| 2. ความไว้วางใจ                         | 0.93*           | 0.86            | 0.14     |
| 3. ความยุติธรรม                         | 0.93*           | 0.86            | 0.14     |

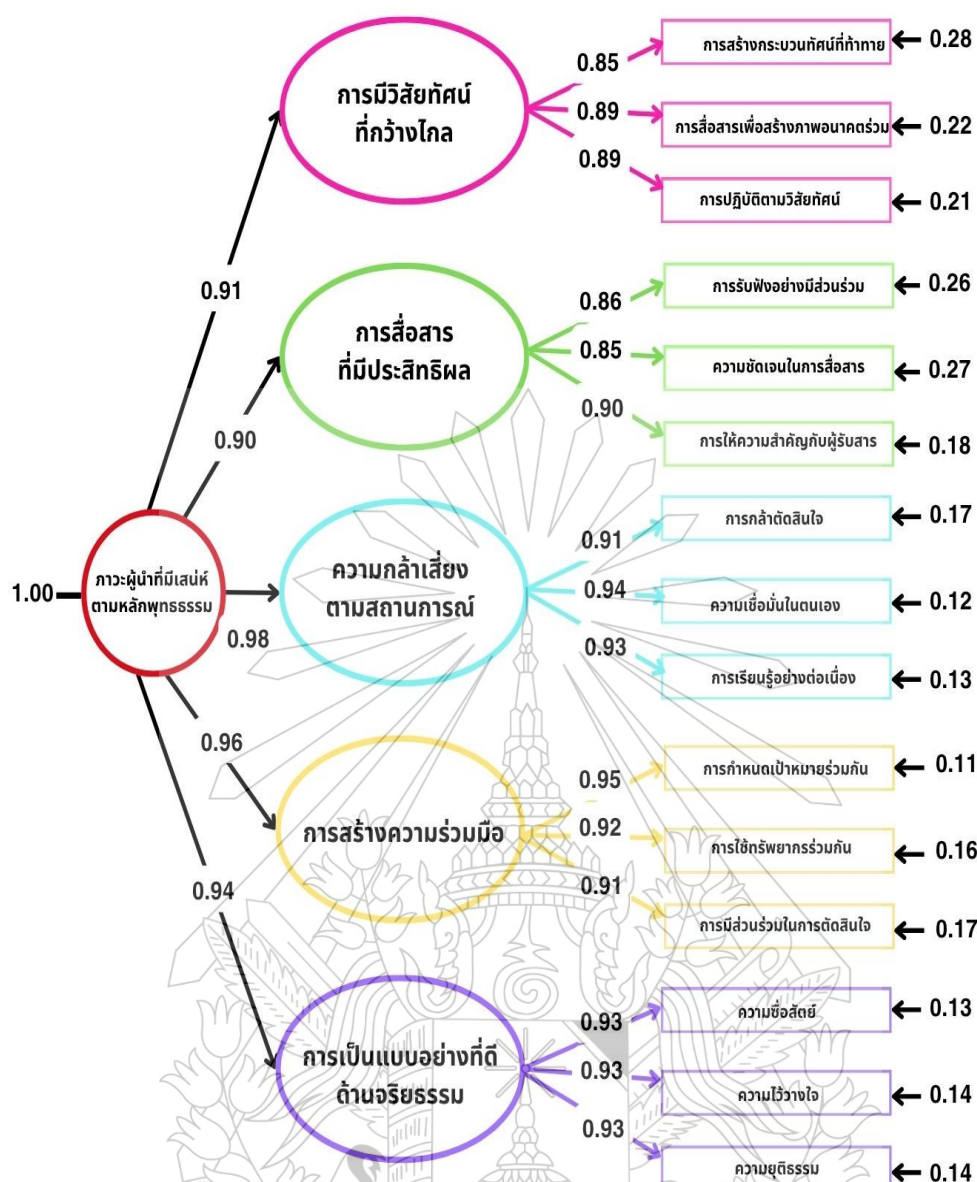
\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



การตรวจสอบคุณภาพของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มี  
 เสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ผู้วิจัยจะเน้นอธิบายในส่วนขององค์ประกอบหลักอย่างละเอียด ซึ่งเป็น  
 องค์ประกอบลำดับที่ 2 ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมีอยู่ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมี  
 วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Vis) 2) การสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Eff) 3) ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ (Sit)  
 4) การสร้างความร่วมมือ (Col) และ 5) การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Eth) จากตารางที่ 4.20  
 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ( $\lambda$ ) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.90 – 0.98 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01  
 ส่วนความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability :  $\rho_c$ ) มีค่าเท่ากับ 0.97 (>0.70) มีเกณฑ์  
 ความสอดคล้องที่เหมาะสม และความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance extracted :  
 $\rho_v$ ) มีค่าเท่ากับ 0.89 (>0.70) มีเกณฑ์ความสอดคล้อง ที่เหมาะสม (สุวิมล ติรกานันท์, 2555)

จากการตรวจสอบคุณภาพของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์  
 ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นการพิจารณา Fit Index และคุณภาพ  
 ภายในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง พบว่าทั้งสองส่วนผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพ สรุปได้  
 โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียน  
 มัธยมศึกษา ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมกับลักษณะทางกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา





ภาพที่ 4.9 โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง  
มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โดยสรุป

ในการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและผลงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลการวัดระดับตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบใน 5 โมเดลการวัด และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองจากโมเดลการวัดระดับองค์ประกอบทั้ง

5 องค์ประกอบ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าสถิติเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด รวมทั้งผลจากการตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ทั้งในระดับองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เช่นกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจึงได้ผลที่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ และแสดงให้เห็นว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 15 ตัวบ่งชี้ สามารถใช้วัดภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้อย่างมีความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพวิจัยรองรับได้ในกรณีต่างๆ เช่น 1) ช่วยให้ได้องค์ความรู้ใหม่ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทสังคมไทยในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถนำไปเป็นแหล่งอ้างอิงเพื่อการวิจัยต่อเนื่องหรือพัฒนาให้สมบูรณ์ให้ดียิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต 2) สามารถนำไปใช้เพื่อการวิจัยประเภทอื่นต่อไปได้ เช่น การสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation modeling) การวิจัยและพัฒนา (research and development) หรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research) เป็นต้น 3) ช่วยให้เกิดคุณสมบัติมีความสามารถในการย่อข้อมูล (data reduction) อยู่ในรูปแบบที่ง่ายต่อการนำไปใช้ประโยชน์ ลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล เป็นการจัดข้อมูลอย่างสรุป ทำให้องค์กรสามารถนำไปใช้ติดตาม ทบทวน และตัดสินใจต่อการดำเนินงานขององค์กรได้และมีคุณสมบัติที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นองค์กร ระดับประเทศ หรือในหน่วยงานย่อย 4) ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนหรือสร้างเกณฑ์ประเมินภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ของผู้บริหารโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา เพื่อกำหนดจุดเด่นจุดด้อยในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างสอดคล้องกับปัญหา 5) ใช้เป็นประโยชน์ในด้านการติดตามภารกิจ (monitoring) เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ และการประเมินผล (evaluation) การดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

#### 4.5 ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

##### 1. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการ

สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 ท่าน เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1) การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Visionary Leadership)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 คน ปรากฏผล ดังนี้

“ในการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยปัจจุบันจะเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์ต้องไม่ใช่เพียงลัญชฆาตญาณ แต่ต้องใช้ข้อมูล (Big Data) มาวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อคาดการณ์อนาคตและแก้ไขปัญหาได้อย่างแม่นยำ ส่งผลให้การบริหารงานมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีประสิทธิภาพสูงสุด ต่อการพัฒนาโรงเรียน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1

“การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลต้องครอบคลุมถึงความเข้าใจในความแตกต่างทั้งด้านทักษะของครูและพื้นฐานของนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรบริหารงานโดยใช้ความยืดหยุ่นสนับสนุนความสามารถเฉพาะทางของบุคลากร เพื่อดึงศักยภาพสูงสุดของแต่ละคนออกมาใช้ตามบริบทที่เหมาะสม”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2

“ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จะเห็นได้ว่าผู้บริหารไม่เพียงแค่ “มองเห็น” อนาคตของการศึกษาที่ก้าวไกล แต่ต้องสามารถ “นำพา” บุคลากรในโรงเรียนให้ก้าวไปพร้อมกันด้วยความเต็มใจ โดยใช้หลักธรรมเป็นเครื่องประสานให้ยึดเหนี่ยวจิตใจคนเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3

“ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ผู้บริหารโรงเรียนต้องประพฤติตน เป็นแบบอย่างตามวิสัยทัศน์ที่ประกาศไว้ ไม่หวั่นไหวต่ออุปสรรค และวางตัวเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับอย่างเท่าเทียม การมีความเที่ยงธรรมและความคงเส้นคงวาจะสร้าง “เสน่ห์” ที่ทำให้วิสัยทัศน์นั้นมีความศักดิ์สิทธิ์และน่าปฏิบัติตาม”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4

“การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา คือการเปลี่ยนจาก “การใช้อำนาจตามโครงสร้าง” มาเป็น “การใช้พลังแห่งความดีงาม” โดยมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเป็นเข็มทิศ และมีสังคหวัตถุ 4 เป็นน้ำมันหล่อลื่นที่ทำให้กลไกการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างสง่างามและมีเสน่ห์”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5



“ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเสน่ห์จะใช้ "ปิยวาจา" เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Vision) ให้กลายเป็นความหวัง (Hope) โดยการสื่อสารด้วยถ้อยคำที่สร้างแรงบันดาลใจ ให้เกียรติ และรับฟังความคิดเห็นจากคนทุกรุ่นในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ซึ่งมีความหลากหลายสูง) ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งการสื่อสารที่นุ่มนวลแต่หนักแน่นในเป้าหมายจะช่วยลดแรงต้านและเปลี่ยนความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงให้กลายเป็นความร่วมมือ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6

“ในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ใหม่ๆ ผู้บริหารโรงเรียน มักจะเกิดแรงต้านจากผู้ที่ยึดอยู่กับระบบเดิม ผู้นำที่มีเสน่ห์จะใช้หลัก ปิยวาจา (พูดด้วยความเข้าใจ) และ สมนัดตตา (วางตัวเป็นกลาง เสมอต้นเสมอปลาย) โดยการเข้าไปพูดคุยกับผู้ที่ยึดติดด้วยทัศนคติเชิงลบ รับฟังเหตุผลของบุคคล และอธิบายถึงความจำเป็นของวิสัยทัศน์นั้นๆ โดยไม่ใช้อำนาจบังคับ ความมีเสน่ห์จะเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรรู้สึกว่าคุณนำ "ฟังเขาด้วยใจ" แม้จะมีความเห็นที่ต่างกัน แต่ยังคงให้ความสำคัญกับทุกคนอย่างเท่าเทียม”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7

“ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีเสน่ห์ต้องเปลี่ยนวิสัยทัศน์จาก "ภาพในหัวของผู้ว่า" ให้เป็น "ภาพในฝันของทุกคน" เช่น การนำหลักของท่าน (ให้โอกาส/ให้เวที) และ อุดมจริยา (เกื้อกูลความก้าวหน้า) โดยการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่เน้นการมองไปอนาคต ผู้บริหารโรงเรียนต้องสนับสนุนงบประมาณและเวลาเพื่อให้ครูได้ออกไปศึกษาดูงานหรืออบรมทักษะสมัยใหม่ (เช่น AI ในการสอน) ซึ่งเป็นการแสดงออกว่าผู้นำไม่ได้มองแค่เป้าหมายของโรงเรียน แต่พยายามดึงศักยภาพของบุคลากรให้ก้าวทันโลกไปพร้อมกัน

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8

“ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะนำพาโรงเรียนไปสู่วิสัยทัศน์ได้ตามที่วางไว้นั้น ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องวางตัวเป็นผู้ประสานลึบทิศเข้าหาชุมชน ประชาชนชาวบ้าน และองค์กรเอกชนอย่างสม่ำเสมอและเท่าเทียม เพื่อดึงทรัพยากรภายนอกมาสนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียนสู่การปฏิบัติ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9

## 2) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 ท่าน ปรากฏผล ดังนี้

“ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมในองค์ประกอบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ข้อมูลข่าวสารและความก้าวหน้าของโรงเรียนอย่าง

ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรรับรู้สถานการณ์จริง ไม่รู้สึกถูกทอดทิ้ง หรือเกิดความสับสนในทิศทางของโรงเรียน เพราะสถานการณ์และความจำเป็นของโลกย่อมนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงได้”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1

“ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการสื่อสารด้วยถ้อยคำที่แสดงถึงความห่วงใย เข้าใจความรู้สึกและข้อจำกัดของครูอย่างจริงใจ เพื่อสร้างความเชื่อมโยงทางความรู้สึก (Connection) มากกว่าแค่คำสั่ง สิ่งเหล่านี้อาจจะส่งผลให้เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ในการสื่อสารที่มีประสิทธิผล โดยการแสดงออกมาจากผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2

“การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิผลตามหลักสังคหวัตถุ 4 คือการเปลี่ยนจากการสื่อสารเพื่อ "สั่งการ" มาเป็นการสื่อสารเพื่อ "สร้างศรัทธา" เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถนำหลักการเหล่านี้ไปใช้ได้อย่างเป็นธรรมชาติ จะไม่เพียงแต่ได้มาซึ่งความร่วมมือในเชิงงานเท่านั้น แต่ยังจะได้ใจจากบุคลากร นำไปสู่การสร้างบรรยากาศแห่งความสุขและการเรียนรู้ที่ยั่งยืนในสถานศึกษาอย่างแท้จริง”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3

“ในการสื่อสารเพื่อประสิทธิผลนั้นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องรักษาคำพูดและสื่อสารด้วยท่าทีที่สงบ มั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลง หรือไหวเอน ตามอารมณ์ที่อาจจะเปราะบางกดดันชั่วคราว ทั้งนี้เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และความศรัทธาในตัวผู้นำ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4

“ความชัดเจนในการสื่อสารคือจุดเริ่มต้นของความสำเร็จ เมื่อผู้บริหารโรงเรียนนำหลัก สังคหวัตถุ 4 มาประยุกต์ใช้ จะช่วยให้ความชัดเจนนั้น "เข้าไปนั่งในใจ" ของบุคลากรได้ เมื่อความเข้าใจที่กระจ่างชัดผสมรวมกับความจริงใจและการวางตัวที่เหมาะสมของผู้บริหารโรงเรียน ย่อมเกิดเป็นพลังสามัคคีที่สามารถเปลี่ยนในเรื่องที่ซับซ้อนให้กลายเป็นความจริงที่งดงามในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5

“ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเสน่ห์จะไม่กักขังข้อมูลข่าวสารไว้เพียงลำพัง แต่จะให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่โปร่งใสและจริงใจ การให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา เปรียบเสมือนการให้เข็มทิศแก่เพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงการให้ "พื้นที่" ในการสื่อสาร การรับฟังความคิดเห็น และการให้คำชมเชยที่มาจากใจจริง ซึ่งเป็นการมอบพลังทางใจที่ยิ่งใหญ่ที่สุดประการหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษา”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6

“ผู้บริหารโรงเรียนต้องสื่อสารให้บุคลากรเห็นภาพว่า ตนเองมีได้อยู่เพียงบน หอคอยงาช้าง แต่พร้อมที่จะ “ร่วมทุกข์ร่วมสุข” และสนับสนุนในทุกย่างก้าว การสื่อสารที่มีเสน่ห์ใน ขั้นนี้ที่จะพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น คือการแสดงออกถึงความพร้อมในการแก้ไขปัญหา การอาสาเข้าช่วยเหลือ เมื่อทีมงานเผชิญกับอุปสรรค และการสื่อสารนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มิใช่เป็นเพียง ตัวอักษรที่ว่างเปล่า ซึ่งจะทำให้คนรอบข้างรู้สึกอุ่นใจและมั่นใจในตัวผู้นำ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7

“ในความเสมอต้นเสมอปลายและความเท่าเทียม ผู้บริหารโรงเรียนที่มี เสน่ห์ต้องสื่อสารอย่างมีมาตรฐานเดียวกัน ไม่เลือกปฏิบัติหรือสื่อสารเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ความคง เส้นคงวาในคำพูดและการกระทำจะสร้าง “ความไว้วางใจ” ซึ่งเป็นต้นทุนที่สำคัญที่สุดของผู้นำ ในการพัฒนาให้ตนเองมีเสน่ห์ การพูดอย่างไรทำอย่างนั้น และการวางตัวในการสื่อสารที่เหมาะสม กับคนทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นนักเรียน ครู หรือผู้ปกครอง จะช่วยต่อยอดภาพลักษณ์ของการเป็นผู้นำที่ เข้าถึงง่ายแต่เปี่ยมด้วยบารมีแห่งเสน่ห์ของการเป็นผู้บริหารโรงเรียน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8

“การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาผ่าน การสื่อสารที่มีประสิทธิผลนั้น มิใช่เป็นเพียงเรื่องของวาทศิลป์หรือเทคนิคการพูดเพียงอย่างเดียว แต่ เป็นการหลอมรวมกันระหว่าง “ศาสตร์” แห่งการบริหารจัดการ และ “ศิลป์” แห่งการครองใจคน โดยมี หลักธรรมอย่าง สังคหวัตถุ 4 เป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยถักทอความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู และนักเรียน ให้มีความแน่นแฟ้นและเต็มไปด้วยความศรัทธา”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9

### 3) ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ (Situational Risk-taking)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 คน ปรากฏผล ดังนี้

“การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ของผู้บริหารโรงเรียนในด้าน ความกล้าเสี่ยง ตามสถานการณ์ โดยใช้หลัก สังคหวัตถุ 4 เป็นเรื่องของการบริหาร “ความเปลี่ยนแปลง” อย่างมีศิลปะ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องกล้าตัดสินใจในสภาวะที่โลกการศึกษาผันผวน แต่ต้องเป็นการเสี่ยง ที่ครองใจคนและลดแรงกระแทกภายในองค์กร”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1

“ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเสน่ห์ในการบริหารโรงเรียนนั้น ต้องมีความเชื่อมั่นใน ตนเอง เพราะการตัดสินใจที่มีความเสี่ยงมักมาพร้อมกับความกังวลของบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียน



ต้องใช้ศิลปะการสื่อสารให้บุคลากรเกิดความเข้าใจที่ตรงกันและมีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารเมื่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2

“การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ผ่านหลักสัณทัตถ์ 4 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ คือการถกทอความกล้าหาญเข้ากับความเมตตาธรรม ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษายุคใหม่จึงมิใช่เพียงผู้สั่งการที่มองเห็นไกลเท่านั้น แต่ต้องเป็นศูนย์รวมจิตใจที่กล้าหาญพอที่จะเผชิญความเสี่ยง และอ่อนน้อมพอที่จะโอบอุ้มทุกคนให้ก้าวไปสู่อนาคตที่ยั่งยืนพร้อมกัน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3

“ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเสน่ห์จะทำหน้าที่เป็นโล่กำบังให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการมอบความไว้วางใจและทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้ครูได้ทดลองนวัตกรรมใหม่ๆ ความกล้าเสี่ยงในที่นี้มีใช้การพนันกับโชคชะตา แต่คือการ "ให้" ความรับผิดชอบแทนเมื่อเกิดความผิดพลาด ผู้นำที่ประกาศตัวรับผิดชอบต่อความล้มเหลวของโครงการที่ทำหาย ย่อมสร้างเสน่ห์แห่งความเสียสละที่ตราตรึงใจ ส่งผลให้บุคลากรเกิดความกล้าที่จะก้าวออกจากกรอบเดิม ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเต็มกำลัง”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4

“ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์เมื่อผู้บริหารโรงเรียนต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจเสี่ยง ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ ปิยวาจา เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเสน่ห์มักจะสื่อสารเหตุผลเบื้องหลังการตัดสินใจด้วยความจริงใจและสุภาพ รับฟังเสียงสะท้อนจากผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างให้เกิดเกียรติ เพื่อลดภาวะความเสี่ยงให้กลายเป็นจุดหมายร่วมกันขององค์กร คำพูดที่เสริมพลัง จะช่วยลดช่องว่างของความกลัวและเปลี่ยนให้เป็นความมุ่งมั่นที่จะฝ่าฟันอุปสรรคไปพร้อมกัน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5

“ในบางครั้งการดำเนินไปสู่ความเสี่ยง ผู้บริหารโรงเรียนต้องพิสูจน์ตนเองด้วยหลัก อรรถจริยา หรือการบำเพ็ญประโยชน์ด้วยการลงมือทำจริง เสน่ห์ที่แท้จริงไม่ได้เกิดจากคำสั่งบนแผ่นกระดาษ แต่เกิดจากการที่ผู้บริหารโรงเรียนลงไปคลุกคลีและช่วยแก้ปัญหาหน้างานเคียงข้างครูและนักเรียน การเกื้อกูลกันในยามวิกฤตและการอุทิศตนเพื่อส่วนรวมอย่างเป็นรูปธรรม จะเปลี่ยนภาพลักษณ์จาก "เจ้านาย" ให้กลายเป็น "เพื่อนร่วมชะตากรรม" ที่น่าศรัทธาและมีเสน่ห์ ทำให้ทีมงานสัมผัสได้ว่าทุกก้าวที่เสี่ยงนั้นมีผู้นำคอยประคองและสนับสนุนอยู่เสมอ”



ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6

“ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของความกล้าเสี่ยง ผู้บริหารโรงเรียนจะสมบูรณ์ได้ต้องอาศัยหลัก สามานัตตตา คือความสม่ำเสมอและความมั่นคงทางอารมณ์ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเสน่ห์ต้องรักษาความนิ่งสุขุมในวันที่สถานการณ์ไม่เป็นไปตามคาด ไม่เปลี่ยนใจไปมาจนสร้างความสับสน และปฏิบัติกับทุกคนอย่างเท่าเทียมไม่ว่าจะอยู่ในช่วงเวลาที่รุ่งเรืองหรือวิกฤต ความคงเส้นคงวานี้เองที่เป็นรากฐานของ "เสน่ห์" ซึ่งทำให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยที่จะปฏิบัติตามผู้บริหารโรงเรียนในสถานการณ์ของความเสี่ยงอย่างไม่ลังเล”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7

“การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในมิติของ "ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์" โดยบูรณาการหลัก สังคหวัตถุ 4 คือศิลปะการบริหารจัดการที่เปลี่ยนความไม่แน่นอนให้กลายเป็นโอกาสแห่งการพัฒนา โดยมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การสร้างเชื่อมั่น และการครองใจบุคลากรท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8

“การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ของผู้บริหารโรงเรียน ในบางครั้งอัตถจริยา” หรือการบำเพ็ญประโยชน์ ถือเป็นข้อพิสูจน์ของความกล้าตัดสินใจของผู้บริหารต้องตั้งอยู่บนบรรทัดฐานของ "ประโยชน์ส่วนรวม" เป็นที่ตั้ง การลงมือทำเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างจริงจังจะช่วยลดข้อครหาและสร้างความศรัทธา เมื่อบุคลากรเห็นว่าผู้นำกล้าเสี่ยงเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน และนักเรียน พวกเขาพร้อมที่จะเป็นลมใต้ปีกให้กับผู้บริหารโรงเรียน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9

#### 4) การสร้างความร่วมมือ (Collaboration Building)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 คน ปรากฏผล ดังนี้

“ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ของผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้จำกัดอยู่เพียง การสั่งการตามระเบียบแบบแผน แต่คือการสร้าง "พื้นที่แห่งความร่วมมือ" ที่บุคลากรทุกคนพร้อมจะทุ่มเทศักยภาพเพื่อเป้าหมายเดียวกัน ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ จึงเปรียบเสมือนแม่เหล็กที่ดึงดูดศรัทธาและความไว้วางใจ ซึ่งเมื่อนำมาผสานเข้ากับหลักธรรม สังคหวัตถุ 4 จะกลายเป็นแนวทางปฏิบัติที่ทรงพลัง ในการแปรเปลี่ยนความแตกต่างของบุคคลให้กลายเป็นพลังแห่งความเป็นหนึ่งเดียว”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1

“การสร้างความร่วมมือ ผู้บริหารโรงเรียนต้องเริ่มด้วยการเป็น "ผู้ให้" หรือหลัก ทาน ซึ่งในมิติทางการบริหารหมายถึงการแสดงความใส่ใจและการสนับสนุนที่เหนือกว่าบทบาท

หน้าที่ตามระเบียบปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเส้นใต้จะแสดงความใจกว้างด้วยการแบ่งปันทรัพยากร ความรู้ และโอกาสอย่างทั่วถึง เมื่อผู้บริหารรู้จักให้การสนับสนุนที่ตรงใจและทันต่อความต้องการของ ครู จะก่อให้เกิดพันธะทางใจและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งเป็นรากฐานเบื้องต้นที่ทำให้ บุคลากรพร้อมจะมอบความร่วมมือกลับคืนมาเมื่อองค์กรต้องการ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2

“ในการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้ผ่านการพูดเพื่อนำไปสู่การสร้าง ความร่วมมือ ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการชักจูงความล้มพันธ์ ผู้นำที่มีเส้นใต้จะมีทักษะในการใช้ ถ้อยคำที่สร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้เกิดการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ตลอดจนการระดมความคิดในการ ตัดสินในสิ่งต่างๆภายในโรงเรียน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3

“ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเส้นใต้ต้องมีความมั่นคงในอารมณ์และหลักการ วางตัวเข้าถึงง่ายอย่างสม่ำเสมอ และที่สำคัญที่สุดคือความยุติธรรมในการบริหารงาน ความเท่าเทียม ในการดูแลบุคลากรจะช่วยขจัดความรู้สึกกระแวงหรือการแบ่งพรรคแบ่งพวกภายในโรงเรียน เมื่อทุกคน รู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและมีมาตรฐานเดียวกัน บรรยากาศแห่งความเชื่อใจก็จะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสูงสุดที่ทำให้เกิดความร่วมมือในหลายๆด้านอย่างแท้จริง”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4

“ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักไว้ว่าการที่รู้จักเป็น "ผู้ให้" ก่อนที่จะเป็น "ผู้รับ" ย่อมส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ทั้งนี้ก็ถือได้ว่าเป็นการสร้างบารมีตามหลักสังคหวัตถุ 4 ที่ส่งผล ให้ผู้บริหารโรงเรียนมีเส้นใต้ในที่สุดนั่นเอง”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5

“การสร้างความร่วมมือจะเกิดขึ้นอย่างยั่งยืนเมื่อผู้นำทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง ผ่านหลัก "อัตถจริยา" หรือการประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ผู้นำที่มีเส้นใต้คือผู้ที่ลงไป เคียงข้างครูในยามวิกฤต เป็น "ผู้นำที่เป็นผู้รับใช้" ที่มุ่งแก้ปัญหามากกว่าการจับผิด การแสดงออกถึง ความทุ่มเทเพื่อผลประโยชน์ของนักเรียนและครูอย่างเป็นรูปธรรม จะสร้างแรงเหวี่ยงนำให้บุคลากร เกิดความละเอียดต่อการเพิกเฉย และเปลี่ยนมาเป็นความพยายามที่จะช่วยเหลือให้ความร่วมมือกับ ผู้บริหารโรงเรียน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6

“การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้โดยอาศัยหลักพุทธธรรมเข้ามา เป็นศิลปะ การบริหารที่ผสมผสานความอ่อนน้อมเข้ากับความแข็งแกร่ง เป็นการสร้างพลังใจที่เกิดจากภายใน

จิตใจของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะเปลี่ยนโฉมหน้าจากโรงเรียนที่เป็นเพียงสถานประกอบการ ให้กลายเป็น "ชุมชนแห่งความร่วมมือ" ที่พร้อมรับมือกับทุกความท้าทายในโลกปัจจุบัน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7

“ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเส้นไหมในสายตาของครูคือผู้นำที่ "ทำตัวเป็นต้นแบบ" และลงมือปฏิบัติงานร่วมกับทีมเมื่อเกิดวิกฤต การที่ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นผลประโยชน์ของนักเรียน และคุณภาพการจัดการศึกษาเป็นที่ตั้ง มากกว่าการมุ่งเน้นเพียงชื่อเสียงส่วนตัว จะทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นว่าความทุ่มเทของพวกเขามีความหมาย และมีผู้นำที่พร้อมจะสนับสนุนอยู่เคียงข้างเสมอ นำไปสู่การร่วมแรงร่วมใจที่แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8

“ผู้บริหารโรงเรียนที่รู้จักใช้บิยาวจาในโรงเรียนจะช่วยลดช่องว่างระหว่างวัย และตำแหน่ง เปลี่ยนบรรยากาศที่ตึงเครียดให้เป็นบรรยากาศแห่งการรับฟัง ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการ ระดมสมองและการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาร่วมกัน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9

#### 5) การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Ethical Role Modeling)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 คน ปรากฏผล ดังนี้

“ในการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นไหมตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนนั้น ตัวผู้บริหารโรงเรียนเองต้องรู้จักการสร้างบารมีที่เกิดจากเนื้อแท้ของการกระทำ ซึ่งจะแปรเปลี่ยนเป็นพลังศรัทธาที่ดึงดูดความร่วมมือจากบุคลากรได้ลึกซึ้งกว่าการออกคำสั่ง”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1

“ในมิติของการบริหารโรงเรียน ภาวะผู้นำที่มีเส้นไหมที่ยั่งยืนที่สุดมิได้เกิดจาก วาทศิลป์หรือบุคลิกภาพภายนอกเท่านั้น หากแต่เกิดจาก "จริยธรรมที่สัมผัสได้" ของผู้บริหารโรงเรียน การเป็นแบบอย่างที่ดีคือการฉายภาพความดีงามผ่านพฤติกรรมในชีวิตประจำวัน ซึ่งเมื่อนำหลักพุทธ ธรรมเข้ามาร่วมด้วยจะกลายเป็นแนวทางที่ทรงพลังในการยึดเหนี่ยวจิตใจของครูและนักเรียนใน โรงเรียนได้เป็นอย่างดี”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2

“ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเส้นไหมด้านจริยธรรมจะเริ่มต้นด้วยการเป็นแบบอย่าง ของ "การให้" ที่มากกว่าวัตถุ คือการให้ความเสียสละ ทั้งเวลา กำลังกาย และความสบายส่วนตนเพื่อ ประโยชน์ของโรงเรียน เมื่อครูเห็นผู้บริหารมาโรงเรียนเช้ากว่าใคร หรืออยู่ร่วมแก้ไขปัญหากับทีมจน งานสำเร็จโดยไม่เกี่ยงงานหนัก "ทาน" ในแง่ความเสียสละนี้จะสร้างความศรัทธาอย่างมหาศาล

พฤติกรรมการเป็นผู้ให้จะลดทอนคติการเห็นแก่ตัวในองค์กร และเหนี่ยวนำให้บุคลากรอยากเสียสละตามแบบอย่างที่เราเห็น”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3

“ผู้บริหารที่มีมีเสน่ห์จะแสดงออกผ่านการพูดที่เป็นความจริง รักษาคำมั่นสัญญา และใช้ปณิธานเพื่อการสร้างสรรค์มิใช่เพื่อการหลอกลวง การเป็นแบบอย่างในการไม่นินทา ลับหลังและการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาด้วยความเมตตา จะทำให้คำพูดของผู้บริหารมีน้ำหนักและศักดิ์สิทธิ์ เสน่ห์ที่เกิดจาก "ความสม่ำเสมอระหว่างคำพูดและการกระทำ" จะทำให้เกิดบรรยากาศแห่งความซื่อสัตย์ทั่วทั้งโรงเรียน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4

“การประพฤติประโยชน์ในแง่จริยธรรมคือการที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นว่า ทุกการตัดสินใจนั้นทำเพื่อ "ประโยชน์ของนักเรียนและคุณภาพการศึกษา" อย่างแท้จริง มิใช่เพื่อลาภยศหรือผลประโยชน์ส่วนตัว ผู้บริหารโรงเรียนที่ลงไปช่วยเหลือครูในหน่วยงานอย่างอ่อนน้อมถ่อมตน จะสร้างความรู้สึกว่าคุณบริหารคือ "พวกเดียวกัน" ที่พร้อมบำเพ็ญประโยชน์เพื่อองค์กร จริยธรรมในข้อนี้จะเปลี่ยนภาพลักษณ์จากผู้สั่งการ ให้กลายเป็นผู้นำร่วมทาง ที่ใครก็อยากเดินตาม”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5

“ผู้บริหารโรงเรียนที่วางตัวเป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติ และมีความอดทนต่อสภาวะวิกฤตโดยไม่เสียหลักการ จะกลายเป็น "เสาหลักทางจริยธรรม" ของโรงเรียน เมื่อทุกคนเห็นว่าผู้นำมีความมั่นคงและยุติธรรม ความระแวงจะถูกแทนที่ด้วยความภักดีและความร่วมมือที่ออกมาจากใจ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6

“ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ของผู้บริหารโรงเรียนนั้นจะสังเกตได้ว่า ความเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรมยังครอบคลุมถึงการครองตนด้วยความอ่อนน้อมและการรับใช้ ผู้นำที่เปี่ยมจริยธรรมจะไม่ใช้อำนาจเพื่อข่มขู่ แต่ใช้บารมีเพื่อเกื้อกูล การแสดงออกถึงความเสียสละส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของคณะครู นักเรียน และชุมชน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7

“ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ต้องอาศัย ความสม่ำเสมอ และความมั่นคงในหลักการ ผู้นำบริหารโรงเรียนที่มีเสน่ห์ที่แท้จริงต้องปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย



ไม่หวั่นไหวต่อกระแสผลประโยชน์หรือแรงกดดันทางการเมืองที่อาจกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน การที่ผู้บริหารโรงเรียนกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องแม้ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก คือการพิสูจน์เสน่ห์และคุณค่าของผู้เป็นอย่างแท้จริง”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8

“ในมิติของผู้บริหารโรงเรียน เสน่ห์ที่สำคัญที่ขาดไม่ได้ ก็คือความยุติธรรม ซึ่งจะเห็นได้ว่าการที่พัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมนั้น ความยุติธรรมมิใช่เพียงการปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายอย่างเคร่งครัดเท่านั้น แต่คือการบริหารจัดการด้วย ใจที่เที่ยงธรรม และปราศจากอคติ ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9

ในการศึกษา แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ จากน้อยไปหามากรายละเอียดดังตารางที่ 4.21



ตารางที่ 4.21 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

| มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | วิธีการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | การสัมภาษณ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | สังเคราะห์แนวทางโดยผู้วิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective Communication)                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>1.กำหนดให้มีการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างโปร่งใสและทั่วถึง</p> <p>2.ส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรใช้ถ้อยคำสุภาพ สร้างสรรค์ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน</p> <p>3.สนับสนุนให้ผู้บริหารให้คำปรึกษาและช่วยเหลือบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4.กำหนดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของ</p> | <p>1. การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม</p> <p>- จัดเวทีประชุม สนทนา หรือ กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>2.ความชัดเจนในการสื่อสาร</p> <p>- จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะการสื่อสาร การพูดในที่ประชุม และการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาทักษะการถ่ายทอดข้อมูลของผู้บริหารและบุคลากร</p> <p>3.การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร</p> <p>- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community)</p> <p>- กิจกรรมอบรมการรับฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening)</p> | <p>ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ ไว้ว่า ควรพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ด้านการสื่อสารที่มีประสิทธิผล โดยการส่งเสริมการรับฟังอย่างมีส่วนร่วมผ่านการจัดเวทีประชุม สนทนา และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จัดขึ้นทั้งจากเขตพื้นที่การศึกษา หรือ ระดับกลุ่มเครือข่าย รวมทั้งพัฒนาความชัดเจนในการสื่อสารด้วยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านทักษะการสื่อสาร การพูดในที่ประชุม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากร นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับผู้รับสารผ่านกิจกรรม PLC (Professional Learning Community) และการอบรมภาวะผู้นำ ผสานหลักพุทธธรรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ ความไว้วางใจ และ</p> | <p>แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ด้านการสื่อสารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน ควรดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารโรงเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยส่งเสริมการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกิจกรรม PLC เพื่อพัฒนาการรับฟังอย่างมีส่วนร่วม จัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านทักษะการสื่อสารและการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์เพื่อเสริมความชัดเจน ในการสื่อสาร ตลอดจนจัดอบรมการรับฟังอย่างลึกซึ้งและภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ เพื่อพัฒนาการให้ความสำคัญกับผู้รับสาร อันเป็นการประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ในการเสริมสร้างความร่วมมือ ความเข้าใจ และความสัมพันธ์</p> |

| มาตรการ                                                                                                                                                                                               | วิธีการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | การสัมภาษณ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | สังเคราะห์แนวทางโดยผู้วิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| บุคลากรทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียม                                                                                                                                                                          | - อบรมภาวะผู้นำเชิงเมตตาและจิตวิทยาการสื่อสาร                                                                                                                                                                                                                                                                      | ความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์นั่นเอง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | อันดีภายในองค์กร นำไปสู่การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพตามที่ตั้งไว้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Visionary)                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 1.ส่งเสริมการศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้<br>2.การอบรมและพัฒนาทักษะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์<br>3.ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารงาน<br>4.สนับสนุนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา | 1. การสร้างกระบวนทัศน์ที่ท้าทาย<br>- การอบรมด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง<br>- การอบรมด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผนอนาคต<br>- การอบรมหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ<br>2.การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม<br>- การอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์<br>- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) | ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ไว้ว่า ควรมุ่งเน้นการสร้างกระบวนทัศน์ที่ท้าทาย ผ่านการอบรมด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง การคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผนอนาคต รวมทั้งการอบรมหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อให้สามารถปรับตัวและกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ควรพัฒนาการสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม โดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ ส่งเสริมกิจกรรม PLC (Professional Learning Community) และกิจกรรมนำเสนอแผนพัฒนาและสะท้อนผลการดำเนินงาน เพื่อสร้างความเข้าใจ | แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลของผู้บริหารโรงเรียน ควรบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารโรงเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยหน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมการอบรมด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง การคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนอนาคต และหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาการสร้างกระบวนทัศน์ที่ท้าทายของผู้บริหาร ขณะเดียวกัน ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ และการวางแผนขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการ |

| มาตรการ                                                                                                                                                                                             | วิธีการ                                                                                                                                                                                                                       | การสัมภาษณ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | สังเคราะห์แนวทางโดยผู้วิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                     | <p>-กิจกรรมนำเสนอแผนพัฒนาและสะท้อนผลการดำเนินงาน</p> <p>3.การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์</p> <p>-การอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการวางแผนและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์</p>                                                                       | <p>และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร</p> <p>อีกทั้งควรส่งเสริมการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์</p> <p>ผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการวางแผนและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และถือปฏิบัติได้</p>                                                                                                                                          | <p>สื่อสารและนำองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน</p> <p>ส่วนองค์กรควรสนับสนุนกิจกรรม PLC และกิจกรรมนำเสนอแผนพัฒนาและสะท้อนผลการดำเนินงาน เพื่อเป็นการเน้นย้ำในกระบวนการพัฒนาของโรงเรียน</p>                                                                                                                                                                                                                 |
| การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Ethical Role Modeling)                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>1.ส่งเสริมการยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน</p> <p>2.สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งคุณธรรม</p> <p>3. กำหนดระบบตรวจสอบและประเมินด้านจริยธรรม</p> <p>4.ประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงาน</p> | <p>1. ความซื่อสัตย์</p> <p>-การอบรมหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ</p> <p>- การอบรมด้านกฎหมาย ระเบียบและจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p>2. ความไว้วางใจ</p> <p>-กิจกรรมพบปะพูดคุยและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร</p> | <p>ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ ไว้ว่า ควรพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม โดยส่งเสริมความซื่อสัตย์ผ่านการอบรมหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ ควบคู่กับการอบรมด้านกฎหมาย ระเบียบ และจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการบริหารงานด้วยความโปร่งใสและยึดมั่นในคุณธรรม นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนเองควรสร้างความไว้วางใจภายในองค์กรผ่านกิจกรรมพบปะพูดคุยและรับฟังความคิดเห็น</p> | <p>แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ควรได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัด ผู้บริหารโรงเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยส่งเสริมการอบรมหลักพุทธธรรม กฎหมาย ระเบียบ และจรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อเสริมสร้างความซื่อสัตย์และการบริหารงานอย่างโปร่งใส ควบคู่กับการสร้างความไว้วางใจผ่านกิจกรรมพบปะพูดคุยและรับฟังความคิดเห็น</p> |



| มาตรการ                                                                 | วิธีการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | การสัมภาษณ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | สังเคราะห์แนวทางโดยผู้วิจัย                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>-กิจกรรม PLC (Professional Learning Community)</li> <li>-กิจกรรมสร้างทีมสัมพันธ์</li> </ul> 3.ความยุติธรรม <ul style="list-style-type: none"> <li>-การอบรมด้านการบริหารความขัดแย้งและการตัดสินใจอย่างเป็นธรรม</li> <li>-การอบรมหลักพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างความยุติธรรมในการบริหาร</li> </ul> | พูดคุยและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน อีกทั้งควรพัฒนาความยุติธรรมในการบริหารงาน ผ่านการอบรมด้านการบริหารความขัดแย้งและการตัดสินใจอย่างเป็นธรรม รวมถึงการอบรมหลักพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างความยุติธรรมในการบริหาร อันจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถครองตน ครองคน และครองงานได้อย่างเหมาะสม เกิดความศรัทธา ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจจากบุคลากรภายในสถานศึกษา | ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งจัดอบรมด้านการบริหารความขัดแย้งและการตัดสินใจอย่างเป็นธรรม เพื่อพัฒนาความยุติธรรมในการบริหาร อันจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถครองตน ครองคน และครองงานได้อย่างเหมาะสม เกิดความศรัทธา ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจจากบุคลากรภายในสถานศึกษา |
| การสร้างความร่วมมือ (Collaboration Building)                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 1.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน<br>2.สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม | 1. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน <ul style="list-style-type: none"> <li>-การประชุมเชิงปฏิบัติการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน</li> <li>- กิจกรรมระดมสมอง</li> </ul>                                                                                                                                                                                | ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ ไว้ว่า ควรพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม โดยผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการกำหนดเป้าหมายร่วมกันผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการและกิจกรรมระดมสมอง                                                                                                                                                                                                                                          | แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมด้านการสร้างความร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียน โดยควรดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารโรงเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยส่งเสริม                                                               |

| มาตรการ                                                                                           | วิธีการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | การสัมภาษณ์                                                                                                                                                                                                                                                                       | สังเคราะห์แนวทางโดยผู้วิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>3.สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก</p> <p>4.ยกย่องและเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ร่วมงาน</p> | <p>- กิจกรรมติดตามและสะท้อนผลการดำเนินงานร่วมกัน</p> <p>2. การใช้ทรัพยากรร่วมกัน</p> <p>-การอบรมด้านการบริหารทรัพยากรในสถานศึกษา</p> <p>-การอบรมด้านการทำงานเป็นทีมและการประสานความร่วมมือ</p> <p>-กิจกรรมเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษา</p> <p>3.การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</p> <p>-การอบรมด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม</p> <p>-การอบรมด้านการบริหารความขัดแย้งและการตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์</p> | <p>พัฒนาการใช้ทรัพยากรร่วมกันผ่านการอบรมด้านการบริหารทรัพยากรและการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจผ่านการอบรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ อันจะช่วยสร้างความสามัคคีความไว้วางใจ และความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้นไป</p> | <p>การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การใช้ทรัพยากรร่วมกัน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการ การอบรมด้านการทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีความไว้วางใจ และประสิทธิภาพในการบริหารของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> |

| มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                            | วิธีการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | การสัมภาษณ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | สังเคราะห์แนวทางโดยผู้วิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ (Situational Risk-taking)                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>1. ส่งเสริมการพัฒนาทักษะการตัดสินใจและการแก้ปัญหา</p> <p>2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์</p> <p>3. ส่งเสริมการเรียนรู้จากสถานการณ์จริงและกรณีศึกษา</p> <p>4. เสริมสร้างขวัญกำลังใจและความมั่นใจในการปฏิบัติงาน</p> | <p>1. การกล้าตัดสินใจ</p> <p>- การอบรมด้านการบริหารความเสี่ยงและการบริหารการเปลี่ยนแปลง</p> <p>- การอบรมด้านการตัดสินใจและการแก้ปัญหาเชิงบริหาร</p> <p>- กิจกรรมวิเคราะห์กรณีศึกษา</p> <p>2. ความเชื่อมั่นในตนเอง</p> <p>- การอบรมด้านบุคลิกภาพและการพัฒนาภาวะผู้นำ</p> <p>- กิจกรรมฝึกการตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า</p> <p>3. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>- การอบรมและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</p> <p>- การอบรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา</p> | <p>ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ ไว้ว่า ควรพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใ้ตามหลักพุทธธรรมของ ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์โดยผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใ้โดยส่งเสริมการกล้าตัดสินใจผ่านการอบรมด้านการบริหารความเสี่ยง การตัดสินใจเชิงบริหาร และการวิเคราะห์กรณีศึกษา ควบคู่กับการเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเองผ่านการพัฒนาบุคลิกภาพ และการฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า รวมทั้งสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องผ่านการพัฒนาวิชาชีพและการอบรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้บริหารให้สามารถปรับตัวและบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> | <p>แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใ้ตามหลักพุทธธรรมด้านความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ควรดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารโรงเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยส่งเสริมการอบรมด้านการบริหารความเสี่ยง การตัดสินใจเชิงบริหาร การพัฒนาบุคลิกภาพ และการพัฒนาวิชาชีพ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนกิจกรรมวิเคราะห์กรณีศึกษา การฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อเสริมสร้างความกล้าตัดสินใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง และความสามารถในการปรับตัว อันจะนำไปสู่การบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ</p> |

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้ตามหลักพุทธธรรมของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสัมภาษณ์  
แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน ผู้วิจัยสรุปผล  
การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
แบ่งตามกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษา ซึ่งมีแนวทางการเสริมสร้าง 2 แนวทาง ดังนี้

### 1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้ตามหลักพุทธธรรม  
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น สำนักงาน  
เขตพื้นที่ สถานศึกษา ควรจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม เช่น อบรมเชิงปฏิบัติการ, โปรแกรมฝึกอบรม,  
ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง, แพลตฟอร์มฝึกอบรม, คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้  
ตามหลักพุทธธรรม ฯลฯ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้ตามหลักพุทธธรรม  
ที่ไม่ได้มีเพียงแค่อ่านจากตำรา แต่จะมีอำนาจจากบารมี ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำ  
ที่มีเส้นใต้ตามหลักพุทธธรรม

### 2. ผู้บริหารโรงเรียน

#### 2.1 การพัฒนาตนเอง

ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้ตามหลักพุทธ  
ธรรม เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองจากเว็บไซต์ต่างๆ, การฝึกทักษะภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้ตามหลักพุทธ  
ธรรมจากแพลตฟอร์มที่หลากหลาย, การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน, การเข้าร่วมกิจกรรมการอบรม  
เชิงปฏิบัติการ, การประชุมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและหลักธรรม, การเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มเครือข่าย  
สังคมออนไลน์, การเข้าร่วมกิจกรรมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การเป็นวิทยากรให้ความรู้ใน  
งานบริการวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาหลักพุทธธรรม, การศึกษาดูงาน, การแลกเปลี่ยน  
เรียนรู้กับบุคคลอื่นเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมความเป็นผู้นำ ฯลฯ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ แนวคิด  
ที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ทำให้ก้าวไปในทิศทาง  
ที่ทันสมัยและสามารถบริหารโรงเรียนในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทัน่วงที

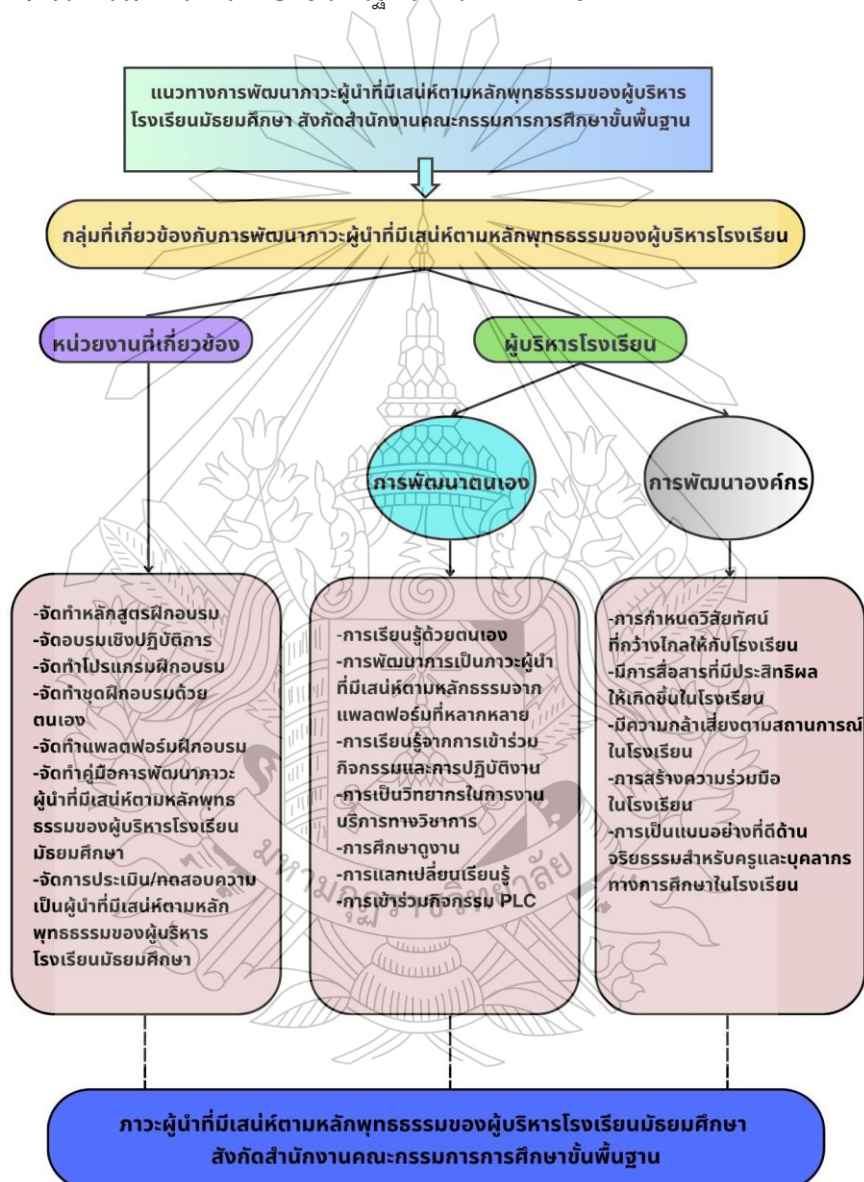
#### 2.2 การพัฒนาองค์กร

ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการบริหารจัดการที่เปลี่ยนจาก "การใช้อำนาจตาม  
ตำแหน่ง" มาเป็นการ "ใช้บารมีและการครองใจคน" เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืน  
ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องอาศัยทั้งการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความกล้าเสี่ยง  
ตามสถานการณ์ การสร้างความร่วมมือ และการสร้างแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม การพัฒนาองค์กร  
ผ่านภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้ตามหลักพุทธธรรม คือการสร้างระบบบริหารที่ขับเคลื่อนด้วย "ความรักและ



ความเคารพ" ผู้นำที่รู้จักให้ (ทาน) พุทธิ (ปิยวาจา) ทำประโยชน์ (อัตถจริยา) และยุติธรรม (สมานัตตตา) จะสามารถเปลี่ยนองค์กรให้กลายเป็นบ้านที่อบอุ่นและเป็นสนามแห่งการเรียนรู้ที่ทุกคนพร้อมจะเติบโตและพัฒนาไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อให้เป็นประโยชน์ในเชิงการบริหาร และง่ายต่อการนำไปใช้ ผู้วิจัยขอเสนอเป็นแผนผังแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังภาพที่ 4.10



ภาพที่ 4.10 แผนผังแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 2. ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการนำเสนอผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรม  
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัย  
ได้ดำเนินการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสม (Propriety) และความเป็นไปได้ (Feasible)  
จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.22

**ตารางที่ 4.22** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม (Propriety)  
และความเป็นไปได้ (Feasible) ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์  
ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

| ที่         | รายการประเมิน                    | ความเหมาะสม |      |           | ความเป็นไปได้ |      |           |
|-------------|----------------------------------|-------------|------|-----------|---------------|------|-----------|
|             |                                  | $\bar{X}$   | S.D. | แปลผล     | $\bar{X}$     | S.D. | แปลผล     |
| 1           | การสื่อสารที่มีประสิทธิผล        | 4.75        | 0.18 | มากที่สุด | 4.50          | 0.35 | มากที่สุด |
| 2           | การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล       | 4.35        | 0.29 | มาก       | 4.30          | 0.33 | มาก       |
| 3           | การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม | 4.25        | 0.18 | มาก       | 4.15          | 0.14 | มาก       |
| 4           | การสร้างความร่วมมือ              | 4.30        | 0.27 | มาก       | 4.20          | 0.33 | มาก       |
| 5           | ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์       | 4.30        | 0.27 | มาก       | 4.15          | 0.22 | มาก       |
| รวมทั้งสิ้น |                                  | 4.42        | 0.15 | มาก       | 4.23          | 0.20 | มาก       |

จากตารางที่ 4.22 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธ  
ธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เกี่ยวกับความเหมาะสม (Propriety) และความเป็นไปได้ (Feasible)  
พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีความเหมาะสม (Propriety)  
อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D.= 0.15) ความเป็นไปได้ (Feasible) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ,  
S.D.= 0.20) และเมื่อพิจารณาตามความเหมาะสมรายข้อ พบว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิผล  
มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D.= 0.18) รองลงมา คือ การมีวิสัยทัศน์ที่  
กว้างไกล อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D.= 0.29) และการสร้างความร่วมมือ ความกล้าเสี่ยง  
ตามสถานการณ์ มีค่าเท่ากัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D.= 0.27) ส่วนด้านความเป็นไปได้  
(Feasible) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิผล อยู่ในระดับมากที่สุด

( $\bar{x} = 4.50$ , S.D.= 0.35) รองลงมา คือ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ( $\bar{x} = 4.30$ , S.D.= 0.33) และการสร้างความร่วมมืออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D.= 0.33) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.23** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของแนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การสื่อสารที่มีประสิทธิผล

| ที่                                                 | รายการประเมิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ความเหมาะสม |      |           | ความเป็นไปได้ |      |           |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|---------------|------|-----------|
|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | $\bar{X}$   | S.D. | แปลผล     | $\bar{X}$     | S.D. | แปลผล     |
| การสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective Communication) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |             |      |           |               |      |           |
| 1                                                   | ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการแสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ด้านข้อมูลข่าวสารให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับใช้ในการสื่อสารองค์กรอย่างตรงไปตรงมาและทั่วถึง ซึ่งจะ ช่วย บั ง กั้น การ เกิด ความ คลาดเคลื่อนในการสื่อสาร และสร้างความรู้สึกร่วมกันแก่บุคลากรในการร่วมพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคง | 4.80        | 0.45 | มากที่สุด | 4.80          | 0.45 | มากที่สุด |
| 2                                                   | ผู้บริหารโรงเรียนควรยึดถือหลักสัมพันธภาพและกระบวนการสื่อสารที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) โดยการเลือกใช้ถ้อยคำที่แสดงออกถึงความเอื้ออาทรต่อบุคลากร เพื่อส่งเสริมวิถีวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อกูลและสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน                                                      | 4.80        | 0.45 | มากที่สุด | 4.40          | 0.55 | มาก       |
| 3                                                   | ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาควรใช้กระบวนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อมุ่งเน้นการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม                                                                                                                                                                               | 4.60        | 0.55 | มากที่สุด | 4.40          | 0.55 | มาก       |

| ที่                                                        | รายการประเมิน                                                                                                                                                                                                                                                         | ความเหมาะสม |      |           | ความเป็นไปได้ |      |       |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|---------------|------|-------|
|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                       | $\bar{X}$   | S.D. | แปลผล     | $\bar{X}$     | S.D. | แปลผล |
|                                                            | โดยบูรณาการการสื่อสารในลักษณะการชี้แนะ (Coaching) และการสร้างความร่วมมือเชิงสร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามเป้าหมายของสถานศึกษา                                                                                                                  |             |      |           |               |      |       |
| <b>การสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective Communication)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                       |             |      |           |               |      |       |
| 4                                                          | ผู้บริหารโรงเรียนควรดำรงตนเป็นแบบอย่างในการรักษาคำพูดและมีเสถียรภาพในการสื่อสาร โดยปราศจากอคติหรือการผันแปรตามสภาวะอารมณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับ (Acceptance) บนความเสมอภาคต่อกัน อันจะนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ | 4.80        | 0.45 | มากที่สุด | 4.40          | 0.55 | มาก   |
| รวม                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                       | 4.75        | 0.18 | มากที่สุด | 4.50          | 0.35 | มาก   |

จากตารางที่ 4.23 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การสื่อสารที่มีประสิทธิผล พบว่า มีความเหมาะสม (Propriety) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D.= 0.18) ความเป็นไปได้ (Feasible) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.5$ , S.D.= 0.35) เมื่อพิจารณารายข้อด้านความเหมาะสมเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการแสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ด้านข้อมูลข่าวสารให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับใช้ในการสื่อสารองค์กรอย่างตรงไปตรงมาและทั่วถึง ซึ่งจะช่วยป้องกันการเกิดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสาร และสร้างความรู้สึกร่วมกันแก่บุคลากรในการร่วมพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคง ผู้บริหารโรงเรียนควรยึดถือหลักสัมพันธภาพและกระบวนการสื่อสารที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) โดยการเลือกใช้ถ้อยคำที่แสดงออกถึง



ความเอื้ออาทรต่อบุคลากร เพื่อส่งเสริมวิถึวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อกูลและสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และผู้บริหารโรงเรียนควรดำรงตนเป็นแบบอย่างในการรักษาคำพูดและมีเสถียรภาพในการสื่อสาร โดยปราศจากอคติหรือการผันแปรตามสภาวะอารมณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับ (Acceptance) บนความเสมอภาคต่อกัน อันจะนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเท่ากันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.80$ , S.D.= 0.45) และผู้บริหารโรงเรียนศึกษาควรใช้กระบวนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อมุ่งเน้นการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม โดยบูรณาการการสื่อสารในลักษณะการชี้แนะ (Coaching) และการสร้างความร่วมมือเชิงสร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามเป้าหมายของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.60$ , S.D.= 0.55) ด้านความเป็นไปได้เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการแสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ด้านข้อมูลข่าวสารให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับใช้ในการสื่อสารองค์กรอย่างตรงไปตรงมาและทั่วถึง ซึ่งจะช่วยป้องกันการเกิดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสาร และสร้างความรู้สึกร่วมกันกับบุคลากรในการร่วมพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคง อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.80$ , S.D.=0.45) ผู้บริหารโรงเรียนควรยึดถือหลักสัมพันธภาพและกระบวนการสื่อสารที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) โดยการเลือกใช้ถ้อยคำที่แสดงออกถึงความเอื้ออาทรต่อบุคลากร เพื่อส่งเสริมวิถึวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อกูลและสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน) ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาควรใช้กระบวนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อมุ่งเน้นการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม โดยบูรณาการการสื่อสารในลักษณะการชี้แนะ (Coaching) และการสร้างความร่วมมือเชิงสร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามเป้าหมายของสถานศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนควรดำรงตนเป็นแบบอย่างในการรักษาคำพูดและมีเสถียรภาพในการสื่อสาร โดยปราศจากอคติหรือการผันแปรตามสภาวะอารมณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับ (Acceptance) บนความเสมอภาคต่อกัน อันจะนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเท่ากัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.40$ , S.D.= 0.55) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.24** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของแนวทาง  
การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

| ที่                                               | รายการประเมิน                                                                                                                                                                                                                                                    | ความเหมาะสม |      |           | ความเป็นไปได้ |      |       |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|---------------|------|-------|
|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                  | $\bar{X}$   | S.D. | แปลผล     | $\bar{X}$     | S.D. | แปลผล |
| การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Visionary Leadership) |                                                                                                                                                                                                                                                                  |             |      |           |               |      |       |
| 1                                                 | ผู้บริหารโรงเรียนต้องไม่จำกัดวิสัยทัศน์ไว้เพียงเฉพาะตน แต่พึงถ่ายทอดและสร้างวิสัยทัศน์ร่วมผ่านการแบ่งปันองค์ความรู้และหยิบยื่นโอกาสในการพัฒนาศักยภาพแก่บุคลากร เพื่อสร้างรากฐานทางปัญญาและส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างทั่วถึง                              | 4.60        | 0.55 | มากที่สุด | 4.40          | 0.55 | มาก   |
| 2                                                 | ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้กระบวนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่เสริมสร้างพลัง (Empowerment) โดยถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาผ่านถ้อยคำที่ละมุนละไมแต่หนักแน่น เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และปลูกกระแสความตื่นตัวให้แก่บุคลากรในการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพสู่ความเป็นเลิศ | 4.00        | 0.00 | มาก       | 4.20          | 0.45 | มาก   |
| 3                                                 | ผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงออกถึงภาวะผู้นำผ่านการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างเชิงประจักษ์และการยึดถือประโยชน์สาธารณะเป็นที่ตั้ง เป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างเสริมบารมีที่มีเสน่ห์ และความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน เมื่อผู้นำสามารถ                                   | 4.40        | 0.55 | มาก       | 4.40          | 0.55 | มาก   |

| ที่ | รายการประเมิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ความเหมาะสม |      |           | ความเป็นไปได้ |      |       |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|---------------|------|-------|
|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | $\bar{X}$   | S.D. | แปลผล     | $\bar{X}$     | S.D. | แปลผล |
|     | ขับเคลื่อนการดำเนินงานตาม<br>วิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับการครองตน<br>อย่างเหมาะสม จะส่งผลให้เกิดการ<br>ยอมรับและพร้อมร่วมใจปฏิบัติงาน<br>จากบุคลากรทุกระดับ                                                                                                                                                                   |             |      |           |               |      |       |
| 4   | ผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้<br>ข้าราชการครู บุคลากรทางการ<br>ศึกษา ผู้ปกครอง และภาคี<br>เครือข่ายชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการ<br>กำหนด วิสัยทัศน์ร่วม เพื่อ<br>แสดงออกถึงหลักความเท่าเทียม<br>และธรรมาภิบาล อันจะส่งเสริมให้<br>ทุกภาคส่วนเกิดความตระหนักและ<br>ร่วมเป็นเจ้าของความสำเร็จ ในการ<br>พัฒนาคุณภาพการศึกษา | 4.40        | 0.55 | มากที่สุด | 4.20          | 0.45 | มาก   |
|     | รวม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 4.35        | 0.29 | มาก       | 4.30          | 0.33 | มาก   |

จากตารางที่ 4.24 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล พบว่า มีความเหมาะสม (Propriety) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D.= 0.29) ความเป็นไปได้ (Feasible) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D.= 0.33) เมื่อพิจารณา รายข้อด้านความเหมาะสมเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง และภาคีเครือข่ายชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อแสดงออกถึงหลักความเท่าเทียมและธรรมาภิบาล อันจะส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเกิดความตระหนักและร่วมเป็นเจ้าของความสำเร็จ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D.= 0.45) ผู้บริหารโรงเรียนต้องไม่จำกัดวิสัยทัศน์ไว้เพียงเฉพาะตน แต่พึงถ่ายทอดและสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผ่านการแบ่งปันองค์ความรู้และหยิบยื่นโอกาสในการพัฒนาศักยภาพแก่บุคลากร เพื่อสร้างรากฐานทางปัญญาและส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างทั่วถึง อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D.= 0.55) ตามลำดับด้านความเป็นไปได้เรียงจากมากไปหาน้อย

ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนต้องไม่จำกัดวิสัยทัศน์ไว้เพียงเฉพาะตน แต่พึงถ่ายทอดและสร้างวิสัยทัศน์ร่วมผ่านการแบ่งปันองค์ความรู้และหยิบยื่นโอกาสในการพัฒนาศักยภาพแก่บุคลากร เพื่อสร้างรากฐานทางปัญญาและส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างทั่วถึง ผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงออกถึงภาวะผู้นำผ่านการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างเชิงประจักษ์ และการยึดถือประโยชน์สาธารณะเป็นที่ตั้ง เป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างเสริมบารมีที่มีเสน่ห์ และความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน เมื่อผู้นำสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับการครองตนอย่างเหมาะสม จะส่งผลให้เกิดการยอมรับและพร้อมร่วมใจปฏิบัติงานจากบุคลากรทุกระดับ มีค่าเท่ากับ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.55) และ ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้กระบวนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่เสริมสร้างพลัง (Empowerment) โดยถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาผ่านถ้อยคำที่ละมุนละไมแต่หนักแน่น เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และปลูกกระแสความตื่นตัวให้แก่บุคลากรในการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง และภาคีเครือข่ายชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ร่วม เพื่อแสดงออกถึงหลักความเท่าเทียมและ ธรรมภิบาล อันจะส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเกิดความตระหนักและร่วมเป็นเจ้าของความสำเร็จ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีค่าเท่ากับ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.45) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4. 25** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม

| ที่                                                      | รายการประเมิน                                                                                                                | ความเหมาะสม |      |           | ความเป็นไปได้ |      |       |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|---------------|------|-------|
|                                                          |                                                                                                                              | $\bar{X}$   | S.D. | แปลผล     | $\bar{X}$     | S.D. | แปลผล |
| การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Ethical Role Modeling) |                                                                                                                              |             |      |           |               |      |       |
| 1.                                                       | ผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงออกถึงความมีใจกว้างและจิตสาธารณะ พร้อมอุทิศตนเพื่อผลประโยชน์ของทางราชการและส่วนรวมเป็นสำคัญ          | 4.60        | 0.55 | มากที่สุด | 4.20          | 0.45 | มาก   |
| 2                                                        | ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้วาจาในการสื่อสาร ด้วยความอ่อนน้อม โดยมุ่งเน้น การให้เกียรติข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ | 4.20        | 0.45 | มาก       | 4.00          | 0.00 | มาก   |



| ที่ | รายการประเมิน                                                                                                                                                                                              | ความเหมาะสม |      |       | ความเป็นไปได้ |      |       |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------|---------------|------|-------|
|     |                                                                                                                                                                                                            | $\bar{X}$   | S.D. | แปลผล | $\bar{X}$     | S.D. | แปลผล |
|     | เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร<br>ที่สุภาพและยึดมั่นในจริยธรรม<br>วิชาชีพ                                                                                                                                   |             |      |       |               |      |       |
| 3   | ผู้บริหารโรงเรียนควรประพฤติตนให้<br>เป็นแบบอย่างในการรักษา<br>ผลประโยชน์ของทางราชการ โดย<br>ปราศจากผลประโยชน์ทับซ้อน เพื่อ<br>วางรากฐานและสร้างมาตรฐานเชิง<br>จริยธรรมให้แก่บุคลากรในการ<br>ปฏิบัติหน้าที่ | 4.20        | 0.45 | มาก   | 4.20          | 0.45 | มาก   |
| 4   | ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำรงตนด้วย<br>ความเหมาะสมและปฏิบัติต่อ<br>บุคลากร ตามหลักความเสมอภาค<br>อย่างเคร่งครัด เพื่อรักษามาตรฐาน<br>เชิงจริยธรรมและสร้างความเชื่อมั่น<br>ในระบบบริหารจัดการสถานศึกษา          | 4.00        | 0.00 | มาก   | 4.20          | 0.45 | มาก   |
|     | รวม                                                                                                                                                                                                        | 4.25        | 0.18 | มาก   | 4.15          | 0.14 | มาก   |

จากตารางที่ 4.25 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม พบว่า มีความเหมาะสม (Propriety) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D.= 0.18) ความเป็นไปได้ (Feasible) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D.= 0.14) เมื่อพิจารณารายข้อด้านความเหมาะสมเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงออกถึงความมีใจกว้างและจิตสาธารณะ พร้อมอุทิศตนเพื่อผลประโยชน์ของทางราชการและส่วนรวมเป็นสำคัญ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D.= 0.55) ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้วาจาในการสื่อสารด้วยความอ่อนน้อม โดยมุ่งเน้น การให้เกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สุภาพและยึดมั่นในจริยธรรมวิชาชีพ ผู้บริหารโรงเรียนควรประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างในการรักษาผลประโยชน์ของทางราชการ โดยปราศจากผลประโยชน์ทับซ้อน เพื่อวางรากฐานและสร้างมาตรฐานเชิงจริยธรรมให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ มีค่าเท่ากัน

อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D.= 0.45) และผู้บริหารโรงเรียนต้องดำรงตนด้วยความเหมาะสมและปฏิบัติต่อบุคลากร ตามหลักความเสมอภาคอย่างเคร่งครัด เพื่อรักษามาตรฐานเชิงจริยธรรมและสร้างความเชื่อมั่นในระบบบริหารจัดการสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.00$ , S.D.= 0.00) ด้านความเป็นไปได้เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนควรประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างในการรักษาลมประโยชน์ของทางราชการ โดยปราศจากผลประโยชน์ทับซ้อน เพื่อวางรากฐานและสร้างมาตรฐานเชิงจริยธรรมให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำรงตนด้วยความเหมาะสมและปฏิบัติต่อบุคลากร ตามหลักความเสมอภาคอย่างเคร่งครัด เพื่อรักษามาตรฐานเชิงจริยธรรมและสร้างความเชื่อมั่นในระบบบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงออกถึงความมีใจกว้างและจิตสาธารณะ พร้อมอุทิศตนเพื่อผลประโยชน์ของทางราชการและส่วนรวมเป็นสำคัญ มีค่าเท่ากัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D.= 0.45) และผู้บริหารโรงเรียนควรใช้วาจาในการสื่อสาร ด้วยความอ่อนน้อม โดยมุ่งเน้น การให้เกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สุภาพและยึดมั่นในจริยธรรมวิชาชีพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.00$ , S.D.= 0.00) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.26** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การสร้างความร่วมมือ

| ที่                                              | รายการประเมิน                                                                                                                                          | ความเหมาะสม |      |       | ความเป็นไปได้ |      |       |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------|---------------|------|-------|
|                                                  |                                                                                                                                                        | $\bar{X}$   | S.D. | แปลผล | $\bar{X}$     | S.D. | แปลผล |
| ด้านการสร้างความร่วมมือ (Collaboration Building) |                                                                                                                                                        |             |      |       |               |      |       |
| 1                                                | ผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงออกถึงการสนับสนุนและส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในสถานศึกษา   | 4.20        | 0.45 | มาก   | 4.20          | 0.45 | มาก   |
| 2                                                | ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้วาจาในการสื่อสารด้วยความสุภาพอ่อนโยน แต่คงไว้ซึ่งความชัดเจนในการถ่ายทอดเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็น | 4.40        | 0.55 | มาก   | 4.40          | 0.55 | มาก   |

| ที่ | รายการประเมิน                                                                                                                                                                                                    | ความเหมาะสม |      |       | ความเป็นไปได้ |      |       |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------|---------------|------|-------|
|     |                                                                                                                                                                                                                  | $\bar{X}$   | S.D. | แปลผล | $\bar{X}$     | S.D. | แปลผล |
|     | ถึงคุณค่าและความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร                                                                                                                                                       |             |      |       |               |      |       |
| 3   | ผู้บริหารโรงเรียนควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างเชิงประจักษ์ในการอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และร่วมรับผิดชอบต่อการกิจขององค์กร ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการเสริมสร้างความร่วมมืออย่างยั่งยืน                             | 4.40        | 0.55 | มาก   | 4.20          | 0.45 | มาก   |
| 4   | ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างด้านความเสมอภาคโดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความเท่าเทียมและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทุ่มเทปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเต็มกำลังความสามารถ | 4.20        | 0.45 | มาก   | 4.00          | 0.00 | มาก   |
| รวม |                                                                                                                                                                                                                  | 4.30        | 0.27 | มาก   | 4.20          | 0.33 | มาก   |

จากตารางที่ 4.26 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห้าตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การสร้างความร่วมมือ พบว่า มีความเหมาะสม (Propriety) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.30$ , S.D.= 0.27) ความเป็นไปได้ (Feasible) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D.= 0.33) เมื่อพิจารณารายข้อด้านความเหมาะสมเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้วาจาในการสื่อสารด้วยความสุภาพอ่อนโยน แต่คงไว้ซึ่งความชัดเจนในการถ่ายทอดเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็น ถึงคุณค่าและความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร ผู้บริหารโรงเรียนควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างเชิงประจักษ์ในการอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และร่วมรับผิดชอบต่อการกิจขององค์กร ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการเสริมสร้างความร่วมมืออย่างยั่งยืน มีค่าเท่ากัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.40$ , S.D.= 0.55) และผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงออกถึงการสนับสนุนและส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างด้านความเสมอภาคโดยปราศจาก

การเลือกปฏิบัติ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความเท่าเทียมและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทุ่มเทปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีค่าเท่ากับ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.45) ด้านความเป็นไปได้เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้วาจาในการสื่อสารด้วยความสุภาพอ่อนโยน แต่คงไว้ซึ่งความชัดเจนในการถ่ายทอดเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.55) ผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงออกถึงการสนับสนุนและส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างเชิงประจักษ์ในการอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และร่วมรับผิดชอบต่อการกิจขององค์กร ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการเสริมสร้างความร่วมมืออย่างยั่งยืน มีค่าเท่ากับ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.45) และผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างด้านความเสมอภาค โดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความเท่าเทียมและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทุ่มเทปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเต็มกำลังความสามารถ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.00)

**ตารางที่ 4.27** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์

| ที่                                                  | รายการประเมิน                                                                                                                                                                                                                                        | ความเหมาะสม |      |       | ความเป็นไปได้ |      |       |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------|---------------|------|-------|
|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                      | $\bar{X}$   | S.D. | แปลผล | $\bar{X}$     | S.D. | แปลผล |
| ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ (Situational Risk-taking) |                                                                                                                                                                                                                                                      |             |      |       |               |      |       |
| 1                                                    | ผู้บริหารโรงเรียนควรดำรงบทบาทในการเป็นผู้อุปถัมภ์และร่วมรับผิดชอบต่อความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อันจะช่วยให้บุคลากรมีความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพ | 4.40        | 0.55 | มาก   | 4.00          | 0.00 | มาก   |
| 2                                                    | ผู้บริหารโรงเรียนควรมีทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ถ้อยคำที่                                                                                                                                                                                     | 4.20        | 0.45 | มาก   | 4.20          | 0.45 | มาก   |



| ที่ | รายการประเมิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ความเหมาะสม |      |       | ความเป็นไปได้ |      |       |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------|---------------|------|-------|
|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | $\bar{X}$   | S.D. | แปลผล | $\bar{X}$     | S.D. | แปลผล |
|     | เด็ดขาดชัดเจน ควบคุมไปกับความ<br>สุภาพและหลักการทางเหตุผล ใน<br>สภาวะการณ์ที่ต้องเผชิญกับความ<br>เสี่ยงหรือวิกฤตการณ์ เพื่อแสดงออก<br>ถึงวุฒิภาวะผู้นำที่มั่นคงและสร้าง<br>ความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร                                                                                                                      |             |      |       |               |      |       |
| 3   | ผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงให้เห็นถึง<br>ความสมเหตุสมผลในการเผชิญความ<br>เสี่ยง โดยระบุว่าการตัดสินใจ<br>ดังกล่าวนั้นผ่านการวิเคราะห์<br>ประเมินผลดีและผลเสียอย่างรอบ<br>ด้าน โดยยึดถือเอาประโยชน์สูงสุด<br>ของส่วนรวมและองค์กรเป็นที่ตั้ง                                                                                    | 4.40        | 0.55 | มาก   | 4.20          | 0.45 | มาก   |
| 4   | ผู้บริหารโรงเรียนควรยึดมั่นในหลัก<br>ความเท่าเทียมและธรรมาภิบาล โดย<br>แสดงจุดยืนที่มั่นคงในการสนับสนุน<br>บุคลากรภายใต้บรรทัดฐานการ<br>ตัดสินใจที่เสมอต้นเสมอปลาย ไม่<br>หวั่นไหวต่อกระแสกดดันจาก<br>ภายนอก เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่า<br>ทุกการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น<br>ตั้งอยู่บนหลักการและเหตุผลที่<br>ตรวจสอบได้ | 4.20        | 0.45 | มาก   | 4.15          | 0.22 | มาก   |
|     | รวม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 4.30        | 0.27 | มาก   | 4.23          | 0.21 | มาก   |

จากตารางที่ 4.27 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ พบว่า มีความเหมาะสม (Propriety) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D.= 0.27) ความเป็นไปได้ (Feasible) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D.= 0.21)

เมื่อพิจารณารายข้อด้านความเหมาะสมเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนควรดำรงบทบาทในการเป็นผู้อุปถัมภ์และร่วมรับผิดชอบต่อความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อันจะช่วยให้บุคลากรมีความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงให้เห็นถึงความสมเหตุสมผลในการเผชิญความเสี่ยง โดยระบุว่าการตัดสินใจดังกล่าวนั้นผ่านการวิเคราะห์ประเมินผลดีและผลเสียอย่างรอบด้านโดยยึดถือเอาประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมและองค์กรเป็นที่ตั้ง มีค่าเท่ากับ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.40$ ,  $S.D. = 0.55$ ) และ ผู้บริหารโรงเรียนควรมีทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ถ้อยคำที่เด็ดขาดชัดเจนควบคู่ไปกับความสุภาพและหลักการทางเหตุผล ในสภาวะการณ์ที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงหรือวิกฤตการณ์ เพื่อแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ผู้นำที่มั่นคงและสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนควรยึดมั่นในหลักความเท่าเทียมและธรรมาภิบาล โดยแสดงจุดยืนที่มั่นคงในการสนับสนุนบุคลากรภายใต้บรรทัดฐานการตัดสินใจที่เสมอต้นเสมอปลาย ไม่หวั่นไหวต่อกระแสกดดันจากภายนอก เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าทุกการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นตั้งอยู่บนหลักการและเหตุผลที่ตรวจสอบได้ มีค่าเท่ากับ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.20$ ,  $S.D. = 0.45$ ) ด้านความเป็นไปได้เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนควรมีทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ถ้อยคำที่เด็ดขาดชัดเจน ควบคู่ไปกับความสุภาพและหลักการทางเหตุผล ในสภาวะการณ์ที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงหรือวิกฤตการณ์ เพื่อแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ผู้นำที่มั่นคงและสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงให้เห็นถึงความสมเหตุสมผลในการเผชิญความเสี่ยง โดยระบุว่าการตัดสินใจดังกล่าวนั้นผ่านการวิเคราะห์ประเมินผลดีและผลเสียอย่างรอบด้านโดยยึดถือเอาประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมและองค์กรเป็นที่ตั้ง ผู้บริหารโรงเรียนควรยึดมั่นในหลักความเท่าเทียมและธรรมาภิบาล โดยแสดงจุดยืนที่มั่นคงในการสนับสนุนบุคลากรภายใต้บรรทัดฐานการตัดสินใจที่เสมอต้นเสมอปลาย ไม่หวั่นไหวต่อกระแสกดดันจากภายนอก เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าทุกการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นตั้งอยู่บนหลักการและเหตุผลที่ตรวจสอบได้ มีค่าเท่ากับ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.20$ ,  $S.D. = 0.45$ ) และผู้บริหารโรงเรียนควรดำรงบทบาทในการเป็นผู้อุปถัมภ์และร่วมรับผิดชอบต่อความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อันจะช่วยให้บุคลากรมีความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.00$ ,  $S.D. = 0.00$ )

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงเชิงปริมาณ (Quantitative Data) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) และ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 2 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ระยะที่ 3 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

#### 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

#### 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

5.1.1 ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นทึบตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มี 5 องค์ประกอบ 15 ตัวบ่งชี้ และ 61 พฤติกรรมการวัด รายละเอียดดังนี้

### 1. องค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1.1 การสร้างกระบวนทัศน์ที่ทำนาย มี 4 พฤติกรรมการวัด ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีการพิจารณาอย่างรอบคอบเข้าใจบริบท ในเงื่อนไข และความเป็นไปได้ของโลกอย่างถ่องแท้ 2) ผู้บริหารโรงเรียนใช้ปัญญาในการวิเคราะห์และประเมินเกี่ยวกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต 3) ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จที่คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง และ 4) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคลากรบนความเท่าเทียมและเสมอภาค พร้อมทั้งขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่อนาคตที่มีทิศทางชัดเจนและยั่งยืน และผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.40 ถึง 4.55 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.61 ถึง 0.66 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณาแสดงว่า ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสม

### 1.2 การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม มี 5 พฤติกรรมการวัด ดังนี้

1) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ผู้บริหารโรงเรียนใช้คำพูด ในการยึดเหนี่ยวจิตใจให้ผู้ร่วมงาน เกิดความเข้าใจและเชื่อมั่นในทิศทางเดียวกัน 3) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนตรงกัน 4) ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารสองทาง เพื่อให้เกิดการรับรู้ที่ตรงกัน และ 5) ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักการสังเคราะห์ด้วยความรัก ความเมตตา และเจตนาดีต่อกันอย่างแท้จริง และผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.43 ถึง 4.51 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 0.64 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่า ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสม

### 1.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ มี 4 พฤติกรรมการวัด ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจริงได้ 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมาย และวางแผน ในกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ 3) ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดตาม ตรวจสอบและเปิดรับข้อมูลย้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา และ 4) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรจนเกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และพร้อมใจกันขับเคลื่อนจนสู่ความสำเร็จ และผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.41 ถึง 4.50 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.62 ถึง 0.67 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่า ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสม



## 2. องค์ประกอบการสื่อสารที่มีประสิทธิผล มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

2.1 การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม มี 4 พฤติกรรมการวัด ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการตั้งใจฟังอย่างใจจดจ่อในขณะที่มีการสื่อสารเกิดขึ้น 2) ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างมีเหตุผล 3) ผู้บริหารโรงเรียนกล้าที่จะปรับเปลี่ยนท่าทีหรือแนวทางการกระทำของตนอย่างเหมาะสมและยืดหยุ่น และ 4) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือการพัฒนาการทำงานภายในองค์กรอย่างรอบคอบ และผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.51 ถึง 4.53 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.57 ถึง 0.60 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่า ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสม

2.2 ความชัดเจนในการสื่อสาร มี 3 พฤติกรรมการวัด ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความชัดเจนในการสื่อสารทางด้านข้อมูลมีเป้าหมายที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ไม่บิดเบือน ไม่คลุมเครือ และไม่สร้างความคลาดเคลื่อนในการสื่อสาร 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีการแยกแยะประเด็นต่าง ๆ ออกจากกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้รับสารสามารถติดตามและเข้าใจสาระสำคัญได้อย่างชัดเจน และ 3) ผู้บริหารโรงเรียนมีการเน้นไปที่ประเด็นหรือแก่นของเนื้อหาสาระของข้อมูลที่สื่อสารออกไปอย่างชัดเจนตรงตัว และผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.51-4.53 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าที่เท่ากัน คือ 0.57 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่าตัวบ่งชี้มีความเหมาะสม

2.3 การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร มี 3 พฤติกรรมการวัด ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการปรับเปลี่ยนแนวคิด เพื่อเปิดรับสิ่งใหม่ โดยคำนึงถึงความพร้อม ความเข้าใจ และสภาพจิตใจของผู้ฟังเป็นสำคัญ 2) ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ถ้อยคำที่เป็นไปอย่างสุภาพ ไพเราะ อ่อนโยน เปี่ยมด้วยความเคารพ และมุ่งให้กำลังใจ และ 3) ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารที่เข้าถึงใจผู้ฟังได้อย่างลึกซึ้ง ชัดเจน และลดความคลาดเคลื่อนในการตีความ และผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.47 ถึง 4.50 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.58 ถึง 0.63 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่า ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสม

## 3. องค์ประกอบความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

3.1 การกล้าตัดสินใจ มี 4 พฤติกรรมการวัด ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงกระบวนการสร้างทางเลือกในการดำเนินงานอย่างมีระบบ 2) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถตัดสินใจได้ในทุกสถานการณ์ที่เข้ามาอย่างมีสติ ไม่ยึดติดอยู่กับผลประโยชน์ส่วนตน แต่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ 3) ผู้บริหารโรงเรียนมีการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาค้นคว้าข้อมูลอย่างรอบคอบ และ 4) ผู้บริหารโรงเรียนมีการวิเคราะห์และพิจารณาความเป็นไปได้ของสถานการณ์

ที่แตกต่างด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค และผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.43 ถึง 4.45 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.64 ถึง 0.69 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่า ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสม

3.2 ความเชื่อมั่นในตนเอง มี 5 พฤติกรรมการวัด ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ไม่ใช่เพื่อตนเองเพียงลำพัง 2) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยวาจา ที่น่าฟัง เปรียบเสมือนสะพานเชื่อมใจคน นำไปสู่ความเข้าใจที่ตรงกัน 3) ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับในข้อจำกัดของตนเองและพร้อมที่จะเรียนรู้ในศักยภาพ ของบุคคลอื่นอยู่เสมอ 4) ผู้บริหารโรงเรียนให้ความเคารพในความเสมอภาค และศักดิ์ศรีของคนทุกคน และ 5) ผู้บริหารโรงเรียนมีการสะท้อนผลของการปฏิบัติหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน และผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ และ ตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.43 ถึง 4.46 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.66 ถึง 0.68 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่าตัวบ่งชี้มีความเหมาะสม

3.3 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มี 5 พฤติกรรมการวัด ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกในการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยการค้นคว้าอยู่เสมอ 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีการศึกษาความรู้ให้เข้าใจลึกซึ้ง พร้อมกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่นอย่างจริงจัง 3) ผู้บริหารโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นด้วยท่าทีวาทะ ที่อ่อนน้อม ถ่อมตน 4) ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับในความเปลี่ยนแปลงในสรรพสิ่ง ไม่ยึดมั่น ถือมั่นว่าตนรู้ดีที่สุด และ 5) ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักความเสมอภาคและเท่าเทียม เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน และ ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.43 ถึง 4.47 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.67 ถึง 0.69 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่า ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสม

#### 4. องค์ประกอบการสร้างความร่วมมือมี 3 ตัวบ่งชี้ได้แก่

4.1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มี 5 พฤติกรรมการวัด ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดความต้องการและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนร่วมกันของบุคลากร ในโรงเรียน 2) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกในความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่นด้วยวาจาที่อ่อนโยน 3) ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีความแตกต่างกัน 4) ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมายขององค์กรด้วยความเสมอภาค และ 5) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของเป้าหมายของโรงเรียนด้วยความภาคภูมิใจ และ ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.40 ถึง 4.42 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.68 ถึง 0.70 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ การพิจารณา แสดงว่า ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสม

4.2 การใช้ทรัพยากรร่วมกัน มี 4 พฤติกรรมการวัด ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการวางแผนและบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักความเท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และ3) ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.43 ถึง 4.46 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.66 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่า ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสม

4.3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มี 4 พฤติกรรมการวัด ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เปิดกว้าง เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันอย่างแท้จริง 3) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความเคารพ ให้เกียรติผู้อื่น บนความเสมอภาคและเท่าเทียมทางความคิด 4) ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมเป็นสำคัญ และผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.41 ถึง 4.47 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.65 ถึง 0.69 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่า ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสม

5.องค์ประกอบที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

5.1 ความซื่อสัตย์ มี 4 พฤติกรรมการวัด ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีการเปิดเผยข้อมูลอันเป็นข้อเท็จจริง อย่างตรงไปตรงมา เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม 2) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยถ้อยคำสุภาพ ไพเราะ และจริงใจ 3) ผู้บริหารโรงเรียนมีความตั้งใจที่จะทำประโยชน์แก่ผู้อื่นด้วยความจริงใจ และ4) ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนด้วยความ เที่ยงธรรม ซื่อตรง และไม่เลือกปฏิบัติ และผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.45 ถึง 4.48 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.65 ถึง 0.68 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่า ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสม

5.2 ความไว้วางใจ มี 4 พฤติกรรมการวัด ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยการให้ในสิ่งต่างๆ โดยไม่หวังผลตอบแทน ทำให้ทุกฝ่ายในโรงเรียนสัมผัสได้ถึงความจริงใจ 2) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยการพูด ด้วยถ้อยคำที่อ่อนโยน เป็นมิตร อันเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ 3) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ที่ได้รับมอบหมายอันเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น และ4) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความโปร่งใสบนความเท่าเทียม จนเกิดเป็นศรัทธาจากทุกฝ่ายอย่างแท้จริง และผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.66 ถึง 0.68 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่า ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสม

5.3 ความยุติธรรม มี 4 พฤติกรรมการวัด ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการให้ ด้วยจิตใจที่เป็นกลาง รอบคอบ และ ผ่านการกลั่นกรองทางความคิดด้วยเหตุและผล 2) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยถ้อยคำที่อ่อนโยน สุภาพ พร้อมทั้งให้เกียรติผู้อื่น บนความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยจิตใจที่เป็นกลาง 3) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุน ส่งเสริม และทำในสิ่งที่ถูกต้อง ก่อให้เกิดผลดีต่อส่วนรวม และ 4) ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลรอบข้างด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมบนความถูกต้องตรงไปตรงมา และผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.43 ถึง 4.49 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.66 ถึง 0.68 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่า ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสม

5.1.2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นกำกับหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นกำกับหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไคสแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 75.68 ซึ่งมีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.097 ท้องศาอิสระ (df) เท่ากับ 61 กล่าวคือ ค่าไคสแควร์แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 แสดงว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าดัชนีความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีการวัดความสอดคล้องที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษที่เหลือ (RMR) เท่ากับ 0.02 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.01 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงยืนยันของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นกำกับหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า เมื่อปรับโมเดลให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว ได้คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบ ทั้ง 5 องค์ประกอบ มีค่าเป็นบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกองค์ประกอบ โดยมีค่าระหว่าง 0.90-0.98 และน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 15 ตัวมีค่าเป็นบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยมีค่าระหว่าง 0.85-0.95 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างองค์ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นกำกับหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



5.1.3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีทั้งหมด 20 แนวทาง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. การสื่อสารที่มีประสิทธิผล มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการแสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ด้านข้อมูลข่าวสารให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับใช้ในการสื่อสารองค์ความรู้โดยตรงไปตรงมา และทั่วถึง ซึ่งจะช่วยป้องกันการเกิดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสาร และสร้างความรู้สึกร่วมกันแก่บุคลากรในการร่วมพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคง

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนควรยึดถือหลักสัมพันธภาพและกระบวนการสื่อสารที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) โดยการเลือกใช้ถ้อยคำที่แสดงออกถึงความเอื้ออาทรต่อบุคลากร เพื่อส่งเสริมวิถึวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อกูลและสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

1.3 ผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาใช้กระบวนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อมุ่งเน้นการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม โดยบูรณาการการสื่อสารในลักษณะการชี้แนะ (Coaching) และการสร้างความร่วมมือเชิงสร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามเป้าหมายของสถานศึกษา

1.4 ผู้บริหารโรงเรียนควรดำรงตนเป็นแบบอย่างในการรักษาคำพูดและมีเสถียรภาพในการสื่อสาร โดยปราศจากอคติหรือการผันแปรตามสภาวะอารมณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับ (Acceptance) บนความเสมอภาคต่อกัน อันจะนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2. การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนต้องไม่จำกัดวิสัยทัศน์ไว้เพียงเฉพาะตน แต่พึงถ่ายทอดและสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผ่านการแบ่งปันองค์ความรู้และหยิบยื่นโอกาสในการพัฒนาศักยภาพแก่บุคลากร เพื่อสร้างรากฐานทางปัญญาและส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างทั่วถึง

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้กระบวนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่เสริมสร้างพลัง (Empowerment) โดยถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาผ่านถ้อยคำที่ละมุนละไมแต่หนักแน่น เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และปลูกกระแสความตื่นตัวให้แก่บุคลากรในการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพสู่ความเป็นเลิศ

2.3 ผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงออกถึงภาวะผู้นำผ่านการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างเชิงประจักษ์และการยึดถือประโยชน์สาธารณะเป็นที่ตั้ง เป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างเสริมบารมีที่มีเสน่ห์และความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน เมื่อผู้นำสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับการครองตนอย่างเหมาะสม จะส่งผลให้เกิดการยอมรับและพร้อมร่วมใจปฏิบัติงานจากบุคลากรทุกระดับ

2.4 ผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง และภาคีเครือข่ายชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ร่วม เพื่อแสดงออกถึงหลักความเท่าเทียมและธรรมาภิบาล อันจะส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเกิดความตระหนักและร่วมเป็นเจ้าของความสำเร็จ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

3.1 ผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงออกถึงความมีใจกว้างและจิตสาธารณะพร้อมอุทิศตนเพื่อผลประโยชน์ของทางราชการและส่วนรวมเป็นสำคัญ

3.2 ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้วาจาในการสื่อสาร ด้วยความอ่อนน้อม โดยมุ่งเน้นการให้เกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สุภาพและยึดมั่นในจริยธรรมวิชาชีพ

3.3 ผู้บริหารโรงเรียนควรประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างในการรักษาผลประโยชน์ของทางราชการ โดยปราศจากผลประโยชน์ทับซ้อน เพื่อวางรากฐานและสร้างมาตรฐานเชิงจริยธรรมให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่

3.4 ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำรงตนด้วยความเหมาะสมและปฏิบัติต่อบุคลากร ตามหลักความเสมอภาคอย่างเคร่งครัด เพื่อรักษามาตรฐานเชิงจริยธรรมและสร้างความเชื่อมั่นในระบบบริหารจัดการสถานศึกษา

4.การสร้างความร่วมมือ มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

4.1 ผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงออกถึงการสนับสนุนและส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรเพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในสถานศึกษา

4.2 ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้วาจาในการสื่อสารด้วยความสุภาพอ่อนโยน แต่คงไว้ซึ่งความชัดเจนในการถ่ายทอดเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นถึงคุณค่า และความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร

4.3 ผู้บริหารโรงเรียนควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างเชิงประจักษ์ในการอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และร่วมรับผิดชอบต่อการกิจขององค์กร ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการเสริมสร้างความร่วมมืออย่างยั่งยืน

4.4 ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างด้านความเสมอภาคโดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความเท่าเทียมและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทุ่มเทปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเต็มกำลังความสามารถ

5.ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ มีแนวทางการพัฒนา 3 แนวทาง ดังนี้

5.1 ผู้บริหารโรงเรียนควรดำรงบทบาทในการเป็นผู้อุปถัมภ์และร่วมรับผิดชอบต่อความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อันจะช่วยให้บุคลากรมีความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเต็ม

5.2 ผู้บริหารโรงเรียนควรมีทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ถ้อยคำที่เด็ดขาดชัดเจน ควบคู่ไปกับการสุภาพและหลักการทางเหตุผล ในสภาวะการณ์ที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงหรือวิกฤตการณ์ เพื่อแสดงออกถึงวุฒิภาวะผู้นำที่มั่นคงและสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร

5.3 ผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงให้เห็นถึงความสมเหตุสมผลในการเผชิญความเสี่ยง โดยระบุว่าการตัดสินใจดังกล่าวนั้นผ่านการวิเคราะห์ประเมินผลดีและผลเสียอย่างรอบด้าน โดยยึดถือเอาประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมและองค์กรเป็นที่ตั้ง

5.4 ผู้บริหารโรงเรียนควรยึดมั่นในหลักความเท่าเทียมและธรรมาภิบาล โดยแสดงจุดยืนที่มั่นคงในการสนับสนุนบุคลากรภายใต้บรรทัดฐานการตัดสินใจที่เสมอต้นเสมอปลาย ไม่หวั่นไหวต่อกระแสกดดันจากภายนอก เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าทุกการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นตั้งอยู่บนหลักการและเหตุผลที่ตรวจสอบได้

5.1.4 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

5.2.1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มี 5 องค์ประกอบ และ 15 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นทุกตัวมีค่าเฉลี่ยผ่านเกณฑ์ คือ ค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือมากกว่า 3.00 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 2) การสื่อสารที่มีประสิทธิผล 3) ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ 4) การสร้างความร่วมมือ และ 5) การเป็นแบบอย่าง

ที่ดีด้านจริยธรรม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยรวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยหลายขั้นตอน เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เช่น การศึกษาจากเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ร่างตัวบ่งชี้ สร้างแบบสอบถามเพื่อหาคุณภาพตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสม และความสอดคล้องของเครื่องมือการวิจัย และวิเคราะห์หาคุณภาพของเครื่องมือ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Johnstone (1981) ได้เสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ ศิริชัย กาญจนวาสี (2550) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ดี และวิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ที่ได้สรุปคุณลักษณะที่ดีของตัวบ่งชี้เอาไว้

#### 5.2.2 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผลจากการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่ได้จากแนวคิดทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับและนำไปใช้จริงอย่างกว้างขวาง และได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถเชิงบริหารและทฤษฎีในการพิจารณาความสอดคล้องเหมาะสมของตัวบ่งชี้ รวมทั้งได้รับการพัฒนาจากผู้เชี่ยวชาญที่ผ่านการบริหารการศึกษา การบริหารสถานศึกษา และเป็นนักวิชาการในระดับอุดมศึกษา ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์อย่างมาก ในด้านการบริหารศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ดีของ ศิริชัย กาญจนวาสี (2550) ที่เสนอว่าตัวบ่งชี้ที่ดีควรมีคุณภาพตามเกณฑ์ต่อไปนี้

- 1) มีความตรง (Validity) ต้องวัดได้ในสิ่งที่จะวัดอย่างถูกต้อง แม่นยำ ตรงตามคุณลักษณะที่มุ่งวัด
- 2) มีความเที่ยง (Reliability) ต้องวัดได้คงที่เหมือนเดิม เป็นปรนัย วัดได้ตรงกัน หรือใกล้เคียงกันทุกครั้ง
- 3) ความเป็นกลาง (Neutrality) ต้องเป็นกลางไม่ลำเอียงหรือชี้นำไปในทิศทางหนึ่งทิศทางใด ซึ่งในการประเมินโอกาสจะเกิดความลำเอียงได้ง่าย เพราะเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความไว (Sensitivity) ในการวัด สิ่งใดถ้าตัวบ่งชี้มีความไวแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างได้ละเอียด เช่น วัดได้หลายระดับยิ่งทำให้ผลการวัดมีคุณภาพสูงขึ้น ดีกว่าวัดได้เพียง 2 ระดับ และ 4) ง่ายในการใช้



(Practically) สามารถนำตัวบ่งชี้ไปวัดหรือเก็บข้อมูลได้จริง โดยวิธีต่าง ๆ เป็นไปอย่างสะดวก และเมื่อเก็บข้อมูลได้แล้ว ก็สามารถแปลความหมายได้ง่าย สอดคล้องกับพิโอลแฮริส และ เฮาส์ (Fiol, Harris and House, 1999) ทำการวิจัยในด้านของภาวะผู้นำแบบบารมีที่ส่งผล ถึงความเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางสังคม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นอดีตประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาใน ศตวรรษที่ 20 จนถึง โรนัลด์ เรแกน ด้วยวิธีการศึกษาจากอัตชีวประวัติ การกล่าวปราศรัยครั้งแรกเมื่อ ได้รับตำแหน่งและสภาพทางสังคมในช่วงของการดำรงตำแหน่ง ซึ่งจากการสำรวจโดยอาศัย ประสบการณ์และการทดลองแบบจำลอง จากการวิเคราะห์สรุปว่า ผู้นำแบบบารมีมีกลยุทธ์การ สื่อสารสำหรับการกระจาย ผลักดัน และสนับสนุนบรรทัดฐาน/แนวทางของผู้ตามของเขาเหล่านั้นได้ ซึ่งหมายถึง ผู้นำแบบบารมีมีกลยุทธ์การสื่อสารที่สามารถส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้ เช่นเดียวกับ วัชระ คงแสนคำ (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงศรัทธา บารมีของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก พบว่าความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงศรัทธา บารมี ใน 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคลที่มี 17 องค์ประกอบย่อย 63 ตัวชี้วัด พบว่า ระดับความเหมาะสมของ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.47$ ,  $S.D.=0.52$ ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายองค์ประกอบหลัก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย (1-4) องค์ประกอบหลักที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X}=4.50$ ,  $S.D.=0.50$ ) รองลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X}=4.49$ ,  $S.D.=0.51$ ) ด้านความกล้าเสี่ยง ( $\bar{X}=4.48$ ,  $S.D.=0.52$ ) ด้าน การกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X}=4.47$ ,  $S.D.=0.51$ ) ตามลำดับส่วนองค์ประกอบหลักที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X}=4.45$ ,  $S.D.=0.51$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมาก

### 5.2.3 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มี 2 แนวทาง ได้แก่ 1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อ พัฒนาสมรรถนะดิจิทัลให้กับผู้บริหารโรงเรียน และเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้ผู้นำสามารถ ปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้ตลอดเวลา 2) ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการพัฒนาตนเองและ พัฒนาองค์กร เพื่อสร้างความตระหนักในความสำคัญจำเป็นของการมีภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลัก พุทธธรรม ในการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ทนต่อการเปลี่ยนแปลง และผลการ

ประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แล้วนำมาหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมในการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม และดำเนินการประเมินแนวทางจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Guskey (2000) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ในการประเมินพิจารณาตรวจสอบข้อเสนอแนะทางไว้ว่า เกณฑ์ประกอบด้วยด้านความเหมาะสม (propriety) โดยพิจารณาจากกระบวนการได้มาครอบคลุมองค์ประกอบ การใช้ถ้อยคำสำนวน การจัดกลุ่มหรือลำดับของเนื้อหา ความคุ้มค่าในการนำไปดำเนินการตลอดจนความเหมาะสมกับสถานการณ์ และด้านความเป็นไปได้ (feasibility) โดยพิจารณาถึงความสามารถในการนำไปสู่การปฏิบัติ การมีทรัพยากรเพียงพอที่จะปฏิบัติให้สำเร็จได้ การจัดกลุ่มหรือลำดับของเนื้อหา ความคุ้มค่าในการนำไปดำเนินการตลอดจนความเหมาะสมกับสถานการณ์

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง พบว่า ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุด คือ ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมด้านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม ดังนั้น ถ้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องการการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อย่างเร่งด่วนควรพัฒนาใน 3 องค์ประกอบนี้ก่อน และเลือกตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญมากในแต่ละองค์ประกอบนั้นไปพัฒนาก่อน

5.3.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลัก

พุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาได้ไปใช้ในการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

5.3.1.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากตัวบ่งชี้ที่สำคัญ เพื่อเป็นแนวทางนำไปพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรม ดังนี้

1) หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัดมัธยมศึกษา ควรพิจารณาดำเนินการยกระดับสมรรถนะผู้บริหารผ่านการจัดทำเครื่องมือและนวัตกรรมพัฒนาที่หลากหลาย อาทิ การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำในเชิงบูรณาการ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตลอดจนการสร้างสรรค์แพลตฟอร์มการเรียนรู้อัจฉริยะและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมที่ครอบคลุมและชัดเจน

2) การพัฒนาตนเอง ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรม เพื่อให้มีความพร้อมในการชี้นำและบริหารจัดการโรงเรียนท่ามกลางสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถดำเนินการผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย อาทิ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองผ่านแหล่งทรัพยากรสารสนเทศ และดิจิทัลแพลตฟอร์มที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ 4 การฝึกฝนทักษะความเป็นผู้นำที่มีหลักพุทธธรรมมาเกี่ยวข้องจากระบบการเรียนรู้ออนไลน์ และการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง (On-the-Job Training) เพื่อสั่งสมประสบการณ์เชิงประจักษ์

นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนควรแสวงหาโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพผ่านการเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนาทางวิชาการด้านภาวะผู้นำ รวมถึงการมีส่วนร่วมในเครือข่ายสังคมออนไลน์และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถอดบทเรียนประสบการณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารและหลักพุทธธรรม โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 เพื่อสร้างความศรัทธา และการยอมรับ ตลอดจนการศึกษาดูงานและการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางปัญญากับผู้อื่น ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างองค์ความรู้ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ และขยายวิสัยทัศน์ อันจะนำไปสู่การประยุกต์ใช้แนวคิดพุทธบริหารเพื่อยกระดับภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ให้บังเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

3) การพัฒนาองค์กร ผู้บริหารโรงเรียนพึงสร้างความตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นในการนำภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ท่ามกลางสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยเริ่มจากการนำหลัก

ทาน (การให้) มาเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ ผ่านการสนับสนุนสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นที่ผลประโยชน์ทางการศึกษามากกว่าภาระทางงบประมาณ รวมถึงการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือแก่นักเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ซึ่งถือเป็นการแสดงออกถึงความเมตตาธรรมในเชิงประจักษ์

นอกจากนี้ การสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ภายในสถานศึกษาผ่านหลักปิยวาจา (การเจรจาด้วยไมตรี) นับเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร โดยการใช้การสื่อสารเชิงบวกเพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน ควบคู่ไปกับการพัฒนาสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ตามหลัก อัตถจริยา (การบำเพ็ญประโยชน์) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ตลอดจนการยึดถือหลัก สมานัตตตา (การวางตัวเหมาะสมและเสมอต้นเสมอปลาย) มาเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะการพิจารณาความดีความชอบและการมอบหมายภาระงานที่เป็นธรรม ปราศจากการเลือกปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา และเสริมสร้างความสามัคคีกลมเกลียวภายในองค์กร อันเป็นรากฐานสำคัญสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรทำการศึกษาวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยใช้โมเดลที่ได้รับการตรวจสอบจากงานวิจัยนี้เป็นแนวทาง ในการสร้างโปรแกรมการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาต่อไป

5.3.2.2 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแบบประเมินภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมิน และตรวจสอบตนเองเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรมต่อไป

5.3.2.3 ควรทำการศึกษาเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อนำตัวบ่งชี้ทั้ง 15 ตัวบ่งชี้ และ 61 พฤติกรรมการวัด ไปทดลองและติดตามผลการใช้กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสถานการณ์จริง



## บรรณานุกรม

กรรณิการ์ วัฒนาวีโส. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

กรรณิการ์ เรตมอนต์. (2559). ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

กลมเกลียว มาเวียง. (2561) ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำอุดมปัญญาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา:

การพัฒนาและทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง.สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

คำพร กองเตย. (2560). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

คณิต ดวงหส์ดี, และพระมหามิตร จิตปญโญ. (2564). พุทธบูรณาการจัดการความขัดแย้งเพื่อสันติภาพบทความ วิชาการ วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์, 8(2), 1-13.

จินตนา บุญบงการ. (2559). แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ:

สำนักพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

จรัส อติวิทยากรณ์. (2554). หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2).

สงขลา: เหมการพิมพ์.

ฉัตรนภัส แพทย์สิทธิ์ และคณะ. (2565) เวสารัชชกรณธรรมหลักธรรมสำหรับการจัดการศึกษาในภาวะวิกฤตโควิด-19.มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

ชยพล เพชรพิมล. (2558). ทฤษฎีการมี.วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัย ศิลปากร.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2557).ภาวะผู้นำการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1:สถาบันเพื่อ  
ความก้าวหน้าทาง วิชาการ.

ชุตีรัตน์ กาญจนธชัย. (2562). การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นเลิศ  
ในยุคดิจิทัล. [วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม].

ทวี เสรหมัญ. (2550). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ฐานบัณฑิต.

นันทนา เจริญสุข. (2563). กลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดชลบุรี (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎี  
บัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2552). ภาวะผู้นำและจริยธรรม (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเลเทอร์  
คอมพิวเท็กซ์.

บัลลังก์ มะเจียว. (2565). การพัฒนาตัวบ่งชี้การสื่อสารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปริญญาดุษฎี  
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พิริยะสาน.

ประวิทย์ มั่นปาน. (2565).ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน.วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎี  
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย ศิลปากร.

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2546). ผู้นำที่ดีไม่มีเสื่อม. กรุงเทพฯ: แอนนิเมท กรุ๊ป.

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2568). ทิศทางภาวะผู้นำทางการศึกษายุคดิจิทัลและการบริหารจัดการ  
เชิงรุก. สืบค้นจาก [https://drpiyanan.com]

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2553). ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ:กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำทางการ  
ศึกษา กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 3.

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รุ่งรัตน์ ชัยสำเริง. (2558). การสื่อสารภาพลักษณ์และอัตลักษณ์องค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิทยากร เชียงกุล. (2553). ศาสตร์และศิลปะการเป็นผู้นำในโลกยุคใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์

วิญญูชน.

วิโรจน์ สารัตนะ. (2546). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและร่วมสมัย. ทิพย์วิสุทธิ์.(2553). ผู้บริหารโรงเรียน:

สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ:

ทิพย์วิสุทธิ์.

\_\_\_\_\_. (2554). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา.

พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.

\_\_\_\_\_. (2566). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา.

พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.

\_\_\_\_\_. (2557). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนันทาที่สนะร่วมสมัยปัจจุบัน.

กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.

วิศรุต มาเจริญ(2563). รูปแบบภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 เพื่อเสริมสร้างการบริหารการศึกษาแบบเสมอภาค.

วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย

มหาเมฆกุฎราชวิทยาลัย.

วัชรระ คงแสนคำ.(2565).รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมีของผู้บริหารสถานศึกษาขนาด

เล็ก. สาขาวิชาการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

เวณิกา ชัยยิม. (2558). ภาวะผู้นำบารมีของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ

สถานศึกษา. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดหนองบัวลำภู

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย .

- สุพิศ ศรีบัว. (2564). การพัฒนาโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหาร  
โรงเรียนเอกชน. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย.
- สมิต อาบสุวรรณ. (2556). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. (2559). ทฤษฎีการสื่อสาร. กรุงเทพฯ: ระเบียบทอง
- สุมาลี ประทุมมา. (2554). ภาวะผู้นำบารมีของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. [วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น].
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). พุทธวิธีการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2550). ธรรมบุญชีวิต ฉบับชาวบ้าน. กรุงเทพมหานคร: สถาบัน  
บันลือธรรม.
- พระมหาไพรัช ปภัสสร, พระมหาเทวประภาส วชิรญาณเมธี, และ วิรุฬห์ สุทธิโชติ. (2567).  
การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำบารมีของผู้บริหารสถานศึกษา.วารสาร  
วิจัยและวิชาการ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 17(1), 45-58.
- พระอธิการบุญช่วย โชติวิโส. (2560). การบริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1. วิทยานิพนธ์  
พุทธศาสตรมหาบัณฑิต
- พิสิทธิ์ อุดชาชน, ประสพสุข ฤทธิเดช และ ประวีต เอรารวรรณ. (2558). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 13(2), 56-65.
- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ.ปยุตฺโต).(2559). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม,  
พิมพ์ครั้งที่ 34.กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พระพุทธศาสนาของธรรมสภา



สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน,(2566) แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ

พ.ศ.2564,เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2568, เข้าถึงได้จาก

<https://anyflip.com/nzlr/xscda/>

หนูไกร มาเชค (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

หงษา วงศ์จำปา. (2560). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย.  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เอกภักดิ์ ฉ่ำมณี และ ทนงค์ดี คุ่มไข่น้ำ. (2564). องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21.  
รายงานการประชุม วิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 22  
วันที่ 25 มีนาคม 256.มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อาคม มากมีทรัพย์. (2557). จริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษา. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต,  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อันโตนิ ลาซินาอี. (2568). Your Voice Signals Leadership Before your Words Do.  
สืบค้นจาก (<https://www.antonilacina.com/news/your-voice-signals-leadership-before-your-words-do/>) Alexander, J. S. (2013). The practice of global  
leadership: Theory, policy, and methods. Journal of Leadership Studies.

Annie, Richard, and Frances. (2008). Leadership Becoming a Resonant Leader  
(Harvard: Harvard Business School Press, 2008).

Bacha, Eliane. (2014). The Relationship between Transformational Leadership,

Task Performance and Job Characteristics. *Journal of Management Development*. Vol. 33 Iss: 4.

Bass, Bernard Morris.(2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (New York: Free Press, 2008), 68.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press.

Bethel, S. M. (2000). *Making a difference: 12 qualities that make you a leader*. Berkley Publishing Group.

Berghofer, D., & Schwartz, G. (2008). *Ethical leadership: Right relationships and the public good*. Institute for Ethical Leadership.

Best, J. W. (1977). *Research in education* (3rd ed.). Prentice-Hall

Bogler, Ronit. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*. December 2001. vol. 37. 5.

Bloom, B. S., Hastings, J. T., & Madaus, G. F. (1971). *Handbook on formative and summative evaluation of student learning*. McGraw-Hill.

Bowers, A. J., Shoho, A. R., & Barnett, B. G. (Eds.). (2013). *The typology of Operationalized leadership*. Information Age Publishing.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.

Brown, B. (2007). *I thought it was just me (but it isn't): Making the journey from "what will people think?" to "I am enough"*. Gotham Books.

Braun, C. K. (1991). Leadership: A review of the literature. *Journal of Nursing Management*, 2(3), 12-18.

- Brickman, Ruben. (2015). How Charismatic Leadership Affects Direct Follower Behavior and Perceived Meeting Effectiveness. In 6th IBA Bachelor Thesis Conference November 5th, 2015. Enschede, The Netherlands.
- Cashman, K. (2012). The pause principle: Step back to lead forward. Berrett-Koehler Publishers.
- Catani, J. (2008). The leader's guide to conflict management. McGraw-Hill.
- Chrislip, D. D. (2010). The collaborative leadership fieldbook: A guide for citizens and civic leaders. Jossey-Bass.
- Clare, J. (2014). Leadership and management in learning organizations. Pearson Education.
- Conger and Kanungo's, (1997) Charismatic Leadership Theory. The leadership challenge. (San Francisco: Jossey-Bass, 1997), 637-647.
- Conger, and R. N. Kanungo. (1988). Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership.
- Crofts, P. (2011). Management and charisma: Organizational behavior in perspective. Routledge.
- David, F. R. (2010). Strategic management: Concepts and cases (13th ed.). Prentice Hall. (San Francisco: Jossey-Bass, 1988).
- Dubrin, A. J., (2001). Leadership Research Finding: Practice and Skills (Massachusetts: Houghton Mifflin company, 2001), 85.
- \_\_\_\_\_ (2004). Leadership: Research findings, practice, and skills (4th ed.). Houghton Mifflin.
- \_\_\_\_\_ (2006). Leadership: Research findings, practice, and skills (5th ed.). Houghton Mifflin.

- Dawn, M. T. (2007). The impact of leadership style on organizational ethics. University of Victoria.
- Daft, R. L. (2011). The Leadership Experience (5th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Etzioni, A. (1965). Modern Organizations. Prentice-Hall.
- Ejimabo, N. O. (2015). The influence of leadership in strategic planning and operational management in our contemporary business world. *Journal of Business Administration Research*, 4(2), 43-52.
- Edwards, G. (2013). Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers. SAGE Publications.
- Fathurrahman. (2017). Principal's Charismatic Leadership in Vocational Teachers Supervision Based on Islamic Boarding School. *Advances in Economics, Business and Management Research* 45 (2017).
- Frederick, C.(2021). Lunenburg, and Allan Ornstein, *Educational Administration* 7th ed. (New York: SAGE Publications, 2021), 423.
- Gardner, J. W. (1990). On Leadership. Free Press.
- Gallagher, B. (2017). The collaborative school: Leading and learning together. Corwin Press.
- Get, R. (2017). Leadership and the power of influence in educational management. Academic Press.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H., Jr. (2000). *Organizations: Behavior, structure, processes* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Gleeson, D. (2012). The professional teacher: Leadership, professionalism and teacher education. Bloomsbury Academic.
- Good, C. V. (1959). *Dictionary of Education*. New York: McGraw-Hill.



- Hackman, M. Z., Schmitt-Oliver, D., & Tracy, M. J. (2002). The relationship between perceived charismatic leadership of the principal and student performance. *Journal of School Leadership*, 12(1), 80–101.  
<https://doi.org/10.1177/105268460201200104>.
- Harrin, E. (2015). *Collaboration tools for project managers*. Artech House.
- Hassen, R. (2016). *Impact of leadership styles on organizational performance*. Lamber Academic Publishing.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992) “The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation?,” *Academy of Management Executive* 6, 2, (May 1992).
- Howell J.P. and Costley D.L., (2001). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and Research in Administration*. New York: Macmillan.
- Hayden, M. (2010). *Managing international schools*. SAGE Publications.
- House, R. J., & Baetz, M. L. (1979). Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. *Research in Organizational Behavior*, 1, 341-423.
- House, R. J., Delbeca, A., Taris, T., & Sully de Luque, M. (2001). Charismatic theory of Leadership: An empirical test of CEOs. [n.p.].
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Prentice-Hall.
- Hester, J. P. (2003). *Ethical leadership for schools: Creating community in an environment of accountability*. McFarland & Company.
- Hymes, J. (2014). *Leadership and school management*. Academic Press.
- J. A. Halpert. (1990) “The Dimensionality of Charisma.”, *Journal of Business and Psychology* 4.4 (1990): 399.

- Jartese, P. (2013). *The leadership style and school climate: A study of secondary school administrators*. Academic Press.
- Jarrett, M. (2014). *The hidden dynamics of organizational change: A leader's guide*. Pearson Education.
- John, R. P., Fenwick, M., & Betty, R. (2014). *Management*. McGraw-Hill.
- Jones, S., & Gosling, J. (2014). *Strategic leadership: The classic chair*. Palgrave Macmillan.
- Josephson Institute of Ethics. (2009). *The six pillars of character*. Josephson Institute Press.
- Kabyemera, F. (2014). *The influence of head teachers' charismatic leadership on students' academic performance in secondary schools in Tanzania [Master's thesis, The Open University of Tanzania]*. institutional repository.
- Kase, R., Paauwe, J., & Zupan, N. (2010). *HRM, interpersonal networks, and knowledge sharing in organizations*. Palgrave Macmillan.
- Klann, M. (2007). *Building restoration: Trust and confidence in leadership*. Center for Creative Leadership.
- Karakose, T. (2007). High school teachers' perceptions of charisma on school principals. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 35(1), 79-86.
- Kendall, F. E. (2015). *Understanding white privilege: Creating pathways to authentic relationships across race* (2nd ed.).
- Routledge. Kelly, R. E. (2015). *The power of followership: How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves*. Currency.

- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter?. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48–60.  
<https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>
- Lashway, L. (2006). *The principal's guide to school reform*. Corwin Press.
- Lussier, R. N., and Achua, C. F. (2001). *Leadership: Theory Application Skill Development*. Wahington: South-Western College.
- \_\_\_\_\_. C. F. (2010). *Effective leadership* (4th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2016). *The leadership machine: For maximum performance, which every unit needs to know* (10th ed.). Korn Ferry.
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior* (9th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Lipham, J. A. (1964). Leadership and Administration. In *Behavioral Science and Educational Administration* (63rd Yearbook of the National Society for the Study of Education, Part II, pp. 119–141). Chicago: University of Chicago Press.
- Lauby, S. (2014). *Manager's onboarding guide: How to get your new hires up to speed in no time*. ATD Press.
- Mason, J. (2017). *Qualitative researching* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Majeed, A. (2017). *Leadership styles and organizational commitment: A study of educational institutions*. Knowledge Press.
- Max, Weber. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York : Free Press.
- Manning, T. T., & Robertson, B. (2002). The dynamic of self-observation and self-control in leadership. *Industrial and Commercial Training*, 34(5), 201-209.

- McCrary, R. (2015). *Instructional leadership: The essential guide to improving outcomes*. Sage Publications.
- Ministry of Education, Singapore. (2018). *21st century competencies and student Outcomes framework*. MOE.
- Mikkelsen, B., & Jarcho, H. (2015). The connected leader. *Ivey Business Journal*
- Miller, T. W. (2007). *School leadership and administration: Important concepts, case studies, and simulations*. McGraw-Hill.
- Mohr, N. (2012). *The school leader's guide to collaboration: How to help teachers learn from one another*. Corwin Press.
- Morris, V. C. (1973). *Existentialism in education: What it means*. Harper & Row.
- Mowbray, D. (2009). *The guide to being a leader*. Management Advisory Service.
- Myatt, M. (2012). *Hacking leadership: The 11 gaps every business needs to close and the secrets to closing them quickly*. John Wiley & Sons.
- Nadler, D., and Michael Tushman. (1990) *Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*. California: Management Review.
- Nahavandi, A. (2000). *The art and science of leadership (2nd ed.)*. Prentice Hall.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2013). *Management (3rd ed.)*. South-Western Cengage Learning.
- Piscione, D. P. (2014). *The risk factor: Why every organization needs big bets, bold characters, and the buzzing community*. Palgrave Macmillan.
- Rolfe, G., Jasper, M., & Freshwater, D. (2010). *Critical reflection in practice: Generating knowledge for care (2nd ed.)*. Palgrave Macmillan.
- Rogers, B. (2012). *You know the fair rule: Strategies for positive management of children's behaviour (3rd ed.)*. Taylor & Francis.



Ricci, L. A., & Wiese, P. (2011). *Collaborating for success: With teachers and students*. Corwin Press.

\_\_\_\_\_. (2007). *Business and management: Strategy and leadership*. Oxford University Press.

Rouse, M. J. (2014). *Personal leadership and strategy*. Taylor & Francis.

Schermerhorn, J. R., Jr. (2000). *Management* (6th ed.). John Wiley & Sons. George Washington University. (n.d.). Title of the specific webpage or article. Retrieved [10,12, 2025], from [<https://www.gwu.edu/>]

Stoner, C. R., & Besel, R. S. (2015). *Leading with spirit: Presence, passion, and promise*. Routledge.

Tschannen-Moran, M. (2013). *Trust matters: Leadership for successful schools* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Trammell, R. (2013). *The school leader's guide to building a culture of trust and collaboration*. Corwin Press.

Vora, M. K. (2014). *Business excellence through sustainable people, process, and performance*. ASQ Quality Press.

Warner, J. S. (2012). *The leadership and management development: Strategy and practice*. Pearson Education.

Webster, N. (1983). *Webster's ninth new collegiate dictionary*. Merriam-Webster.

Williams, C. (2005). *Management* (3rd ed.). South-Western College Publishing.

Wilmore, E. L. (2002). *Principal leadership: Applying the ISLLC standards*. Corwin Press.

Wayne State College. (2008). *Ethical leadership*. Wayne State College.

Yukl. (1989). *Leadership in Organizations*, 4th ed. (Prentice-Hall, 1989), 204.

\_\_\_\_\_. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Prentice Hall.

- Zubair, A., & Ajmal, A. (2017). Role of charismatic leadership in enhancing team Effectiveness and organizational commitment. *Journal of Management and Research*, 4(2), 45–62.
- Zaccaro, S. J., & Banks, D. J. (2004). Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between situational and transformative leadership. In M. S. Knight & S. J. Zaccaro (Eds.), *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success* (pp. 147–180). Jossey-Bass.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการประเมินคุณภาพของเครื่องมือ
2. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ (ระยะที่1)
3. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม (ระยะที่3)
4. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม โดยการประเมินอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)



### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

- |                                            |                                                                               |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรา เดชโอม      | ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา            |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.จุฑามาส ศรีจำนงค์ | ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย                            |
| 3. ดร.กชพร มณีพงษ์                         | ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู |
| 4. ดร.วีระชัย บุญอยู่                      | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า<br>สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 2     |
| 5. ดร. โชคชัย แร่นาค                       | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเอราวัณวิทยาคม<br>สพม.เลย หนองบัวลำภู              |

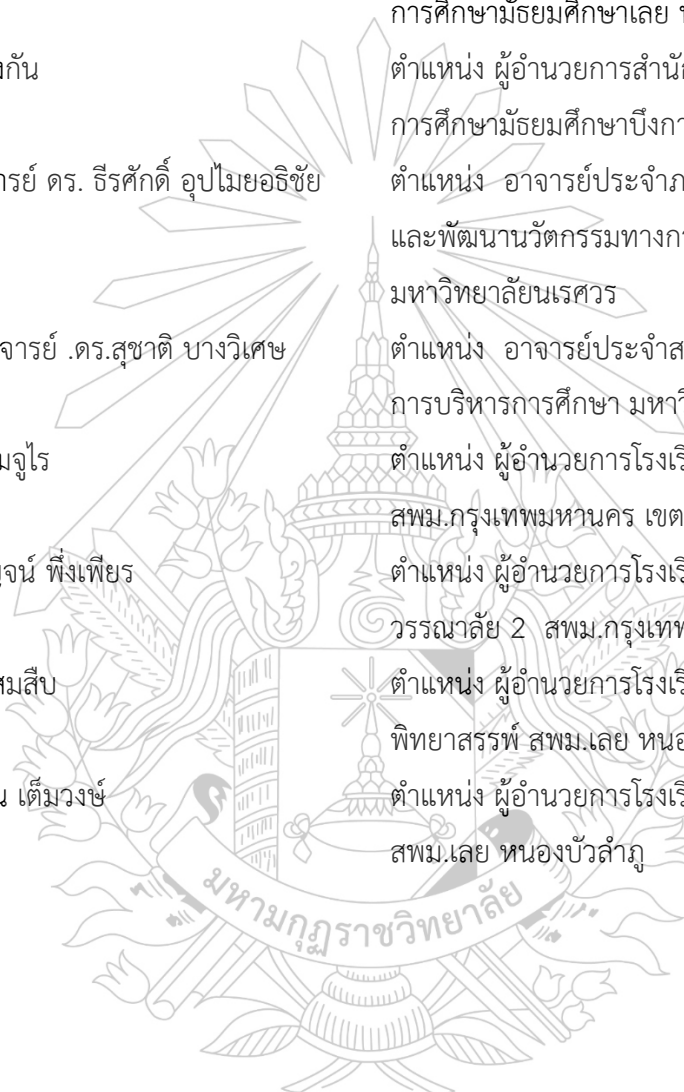


**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก  
เพื่อยืนยันองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ (ระยะที่1)**

- |                                          |                                                                                                                 |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. พระครูสังฆรักษ์วัชร เทวสิรินาโค, ดร.  | ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญพระพุทธศาสนา<br>วัดนาคนคร เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร                                        |
| 2. พระครูปริยัติคุณรังษี , ผศ.ดร.        | ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์เลย<br>ฝ่ายวิชาการ<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย<br>(วิทยาลัยสงฆ์เลย) |
| 3. พระสุทธวิจิตรเมธี,ดร.                 | ตำแหน่ง รองอธิการบดี<br>มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย<br>วิทยาเขตศรีล้านช้าง                                    |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ .ดร ประยุทธ์ ชูสอน | ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตร<br>คณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ                              |
| 5. ดร.สุวิทย์ เพียรชนะ                   | ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู                                   |
| 6. ดร.ปฐมพงษ์ สมอผาก                     | ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น                                           |
| 7. ดร.อุเทนร์ ชันติยู                    | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเลยอนุกุลวิทยา<br>สพม.เลย หนองบัวลำภู                                                |
| 8. ดร.เฉลิมพร ราศีชัย                    | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนท่าลี่วิทยา<br>สพม.เลย หนองบัวลำภู                                                   |
| 9. ดร.กุลธิดา ศรีโกเมนทร์                | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาหลวงวิทยา<br>สพม.เลย หนองบัวลำภู                                                  |

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก  
เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม  
(ระยะที่3)**

- |                                              |                                                                                            |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ดร.มงคล ศรนวล                             | ตำแหน่ง ศึกษาธิการจังหวัดเลย<br>ศึกษาธิการจังหวัดเลย                                       |
| 2. ดร.พิจิตร พรหมจรรย์                       | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู                 |
| 3. ดร.กษมา ป้องกัน                           | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ                          |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร. อีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย | ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารวิจัย<br>และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยนเรศวร |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ .ดร.สุชาติ บางวิเศษ    | ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชา<br>การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย                     |
| 6. ดร.ลัดดา เจียมจู่ไร                       | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนศึกษานารี<br>สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 1                            |
| 7. ดร.พลอยกาญจน์ พึ่งเพียร                   | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนฤทธิยะ<br>วรรณาลัย 2 สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 2                    |
| 8. ดร.एमจิตร สมสืบ                           | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนน้ำสวย<br>พิทยาสรรพ์ สพม.เลย หนองบัวลำภู                        |
| 9. ดร.พิรุณพรรณ เต็มวงษ์                     | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวังทรายขาววิทยา<br>สพม.เลย หนองบัวลำภู                          |



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม  
โดยการประเมินอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

- |                                       |                                                                               |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรา เดชโอม | ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา            |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร. ไซยา ภาวะบุตร   | ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหาร<br>การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร     |
| 3. ดร.กชพร มณีพงษ์                    | ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู |
| 4. ดร.วีระชัย บุญอยู่                 | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์<br>ร่มเกล้า สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 2    |
| 5. ดร. โชคชัย แร่นาค                  | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเอราวัณวิทยาคม<br>สพม.เลย หนองบัวลำภู              |





ภาคผนวก ข  
หนังสือราชการ



ที่ อว ๗๔๘/ว๕๔๐



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๙ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ผศ.ดร.พัชรา เดชโอม คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑.เค้าโครงวิจัย โดยย่อ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒.เครื่องมือวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำคุณูปการเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชฌนพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทิวรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร-๐๙๗-๙๓๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๕๔๐



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๙ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ผศ.ดร.จุฑามาส ศรีจันทร์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑.เค้าโครงวิจัย โดยย่อ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒.เครื่องมือวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นหมัดตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชฌนพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทธีวิริเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร-๐๙๗-๙๓๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๕๔๐



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๙ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ดร.กชพร มณีพงษ์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลยหนองบัวลำภู

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑.เค้าโครงวิจัย โดยย่อ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒.เครื่องมือวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใตตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชฌนพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาภิรมย์, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร-๐๙๗-๙๓๕๑๔๒๖



ที่ อว ๗๔๑๘/ว๕๔๐



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๙ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอมติขอความเห็นชอบเรื่องการจัดตั้งศูนย์วิจัย (IOC)

เจริญพร ดร.วิระชัย บุญอยู่ ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า สท.ม.กรุงเทพมหานคร เขต ๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑.เค้าโครงวิจัย โดยย่อ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒.เครื่องมือวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพลิชฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร. ชินพงษ์ ศรจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทิววิกรมธโร, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

นายเอกพลิชฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร.๐๙๗-๙๓๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๕๔๐



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๙ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอมติขอความเห็นชอบเป็นผู้อยู่ควบคุมตรวจสอบเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ดร. โชคชัย แร่นาค ผู้อำนวยการโรงเรียนเอราวัณวิทยาคม สหม.เลยหนองบัวลำภู

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑.เค้าโครงวิจัย โดยย่อ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒.เครื่องมือวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร. ชัยณพพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทธีวิจิตรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร-๐๙๗-๙๓๕๓๔๒๖

ที่ อว ๗๔๑๘/ว๑๐๐๑๔



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน พระครูสังฆรักษ์วัชร เทวสิรินาโค, ดร. ผู้เชี่ยวชาญพระพุทธศาสนา วัดนาคปรก เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1.เค้าโครงวิจัย โดยย่อ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒.แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นหัดตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร. ชื่นพงษ์ ศรจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัย จะประสาน วัน เวลา เพื่อเข้าสัมภาษณ์ในภายหลัง

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

(พระสุทิวาธิเรธ, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๓๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๑๐๐๑๔



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตขอเข้าสัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน พระครูปริยัติคุณรังษี, ผศ.ดร. รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์เลย ฝ่ายวิชาการ  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (วิทยาลัยสงฆ์เลย)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1.เค้าโครงวิจัย โดยย่อ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒.แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร. ชื่นพงษ์ ศรจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภาก เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์ในครั้ง ซึ่งผู้วิจัย จะประสาน วัน เวลา เพื่อเข้าสัมภาษณ์ในภายหลัง

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในครั้ง

ขอแสดงความนับถือ

(พระสุทิวาธิ์, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร.๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๓๕๑๔๒๖



ที่ อว ๗๙๑๘/ว๑๐๐๑๔



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุมัติขอเข้าสัมมนาและรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผศ.ดร. ประยุทธ์ ชูสอน อาจารย์ประจำหลักสูตร คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1.เค้าโครงวิจัย โดยย่อ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒.แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นทางการพัฒนาของผู้นำตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร. ชัยณรงค์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขออนุมัติขอความเห็นให้นักศึกษาได้เข้าสัมมนาในครั้งนั้น ซึ่งผู้วิจัย จะประสาน วัน เวลา เพื่อเข้าสัมมนาในภายหลัง

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธีวิริทธิ์, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร.๐๔๒-๘๓๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๓๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๔๑๘/ว๑๐๑๑๔



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ดร.สุวิทย์ เพียรชนะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลยหนองบัวลำภู

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1.เค้าโครงวิจัย โดยย่อ จำนวน ๑ ฉบับ  
๒.แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นห่อตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร. ชัยณพพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัย จะประสาน วัน เวลา เพื่อเข้าสัมภาษณ์ในภายหลัง

จึงเจริญพรามาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวิจิตรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร.๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๓๕๑๕๒๖

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๑๐๐๑๔



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ดร.ปฐมพงษ์ สมอฝาก รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1.เค้าโครงวิจัย โดยย่อ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒.แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นทางการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร. ชัยมงคล ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภาก เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัย จะประสาน วัน เวลา เพื่อเข้าสัมภาษณ์ในภายหลัง

จึงเจริญพราเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสทธีรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร.๐๔๒-๘๑๔๑๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๓๕๑๕๒๖

ที่ อว ๗๙๘๘/ว๑๐๐๑๔



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตขอเข้าสัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ดร.อุเทนร์ ชันดิษฐ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเลยอนุกุลวิทยา สพม.เลยหนองบัวลำภู

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1.เค้าโครงวิจัย โดยย่อ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒.แบบสัมภาษณ์ทั้งโครงสร้าง

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาศาสนาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร. ชื่นพงษ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาช่วย

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขออนุญาตขอเข้าสัมภาษณ์ในครั้งนี้อย่างเป็นกรณีพิเศษ ซึ่งผู้วิจัย จะประสาน วัน เวลา เพื่อเข้าสัมภาษณ์ในภายหลัง

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาธิรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๕๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๓๕๑๔๒๖



ที่ อว ๗๔๑๘/ว๑๐๐๑๔



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอมติขอความเห็นชอบและรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ดร.กุลธิดา ศรีโกเมนทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาสกวิทยา สพม.เลย หนองบัวลำภู

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1.เค้าโครงวิจัย โดยย่อ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒.แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร. ชินณพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัย จะประสาน วัน เวลา เพื่อเข้าสัมภาษณ์ในภายหลัง

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาธิ์เมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร.๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๓๕๑๔๒๖



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาลัยศาสนศาสตร์ วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

ที่ ..... ๐ว.๗๙๔๘.๒/๑๐๐๑๒ ..... วันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

กราบเรียน พระสุทธิวิริเมธี, ดร. รองอธิการบดี วิทยาเขตศรีล้านช้าง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโคร่งวิจัย โดยย่อ จำนวน ๑ ฉบับ

๒. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชิตพงษ์ ศรีจันทร์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้นักศึกษาได้เข้า สัมภาษณ์ในครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา เพื่อเข้าสัมภาษณ์ในภายหลัง

จึงกราบเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในครั้งนี้

*พระครูปลัดจรรพ*

(พระครูปลัดจรรพ สิริโร, ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

มหาวิทยาลัย

ที่ อว ๗๕๑๘/ว๑๐๐๕๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย  
(Try out)

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม QR Code เพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใตตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชิตพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของหน่วยงานตอบแบบสอบถามตาม QR Code ที่แนบมา เพื่อการจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาภิรมย์, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๓๔๑๔๒๖





ที่ อว ๗๔๑๘/ว๑๐๑๖๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม QR Code เพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษามัธยมศึกษา” โดยมี ผศ.ดร.พิษณุพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไชยสุภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใครขอความอนุเคราะห์ท่านส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่านตอบแบบสอบถามตาม QR Code สิ่งทีส่งมาด้วยนี้เพื่อการวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระศุภวัชรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๒๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๔๑๘/ว๑๐๑๖๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสบุรี ะยอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม QR Code เพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใ้ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชฌนพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่านตอบแบบสอบถามตาม QR Code สิ่งที่ส่งมาด้วยนี้เพื่อการวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวิจิตรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี ผู้วิจัย โทร ๐๔๗-๙๒๕๔๒๖

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๑๐๑๖๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม QR Code เพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้อาณัติพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษามัธยมศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชิตพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในกรณีนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ขอความอนุเคราะห์ท่านส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่านตอบแบบสอบถามตาม QR Code สิ่งทีส่งมาด้วยนี้เพื่อการวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพราเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสทธีวชิรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๒๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๑๐๑๖๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม QR Code เพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใตตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชิตพงษ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่านตอบแบบสอบถามตาม QR Code สิ่งทีส่งมาด้วยนี้เพื่อการวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสทิวชิรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๒๕๑๔๒๖



ที่ อว ๗๙๑๘/ว๑๐๑๖๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม QR Code เพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้อาณัติตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร. ชินพงษ์ ศรจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิภา ไวโสภณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่านตอบแบบสอบถามตาม QR Code สิ่งที่ได้รับมาด้วยนี้เพื่อการวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทธีวิริเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๒๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๑๐๑๖๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตาก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม QR Code เพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก-หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชฌนพงศ์ ศรจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่านตอบแบบสอบถามตาม QR Code สิ่งทีส่งมาด้วยนี้ เพื่อการวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทธีวิจิตรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๑๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๒๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๔๑๘/ว๑๐๑๖๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุมัติโครงการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม QR Code เพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชฌนพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขออนุมัติโครงการให้ท่านส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่านตอบแบบสอบถามตาม QR Code สิ่งที่ส่งมาด้วยนี้ เพื่อการวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาธิรมณี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๒๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๑๐๑๖๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม QR Code เพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใตตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชฌนพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่านตอบแบบสอบถามตาม QR Code สิ่งที่ส่งมาด้วยนี้ เพื่อการวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทธีวชิรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๒๕๑๔๒๖



ที่ อว ๗๔๑๘/ว๑๐๑๖๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม QR Code เพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้อาณัติตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชฌนพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ขอความอนุเคราะห์ท่านส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่านตอบแบบสอบถามตาม QR Code สิ่งที่ได้รับมาด้วยนี้เพื่อการวิจัยจะเป็นประโยชน์ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพรามาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาธิรมณี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

มหาวิทยาลัย

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๒๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๔๑๘/ว๑๐๑๖๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม QR Code เพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝัมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใตตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชฌนพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ขอความอนุเคราะห์ท่านส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่านตอบแบบสอบถามตาม QR Code สิ่งทีส่งมาด้วยนี้เพื่อการวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบเล่มดุษฎีนิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวิเชียรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝัมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๒๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๔๑๘/ว๑๐๑๖๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม QR Code เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใตตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชฌพงษ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่านตอบแบบสอบถามตาม QR Code สิ่งทีส่งมาด้วยนี้เพื่อการวิจัยจะเป็นประโยชน์ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบเล่มดุษฎีนิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพราเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาภิรมย์, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๒๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๙๘๘/ว๑๐๑๖๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้น

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม QR Code เพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชิตพงษ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่านตอบแบบสอบถามตาม QR Code สิ่งทีส่งมาด้วยนี้เพื่อการวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบดุษฎีนิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพามาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาธิ์, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๑๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๒๕๑๔๒๖



ที่ อว ๗๙๑๘/ว๑๐๑๖๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม QR Code เพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้อาชีพพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชฌนพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขออนุญาตให้ท่านส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่านตอบแบบสอบถามตาม QR Code สิ่งที่ได้รับมาด้วยนี้เพื่อการวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่มีรูปแบบในรูปแบบดุษฎีนิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพามาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทธิจิระเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๑๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๒๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๔๑๘/ว๑๐๑๖๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม QR Code เพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใตตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร. ชัยณพพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่านตอบแบบสอบถามตาม QR Code สิ่งทีส่งมาด้วยนี้เพื่อการวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวิจิตรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๓๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๒๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๔๑๘/ว๑๐๑๖๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม QR Code เพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้อาณัติคุณธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชิตพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่านตอบแบบสอบถามตาม QR Code สิ่งทีส่งมาด้วยนี้ เพื่อการวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาภิรมย์, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๒๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๔๑๘/ว๑๐๑๖๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม QR Code เพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นแห่งตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชฌนพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่านตอบแบบสอบถามตาม QR Code สิ่งทีส่งมาด้วยนี้ เพื่อการวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดหาข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบดุษฎีนิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทธีวิฑูริเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

มหาวิทยาลัย

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๒๕๑๔๖๖



ที่ อว ๗๔๑๘/ว๑๐๑๖๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสราญราษฎร์ธานี ชุมพร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม QR Code เพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นทางการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร. ชื่นพนธ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขออนุญาตเผยแพร่ท่านส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่านตอบแบบสอบถามตาม QR Code สิ่งทีส่งมาด้วยนี้เพื่อการวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบเล่มดุษฎีนิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสทธีวชิรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

มหาวิทยาลัย

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี

ผู้วิจัย โทร. ๐๙๗-๙๒๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๑๐๑๖๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม QR Code เพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้อาณัติตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร. ชัยณพพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรณิกา ไวโสภณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่านตอบแบบสอบถามตาม QR Code สิ่งที่ได้รับมาด้วยนี้เพื่อการวิจัยจะเป็นประโยชน์ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดหาข้อมูลที่เหมาะสมในรูปแบบเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาภิรมย์, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๒๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๑๐๑๖๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต่ง กระบี่

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม QR Code เพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพลิชฐ์ ฝีมื้อดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่สอดคล้องตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชฌนพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ขอความอนุเคราะห์ท่านส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่านตอบแบบสอบถามตาม QR Code สิ่งทีส่งมาด้วยนี้ เพื่อการวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลทีสมบูรณ์แบบในรูปเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาธิ์, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพลิชฐ์ ฝีมื้อดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๓-๙๒๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๐๒๕๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๑๗ มีนาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรม  
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เจริญพร ดร.มงคล ทรนวล ศึกษาธิการจังหวัดเลย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ  
ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.ชัชณพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
และ ดร.กรรณิกว ไวโสภณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ ต่อการทำวิจัย  
ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ผู้วิจัย จะประสาน วัน เวลา ที่ท่าน  
สะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธีวชิรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๓๕๑๔๒๖



ที่ อว ๗๙๑๘/ว๐๒๕๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๑๗ มีนาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุมัติขอเข้าสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นทตามหลักพุทธธรรม

ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เจริญพร ดร.พิจิตร พรหมจรรย์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลยหนองบัวลำภู

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นทตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชิตพงษ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขออนุมัติขอท่านให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ผู้วิจัย จะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติในครั้งนี

ขอเจริญพร

(พระสทธีวชิรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๕๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๓๕๕๔๖๖

ที่ อว ๗๔๑๘/ว๐๒๕๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๑๗ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรม  
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เจริญพร ดร.กษมา ป้องกัน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ  
ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.ชัชณพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ ต่อการทำวิจัย  
ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่มีรูปแบบในรูปเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ผู้วิจัย จะประสาน วัน เวลา ที่ท่าน  
สะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสทิตวิชิตเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๓๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๓๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๐๒๕๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๑๗ มีนาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม  
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน

เจริญพร รศ.ดร. ชีรศักดิ์ อุบไมยอริชัย อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา  
มหาวิทยาลัยนเรศวร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ  
ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร. ชัยมพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ ต่อการทำวิจัย  
ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบวิทยานิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ผู้วิจัย จะประสาน วัน เวลา ที่ท่าน  
สะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาธิรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๓๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๔๘๘/ว๐๒๕๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๑๗ มีนาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นตามหลักพุทธธรรม  
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เจริญพร ผศ.ดร.สุชาติ บวงวิเศษ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก-หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ  
ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชฌนพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษารวม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ ต่อการทำวิจัย  
ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบวิทยานิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ผู้วิจัย จะประสาน วัน เวลา ที่ท่าน  
สะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพราเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวิชิรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๔๑๕๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๓๕๑๔๒๖



ที่ อว ๗๙๘๘/ว๐๒๕๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๑๗ มีนาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใตตามหลักพุทธธรรม  
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เจริญพร ดร.ลัดดา เจียมจูลี ผู้อำนวยการโรงเรียนศึกษานารี สภม.กรุงเทพมหานคร เขต ๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ  
ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใตตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชิตพงษ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
และ ดร.กรรณิกา ไวโสภณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ ต่อการทำวิจัย  
ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ผู้วิจัย จะประสาน วัน เวลา ที่ท่าน  
สะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาธิรมณี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๓๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๐๒๕๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๑๗ มีนาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอใช้สัณหาณแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นตมหลักพุทธธรรม  
ของผูบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เจริญพร ดร.พลอยกาญจน์ พึ่งเพียร ผู้อำนวยการโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย ๒ สพม.กรุงเทพมหานคร เขต ๒  
สิ่งที่ส่งมด้วย แบบสัณหาณกิจโครงสร้าง จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ  
ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นตมหลักพุทธธรรม ของผูบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.ชัชพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษารวม

ในกรณีนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย  
ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ผู้วิจัย จะประสาน วัน เวลา ที่ท่าน  
สะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาธิ์, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๓๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๔๑๘/ว๐๒๕๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๑๗ มีนาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใตตามหลักพุทธธรรม  
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เจริญพร ดร.เอมจิตร สมสืบ ผู้อำนวยการโรงเรียนน้ำสวยพิทยาสรรพ์ สพม.เลยหนองบัวลำภู

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ  
ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใตตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.ชัชณพพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
และ ดร.กรรณิกา ไวลโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ต่อการทำวิจัย  
ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ผู้วิจัย จะประสาน วัน เวลา ที่ท่าน  
สะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาธิรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๓๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๔๑๘/ว๑๒๕๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๑๗ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นใตตามหลักพุทธธรรม  
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษานขั้นพื้นฐาน

เจริญพร ดร.พิรุณพรรณ เต็มวงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวังทรายขาววิทยา สพม.เลย หนองบัวลำภู

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก-หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใตตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษานขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร. ชัยณรงค์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในกรณีนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ผู้วิจัย จะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาธิรมณี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๖๑๑

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๓๕๑๔๒๖



ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๐๓๒๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๘ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินอิงเกณฑ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร ผศ.ดร.พัชรา เดชโอม คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินอิงเกณฑ์เพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใตตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษานขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชฌนพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินอิงเกณฑ์เพื่อการวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุตจักรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๕๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๓๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๔๘/ว ๐๓๒๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๘ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินอิงเกณฑ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร รศ.ดร. ไซยา ภาวะบุตร อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินอิงเกณฑ์เพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นทึบตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชฌนพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินอิงเกณฑ์เพื่อการวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวิจิตรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๓๕๑๕๒๖

ที่ อว ๗๔๑๘/ว ๐๓๒๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๘ เมษายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินองค์เกณฑ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร ดร.กชพร มณีพงษ์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลยหนองบัวลำภู

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินองค์เกณฑ์เพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.ชัชพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินองค์เกณฑ์เพื่อการวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาธิรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๑

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๓๕๑๔๒๖

ที่ อว ๗๔๑๘/ว ๐๓๒๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๘ เมษายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินอิงเกณฑ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร ดร.วีระชัย บุญอยู่ ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า สพม.กรุงเทพมหานคร เขต ๒

สิ่งของที่ส่งมาด้วย แบบประเมินอิงเกณฑ์เพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำคุณูปการเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นที่ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.วิชฌนพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไชโยภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินอิงเกณฑ์เพื่อการวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มคุณูปการต่อไป มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทิวรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๓๕๑๔๒๖



ที่ อว ๗๙๘๘/ว ๐๓๒๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๘ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินองค์เกณฑ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร ดร.โชคชัย แร่นาค ผู้อำนวยการโรงเรียนเอราวัณวิทยาคม สพม.เลย หนองบัวลำภู

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินองค์เกณฑ์เพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใต้อาณัติตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.ชัชณพงศ์ ศรีจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินองค์เกณฑ์เพื่อการวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพามาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทิววิกรมธโร, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี ผู้วิจัย โทร ๐๙๗-๙๓๕๑๔๒๖

ภาคผนวก ค  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย





**แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
(สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)**

---

**ชื่องานวิจัย**

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
THE DEVELOPMENT OF CHARISMATIC LEADERSHIP INDICATORS  
BASED ON BUDDHIST APPROACHES FOR SECONDARY SCHOOL  
ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC

**ผู้วิจัย**

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี  
นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช

**คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์**

ผศ.ดร.ชัชณพงค์ ศรีจันทร์                      อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
ดร.กรรณิกา ไวโสภ                                  อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ข้าพเจ้า **นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี** นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รหัสประจำตัวนักศึกษา 6630840432005 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **“การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”** โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชฌนพงศ์ ศรีจันทร์ และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา

วัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแต่ละองค์ประกอบและตัวบ่งชี้มีนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมการวัด ที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบในการสร้างข้อคำถามเพื่อใช้ในการวิจัย และเพื่อให้ ข้อคำถามได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งแสดงถึงความสอดคล้องของ ตัวบ่งชี้และพฤติกรรมการวัด กับนิยามเชิงปฏิบัติการ ของแต่ละองค์ประกอบ ข้าพเจ้าจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ และให้คำแนะนำในครั้งนี้ หากมีข้อสงสัยประการใด กรุณาติดต่อ **นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี โทร. 097-9351426**



ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมื้อดี

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง



### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

คำชี้แจง : ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญกรอกข้อมูลของท่านสำหรับการอ้างอิงที่ถูกต้องต่อไป

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ตำแหน่งทางวิชาการ (ถ้ามี)
  - ☐ ศาสตราจารย์
  - ☐ รองศาสตราจารย์
  - ☐ ผู้ช่วยศาสตราจารย์
  - ☐ อื่น ๆ .....
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....
  - สาขาวิชา.....
  - สถาบัน.....
4. ประสบการณ์การทำงาน
  - ☐ 5-10 ปี
  - ☐ 11-15 ปี
  - ☐ 15 ปีขึ้นไป
5. เชี่ยวชาญในด้าน
  - ☐ วิธีวิทยาการวิจัย
  - ☐ การบริหารการศึกษา
  - ☐ ภาวะผู้นำ
6. ข้อมูลอื่น ๆ
  - สถานที่ทำงานปัจจุบัน.....
  - ตำแหน่ง.....
  - โทรศัพท์..... E-mail.....

### คำชี้แจง :

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศษ.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. แบบสอบถามประกอบด้วยข้อคำถามใน 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- 2.1 องค์ประกอบหลักด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Visionary)
- 2.2 องค์ประกอบหลักด้านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)
- 2.3 องค์ประกอบหลักด้านความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ (Situational Risk-taking)
- 2.4 องค์ประกอบหลักด้านการสร้างความร่วมมือ (Collaboration Building)
- 2.5 องค์ประกอบหลักด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Ethical Role Modeling)

3. ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญได้ประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือการวิจัย เพื่อตรวจสอบการใช้ภาษาและหาดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ให้มีความเหมาะสมในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อคำถาม ดังนี้

- + 1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

4. การตอบแบบสอบถามฉบับนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่าน จึงขอให้ท่านตอบทุกข้อตามความคิดเห็นที่เป็นจริง คำตอบของท่านจะมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการหาคุณภาพของแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยต่อไป

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม หมายถึง ลักษณะพิเศษของผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความประพฤติที่ส่งผลให้ผู้อื่นเชื่อมั่น และศรัทธาในด้านของการแบ่งปันและมอบโอกาส ทั้งนี้ยังรวมไปถึงการส่งเสริม และสนับสนุน ให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ด้วยถ้อยคำที่อ่อนโยน สร้างกำลังใจที่ดี อันมาพร้อมกับการลงมือช่วยเหลือด้วยการกระทำอันเป็นแบบอย่างในการวางตนเสมอภาค สร้างสายสัมพันธ์แห่งความเข้าใจ กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจเชื่อถือยอมรับเชื่อฟัง มีอารมณ์คล้อยตามและทำให้ผลการปฏิบัติงานสูง ตามที่ตั้งไว้

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักการศึกษา นักวิชาการ ที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ได้องค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. **องค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Visionary leadership)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถมองภาพอนาคตในการดำเนินงานของโรงเรียน อาศัยหลักในการช่วยเหลือสงเคราะห์ซึ่งกันและกันภายใต้การพิจารณาด้วยปัญญารู้เหตุเห็นผล รู้เท่าทันสถานการณ์ สามารถคาดการณ์อนาคตและวางแผนได้อย่างเหมาะสม เป็นผู้ตั้งอยู่บนฐานของปัญญาและความเข้าใจธรรมะ ไม่ใช่แค่การมองไปข้างหน้า แต่เป็นการมองอย่างถูกต้อง รอบด้าน และนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้องผสมผสานใจของบุคลากรทั้งนี้เพื่อเป็นการเกื้อกูลให้นำไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จที่วางไว้

2. **องค์ประกอบการสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective Communication)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในการเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยไมตรีจิต และดำรงตนด้วยความเมตตาเพื่อเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ทั้งนี้การสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนควรมีความชัดเจน ตรงประเด็น และแฝงด้วยพลังแห่งการสร้างแรงบันดาลใจ อันจะเป็นการยึดเหนี่ยวใจผู้ร่วมงานให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธา ที่สำคัญคือ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเข้าใจในตัวผู้รับสาร เห็นคุณค่าในความคิดเห็นของผู้อื่น และให้ความสำคัญ กับการสร้างความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้การสื่อสารนำไปสู่การปฏิบัติที่ตรงเป้าหมายมีประสิทธิผล และเกิดผลลัพธ์ตามที่องค์กรตั้งใจไว้อย่างแท้จริง

3. **องค์ประกอบความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ (Situational risk-taking)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการกล้าตัดสินใจอย่างมีสติภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อประโยชน์สูงสุดของโรงเรียน ผ่านความเชื่อมั่นในตนเอง ควบคู่กับการเคารพความคิดเห็น ของครูและบุคลากรอย่าง เท่าเทียม ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจมาพร้อมกับความไม่แน่นอนหรือแรง

ด้าน โดยอาศัยข้อมูล เหตุผล และบริบทของสถานการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญ ในการตัดสินใจ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์เชิงบวกต่อโรงเรียนอย่างยั่งยืน

4. **องค์ประกอบการสร้างร่วมมือ (Collaboration building)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สะท้อนถึงความสามารถในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันภายในองค์กร คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีและร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ผ่านการรับฟังความคิดเห็น ส่งเสริมความเข้าใจซึ่งกันและกัน และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

5. **องค์ประกอบการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Ethical role modeling)** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติตนความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรม และความยึดมั่นในหลักคุณธรรม อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การกระทำเหล่านี้ไม่เพียงแต่เป็นหน้าที่ หากยังเป็นแบบอย่างที่ดีทรงคุณค่าให้กับคณะครู บุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนนักเรียนในสถานศึกษา การบริหารงานโดยยึดหลักความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ โปร่งใส และกล้าตัดสินใจ บนพื้นฐานของความถูกต้อง ย่อมสร้างความไว้วางใจในหมู่คณะอย่างลึกซึ้ง ผู้บริหารที่ประพฤติปฏิบัติเช่นนี้มักได้รับความเคารพอย่างแท้จริง มิใช่ด้วยตำแหน่งหรืออำนาจ แต่ด้วยจริยธรรมที่แสดงออกอย่างชัดเจนผ่านการกระทำ





**แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)**  
**เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC)**

| ข้อที่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                                                                                                         | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---|----|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                             | +1                         | 0 | -1 |            |
| 1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Visionary)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                             |                            |   |    |            |
| 1.1 การสร้างกระบวนการทัศน์ที่ท้าทาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                             |                            |   |    |            |
| นิยามปฏิบัติการด้านการสร้างกระบวนการทัศน์ที่ท้าทาย : พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยไม่เพียงใช้จินตนาการ แต่ต้องเข้าใจในบริบทเงื่อนไข และความเป็นไปได้ของโลกอย่างถ่องแท้ พร้อมทั้งใช้ปัญญาในการวิเคราะห์และประเมินเกี่ยวกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต โดยในการกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารโรงเรียนไม่ควรมุ่งเพียงความสำเร็จส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ควรคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม โดยอาศัยความสามารถในการยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคลากร บนความเท่าเทียมและเสมอภาค และขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่อนาคตที่มีทิศทางชัดเจนและยั่งยืน |                                                                                                                                             |                            |   |    |            |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ผู้บริหารโรงเรียนมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ เข้าใจบริบท ในเงื่อนไข และความเป็นไปได้ ของโลกอย่างถ่องแท้                                         |                            |   |    |            |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ผู้บริหารโรงเรียนใช้ปัญญาในการวิเคราะห์และประเมินเกี่ยวกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต                                                  |                            |   |    |            |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จที่คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง                                                    |                            |   |    |            |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคลากร บนความเท่าเทียมและเสมอภาค พร้อมทั้งขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่อนาคตที่มีทิศทางชัดเจนและยั่งยืน |                            |   |    |            |

| ข้อที่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                                                                    | ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---|----|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                        | +1                             | 0 | -1 |            |
| <b>1.2 การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม</b><br>นิยามปฏิบัติการด้านการสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม : พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงออกถึงภาวะผู้นำที่มุ่งสู่อนาคต โดยใช้พลังของคำพูด ในการสื่อสารที่โน้มน้าวจิตใจ ให้ผู้ร่วมงานเกิดความเข้าใจและเชื่อมั่นในทิศทางเดียวกัน ถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนตรงแก่นสาร ผ่านโอกาสและช่องทางที่หลากหลาย พร้อมเปิดพื้นที่สื่อสารสองทาง เพื่อให้เกิดการรับรู้ที่ตรงกัน และยังยึดหลักการสงเคราะห์ด้วยความรัก ความเมตตา และเจตนาดีต่อกันอย่างแท้จริง |                                                                                                        |                                |   |    |            |
| 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ                          |                                |   |    |            |
| 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ผู้บริหารโรงเรียนใช้คำพูด ในการยึดเหนี่ยวจิตใจ ให้ผู้ร่วมงานเกิดความเข้าใจและเชื่อมั่นในทิศทางเดียวกัน |                                |   |    |            |
| 7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนตรงแก่นสาร                                       |                                |   |    |            |
| 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารสองทาง เพื่อให้เกิดการรับรู้ที่ตรงกัน                                     |                                |   |    |            |
| 9                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักการสงเคราะห์ด้วยความรัก ความเมตตา และเจตนาดีต่อกันอย่างแท้จริง                 |                                |   |    |            |
| <b>1.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์</b><br>นิยามปฏิบัติการด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ : พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจริง โดยกำหนดเป้าหมาย และวางแผน ในกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการติดตาม ตรวจสอบและเปิดรับข้อมูลย้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา ส่งผลให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน ยอมรับในวิสัยทัศน์ และพร้อมใจกันขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน                                                                        |                                                                                                        |                                |   |    |            |

| ข้อที่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                                                                                          | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---|----|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                              | +1                         | 0 | -1 |            |
| 10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจริงได้                                             |                            |   |    |            |
| 11                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายและวางแผน ในกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ                            |                            |   |    |            |
| 12                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดตาม ตรวจสอบและเปิดรับข้อมูลย้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา                                                  |                            |   |    |            |
| 13                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรจนเกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและพร้อมใจกันขับเคลื่อนจนสู่ความสำเร็จ |                            |   |    |            |
| <b>2. ด้านการสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective Communication)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                              |                            |   |    |            |
| <p><b>2.1 การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม</b></p> <p>นิยามปฏิบัติการด้านการรับฟังอย่างมีส่วนร่วม : พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความตั้งใจฟังในขณะที่มีการสื่อสารกับบุคลากรในโรงเรียน พร้อมรับฟังข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นที่แตกต่างจากตนเองโดยไม่ปิดกั้น ไม่ยึดถือทิฐิ หรืออัตตา เป็นที่ตั้ง เมื่อได้รับข้อมูลหรือเหตุผลที่เหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนยอมกล่าที่จะปรับเปลี่ยนท่าที หรือแนวทางการกระทำของตนอย่างเหมาะสมและยืดหยุ่น เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนรวมพร้อมทั้งยังสามารถนำความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือการพัฒนาการทำงานภายในองค์กรอย่างรอบคอบ ซึ่งล้วนส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ความเข้าใจ และความสุขในการทำงาน เป็นพลังบวกที่หล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรให้เจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน</p> |                                                                                                                              |                            |   |    |            |
| 14                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการตั้งใจฟังอย่างใจจดจ่อในขณะที่มีการสื่อสารเกิดขึ้น                                              |                            |   |    |            |
| 15                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างมีเหตุผล                                                                 |                            |   |    |            |

| ข้อที่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                                                                                                                         | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---|----|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                             | +1                         | 0 | -1 |            |
| 16                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ผู้บริหารโรงเรียนกล้าที่จะปรับเปลี่ยนท่าทีหรือแนวทางการกระทำของตนเองอย่างเหมาะสมและยืดหยุ่น                                                                 |                            |   |    |            |
| 17                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือการพัฒนาการทำงานภายในองค์กรอย่างรอบคอบ                           |                            |   |    |            |
| <b>2.2 ความชัดเจนในการสื่อสาร</b><br>นิยามปฏิบัติการด้านความชัดเจนในการสื่อสาร : พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความชัดเจนในการสื่อสารทางด้านข้อมูลมีเป้าหมายที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ไม่บิดเบือน ไม่คลุมเครือและไม่สร้างความเข้าใจผิด มีการแยกแยะประเด็นต่าง ๆ ออกจากกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้รับสารสามารถติดตามและเข้าใจสาระสำคัญได้อย่างชัดเจน มีการเน้นไปที่ประเด็นหรือแก่นของเนื้อหาสาระของข้อมูลที่สื่อสารออกไป ชัดเจนในแนวคิด เด่นชัดในเนื้อหาสาระใช้คำที่มีความหมายตรงตัว ไม่ต้องตีความซับซ้อนจนเสี่ยงต่อการเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน |                                                                                                                                                             |                            |   |    |            |
| 18                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความชัดเจนในการสื่อสารทางด้านข้อมูลมีเป้าหมายที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ไม่บิดเบือน ไม่คลุมเครือ และไม่สร้างความคลาดเคลื่อนในการสื่อสาร |                            |   |    |            |
| 19                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ผู้บริหารโรงเรียนมีการแยกแยะประเด็นต่าง ๆ ออกจากกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้รับสารสามารถติดตามและเข้าใจสาระสำคัญได้อย่างชัดเจน                              |                            |   |    |            |
| 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ผู้บริหารโรงเรียนมีการเน้นไปที่ประเด็นหรือแก่นของเนื้อหาสาระของข้อมูลที่สื่อสารออกไปอย่างชัดเจนตรงตัว                                                       |                            |   |    |            |



| ข้อที่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                                                                                                 | ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---|----|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                     | +1                             | 0 | -1 |            |
| <b>2.3 การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร</b><br>นิยามปฏิบัติการ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับสาร : พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการแสดงออกถึงการปรับเปลี่ยนแนวคิด เพื่อเปิดรับสิ่งใหม่ โดยคำนึงถึงความพร้อม ความเข้าใจ และสภาพจิตใจของผู้ฟังเป็นสำคัญ การเลือกใช้ถ้อยคำที่เป็นไปอย่างสุภาพ ไพเราะ อ่อนโยน เปี่ยมด้วยความเคารพ และมุ่งให้กำลังใจ หลีกเลียงวาจาหยาบคาย เสียดแทง หรือสร้างความหม่นหมองทางใจ โดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของผู้รับสารแต่ละคน เพื่อให้สารที่ถ่ายทอดสามารถเข้าถึงใจผู้ฟังได้อย่างลึกซึ้ง ชัดเจน และลดความคลาดเคลื่อนในการตีความ ทั้งยังเป็นวิถีแห่งการสื่อสารที่หล่อเลี้ยงสัมพันธภาพ เกื้อกูลการอยู่ร่วมกันอย่างกลมเกลียว และยึดเหนี่ยวจิตใจคน |                                                                                                                                     |                                |   |    |            |
| 21                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการปรับเปลี่ยนแนวคิด เพื่อเปิดรับสิ่งใหม่ โดยคำนึงถึงความพร้อม ความเข้าใจ และสภาพจิตใจของผู้ฟังเป็นสำคัญ |                                |   |    |            |
| 22                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ถ้อยคำที่เป็นไปอย่างสุภาพ ไพเราะ อ่อนโยน เปี่ยมด้วยความเคารพ และมุ่งให้กำลังใจ                             |                                |   |    |            |
| 23                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารที่เข้าถึงใจผู้ฟังได้อย่างลึกซึ้ง ชัดเจน และลดความคลาดเคลื่อนในการตีความ                               |                                |   |    |            |
| <b>3. ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ (Situational risk-taking)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                     |                                |   |    |            |
| <b>3.1 การกล้าตัดสินใจ</b><br>นิยามปฏิบัติการด้านการกล้าตัดสินใจ : พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการสร้างทางเลือกของการดำเนินงานอย่างมีระบบ โดยสามารถตัดสินใจในสถานการณ์ที่เข้ามาอย่างมีสติ ไม่ยึดติดอยู่กับผลประโยชน์ส่วนตน หากแต่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ตลอดจนมีการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาค้นคว้าข้อมูลอย่างรอบคอบ รวมไปถึงมีการวิเคราะห์และพิจารณาความเป็นไปได้ของสถานการณ์ที่แตกต่างด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                     |                                |   |    |            |

| ข้อที่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                                                                                                      | ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---|----|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                          | +1                             | 0 | -1 |            |
| 24                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงกระบวนการสร้างทางเลือกในการดำเนินงานอย่างมีระบบ                                                           |                                |   |    |            |
| 25                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถตัดสินใจได้ในทุกสถานการณ์ที่เข้ามาอย่างมีสติ ไม่ยึดติดอยู่กับผลประโยชน์ส่วนตน แต่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ |                                |   |    |            |
| 26                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ผู้บริหารโรงเรียนมีการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาค้นคว้าข้อมูลอย่างรอบคอบ                                                    |                                |   |    |            |
| 27                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ผู้บริหารโรงเรียนมีการวิเคราะห์และพิจารณาความเป็นไปได้ของสถานการณ์ ที่แตกต่าง ด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค                                 |                                |   |    |            |
| <p><b>3.2 ความเชื่อมั่นในตนเอง</b></p> <p>นิยามปฏิบัติการด้านความเชื่อมั่นในตนเอง : พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าตนสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์เพื่อส่วนรวม ไม่ใช่เพื่อตนเองเพียงลำพัง การแสดงออกด้วยวาจาที่น่าฟังที่เปรียบเสมือนสะพานเชื่อมใจคน นำไปสู่ความเข้าใจที่ตรงกัน ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมีการยอมรับในข้อจำกัดของตนเองและพร้อมที่จะเรียนรู้ในศักยภาพ ของบุคคลอื่นอยู่เสมอ และให้ความเคารพ ในความเสมอภาคและศักดิ์ศรีของทุกคน มีการสะท้อนผลของการปฏิบัติหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ เป็นแรงผลักดันสำคัญที่นำไปสู่ การพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด</p> |                                                                                                                                          |                                |   |    |            |
| 28                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ไม่ใช่เพื่อตนเองเพียงลำพัง  |                                |   |    |            |

| ข้อที่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                                                                            | ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---|----|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                | +1                             | 0 | -1 |            |
| 29                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยวาจา ที่น่าฟัง<br>เปรียบเสมือนสะพานเชื่อมใจคน นำไปสู่ความ<br>เข้าใจที่ตรงกัน       |                                |   |    |            |
| 30                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับในข้อจำกัดของตนเอง<br>และพร้อมที่จะเรียนรู้ในศักยภาพ ของบุคคลอื่น<br>อยู่เสมอ           |                                |   |    |            |
| 31                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญในความ<br>เสมอภาคและศักดิ์ศรีของคนทุกคน                                           |                                |   |    |            |
| 32                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ผู้บริหารโรงเรียนมีการสะท้อนผลของการปฏิบัติ<br>หน้าที่อย่างสร้างสรรค์ นำไปสู่การพัฒนาอย่าง<br>ยั่งยืน          |                                |   |    |            |
| <b>3.3 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</b><br>นิยามปฏิบัติการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง : พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออก<br>ในการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยการแสวงหาความรู้<br>เพิ่มเติมอยู่เสมอ ขณะเดียวกันก็ได้มีการศึกษาความรู้ให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง พร้อมกับการเรียนรู้<br>จากประสบการณ์ผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นด้วยท่าทีวาจา ที่อ่อนน้อม<br>ถ่อมตนและยอมรับในความเปลี่ยนแปลงในสรรพสิ่ง ไม่ยึดมั่น ถือนั่นว่าตนรู้ดีที่สุด ทั้งนี้ในการ<br>เรียนรู้อย่างต่อเนื่องของผู้บริหารนั้นต้องยึดหลักความเสมอภาคและเท่าเทียมเพื่อประโยชน์สูงสุด<br>ต่อโรงเรียน |                                                                                                                |                                |   |    |            |
| 33                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกในการเป็นบุคคล<br>แห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาศักยภาพของ<br>ตนเองด้วยการค้นคว้าอยู่เสมอ |                                |   |    |            |
| 34                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ผู้บริหารโรงเรียนมีการศึกษาความรู้ให้เข้าใจ<br>ลึกซึ้ง พร้อมกับการเรียนรู้จากประสบการณ์<br>ผู้อื่นอย่างจริงจัง |                                |   |    |            |
| 35                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ผู้บริหารโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ<br>ผู้อื่นด้วยท่าทีวาจา ที่อ่อนน้อม ถ่อมตน                         |                                |   |    |            |

| ข้อที่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                                                                          | ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---|----|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                              | +1                             | 0 | -1 |            |
| 36                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับในความเปลี่ยนแปลงในสรรพสิ่ง ไม่ยึดมั่น ถือมั่นว่าตนรู้ดีที่สุด                        |                                |   |    |            |
| 37                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักความเสมอภาคและเท่าเทียม เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน                               |                                |   |    |            |
| <b>4. การสร้างความร่วมมือ (Collaboration building)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                              |                                |   |    |            |
| <b>4.1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน</b><br>นิยามปฏิบัติการ ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน : พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดความต้องการและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน โดยมีความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่นด้วยวาจาที่อ่อนโยน เป็นการเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีความแตกต่างกัน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมายขององค์กรด้วยความเสมอภาค พร้อมทั้ง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของเป้าหมายของโรงเรียนด้วยความภาคภูมิใจ |                                                                                                              |                                |   |    |            |
| 38                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดความต้องการและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน |                                |   |    |            |
| 39                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกในความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่นด้วยวาจาที่อ่อนโยน                                   |                                |   |    |            |
| 40                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีความแตกต่างกัน                                      |                                |   |    |            |
| 41                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมายขององค์กรด้วยความเสมอภาค                                  |                                |   |    |            |
| 42                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของเป้าหมายของโรงเรียนด้วยความภาคภูมิใจ                   |                                |   |    |            |
| <b>4.2 การใช้ทรัพยากรร่วมกัน</b><br>นิยามปฏิบัติการ ด้านการใช้ทรัพยากรร่วมกัน: พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการวางแผนและบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ บนพื้นฐาน                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                              |                                |   |    |            |



| ข้อที่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                                                                                       | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---|----|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                           | +1                         | 0 | -1 |            |
| ของความเข้าใจในความต้องการของทุกฝ่าย และยึดหลักความเท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร คำนึงถึงความสมดุล และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร โดยเน้นการจัดสรรอย่างเหมาะสม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน และตอบสนองความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างแท้จริง                                                                                                                                     |                                                                                                                           |                            |   |    |            |
| 43                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการวางแผนและบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ                                      |                            |   |    |            |
| 44                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักความเท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร                |                            |   |    |            |
| 45                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ |                            |   |    |            |
| <b>4.3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</b><br>นียบปฏิบัติกร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ : พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เปิดกว้าง เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันอย่างแท้จริง ทั้งนี้กระบวนการสื่อสารต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเคารพ ให้เกียรติ ไม่ตำหนิหรือดูหมิ่นความคิดเห็นของผู้อื่น ศรัทธาในความเสมอภาคทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน โดยยึดหลักประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมเป็นสำคัญ |                                                                                                                           |                            |   |    |            |
| 46                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เปิดกว้าง เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น                                |                            |   |    |            |
| 47                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันอย่างแท้จริง                              |                            |   |    |            |

| ข้อที่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                                                            | ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---|----|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                | +1                             | 0 | -1 |            |
| 48                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความเคารพ ให้เกียรติผู้อื่น บนความเสมอภาคและเท่าเทียมทางความคิด     |                                |   |    |            |
| 49                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมเป็นสำคัญ                                      |                                |   |    |            |
| <b>5. การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Ethical role modeling)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                |                                |   |    |            |
| <b>5.1 ความซื่อสัตย์</b><br>นิยามปฏิบัติการ ด้านความซื่อสัตย์ : พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการเปิดเผยข้อมูล อันเป็นข้อเท็จจริง อย่างตรงไปตรงมา เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมด้วยถ้อยคำสุภาพ ไพเราะ และจริงใจ มีความตั้งใจที่จะทำประโยชน์แก่ผู้อื่นด้วยความจริงใจ พร้อมไปกับการวางตนเสมอภาค ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนด้วยความเที่ยงธรรม ซื่อตรง และไม่เลือกปฏิบัติ อันเป็นหัวใจของการรักษาความน่าเชื่อถือนั่นเอง |                                                                                                |                                |   |    |            |
| 50                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ผู้บริหารโรงเรียนมีการเปิดเผยข้อมูล อันเป็นข้อเท็จจริง อย่างตรงไปตรงมา เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม |                                |   |    |            |
| 51                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยถ้อยคำสุภาพ ไพเราะ และจริงใจ                                       |                                |   |    |            |
| 52                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ผู้บริหารโรงเรียนมีความตั้งใจที่จะทำประโยชน์แก่ผู้อื่นด้วยความจริงใจ                           |                                |   |    |            |
| 53                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนด้วยความ เที่ยงธรรม ซื่อตรง และไม่เลือกปฏิบัติ          |                                |   |    |            |
| <b>5.2 ความไว้วางใจ</b><br>นิยามปฏิบัติการ ด้านความไว้วางใจ: พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกด้วยการให้ในสิ่งต่างๆ โดยไม่หวังผลตอบแทน ทำให้ทุกฝ่ายในโรงเรียนสัมผัสได้ถึงความจริงใจ และเกิดเป็นความไว้วางใจ สะท้อนได้จากการพูดด้วยถ้อยคำที่อ่อนโยน เป็นมิตร อันเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจเป็นสะพานเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ                                                 |                                                                                                |                                |   |    |            |

| ข้อที่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                                                                           | ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---|----|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                               | +1                             | 0 | -1 |            |
| รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายอันเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ที่มีความโปร่งใส บนความเท่าเทียม จนเกิดเป็นศรัทธาจากทุกฝ่ายอย่างแท้จริง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                               |                                |   |    |            |
| 54                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยการให้ในสิ่งต่างๆ โดยไม่หวังผลตอบแทน ทำให้ทุกฝ่ายในโรงเรียนสัมผัสได้ถึงความจริงใจ |                                |   |    |            |
| 55                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยการพูด ด้วยถ้อยคำที่อ่อนโยน เป็นมิตร อันเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ      |                                |   |    |            |
| 56                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบต่อที่ได้รับมอบหมายอันเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น     |                                |   |    |            |
| 57                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความโปร่งใส บนความเท่าเทียม จนเกิดเป็นศรัทธาจากทุกฝ่ายอย่างแท้จริง                 |                                |   |    |            |
| <b>5.3 ความยุติธรรม</b><br>นิยามปฏิบัติการ ด้านยุติธรรม: พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการให้ด้วยจิตใจ ที่เป็นกลาง รอบคอบ และผ่านการกลั่นกรองด้วยความคิดและถ้อยคำที่อ่อนโยน สุภาพ พูดด้วยเหตุผล พร้อมทั้งให้เกียรติผู้อื่น บนความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยจิตใจที่เป็นกลาง รวมไปถึงการสนับสนุน ส่งเสริม และทำสิ่งที่ถูกต้องก่อให้เกิดผลดีต่อส่วนรวม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลรอบข้างด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมบนความถูกต้องอย่างตรงไปตรงมา |                                                                                                               |                                |   |    |            |
| 58                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการให้ ด้วยจิตใจที่เป็นกลาง รอบคอบ และ ผ่านการกลั่นกรองทางความคิดด้วยเหตุและผล     |                                |   |    |            |
| 59                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยถ้อยคำที่อ่อนโยน สุภาพ พร้อมทั้งให้เกียรติผู้อื่น                                 |                                |   |    |            |







### แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

ประกอบการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นัฒตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### คำชี้แจง

การสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นัฒตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะต่อองค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นัฒตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ในงานวิจัยครั้งนี้ หากท่านรู้สึกอึดอัดหรือไม่สบายใจกับบางคำถาม ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถามเหล่านั้นได้ รวมทั้งมีสิทธิ์ถอนตัวออกจากการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า และการไม่เข้าร่วมหรือถอนตัวออกจากการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด ข้อมูลที่ได้จากท่านจะถูกเก็บรักษาไว้ในที่ปลอดภัย หากผู้วิจัยจะหยิบยกคำพูดของท่านไว้ในรายงานการวิจัยและผลงานทางวิชาการรูปแบบอื่นๆ ผู้วิจัยจะใช้นามสมมุติแทนชื่อและนามสกุลจริงของท่าน

#### ผู้วิจัย

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

E-mail Aekpisit.fee@student.mbu.ac.th

โทร 097-9351426

#### อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร.ชัชณพงศ์ ศรีจันทร์

ดร.กรรณิกา ไวโสภา

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มี  
 เสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
 ขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลัก  
 พุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี

นักศึกษาศึกษาศาสตร์ดุซงญอบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง



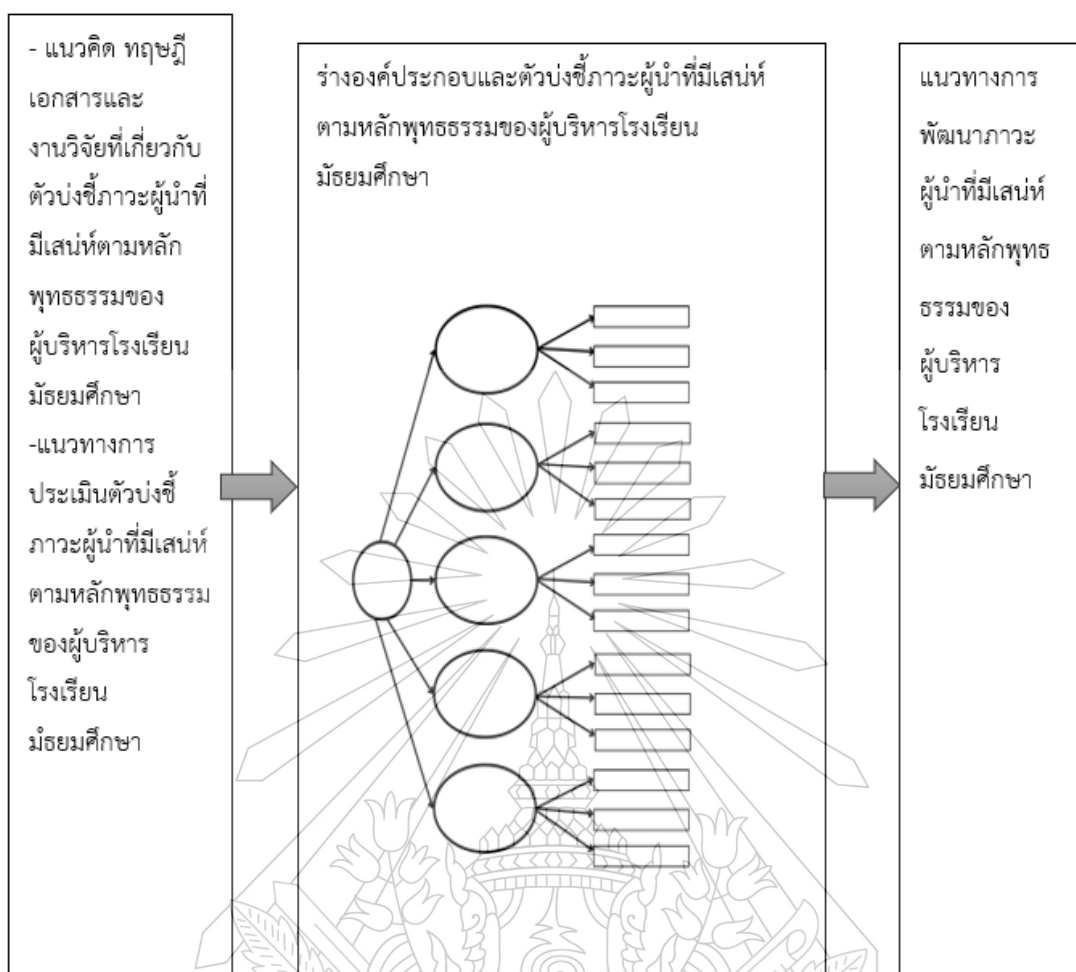
## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. วุฒิการศึกษา.....
3. ตำแหน่ง.....
4. สถานที่ทำงาน.....
5. หมายเลขโทรศัพท์.....
6. วันเวลาทำการสัมภาษณ์ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....
7. สถานที่ทำการสัมภาษณ์.....

ผู้วิจัยทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม จากหนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ศึกษาหลักธรรมทางพุทธศาสนาที่สอดคล้องกันกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปเป็นองค์ประกอบที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 2) การสื่อสารที่มีประสิทธิผล 3) ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ 4) การสร้างความร่วมมือ และ 5) การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม ดังภาพประกอบต่อไปนี้





กรอบแนวคิดการวิจัย

มหาวิทยาลัย



ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำที่มี  
 เสน่ห์ ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
 พื้นฐาน

1. ท่านคิดว่าองค์ประกอบต่อไปนี้เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม  
 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือไม่ อย่างไร

1.1 องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Visionary )

.....

.....

.....

.....

.....

1.2 องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)

.....

.....

.....

.....

.....

1.3 องค์ประกอบที่ 3 ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ (Situational risk-taking)

.....

.....

.....

.....

.....

1.4 องค์ประกอบที่ 4 การสร้างความร่วมมือ (Collaboration building)

.....

.....

.....

.....

.....

### 1.5 องค์ประกอบที่ 5 การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Ethical role modeling)

.....

.....

.....

## 2. ท่านคิดว่าตัวบ่งชี้ต่อไปนี้เป็นตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือไม่ อย่างไร

### 2.1 องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Visionary)

#### 2.1.1 การสร้างกระบวนทัศน์ที่ท้าทาย

.....

.....

.....

.....

.....

#### 2.1.2 การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม

.....

.....

.....

.....

.....

#### 2.1.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

.....

.....

.....

.....

.....

## 2.2 องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)

### 2.2.1 การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม

.....

.....

.....

.....

.....

### 2.2.2 ความชัดเจนในการสื่อสาร

.....

.....

.....

.....

.....

### 2.2.3 การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร

.....

.....

.....

.....

.....

## 2.3 องค์ประกอบที่ 3 ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ (Situational risk-taking)

### 2.3.1 การกล้าตัดสินใจ

.....

.....

.....

.....

.....

### 2.3.2 ความเชื่อมั่นในตนเอง

.....

.....

.....

.....

.....

### 2.3.3 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

.....

.....

.....

.....

.....

## 2.4 องค์ประกอบที่ 4 การสร้างความร่วมมือ (Collaboration building)

### 2.4.1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

.....

.....

.....

.....

.....

### 2.4.2 การใช้ทรัพยากรร่วมกัน

.....

.....

.....

.....

.....



### 2.4.3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

.....

.....

.....

.....

.....

## 2.5 องค์ประกอบที่ 5. การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Ethical role modeling)

### 2.5.1 ความซื่อสัตย์

.....

.....

.....

.....

.....

### 2.5.2 ความไว้วางใจ

.....

.....

.....

.....

.....

### 2.5.3 ความยุติธรรม

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี  
ผู้วิจัย



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### ชื่องานวิจัย

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเส้นใตตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
THE DEVELOPMENT OF CHARISMATIC LEADERSHIP  
INDICATORS BASED ON BUDDHIST APPROACHES FOR  
SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE  
OF THE BASIC

### ผู้วิจัย

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี  
นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

### คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร.ชัชณพงศ์ ศรีจันทร์  
ดร.กรรณิกา ไวโสภ

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี

นักศึกษาศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

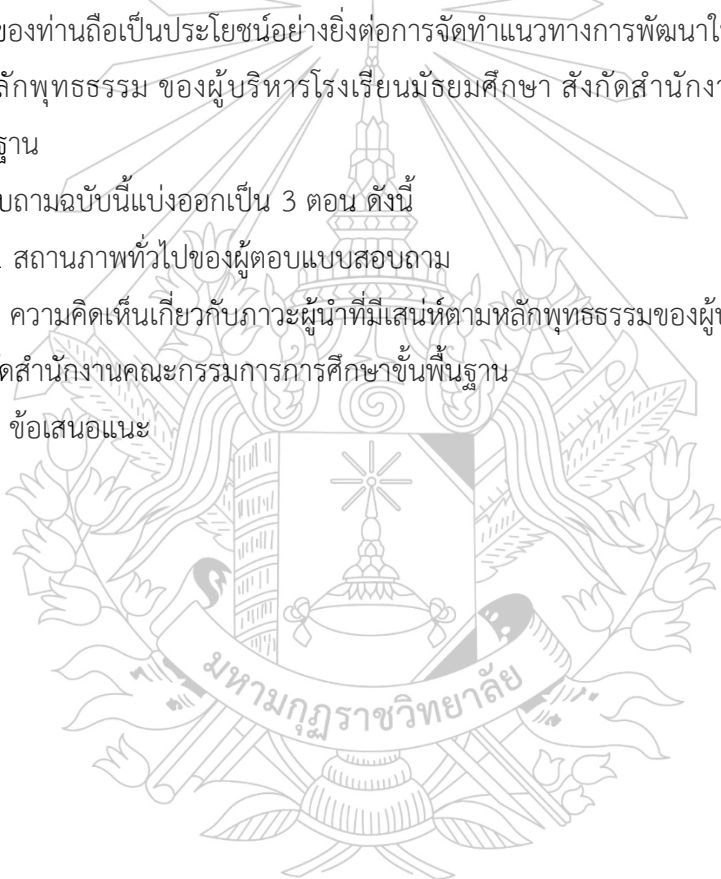
**คำชี้แจง :** แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยข้อมูลที่ได้นำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อการใช้งาน และสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด ข้อมูลที่ได้ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ ดังนั้น จึงใคร่ขอความกรุณาให้ท่านตอบตามความเป็นจริง คำตอบของท่านถือเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการจัดทำแนวทางการพัฒนาในการเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ





ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ น้อยกว่า 30 ปี

☐ 30-40 ปี

☐ 41-50 ปี

☐ มากกว่า 50 ปี

3. ตำแหน่ง

☐ ผู้บริหารสถานศึกษา

☐ ครูผู้สอน

4. วุฒิการศึกษา

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

☐ น้อยกว่า 5 ปี

☐ 5 - 10 ปี

☐ 10 ปีขึ้นไป

6. ขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน

☐ เล็ก (นักเรียนตั้งแต่ 119 คน ลงมา)

☐ กลาง (นักเรียนตั้งแต่ 120- 719 คน)

☐ ใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 720 -1,679 คน)

☐ ใหญ่พิเศษ (นักเรียน ตั้งแต่ 1,680 คน ขึ้นไป)

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**คำชี้แจง :** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ระดับคะแนนต่อไปนี้

|                   |          |   |       |
|-------------------|----------|---|-------|
| ปฏิบัติมากที่สุด  | ให้คะแนน | 5 | คะแนน |
| ปฏิบัติมาก        | ให้คะแนน | 4 | คะแนน |
| ปฏิบัติปานกลาง    | ให้คะแนน | 3 | คะแนน |
| ปฏิบัติน้อย       | ให้คะแนน | 2 | คะแนน |
| ปฏิบัติน้อยที่สุด | ให้คะแนน | 1 | คะแนน |

| ข้อที่                                        | ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                                                                                                         | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|
|                                               |                                                                                                                                             | 5               | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Visionary) |                                                                                                                                             |                 |   |   |   |   |
| 1.1 การสร้างกระบวนการทัศน์ที่ท้าทาย           |                                                                                                                                             |                 |   |   |   |   |
| 1                                             | ผู้บริหารโรงเรียนมีการพิจารณาอย่างรอบคอบเข้าใจบริบท ในเงื่อนไข และความเป็นไปได้ของโลกอย่างถ่องแท้                                           |                 |   |   |   |   |
| 2                                             | ผู้บริหารโรงเรียนใช้ปัญญาในการวิเคราะห์และประเมินเกี่ยวกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต                                                  |                 |   |   |   |   |
| 3                                             | ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จที่คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง                                                    |                 |   |   |   |   |
| 4                                             | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคลากร บนความเท่าเทียมและเสมอภาค พร้อมทั้งขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่อนาคตที่มีทิศทางชัดเจนและยั่งยืน |                 |   |   |   |   |

| ข้อที่                               | ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                                                                                           | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|
|                                      |                                                                                                                               | 5               | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1.2 การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม |                                                                                                                               |                 |   |   |   |   |
| 5                                    | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ                                                 |                 |   |   |   |   |
| 6                                    | ผู้บริหารโรงเรียนใช้คำพูด ในการยึดเหนี่ยวจิตใจ ให้ผู้ร่วมงานเกิดความเข้าใจ และเชื่อมั่นในทิศทางเดียวกัน                       |                 |   |   |   |   |
| 7                                    | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนตรงแก่นสาร                                                              |                 |   |   |   |   |
| 8                                    | ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารสองทาง เพื่อให้เกิดการรับรู้ที่ตรงกัน                                                            |                 |   |   |   |   |
| 9                                    | ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักการสงเคราะห์ ด้วยความรัก ความเมตตา และเจตนาดี ต่อกันอย่างแท้จริง                                      |                 |   |   |   |   |
| 1.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์          |                                                                                                                               |                 |   |   |   |   |
| 10                                   | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น ในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจริงได้                                             |                 |   |   |   |   |
| 11                                   | ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมาย และวางแผน ในกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ                            |                 |   |   |   |   |
| 12                                   | ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดตาม ตรวจสอบ และเปิดรับข้อมูลย้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา                                                  |                 |   |   |   |   |
| 13                                   | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรจนเกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และพร้อมใจกันขับเคลื่อนจนสู่ความสำเร็จ |                 |   |   |   |   |

| ข้อที่                                                     | ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                                                                                                                         | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|
|                                                            |                                                                                                                                                             | 5               | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. ด้านการสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective Communication) |                                                                                                                                                             |                 |   |   |   |   |
| 2.1 การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม                               |                                                                                                                                                             |                 |   |   |   |   |
| 14                                                         | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการตั้งใจฟังอย่างใจจดจ่อในขณะที่มีการสื่อสารเกิดขึ้น                                                                             |                 |   |   |   |   |
| 15                                                         | ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างมีเหตุผล                                                                                                |                 |   |   |   |   |
| 16                                                         | ผู้บริหารโรงเรียนกล้าที่จะปรับเปลี่ยนท่าทีหรือแนวทางการกระทำของตนเองอย่างเหมาะสมและยืดหยุ่น                                                                 |                 |   |   |   |   |
| 17                                                         | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือการพัฒนาการทำงานภายในองค์กรอย่างรอบคอบ                           |                 |   |   |   |   |
| 2.2 ความชัดเจนในการสื่อสาร                                 |                                                                                                                                                             |                 |   |   |   |   |
| 18                                                         | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความชัดเจนในการสื่อสารทางด้านข้อมูลมีเป้าหมายที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ไม่บิดเบือน ไม่คลุมเครือ และไม่สร้างความคลาดเคลื่อนในการสื่อสาร |                 |   |   |   |   |
| 19                                                         | ผู้บริหารโรงเรียนมีการแยกแยะประเด็นต่าง ๆ ออกจากกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้รับสารสามารถติดตามและเข้าใจสาระสำคัญได้อย่างชัดเจน                              |                 |   |   |   |   |
| 20                                                         | ผู้บริหารโรงเรียนมีการเน้นไปที่ประเด็นหรือแก่นของเนื้อหาสาระของข้อมูลที่สื่อสารออกไปอย่างชัดเจนตรงตัว                                                       |                 |   |   |   |   |



| ข้อที่                                                 | ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                                                                                                      | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|
|                                                        |                                                                                                                                          | 5               | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.3 การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร                        |                                                                                                                                          |                 |   |   |   |   |
| 21                                                     | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการปรับเปลี่ยนแนวคิด เพื่อเปิดรับสิ่งใหม่ โดยคำนึงถึงความพร้อม ความเข้าใจ และสภาพจิตใจของผู้ฟังเป็นสำคัญ      |                 |   |   |   |   |
| 22                                                     | ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ถ้อยคำที่เป็นไปอย่างสุภาพ ไพเราะ อ่อนโยน เปี่ยมด้วยความเคารพ และมุ่งให้กำลังใจ                                  |                 |   |   |   |   |
| 23                                                     | ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารที่เข้าถึงใจ ผู้ฟังได้อย่างลึกซึ้ง ชัดเจน และลดความคลาดเคลื่อนในการตีความ                                   |                 |   |   |   |   |
| 3.ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ (Situational risk-taking) |                                                                                                                                          |                 |   |   |   |   |
| 3.1 การกล้าตัดสินใจ                                    |                                                                                                                                          |                 |   |   |   |   |
| 24                                                     | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงกระบวนการสร้างทางเลือกในการดำเนินงานอย่างมีระบบ                                                           |                 |   |   |   |   |
| 25                                                     | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถตัดสินใจได้ในทุกสถานการณ์ที่เข้ามาอย่างมีสติ ไม่ยึดติดอยู่กับผลประโยชน์ส่วนตน แต่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ |                 |   |   |   |   |
| 26                                                     | ผู้บริหารโรงเรียนมีการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาค้นคว้าข้อมูลอย่างรอบคอบ                                                    |                 |   |   |   |   |
| 27                                                     | ผู้บริหารโรงเรียนมีการวิเคราะห์และพิจารณาความเป็นไปได้ของสถานการณ์ที่แตกต่าง ด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค                                  |                 |   |   |   |   |

| ข้อที่                        | ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                                                                                                     | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|
|                               |                                                                                                                                         | 5               | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3.2 ความเชื่อมั่นในตนเอง      |                                                                                                                                         |                 |   |   |   |   |
| 28                            | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ไม่ใช่เพื่อตนเองเพียงลำพัง |                 |   |   |   |   |
| 29                            | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยวาจา ที่น่าฟัง เปรียบเสมือนสะพานเชื่อมใจคน นำไปสู่ความเข้าใจที่ตรงกัน                                       |                 |   |   |   |   |
| 30                            | ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับในข้อจำกัดของตนเอง และพร้อมที่จะเรียนรู้ในศักยภาพ ของบุคคลอื่นอยู่เสมอ                                           |                 |   |   |   |   |
| 31                            | ผู้บริหารโรงเรียนให้ความเคารพในความเสมอภาคและศักดิ์ศรีของคนทุกคน                                                                        |                 |   |   |   |   |
| 32                            | ผู้บริหารโรงเรียนมีการสะท้อนผลของการปฏิบัติหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน                                           |                 |   |   |   |   |
| 3.3 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง |                                                                                                                                         |                 |   |   |   |   |
| 33                            | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกในการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนา ศักยภาพของตนเองด้วยการค้นคว้าอยู่เสมอ                                 |                 |   |   |   |   |
| 34                            | ผู้บริหารโรงเรียนมีการศึกษาความรู้ให้เข้าใจลึกซึ้ง พร้อมกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่นอย่างจริงใจ                                   |                 |   |   |   |   |

| ข้อที่                                                | ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                                                                           | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|
|                                                       |                                                                                                               | 5               | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 35                                                    | ผู้บริหารโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นด้วยท่าทีวาจา ที่อ่อนน้อม ถ่อมตน                            |                 |   |   |   |   |
| 36                                                    | ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับในความเปลี่ยนแปลงในสรรพสิ่ง ไม่ยึดมั่น ถือมั่น ว่าตนรู้ดีที่สุด                        |                 |   |   |   |   |
| 37                                                    | ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักความเสมอภาค และเท่าเทียม เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน                               |                 |   |   |   |   |
| <b>4.การสร้างความร่วมมือ (Collaboration building)</b> |                                                                                                               |                 |   |   |   |   |
| <b>4.1การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน</b>                     |                                                                                                               |                 |   |   |   |   |
| 38                                                    | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดความต้องการ และจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน |                 |   |   |   |   |
| 39                                                    | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกในความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่นด้วยวาจาที่อ่อนโยน                                    |                 |   |   |   |   |
| 40                                                    | ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีความแตกต่างกัน                                       |                 |   |   |   |   |
| 41                                                    | ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมายขององค์กรด้วยความเสมอภาค                                   |                 |   |   |   |   |
| 42                                                    | ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของเป้าหมายของโรงเรียนด้วยความภาคภูมิใจ                    |                 |   |   |   |   |
| <b>4.2 การใช้ทรัพยากรร่วมกัน</b>                      |                                                                                                               |                 |   |   |   |   |
| 43                                                    | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการวางแผน                                                                          |                 |   |   |   |   |

| ข้อที่                                                            | ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                                                                                       | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|
|                                                                   |                                                                                                                           | 5               | 4 | 3 | 2 | 1 |
|                                                                   | และบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ                                                                          |                 |   |   |   |   |
| 44                                                                | ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักความเท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร                |                 |   |   |   |   |
| 45                                                                | ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ |                 |   |   |   |   |
| <b>4.3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</b>                             |                                                                                                                           |                 |   |   |   |   |
| 46                                                                | ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เปิดกว้าง เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น                                |                 |   |   |   |   |
| 47                                                                | ผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างแท้จริง                                     |                 |   |   |   |   |
| 48                                                                | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความเคารพ ให้เกียรติผู้อื่น บนความเสมอภาคและเท่าเทียมทางความคิด                                |                 |   |   |   |   |
| 49                                                                | ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมเป็นสำคัญ                                                                 |                 |   |   |   |   |
| <b>5.การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Ethical role modeling)</b> |                                                                                                                           |                 |   |   |   |   |
| <b>5.1 ความซื่อสัตย์</b>                                          |                                                                                                                           |                 |   |   |   |   |
| 50                                                                | ผู้บริหารโรงเรียนมีการเปิดเผยข้อมูล อันเป็นข้อเท็จจริง อย่างตรงไปตรงมา เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม                            |                 |   |   |   |   |



| ข้อที่                  | ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                                                                                                    | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|
|                         |                                                                                                                                        | 5               | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 51                      | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยถ้อยคำ<br>สุภาพ ไพเราะ และจริงใจ                                                                           |                 |   |   |   |   |
| 52                      | ผู้บริหารโรงเรียนมีความตั้งใจที่จะทำ<br>ประโยชน์แก่ผู้อื่นด้วยความจริงใจ                                                               |                 |   |   |   |   |
| 53                      | ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคน<br>ด้วยความ เที่ยงธรรม ซื่อตรง และไม่<br>เลือกปฏิบัติ                                          |                 |   |   |   |   |
| <b>5.2 ความไว้วางใจ</b> |                                                                                                                                        |                 |   |   |   |   |
| 54                      | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยการให้ใน<br>สิ่งต่างๆ โดยไม่หวังผลตอบแทน ทำให้ทุก<br>ฝ่าย ในโรงเรียนสัมผัสได้ถึงความจริงใจ                 |                 |   |   |   |   |
| 55                      | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยการพูด<br>ด้วยถ้อยคำที่อ่อนโยน เป็นมิตร อันเป็น<br>การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ                        |                 |   |   |   |   |
| 56                      | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการปฏิบัติ<br>หน้าที่ด้วยความรับผิดชอบที่ได้รับ<br>มอบหมายอันเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น                         |                 |   |   |   |   |
| 57                      | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความ<br>โปร่งใส บนความเท่าเทียม จนเกิดเป็น<br>ศรัทธาจากทุกฝ่ายอย่างแท้จริง                                  |                 |   |   |   |   |
| <b>5.3 ความยุติธรรม</b> |                                                                                                                                        |                 |   |   |   |   |
| 58                      | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการให้ ด้วย<br>จิตใจที่เป็นกลาง รอบคอบ และ ผ่านการ<br>กลั่นกรองทางความคิดด้วยเหตุและผล                      |                 |   |   |   |   |
| 59                      | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยถ้อยคำที่<br>อ่อนโยน สุภาพ พร้อมทั้งให้เกียรติผู้อื่น<br>บนความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยจิตใจ<br>ที่เป็นกลาง |                 |   |   |   |   |

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม                                                                                            | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|
|        |                                                                                                                                | 5               | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 60     | ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุน ส่งเสริม และ<br>ทำในสิ่งที่ถูกต้องก่อให้เกิดผลดีต่อ<br>ส่วนรวม                                       |                 |   |   |   |   |
| 61     | ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อ<br>ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลรอบข้างด้วย<br>ความเสมอภาคและเท่าเทียมบนความ<br>ถูกต้องอย่างตรงไปตรงมา |                 |   |   |   |   |

### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ขอขอบพระคุณทุกท่าน

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี

นักศึกษาศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง



### แบบสัมภาษณ์ประกอบการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ชื่อเรื่องคุณูปนิพนธ์

(ภาษาไทย) การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(ภาษาอังกฤษ) THE DEVELOPMENT OF CHARISMATIC LEADERSHIP INDICATORS  
BASED ON BUDDHIST APPROACHES FOR SECONDARY SCHOOL  
ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC

### ผู้วิจัย

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี  
นักศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

### E-mail

aekepisit41@gmail.com

### โทร

097-9351426

### ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร.ชัชณพงค์ ศรีจันทร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ดร.กรรณิกา ไวโสภา

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

### คำชี้แจง

1. การสัมภาษณ์ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อรับฟังข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาในการเป็นผู้บริหารที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ลักษณะของการสัมภาษณ์ ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตจดบันทึกคำให้สัมภาษณ์ บันทึกเสียง พร้อมบันทึกภาพการสัมภาษณ์ไปพร้อมกันด้วย

3.แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

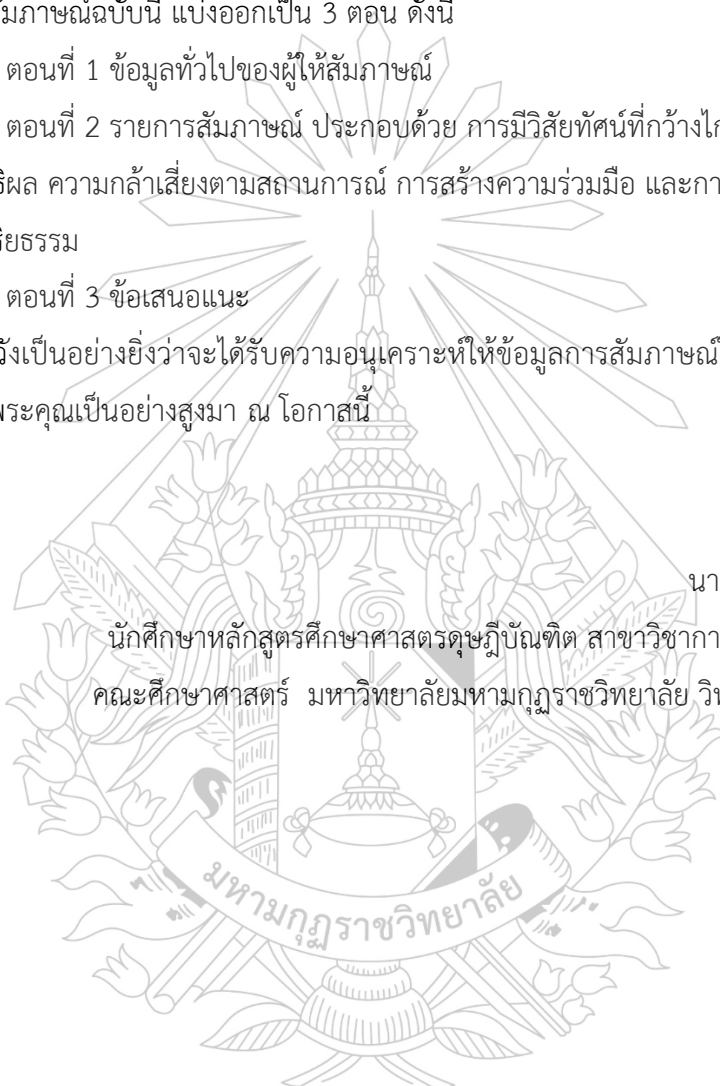
ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ การสร้างความร่วมมือ และการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ในครั้งนี้เป็นอย่างดี จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายเอกพิสิทธิ์ ฝีมือดี

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง





## นิยามศัพท์เฉพาะ

1.ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม หมายถึง ลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ควบคุมกับการประพฤติตนตามหลักคุณธรรม อันส่งผลให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือ ความเชื่อมั่น และความศรัทธา โดยเฉพาะในมิติของการแบ่งปัน การมอบโอกาสที่เป็นการส่งเสริมและสนับสนุน ให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ ผ่านการสื่อสารด้วยถ้อยคำที่สุภาพ อ่อนโยน และสร้างแรงจูงใจเชิงบวก ควบคุมกับการแสดงออกเชิงพฤติกรรมด้วยการลงมือช่วยเหลือที่เป็นประโยชน์ และการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเสมอภาค ส่งผลให้บุคลากรเกิดการยอมรับ อันนำมาซึ่งการปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เต็มพลัง เต็มความสามารถ จนทำให้ผลการปฏิบัติงานนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล หมายถึง พฤติกรรม ของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถมองภาพอนาคตในการดำเนินงานของโรงเรียน อาศัยหลักในการช่วยเหลือสงเคราะห์ซึ่งกันและกันภายใต้การพิจารณาด้วยปัญญารู้เหตุเห็นผล รู้เท่าทันสถานการณ์ สามารถคาดการณ์อนาคตและวางแผนได้อย่างเหมาะสม เป็นผู้ตั้งอยู่บนฐานของปัญญาและความเข้าใจธรรมะ ไม่ใช่แค่การมองไปข้างหน้า แต่เป็นการมองอย่างถูกต้อง รอบด้าน และนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมใจของบุคลากรทั้งนี้เพื่อเป็นการเกื้อกูลให้นำไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จที่วางไว้ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1) การสร้างกระบวนทัศน์ที่ท้าทาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงการพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยไม่เพียงใช้จินตนาการในการมองอนาคต แต่ต้องเข้าใจบริบท เงื่อนไข และความเป็นไปได้ของโลกอย่าง ถ่องแท้ พร้อมทั้งใช้ปัญญาในการวิเคราะห์และประเมินว่าสิ่งใดสามารถเกิดขึ้นได้ และสิ่งใดไม่อาจเป็นไปได้ โดยในการกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหาร ไม่ควรมุ่งเพียงความสำเร็จส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ควรคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม โดยอาศัยความสามารถในการยึดเหนี่ยวใจบุคลากร สร้างกำลังใจให้กันและกัน และขับเคลื่อนทุกภาคส่วน

2) การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงออกถึงภาวะผู้นำที่มุ่งสู่อนาคต โดยใช้พลังของคำพูด ในการยึดเหนี่ยวจิตใจ จูงใจ และโน้มน้าว ให้ผู้ร่วมงานเกิดความเข้าใจ และเชื่อมั่นในทิศทางเดียวกัน ถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนตรงกันสาร ผ่านโอกาสและช่องทางที่หลากหลาย พร้อมเปิดพื้นที่สื่อสารสองทาง เพื่อให้เกิดการรับรู้ที่ตรงกัน และยังยึดหลักการสังคัมสงเคราะห์ด้วยความรัก ความเมตตา และเจตนาดีต่อกันอย่างแท้จริง

3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจริง โดยกำหนดเป้าหมาย และวางแผน ในกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการติดตาม ตรวจสอบ

และเปิดรับข้อมูลย้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา ส่งผลให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน ยอมรับในวิสัยทัศน์ และพร้อมใจกันขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

3. การสื่อสารที่มีประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในการเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยไมตรีจิต และดำรงตนด้วยความเมตตาเพื่อเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ทั้งนี้การสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนควรมีความชัดเจน ตรงประเด็น และแฝงด้วยพลังแห่งการสร้างแรงบันดาลใจ อันจะเป็นการยึดเหนี่ยวใจผู้ร่วมงานให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาที่สำคัญคือผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเข้าใจในตัวผู้รับสาร เห็นคุณค่าในความคิดเห็นของผู้อื่น และให้ความสำคัญ กับการสร้างความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้การสื่อสารนำไปสู่การปฏิบัติที่ตรงเป้าหมายมีประสิทธิผล และเกิดผลลัพธ์ตามที่องค์กรตั้งใจไว้อย่างแท้จริง ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1) การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการฟังอย่างตั้งใจ ฟังด้วยความเข้าใจ และมีจิตที่เปิดกว้าง พร้อมรับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นที่แตกต่างจากตนเองโดยไม่ปิดกั้น ไม่ยึดถือทิฐิ หรืออัตตาเป็นที่ตั้ง เมื่อได้รับข้อมูลหรือเหตุผลที่เหมาะสม ผู้บริหารย่อมกล้าที่จะปรับเปลี่ยนท่าที หรือแนวทางการกระทำของตนอย่างเหมาะสมและยืดหยุ่น เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนรวมพร้อมทั้งยังสามารถนำความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือการพัฒนาการทำงานภายในองค์กรอย่างรอบคอบ ซึ่งล้วนส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ความเข้าใจ และความสุขในการทำงาน เป็นพลังบวกที่หล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรให้เจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

2) ความชัดเจนในการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความชัดเจนในการสื่อสารทางด้านข้อมูลมีเป้าหมายที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ไม่บิดเบือนไม่คลุมเคลือและไม่สร้างความเข้าใจผิด มีการแยกแยะประเด็นต่าง ๆ ออกจากกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้รับสารสามารถติดตามและเข้าใจสาระสำคัญได้อย่างชัดเจน มีการเน้นไปที่ประเด็นหรือแก่นของเนื้อหาสาระของข้อมูลที่สื่อสารออกไป ชัดเจนในแนวคิด เด่นชัดในเนื้อหาสาระใช้คำที่มีความหมายตรงตัว ไม่ต้องตีความซับซ้อนจนเสี่ยงต่อการเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน

3) การให้ความสำคัญกับผู้รับสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการแสดงออกถึงการปรับแนวคิด เพื่อเปิดรับสิ่งใหม่ โดยคำนึงถึงความพร้อม ความเข้าใจ และสภาพจิตใจของผู้ฟังเป็นสำคัญ การเลือกใช้ถ้อยคำที่เป็นไปอย่างสุภาพ ไพเราะ อ่อนโยน เปี่ยมด้วยความเคารพ และมุ่งให้กำลังใจ หลีกเลียงวาจาหยาบคาย เสียดแทง หรือสร้างความหม่นหมองทางใจ โดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของผู้รับสารแต่ละคน เพื่อให้สารที่ถ่ายทอดสามารถเข้าถึงใจผู้ฟังได้อย่างลึกซึ้ง ชัดเจน และลดความคลาดเคลื่อนในการตีความ ทั้งยังเป็นวิถีแห่งการสื่อสารที่หล่อเลี้ยงสัมพันธภาพ เกื้อกูลการอยู่ร่วมกันอย่างกลมเกลียว และยึดเหนี่ยวจิตใจ

4.ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการกล้าตัดสินใจอย่างมีสติภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อประโยชน์สูงสุดของโรงเรียนผ่านความเชื่อมั่นในตนเอง ควบคู่กับการเคารพความคิดเห็น ของครูและบุคลากรอย่าง เท่าเทียม ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจมาพร้อมกับความไม่แน่นอนหรือแรงต้าน โดยอาศัยข้อมูล เหตุผล และบริบทของสถานการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญ ในการตัดสินใจ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์เชิงบวกต่อโรงเรียนอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1) การกล้าตัดสินใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการสร้างทางเลือกของการดำเนินงานอย่างมีระบบ โดยสามารถตัดสินใจในสถานการณ์ที่เข้ามาอย่างมีสติ ไม่ยึดติดอยู่กับผลประโยชน์ส่วนตน หากแต่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ตลอดจนมีการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาค้นคว้าข้อมูลอย่างรอบคอบ รวมไปถึงมีการวิเคราะห์และพิจารณาความเป็นไปได้ของสถานการณ์ที่แตกต่างด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค

2) ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออก ถึงความเชื่อมั่นว่าตนสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์เพื่อส่วนรวม ไม่ใช่เพื่อตนเองเพียงลำพัง การแสดงออกด้วยวาจาที่น่าฟังที่เปรียบเสมือนสะพานเชื่อมใจคน นำไปสู่ความเข้าใจที่ตรงกัน ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมีการยอมรับในข้อจำกัดของตนเองและพร้อมที่จะเรียนรู้ในศักยภาพ ของบุคคลอื่นอยู่เสมอ และให้ความเคารพในความเสมอภาค และศักดิ์ศรีของทุกคน มีการสะท้อนผลของการปฏิบัติหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ เป็นแรงผลักดันสำคัญ ที่นำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

3) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออก ในการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยการค้นคว้าอยู่เสมอ ขณะเดียวกันก็มีการศึกษาความรู้ให้เข้าใจลึกซึ้ง เรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นด้วยท่าทีวาทา ที่อ่อนน้อม ถ่อมตนและยอมรับในความเปลี่ยนแปลงในสรรพสิ่ง ไม่ยึดมั่น ถือมั่นว่าตนรู้ดีที่สุด ทั้งนี้ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของผู้บริหารนั้นต้องยึดหลักความเสมอภาคและเท่าเทียมเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา

5.การสร้างความร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สะท้อนถึงความสามารถในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันภายในองค์กรคือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีและความร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ผ่านการรับฟังความคิดเห็น ส่งเสริมความเข้าใจซึ่งกันและกัน และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดความต้องการและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน โดยมีความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่นด้วยวาจาที่อ่อนโยน เป็นการเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีความแตกต่างกัน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมายขององค์กรด้วยความเสมอภาค พร้อมทั้ง ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในการเป็นเจ้าของเป้าหมายของโรงเรียนด้วยความภาคภูมิใจ

2) การใช้ทรัพยากรร่วมกัน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการวางแผนและบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ บนพื้นฐานของความเข้าใจ ในความต้องการของทุกฝ่าย และยึดหลักความเท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร คำนึงถึงความสมดุล และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร โดยเน้นการจัดสรรอย่างเหมาะสม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่าง มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน และตอบสนองความต้องการในการพัฒนาคุณภาพ การเรียนการสอนอย่างแท้จริง

3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เปิดกว้าง เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันอย่างแท้จริง ทั้งนี้กระบวนการสื่อสารต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเคารพ ให้เกียรติ ไม่ตำหนิหรือดูหมิ่นความคิดเห็นของผู้อื่น ศรีทธาในความเสมอภาคทางความคิดและการกระทำของผู้อื่นซึ่งนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน โดยยึดหลักประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมเป็นสำคัญ

6.การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สะท้อนถึงความสามารถในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันภายในองค์กร คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีและความร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ผ่านการรับฟังความคิดเห็น ส่งเสริมความเข้าใจซึ่งกันและกัน และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

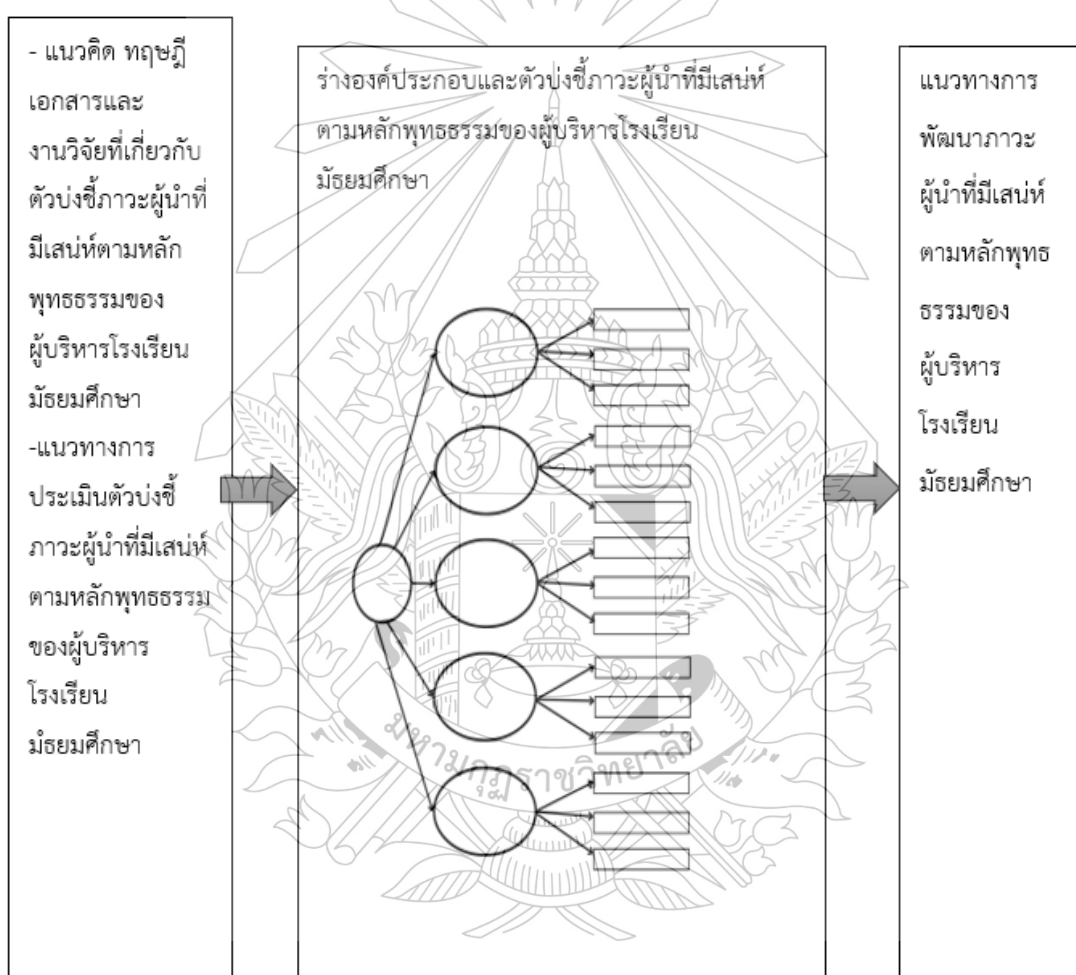
1) ความซื่อสัตย์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการเปิดเผยข้อมูล อันเป็นข้อเท็จจริง อย่างตรงไปตรงมา เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมด้วยถ้อยคำสุภาพ ไพเราะ และจริงใจ มีความตั้งใจที่จะทำประโยชน์แก่ผู้อื่นด้วยความจริงใจ พร้อมไปกับการวางตนเสมอภาค ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนด้วยความเที่ยงธรรม ซื่อตรง และไม่เลือกปฏิบัติ อันเป็นหัวใจของการรักษาความน่าเชื่อถือนั่นเอง

2) ความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกด้วยการ ให้อำนาจในสิ่งต่างๆ โดยไม่หวังผลตอบแทน ทำให้ทุกฝ่ายในโรงเรียนสัมผัสได้ถึงความจริงใจ และเกิดเป็นความไว้วางใจ สะท้อนได้จากการพูดด้วยถ้อยคำที่อ่อนโยน เป็นมิตร อันเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความ



ไว้วางใจเป็นสะพานเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย อันเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นที่มีความโปร่งใส บนความเท่าเทียม จนเกิดเป็นศรัทธาจากทุกฝ่ายอย่างแท้จริง

3) ความยุติธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการให้ด้วยจิตใจ ที่เป็นกลาง รอบคอบ และ ผ่านการถ่วงรอนด้วยความคิดและถ้อยคำที่อ่อนโยน สุภาพ พูดด้วยเหตุผล ให้เกียรติ และเคารพความแตกต่าง รวมไปถึงการสนับสนุน ส่งเสริม และทำสิ่งที่ก่อให้เกิดผลดีต่อส่วนรวม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคลากรรอบข้างด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมบนความถูกต้องในการตัดสินใจ



กรอบแนวคิดการวิจัย

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวผู้เข้าขาน

1. ชื่อ .....สกุล ..... อายุ .....ปี

2. การศึกษาสูงสุด      ( ) ปริญญาตรี สาขา .....
- ( ) ปริญญาโท สาขา .....
- ( ) ปริญญาเอก สาขา .....
- ( ) อื่น ๆ (ระบุ) .....

3. ตำแหน่ง

.....

4. สถานที่ปฏิบัติงาน

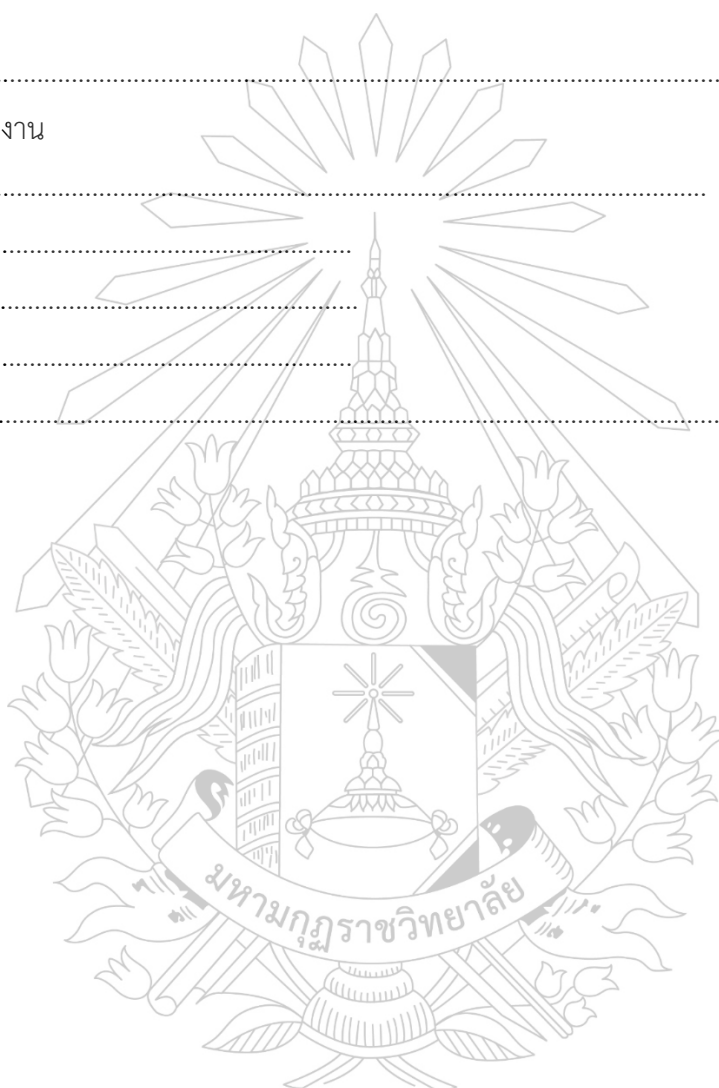
.....

5. โทรศัพท์ .....

.e-mail.....

6. วันที่.....

สัมภาษณ์.....



## ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร

### 1. การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Visionary)

ข้อที่ 1.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์  
ตามหลักพุทธธรรม ในการสร้างกระบวนทัศน์ที่ท้าทายของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อที่ 1.2 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์  
ตามหลักพุทธธรรม ในการสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อที่ 1.3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์  
ตามหลักพุทธธรรม ในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 2. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)

ข้อ2.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์  
ตามหลักพุทธธรรม ในด้านการรับฟังอย่างมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ2.2 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์  
ตามหลักพุทธธรรม ในด้านความชัดเจนในการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ2.3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์  
ตามหลักพุทธธรรม ในด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### 3.ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ (Situational risk-taking)

ข้อ 3.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์  
ตามหลักพุทธธรรม ในด้านการกล้าตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อ 3.2 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์  
ตามหลักพุทธธรรม ในด้านความเชื่อมั่นในตัวเองของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อ 3.3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์  
ตามหลักพุทธธรรม ในด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา





### 5.การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Ethical role modeling)

ข้อ5.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์  
ตามหลักพุทธธรรม ในด้านความซื่อสัตย์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ5.2 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์  
หลักพุทธธรรม ในด้านความไว้วางใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ5.3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์  
ตามหลักพุทธธรรม ในด้านความยุติธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ที่ท่านเห็นว่าสำคัญและควร  
เพิ่มเติม)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ท่านได้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ครบทุกข้อแล้วครับ  
ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่ง ที่ท่านได้เสียสละเวลาให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ลงชื่อ.....ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์  
(.....)

ตำแหน่ง .....

ลงชื่อ.....ผู้สัมภาษณ์  
(นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี)

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

วันที่สัมภาษณ์...../...../.....





แบบประเมิน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ผู้วิจัย

นายเอกพิสิทธิ์ ฝีมือดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

### คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ เพื่อจะเป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2. โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง คะแนน ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

แบบประเมิน แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเส้นห์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ซึ่งกำหนดค่าคะแนนดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบประเมินในครั้งนี้เป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งมา ณ โอกาสนี้

นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

เบอร์โทร 097 -9351426







[illegible]



[illegible]

| แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์<br>ตามหลักพุทธธรรม<br>ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา                                                                                                                                                                                                                               | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ความเหมาะสม                |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 5                          | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้าน โดยยึดถือเอาประโยชน์สูงสุดของ<br>ส่วนรวมและองค์กรเป็นที่ตั้ง                                                                                                                                                                                                                                                     |                            |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| 5.4 ผู้บริหารโรงเรียนควรยึดมั่นในหลักความ<br>เท่าเทียมและธรรมาภิบาล โดยแสดงจุดยืนที่<br>มั่นคงในการสนับสนุนบุคลากรภายใต้บรรทัด<br>ฐานการตัดสินใจที่เสมอต้นเสมอปลาย<br>ไม่หวั่นไหวต่อกระแสกดดันจากภายนอก เพื่อ<br>สร้างความเชื่อมั่นว่าทุกการบริหารจัดการ<br>ความเสี่ยงนั้นตั้งอยู่บนหลักการและเหตุผลที่<br>ตรวจสอบได้ |                            |   |   |   |   |               |   |   |   |   |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

( ..... )

ผู้เชี่ยวชาญ

...../...../.....



ภาคผนวก ง  
การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



## ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC)

| ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์<br>ตามหลักหลักพุทธธรรม   |                                                                                                                                            | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | IOC  | แปลผล  |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----|----|----|----|------|--------|
|                                               |                                                                                                                                            | 1                          | 2  | 3  | 4  | 5  |      |        |
| 1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Visionary) |                                                                                                                                            |                            |    |    |    |    |      |        |
| 1.1การสร้างกระบวนการทัศน์ที่ท้าทาย            |                                                                                                                                            |                            |    |    |    |    |      |        |
| 1                                             | ผู้บริหารโรงเรียนมีการพิจารณาอย่างรอบคอบเข้าใจบริบท ในเงื่อนไข และความเป็นไปได้ ของโลกอย่างถ่องแท้                                         | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 2                                             | ผู้บริหารโรงเรียนใช้ปัญญาในการวิเคราะห์และประเมินเกี่ยวกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต                                                 | +1                         | +1 | 0  | +1 | +1 | 0.86 | ใช้ได้ |
| 3                                             | ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จที่คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง                                                   | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 4                                             | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคลากรบนความเท่าเทียมและเสมอภาค พร้อมทั้งขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่อนาคตที่มีทิศทางชัดเจนและยั่งยืน | +1                         | +1 | 1  | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 1.2 การสื่อสารเพื่อสร้างภาพอนาคตร่วม          |                                                                                                                                            |                            |    |    |    |    |      |        |
| 5                                             | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ                                                              | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |

| ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์<br>ตามหลักหลักพุทธธรรม |                                                                                                                  | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | IOC  | แปลผล  |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----|----|----|----|------|--------|
|                                             |                                                                                                                  | 1                          | 2  | 3  | 4  | 5  |      |        |
| 6                                           | ผู้บริหารโรงเรียนใช้คำพูด<br>ในการยึดเหนี่ยวจิตใจ<br>ให้ผู้ร่วมงานเกิดความเข้าใจ<br>และเชื่อมั่นในทิศทางเดียวกัน | +1                         | +1 | 0  | +1 | +1 | 0.80 | ใช้ได้ |
| 7                                           | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถ<br>ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้อย่าง<br>ชัดเจนตรงแก่นสาร                                         | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 8                                           | ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสาร<br>สองทาง เพื่อให้เกิดการรับรู้ที่<br>ตรงกัน                                       | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 9                                           | ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักการ<br>สงเคราะห์ด้วยความรัก<br>ความเมตตา และเจตนาดีต่<br>กันอย่างแท้จริง                 | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| <b>1.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์</b>          |                                                                                                                  |                            |    |    |    |    |      |        |
| 10                                          | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถโน้มน้าว<br>จิตใจผู้อื่นในการนำ<br>วิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจริงได้                         | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 11                                          | ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนด<br>เป้าหมาย และวางแผน<br>ในกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้อง<br>กับวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ    | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 12                                          | ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดตาม<br>ตรวจสอบและเปิดรับข้อมูล<br>ย้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา                               | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 13                                          | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถ<br>อธิบายวิสัยทัศน์ให้กับ<br>บุคลากรจนเกิดความเข้าใจ<br>ไปในทิศทางเดียวกัน และ           | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |

| ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์<br>ตามหลักหลักพุทธธรรม                       |                                                                                                                                                                                   | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | IOC  | แปลผล  |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----|----|----|----|------|--------|
|                                                                   |                                                                                                                                                                                   | 1                          | 2  | 3  | 4  | 5  |      |        |
| พร้อมใจกันขับเคลื่อน จนสู่<br>ความสำเร็จ                          |                                                                                                                                                                                   |                            |    |    |    |    |      |        |
| <b>2. ด้านการสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective Communication)</b> |                                                                                                                                                                                   |                            |    |    |    |    |      |        |
| <b>2.1 การรับฟังอย่างมีส่วนร่วม</b>                               |                                                                                                                                                                                   |                            |    |    |    |    |      |        |
| 14                                                                | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึง<br>การตั้งใจฟังอย่างใจจดจ่อใน<br>ขณะที่มีการสื่อสารเกิดขึ้น                                                                                           | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 15                                                                | ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับฟัง<br>ความคิดเห็น ที่แตกต่างอย่าง<br>มีเหตุผล                                                                                                             | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 16                                                                | ผู้บริหารโรงเรียนกล้าที่จะ<br>ปรับเปลี่ยนท่าที หรือแนวทาง<br>การกระทำของตนอย่าง<br>เหมาะสมและยืดหยุ่น                                                                             | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 17                                                                | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำ<br>ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์<br>มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจ<br>เชิงนโยบายหรือการ<br>พัฒนาการทำงานภายใน<br>องค์กรอย่างรอบคอบ                             | +1                         | +1 | 1  | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| <b>2.2 ความชัดเจนในการสื่อสาร</b>                                 |                                                                                                                                                                                   |                            |    |    |    |    |      |        |
| 18                                                                | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออก<br>ถึงความชัดเจนในการสื่อสาร<br>ทางด้านข้อมูลมีเป้าหมายที่<br>ชัดเจนเข้าใจง่าย<br>ไม่บิดเบือน ไม่คลุมเครือ<br>และไม่สร้างความ<br>คลาดเคลื่อนในการสื่อสาร | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |



|    | ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์<br>ตามหลักหลักพุทธธรรม                                                                                                      | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | IOC  | แปลผล  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----|----|----|----|------|--------|
|    |                                                                                                                                                  | 1                          | 2  | 3  | 4  | 5  |      |        |
| 19 | ผู้บริหารโรงเรียนมีการ<br>แยกแยะประเด็นต่าง ๆ<br>ออกจากกันอย่างเป็นระบบ<br>เพื่อให้ผู้รับสารสามารถติดตาม<br>และเข้าใจสาระสำคัญได้อย่าง<br>ชัดเจน | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 20 | ผู้บริหารโรงเรียนมีการเน้นไป<br>ที่ประเด็นหรือแก่นของเนื้อหา<br>สาระของข้อมูลที่สื่อสาร<br>ออกไปอย่างชัดเจนตรงตัว                                | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |

### 2.3 การให้ความสำคัญกับผู้สาร

|    |                                                                                                                                                           |    |    |    |    |    |      |        |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|------|--------|
| 21 | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออก<br>ถึงการปรับเปลี่ยนแนวคิด<br>เพื่อเปิดรับสิ่งใหม่ โดย<br>คำนึงถึงความพร้อม ความ<br>เข้าใจ<br>และสภาพจิตใจของผู้ฟัง<br>เป็นสำคัญ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 22 | ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้<br>ถ้อยคำที่เป็นไปอย่างสุภาพ<br>ไพเราะ อ่อนโยน เปี่ยมด้วย<br>ความเคารพ และมุ่งให้กำลังใจ                                        | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 23 | ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสาร<br>ที่เข้าถึงใจผู้ฟังได้อย่างลึกซึ้ง<br>ชัดเจน และลดความ<br>คลาดเคลื่อนในการตีความ                                          | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |

### 3. ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ (Situational risk-taking)

#### 3.1 การกล้าตัดสินใจ

| ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์<br>ตามหลักหลักพุทธธรรม |                                                                                                                                          | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | IOC  | แปลผล  |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----|----|----|----|------|--------|
|                                             |                                                                                                                                          | 1                          | 2  | 3  | 4  | 5  |      |        |
| 24                                          | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงกระบวนการสร้างทางเลือกในการดำเนินงานอย่างมีระบบ                                                           | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 25                                          | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถตัดสินใจได้ในทุกสถานการณ์ที่เข้ามาอย่างมีสติ ไม่ยึดติดอยู่กับผลประโยชน์ส่วนตน แต่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 26                                          | ผู้บริหารโรงเรียนมีการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาค้นคว้าข้อมูลอย่างรอบคอบ                                                    | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 27                                          | ผู้บริหารโรงเรียนมีการวิเคราะห์และพิจารณาความเป็นไปได้ของสถานการณ์ ที่แตกต่างด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค                                  | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| <b>3.2 ความเชื่อมั่นในตนเอง</b>             |                                                                                                                                          |                            |    |    |    |    |      |        |
| 28                                          | ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ไม่ใช่เพื่อตนเองเพียงลำพัง   | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 29                                          | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยวาจา ที่น่าฟังเปรียบเสมือนสะพานเชื่อมใจ                                                                      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |

| ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์<br>ตามหลักหลักพุทธธรรม |                                                                                                        | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | IOC  | แปลผล  |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----|----|----|----|------|--------|
|                                             |                                                                                                        | 1                          | 2  | 3  | 4  | 5  |      |        |
|                                             | คน นำไปสู่ความเข้าใจที่ตรงกัน                                                                          |                            |    |    |    |    |      |        |
| 30                                          | ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับในข้อจำกัดของตนเองและพร้อมที่จะเรียนรู้ในศักยภาพของบุคคลอื่นอยู่เสมอ            | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 31                                          | ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญเคารพในความเสมอภาคและศักดิ์ศรีของคนทุกคน                                  | +1                         | +1 | 1  | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 32                                          | ผู้บริหารโรงเรียนมีการสะท้อนผลของการปฏิบัติหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน          | +1                         | +1 | 1  | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| <b>3.3 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</b>        |                                                                                                        |                            |    |    |    |    |      |        |
| 33                                          | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกในการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยการค้นคว้าอยู่เสมอ | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 34                                          | ผู้บริหารโรงเรียนมีการศึกษาความรู้ให้เข้าใจลึกซึ้ง พร้อมกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่นอย่างจริงจัง | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 35                                          | ผู้บริหารโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นด้วยท่าทีวาทะที่อ่อนน้อมถ่อมตน                       | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 36                                          | ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับในความเปลี่ยนแปลงในสรรพสิ่งไม่ยึดมั่น ถือมั่นว่าตนรู้ดีที่สุด                   | +1                         | +1 | 1  | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |

|    | ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์<br>ตามหลักหลักพุทธธรรม                                    | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |   |    |    | IOC  | แปลผล  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----|---|----|----|------|--------|
|    |                                                                                | 1                          | 2  | 3 | 4  | 5  |      |        |
| 37 | ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักความเสมอภาคและเท่าเทียม เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน | +1                         | +1 | 1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |

#### 4. การสร้างความร่วมมือ (Collaboration building)

##### 4.1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

|    |                                                                                                              |    |    |    |    |    |      |        |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|------|--------|
| 38 | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดความต้องการและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 39 | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกในความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่นด้วยวาจาที่อ่อนโยน                                   | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 40 | ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีความแตกต่างกัน                                      | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 41 | ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมายขององค์กรด้วยความเสมอภาค                                  | +1 | +1 | 1  | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 42 | ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของเป้าหมายของโรงเรียนด้วยความภาคภูมิใจ                   | +1 | +1 | 1  | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |

##### 4.2 การใช้ทรัพยากรร่วมกัน

|    |                                                                                      |    |    |    |    |    |      |        |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|------|--------|
| 43 | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการวางแผนและบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|------|--------|



| ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์<br>ตามหลักหลักพุทธธรรม |                                                                                                                           | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | IOC  | แปลผล  |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----|----|----|----|------|--------|
|                                             |                                                                                                                           | 1                          | 2  | 3  | 4  | 5  |      |        |
| 44                                          | ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักความเท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร                | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 45                                          | ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| <b>4.3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</b>       |                                                                                                                           |                            |    |    |    |    |      |        |
| 46                                          | ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เปิดกว้าง เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น                                | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 47                                          | ผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันอย่างแท้จริง                              | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 48                                          | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความเคารพ ให้เกียรติผู้อื่น บนความเสมอภาคและเท่าเทียมทางความคิด                                | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 49                                          | ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมเป็นสำคัญ                                                                 | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |

## 5. การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Ethical role modeling)

### 5.1 ความซื่อสัตย์

| ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์<br>ตามหลักหลักพุทธธรรม |                                                                                                               | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | IOC  | แปลผล  |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----|----|----|----|------|--------|
|                                             |                                                                                                               | 1                          | 2  | 3  | 4  | 5  |      |        |
| 50                                          | ผู้บริหารโรงเรียนมีการเปิดเผยข้อมูล อันเป็นข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมา เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม                 | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 51                                          | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยถ้อยคำสุภาพ ไพเราะ และจริงใจ                                                      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 52                                          | ผู้บริหารโรงเรียนมีความตั้งใจที่จะทำประโยชน์แก่ผู้อื่นด้วยความจริงใจ                                          | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 53                                          | ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนด้วยความเที่ยงธรรม ซื่อตรง และไม่เลือกปฏิบัติ                          | +1                         | +1 | 1  | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| <b>5.2 ความไว้วางใจ</b>                     |                                                                                                               |                            |    |    |    |    |      |        |
| 54                                          | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยการให้ในสิ่งต่างๆ โดยไม่หวังผลตอบแทน ทำให้ทุกฝ่ายในโรงเรียนสัมผัสได้ถึงความจริงใจ | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 55                                          | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยการพูด ด้วยถ้อยคำที่อ่อนโยน เป็นมิตร อันเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 56                                          | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย อันเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น       | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |

|    | ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์<br>ตามหลักหลักพุทธธรรม                                                               | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    | IOC  | แปลผล  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----|----|----|----|------|--------|
|    |                                                                                                           | 1                          | 2  | 3  | 4  | 5  |      |        |
| 57 | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึง<br>ความโปร่งใส บนความเท่า<br>เทียม จนเกิดเป็นศรัทธาจาก<br>ทุกฝ่ายอย่างแท้จริง | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |

### 5.3 ความยุติธรรม

|    |                                                                                                                                           |    |    |    |    |    |      |        |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|------|--------|
| 58 | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึง<br>การให้ ด้วยจิตใจที่เป็นกลาง<br>รอบคอบ และ ผ่านการ<br>กลั่นกรองทางความคิดด้วย<br>เหตุและผล                  | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 59 | ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออก<br>ด้วยถ้อยคำที่อ่อนโยน สุภาพ<br>พร้อมทั้งให้เกียรติผู้อื่นบน<br>ความแตกต่างระหว่างบุคคล<br>ด้วยจิตใจที่เป็นกลาง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 60 | ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุน<br>ส่งเสริม และทำในสิ่งที่ถูกต้อง<br>ก่อให้เกิดผลดีต่อส่วนรวม                                                   | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 61 | ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อ<br>ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคล<br>รอบข้างด้วยความเสมอภาค<br>และเท่าเทียมบนความถูกต้อง<br>อย่างตรงไปตรงมา        | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |

ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามการวิจัย

1. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย

Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 50 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 50 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .991             | 61         |

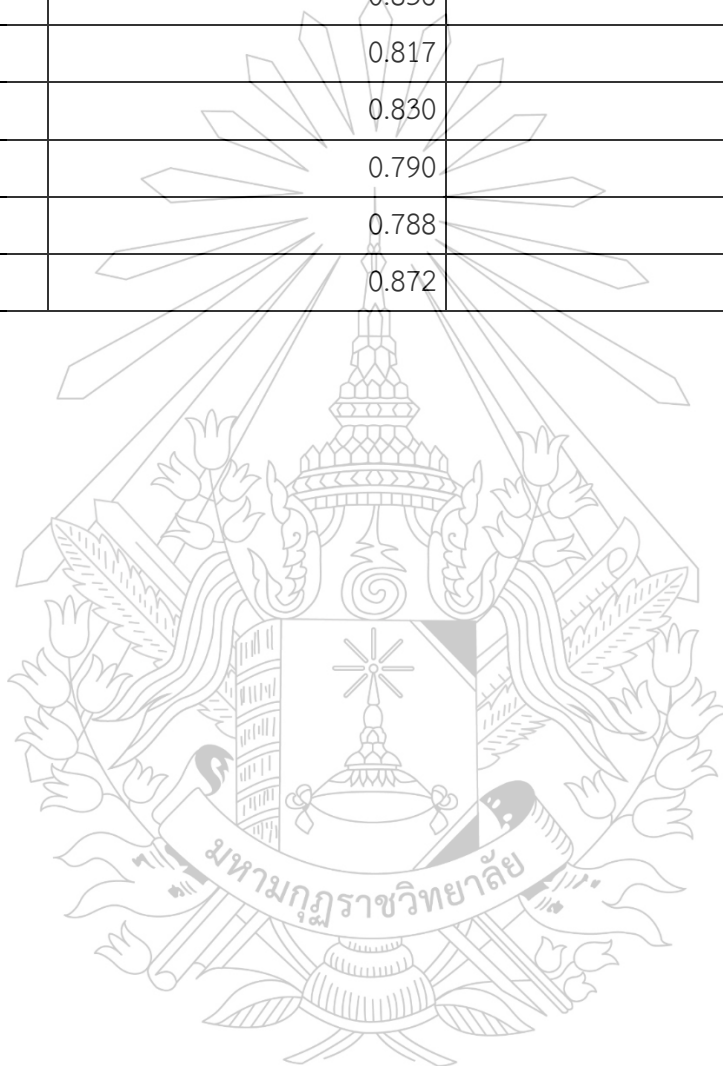


## 2. ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามการวิจัย

| ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก<br>Corrected Item-Total<br>Correlation | ค่าความเชื่อมั่นเมื่อตัดข้อนี้ออก<br>Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1      | 0.680                                                | .991                                                                  |
| 2      | 0.729                                                | .991                                                                  |
| 3      | 0.882                                                | .991                                                                  |
| 4      | 0.727                                                | .991                                                                  |
| 5      | 0.756                                                | .991                                                                  |
| 6      | 0.781                                                | .991                                                                  |
| 7      | 0.803                                                | .991                                                                  |
| 8      | 0.840                                                | .991                                                                  |
| 9      | 0.759                                                | .991                                                                  |
| 10     | 0.811                                                | .991                                                                  |
| 11     | 0.805                                                | .991                                                                  |
| 12     | 0.824                                                | .991                                                                  |
| 13     | 0.840                                                | .991                                                                  |
| 14     | 0.878                                                | .991                                                                  |
| 15     | 0.799                                                | .991                                                                  |
| 16     | 0.841                                                | .991                                                                  |
| 17     | 0.804                                                | .991                                                                  |
| 18     | 0.861                                                | .991                                                                  |
| 19     | 0.732                                                | .991                                                                  |
| 20     | 0.840                                                | .991                                                                  |
| 21     | 0.834                                                | .991                                                                  |
| 22     | 0.859                                                | .991                                                                  |
| 23     | 0.828                                                | .991                                                                  |
| 24     | 0.771                                                | .991                                                                  |
| 25     | 0.744                                                | .991                                                                  |
| 26     | 0.834                                                | .991                                                                  |

| ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก<br>Corrected Item-Total<br>Correlation | ค่าความเชื่อมั่นเมื่อตัดข้อนี้ออก<br>Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 27     | 0.738                                                | .991                                                                  |
| 28     | 0.796                                                | .991                                                                  |
| 29     | 0.830                                                | .991                                                                  |
| 30     | 0.777                                                | .991                                                                  |
| 31     | 0.863                                                | .991                                                                  |
| 32     | 0.797                                                | .991                                                                  |
| 33     | 0.802                                                | .991                                                                  |
| 34     | 0.815                                                | .991                                                                  |
| 35     | 0.782                                                | .991                                                                  |
| 36     | 0.842                                                | .991                                                                  |
| 37     | 0.772                                                | .991                                                                  |
| 38     | 0.858                                                | .991                                                                  |
| 39     | 0.871                                                | .991                                                                  |
| 40     | 0.825                                                | .991                                                                  |
| 41     | 0.867                                                | .991                                                                  |
| 42     | 0.894                                                | .991                                                                  |
| 43     | 0.805                                                | .991                                                                  |
| 44     | 0.851                                                | .991                                                                  |
| 45     | 0.811                                                | .991                                                                  |
| 46     | 0.785                                                | .991                                                                  |
| 47     | 0.778                                                | .991                                                                  |
| 48     | 0.753                                                | .991                                                                  |
| 49     | 0.820                                                | .991                                                                  |
| 50     | 0.775                                                | .991                                                                  |
| 51     | 0.739                                                | .991                                                                  |
| 52     | 0.756                                                | .991                                                                  |

| ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก<br>Corrected Item-Total<br>Correlation | ค่าความเชื่อมั่นเมื่อตัดข้อนี้ออก<br>Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 53     | 0.789                                                | .991                                                                  |
| 54     | 0.854                                                | .991                                                                  |
| 55     | 0.753                                                | .991                                                                  |
| 56     | 0.836                                                | .991                                                                  |
| 57     | 0.817                                                | .991                                                                  |
| 58     | 0.830                                                | .991                                                                  |
| 59     | 0.790                                                | .991                                                                  |
| 60     | 0.788                                                | .991                                                                  |
| 61     | 0.872                                                | .991                                                                  |

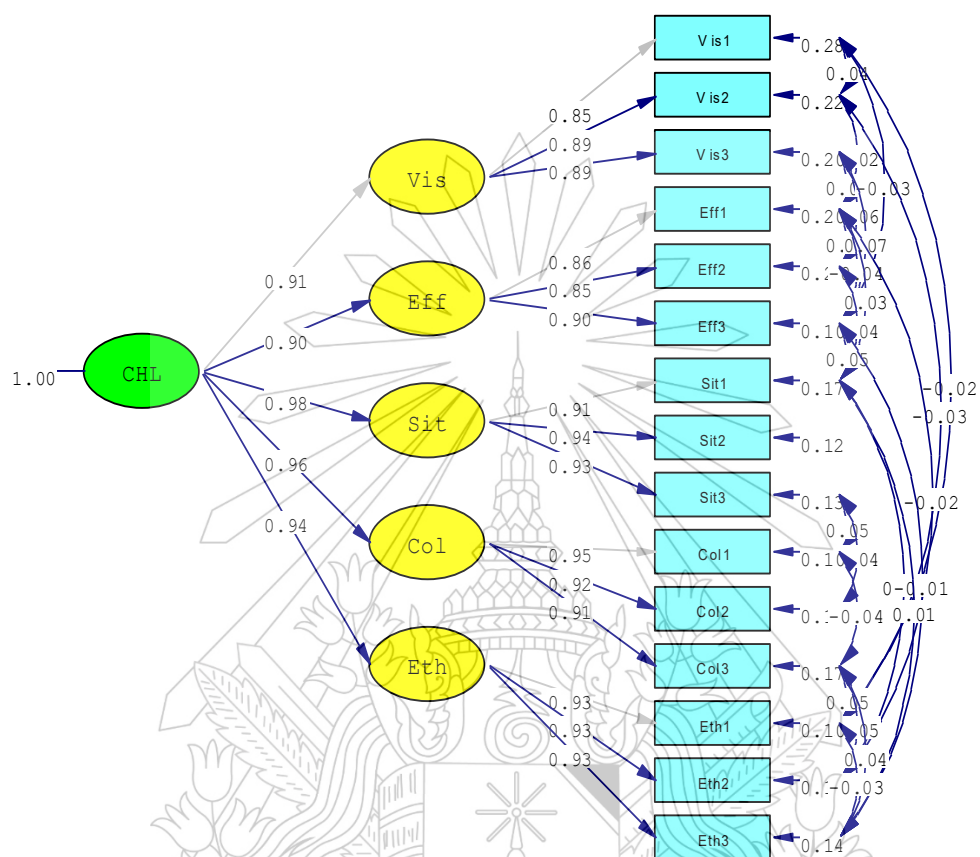




ภาคผนวก จ  
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล



ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีเสน่ห์  
ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=75.68, df=61, P-value=0.09779, RMSEA=0.020

DATE: 5/ 9/2026

TIME: 23:05

L I S R E L 8.80

BY

Karl G. J”reskog & Dag S”rbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

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

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

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

Universal Copyright Convention.

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

The following lines were read from file D:\CFA\FirstCFA.spl:

TI Charismatic Leadership Model

DA NI=15 NO= 599 MA=CM

LA

Vis1 Vis2 Vis3 Eff1 Eff2 Eff3 Sit1 Sit2 Sit3 Col1

Col2 Col3 Eth1 Eth2 Eth3

KM FI='D:\CFA\CFA.dat' SY

MO NY=15 NK= 1 NE=5 BE=FU GA=FI PS= SY TE=SY

LE

Vis Eff Sit Col Eth

LK

CHL

VA 1 LY(1,1) LY(4,2) LY(7,3) LY(10,4) LY(13,5)

FR LY(2,1) LY(3,1) LY(5,2) LY(6,2) LY(8,3) LY(9,3)

FR LY(11,4) LY(12,4) LY(14,5) LY(15,5)

VA 1 GA(1,1)

FR GA(2,1) GA(3,1) GA(4,1) GA(5,1)

FR TE(10,9) TE(11,9) TE(12,10) TE(5,4) TE(14,12) TE(6,3) TE(13,12) TE(7,6) TE(15,6)

TE(4,3) TE(15,12) TE(5,3) TE(2,1) TE(7,5) TE(6,4) TE(7,4) TE(15,7)

FR TE(15,13) TE(14,7) TE(6,1) TE(14,4) TE(13,2) TE(13,1) TE(4,2)

PD

OU PC FS SC ND=3 MI

TI Charismatic Leadership Model

Number of Input Variables 15

Number of Y - Variables 15

Number of X - Variables 0

Number of ETA - Variables 5

Number of KSI - Variables 1

Number of Observations 599

TI Charismatic Leadership Model

Covariance Matrix

|      | Vis1  | Vis2  | Vis3  | Eff1  | Eff2  | Eff3  |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Vis1 | 1.000 |       |       |       |       |       |
| Vis2 | 0.795 | 1.000 |       |       |       |       |
| Vis3 | 0.762 | 0.789 | 1.000 |       |       |       |
| Eff1 | 0.644 | 0.683 | 0.720 | 1.000 |       |       |
| Eff2 | 0.605 | 0.657 | 0.691 | 0.778 | 1.000 |       |
| Eff3 | 0.619 | 0.687 | 0.739 | 0.736 | 0.773 | 1.000 |
| Sit1 | 0.706 | 0.739 | 0.744 | 0.723 | 0.736 | 0.779 |
| Sit2 | 0.712 | 0.750 | 0.746 | 0.709 | 0.713 | 0.737 |

|      |       |       |       |       |       |       |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Sit3 | 0.712 | 0.750 | 0.739 | 0.705 | 0.713 | 0.734 |
| Col1 | 0.682 | 0.715 | 0.716 | 0.701 | 0.705 | 0.746 |
| Col2 | 0.662 | 0.712 | 0.705 | 0.671 | 0.664 | 0.705 |
| Col3 | 0.661 | 0.696 | 0.705 | 0.664 | 0.657 | 0.716 |
| Eth1 | 0.648 | 0.680 | 0.701 | 0.682 | 0.659 | 0.720 |
| Eth2 | 0.663 | 0.695 | 0.702 | 0.651 | 0.651 | 0.714 |
| Eth3 | 0.673 | 0.715 | 0.700 | 0.677 | 0.663 | 0.702 |

Covariance Matrix

|      | Sit1  | Sit2  | Sit3  | Col1  | Col2  | Col3  |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Sit1 | 1.000 |       |       |       |       |       |
| Sit2 | 0.859 | 1.000 |       |       |       |       |
| Sit3 | 0.840 | 0.880 | 1.000 |       |       |       |
| Col1 | 0.805 | 0.844 | 0.887 | 1.000 |       |       |
| Col2 | 0.788 | 0.822 | 0.851 | 0.870 | 1.000 |       |
| Col3 | 0.788 | 0.819 | 0.806 | 0.827 | 0.836 | 1.000 |
| Eth1 | 0.792 | 0.806 | 0.820 | 0.819 | 0.787 | 0.823 |
| Eth2 | 0.801 | 0.806 | 0.807 | 0.804 | 0.793 | 0.829 |
| Eth3 | 0.789 | 0.799 | 0.802 | 0.799 | 0.786 | 0.808 |

Covariance Matrix

|      | Eth1  | Eth2  | Eth3  |
|------|-------|-------|-------|
| Eth1 | 1.000 |       |       |
| Eth2 | 0.861 | 1.000 |       |
| Eth3 | 0.837 | 0.866 | 1.000 |

TI Charismatic Leadership Model



## Parameter Specifications

## LAMBDA-Y

|      | Vis | Eff | Sit | Col | Eth |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Vis1 | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| Vis2 | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| Vis3 | 2   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| Eff1 | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| Eff2 | 0   | 3   | 0   | 0   | 0   |
| Eff3 | 0   | 4   | 0   | 0   | 0   |
| Sit1 | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| Sit2 | 0   | 0   | 5   | 0   | 0   |
| Sit3 | 0   | 0   | 6   | 0   | 0   |
| Col1 | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| Col2 | 0   | 0   | 0   | 7   | 0   |
| Col3 | 0   | 0   | 0   | 8   | 0   |
| Eth1 | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| Eth2 | 0   | 0   | 0   | 0   | 9   |
| Eth3 | 0   | 0   | 0   | 0   | 10  |

## GAMMA

## CHL

|     |    |
|-----|----|
| Vis | 0  |
| Eff | 11 |
| Sit | 12 |
| Col | 13 |
| Eth | 14 |

PHI

CHL

15

PSI

Vis

Eff

Sit

Col

Eth

16

17

18

19

20

THETA-EPS

Vis1

Vis2

Vis3

Eff1

Eff2

Eff3

Vis1

21

Vis2

22

23

Vis3

0

0

24

Eff1

0

25

26

27

Eff2

0

0

28

29

30

Eff3

31

0

32

33

0

34

Sit1

0

0

0

35

36

37

Sit2

0

0

0

0

0

0

Sit3

0

0

0

0

0

0

Col1

0

0

0

0

0

0

Col2

0

0

0

0

0

0

Col3

0

0

0

0

0

0

Eth1

47

48

0

0

0

0

Eth2

0

0

0

51

0

0

Eth3

0

0

0

0

0

55

THETA-EPS

|      | Sit1 | Sit2 | Sit3 | Col1 | Col2 | Col3 |
|------|------|------|------|------|------|------|
| Sit1 | 38   |      |      |      |      |      |
| Sit2 | 0    | 39   |      |      |      |      |
| Sit3 | 0    | 0    | 40   |      |      |      |
| Col1 | 0    | 0    | 41   | 42   |      |      |
| Col2 | 0    | 0    | 43   | 0    | 44   |      |
| Col3 | 0    | 0    | 0    | 45   | 0    | 46   |
| Eth1 | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 49   |
| Eth2 | 52   | 0    | 0    | 0    | 0    | 53   |
| Eth3 | 56   | 0    | 0    | 0    | 0    | 57   |

THETA-EPS

|      | Eth1 | Eth2 | Eth3 |
|------|------|------|------|
| Eth1 | 50   |      |      |
| Eth2 | 0    | 54   |      |
| Eth3 | 58   | 0    | 59   |

TI Charismatic Leadership Model

Number of Iterations = 16

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

| Vis | Eff | Sit | Col | Eth |
|-----|-----|-----|-----|-----|
|     |     |     |     |     |

Vis1 1.000 -- -- -- --

Vis2 1.044 -- -- -- --

(0.034)

30.963

Vis3 1.042 -- -- -- --

(0.038)

27.182

Eff1 -- 1.000 -- -- --

Eff2 -- 0.992 -- -- --

(0.036)

27.534

Eff3 -- 1.047 -- -- --

(0.040)

26.119

Sit1 -- -- 1.000 -- --

Sit2 -- -- 1.032 -- --

(0.025)

40.747

Sit3 -- -- 1.025 -- --

(0.026)

39.861

Col1 -- -- -- 1.000 --

Col2 -- -- -- 0.972 --

(0.023)

41.718

Col3 -- -- -- 0.963 --

(0.026)

36.843

Eth1 -- -- -- -- 1.000

Eth2 -- -- -- -- 0.996

(0.025)



|      |    |    |    |    |         |
|------|----|----|----|----|---------|
|      |    |    |    |    | 40.526  |
| Eth3 | -- | -- | -- | -- | 0.999   |
|      |    |    |    |    | (0.026) |
|      |    |    |    |    | 38.400  |

## GAMMA

|     |         |
|-----|---------|
|     | CHL     |
|     | -----   |
| Vis | 1.000   |
| Eff | 1.000   |
|     | (0.048) |
|     | 20.952  |
| Sit | 1.156   |
|     | (0.046) |
|     | 25.219  |
| Col | 1.176   |
|     | (0.045) |
|     | 25.913  |
| Eth | 1.135   |
|     | (0.047) |
|     | 23.905  |

## Covariance Matrix of ETA and KSI

|     |       |       |       |       |       |       |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|     | Vis   | Eff   | Sit   | Col   | Eth   | CHL   |
|     | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Vis | 0.718 |       |       |       |       |       |
| Eff | 0.600 | 0.742 |       |       |       |       |
| Sit | 0.693 | 0.693 | 0.830 |       |       |       |
| Col | 0.705 | 0.705 | 0.815 | 0.893 |       |       |

|     |       |       |       |       |       |       |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Eth | 0.681 | 0.681 | 0.787 | 0.801 | 0.866 |       |
| CHL | 0.600 | 0.600 | 0.693 | 0.705 | 0.681 | 0.600 |

PHI

CHL

-----

0.600

(0.053)

11.278

PSI

Note: This matrix is diagonal.

Vis      Eff      Sit      Col      Eth

-----

0.118    0.142    0.029    0.064    0.093

(0.015)   (0.020)   (0.006)   (0.009)   (0.011)

8.037    7.160    4.565    7.110    8.180

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

Vis      Eff      Sit      Col      Eth

-----

0.836    0.809    0.965    0.929    0.892

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

Vis      Eff      Sit      Col      Eth

-----

0.836    0.809    0.965    0.929    0.892

## THETA-EPS

|      | Vis1                        | Vis2                       | Vis3                       | Eff1                        | Eff2                       | Eff3                      |
|------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Vis1 | 0.283<br>(0.022)<br>12.683  |                            |                            |                             |                            |                           |
| Vis2 | 0.044<br>(0.016)<br>2.725   | 0.215<br>(0.019)<br>11.202 |                            |                             |                            |                           |
| Vis3 | --                          | --                         | 0.212<br>(0.018)<br>11.893 |                             |                            |                           |
| Eff1 | --                          | 0.022<br>(0.012)<br>1.763  | 0.075<br>(0.015)<br>4.981  | 0.253<br>(0.029)<br>8.763   |                            |                           |
| Eff2 | --                          | --                         | 0.056<br>(0.014)<br>3.889  | 0.037<br>(0.020)<br>1.842   | 0.269<br>(0.022)<br>12.444 |                           |
| Eff3 | -0.026<br>(0.012)<br>-2.133 | --                         | 0.068<br>(0.014)<br>5.024  | -0.043<br>(0.018)<br>-2.363 | --                         | 0.184<br>(0.020)<br>9.200 |
| Sit1 | --                          | --                         | --                         | 0.027<br>(0.012)<br>2.291   | 0.045<br>(0.012)<br>3.623  | 0.053<br>(0.011)<br>4.679 |
| Sit2 | --                          | --                         | --                         | --                          | --                         | --                        |
| Sit3 | --                          | --                         | --                         | --                          | --                         | --                        |
| Col1 | --                          | --                         | --                         | --                          | --                         | --                        |
| Col2 | --                          | --                         | --                         | --                          | --                         | --                        |
| Col3 | --                          | --                         | --                         | --                          | --                         | --                        |
| Eth1 | -0.023                      | -0.027                     | --                         | --                          | --                         | --                        |

|           |         |         |         |         |         |         |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|           |         | (0.011) | (0.010) |         |         |         |
|           |         | -2.164  | -2.727  |         |         |         |
| Eth2      | --      | --      | --      | -0.022  | --      | --      |
|           |         |         |         | (0.009) |         |         |
|           |         |         |         | -2.281  |         |         |
| Eth3      | --      | --      | --      | --      | --      | -0.010  |
|           |         |         |         |         | (0.010) |         |
|           |         |         |         |         | -1.039  |         |
| THETA-EPS |         |         |         |         |         |         |
|           | Sit1    | Sit2    | Sit3    | Col1    | Col2    | Col3    |
| Sit1      | 0.172   |         |         |         |         |         |
|           | (0.012) |         |         |         |         |         |
|           | 14.053  |         |         |         |         |         |
| Sit2      | --      | 0.115   |         |         |         |         |
|           |         | (0.009) |         |         |         |         |
|           |         | 12.157  |         |         |         |         |
| Sit3      | --      | --      | 0.129   |         |         |         |
|           |         |         | (0.010) |         |         |         |
|           |         |         | 12.896  |         |         |         |
| Col1      | --      | --      | 0.052   | 0.107   |         |         |
|           |         |         | (0.008) | (0.011) |         |         |
|           |         |         | 6.517   | 9.733   |         |         |
| Col2      | --      | --      | 0.038   | --      | 0.157   |         |
|           |         |         | (0.008) |         | (0.012) |         |
|           |         |         | 4.671   |         | 13.429  |         |
| Col3      | --      | --      | --      | -0.035  | --      | 0.170   |
|           |         |         |         | (0.009) |         | (0.014) |
|           |         |         |         | -3.991  |         | 11.829  |



|      |                           |    |    |    |    |                           |
|------|---------------------------|----|----|----|----|---------------------------|
| Eth1 | --                        | -- | -- | -- | -- | 0.047<br>(0.011)<br>4.423 |
| Eth2 | 0.016<br>(0.008)<br>2.032 | -- | -- | -- | -- | 0.054<br>(0.011)<br>5.034 |
| Eth3 | 0.006<br>(0.009)<br>0.650 | -- | -- | -- | -- | 0.035<br>(0.010)<br>3.337 |

#### THETA-EPS

|      |                             |                            |                            |
|------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|      | Eth1                        | Eth2                       | Eth3                       |
| Eth1 | 0.133<br>(0.013)<br>10.434  |                            |                            |
| Eth2 | --                          | 0.139<br>(0.011)<br>12.418 |                            |
| Eth3 | -0.028<br>(0.010)<br>-2.837 | --                         | 0.136<br>(0.013)<br>10.578 |

#### Squared Multiple Correlations for Y - Variables

|       |       |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Vis1  | Vis2  | Vis3  | Eff1  | Eff2  | Eff3  |
| 0.717 | 0.785 | 0.786 | 0.745 | 0.730 | 0.816 |

#### Squared Multiple Correlations for Y - Variables

| Sit1  | Sit2  | Sit3  | Col1  | Col2  | Col3  |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 0.829 | 0.885 | 0.871 | 0.893 | 0.843 | 0.830 |

#### Squared Multiple Correlations for Y - Variables

| Eth1  | Eth2  | Eth3 |
|-------|-------|------|
| 0.867 | 0.860 | 0.86 |

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 61

Minimum Fit Function Chi-Square = 76.468 (P = 0.0875)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 75.676 (P = 0.0978)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 14.676

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 40.944)

Minimum Fit Function Value = 0.128

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0245

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0685)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0201

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.0335)

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

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.324

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.299 ; 0.368)

ECVI for Saturated Model = 0.401

ECVI for Independence Model = 58.686

Chi-Square for Independence Model with 105 Degrees of Freedom = 35064.161

Independence AIC = 35094.161

Model AIC = 193.676

Saturated AIC = 240.000

Independence CAIC = 35175.089

Model CAIC = 511.997

Saturated CAIC = 887.431

Normed Fit Index (NFI) = 0.998

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.999

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.580

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.996

Critical N (CN) = 701.638

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0115

Standardized RMR = 0.0115

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.983

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.967

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.500

TI Charismatic Leadership Model

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-Y

|      | Vis | Eff   | Sit   | Col   | Eth   |
|------|-----|-------|-------|-------|-------|
| Vis1 | - - | 0.027 | 0.421 | 2.406 | 0.570 |

|      |       |       |       |       |       |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Vis2 | --    | 6.013 | 1.173 | 0.126 | 0.292 |
| Vis3 | --    | --    | 1.277 | 0.128 | 0.870 |
| Eff1 | 7.808 | --    | 1.355 | 0.773 | 0.967 |
| Eff2 | 0.026 | --    | 4.708 | 0.269 | 4.230 |
| Eff3 | 1.683 | --    | 6.603 | 1.037 | 1.085 |
| Sit1 | 2.711 | 0.175 | --    | 0.446 | 0.220 |
| Sit2 | 0.327 | 2.219 | --    | 1.350 | 6.055 |
| Sit3 | 1.940 | 0.017 | --    | 0.002 | 0.685 |
| Col1 | 8.143 | 2.689 | 0.765 | --    | 0.485 |
| Col2 | 0.091 | 3.182 | 0.094 | --    | 2.266 |
| Col3 | 0.004 | 0.188 | 1.189 | --    | 0.523 |
| Eth1 | 0.031 | 0.761 | 1.193 | 1.471 | --    |
| Eth2 | 0.760 | 0.694 | 0.010 | 1.518 | --    |
| Eth3 | 0.014 | 0.066 | 2.730 | 0.290 | --    |

Expected Change for LAMBDA-Y

|      | Vis    | Eff    | Sit    | Col    | Eth    |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Vis1 | --     | 0.011  | -0.063 | -0.120 | -0.055 |
| Vis2 | --     | 0.156  | 0.108  | -0.027 | 0.038  |
| Vis3 | --     | --     | 0.279  | -0.041 | -0.084 |
| Eff1 | 0.361  | --     | -0.322 | -0.110 | 0.101  |
| Eff2 | 0.017  | --     | 0.580  | -0.062 | -0.198 |
| Eff3 | 0.141  | --     | -0.686 | 0.120  | 0.103  |
| Sit1 | 0.114  | 0.131  | --     | -0.056 | 0.040  |
| Sit2 | -0.037 | -0.078 | --     | 0.096  | -0.168 |
| Sit3 | 0.082  | -0.006 | --     | -0.005 | 0.053  |
| Col1 | -0.172 | 0.081  | -0.123 | --     | 0.049  |
| Col2 | -0.021 | -0.100 | 0.076  | --     | 0.131  |
| Col3 | -0.004 | -0.024 | 0.146  | --     | 0.149  |

|      |        |        |        |        |    |
|------|--------|--------|--------|--------|----|
| Eth1 | -0.012 | 0.046  | 0.111  | 0.094  | -- |
| Eth2 | -0.061 | -0.052 | -0.022 | 0.128  | -- |
| Eth3 | -0.007 | -0.016 | -0.171 | -0.042 | -- |

## Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

|      | Vis    | Eff    | Sit    | Col    | Eth    |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Vis1 | --     | 0.010  | -0.057 | -0.113 | -0.051 |
| Vis2 | --     | 0.134  | 0.098  | -0.026 | 0.036  |
| Vis3 | --     | --     | 0.255  | -0.039 | -0.078 |
| Eff1 | 0.306  | --     | -0.293 | -0.104 | 0.094  |
| Eff2 | 0.014  | --     | 0.528  | -0.059 | -0.184 |
| Eff3 | 0.120  | --     | -0.625 | 0.114  | 0.096  |
| Sit1 | 0.096  | 0.113  | --     | -0.053 | 0.037  |
| Sit2 | -0.031 | -0.067 | --     | 0.091  | -0.156 |
| Sit3 | 0.069  | -0.005 | --     | -0.005 | 0.050  |
| Col1 | -0.146 | 0.069  | -0.112 | --     | 0.046  |
| Col2 | -0.018 | -0.086 | 0.069  | --     | 0.122  |
| Col3 | -0.003 | -0.021 | 0.133  | --     | 0.138  |
| Eth1 | -0.011 | 0.040  | 0.101  | 0.089  | --     |
| Eth2 | -0.051 | -0.045 | -0.020 | 0.121  | --     |
| Eth3 | -0.006 | -0.014 | -0.156 | -0.039 | --     |

## Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

|      | Vis   | Eff   | Sit    | Col    | Eth    |
|------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Vis1 | --    | 0.010 | -0.057 | -0.113 | -0.051 |
| Vis2 | --    | 0.134 | 0.098  | -0.026 | 0.036  |
| Vis3 | --    | --    | 0.256  | -0.039 | -0.078 |
| Eff1 | 0.307 | --    | -0.294 | -0.104 | 0.094  |
| Eff2 | 0.014 | --    | 0.529  | -0.059 | -0.184 |



|      |        |        |        |        |        |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Eff3 | 0.120  | --     | -0.626 | 0.114  | 0.096  |
| Sit1 | 0.096  | 0.113  | --     | -0.053 | 0.037  |
| Sit2 | -0.031 | -0.067 | --     | 0.091  | -0.156 |
| Sit3 | 0.069  | -0.005 | --     | -0.005 | 0.050  |
| Col1 | -0.146 | 0.069  | -0.112 | --     | 0.046  |
| Col2 | -0.018 | -0.086 | 0.069  | --     | 0.122  |
| Col3 | -0.003 | -0.021 | 0.133  | --     | 0.138  |
| Eth1 | -0.011 | 0.040  | 0.101  | 0.089  | --     |
| Eth2 | -0.051 | -0.045 | -0.020 | 0.121  | --     |
| Eth3 | -0.006 | -0.014 | -0.156 | -0.039 | --     |

#### Modification Indices for BETA

|     | Vis    | Eff    | Sit   | Col   | Eth   |
|-----|--------|--------|-------|-------|-------|
| Vis | --     | 10.759 | 4.821 | 9.362 | 1.251 |
| Eff | 10.759 | --     | 2.324 | 0.057 | 0.002 |
| Sit | 4.821  | 2.324  | --    | 0.550 | 1.924 |
| Col | 9.362  | 0.057  | 0.550 | --    | 6.464 |
| Eth | 1.251  | 0.002  | 1.924 | 6.464 | --    |

#### Expected Change for BETA

|     | Vis    | Eff    | Sit    | Col    | Eth    |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|
| Vis | --     | 0.251  | 0.511  | -0.332 | -0.094 |
| Eff | 0.302  | --     | -0.372 | -0.025 | -0.004 |
| Sit | 0.124  | -0.075 | --     | 0.089  | -0.104 |
| Col | -0.179 | -0.011 | 0.197  | --     | 0.215  |
| Eth | -0.074 | -0.003 | -0.337 | 0.315  | --     |

## Standardized Expected Change for BETA

|       | Vis    | Eff    | Sit    | Col    | Eth    |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ----- | -----  | -----  | -----  | -----  | -----  |
| Vis   | - -    | 0.345  | 0.662  | -0.415 | -0.120 |
| Eff   | 0.414  | - -    | -0.474 | -0.031 | -0.005 |
| Sit   | 0.161  | -0.096 | - -    | 0.103  | -0.122 |
| Col   | -0.224 | -0.014 | 0.229  | - -    | 0.245  |
| Eth   | -0.094 | -0.003 | -0.398 | 0.358  | - -    |

No Non-Zero Modification Indices for GAMMA

No Non-Zero Modification Indices for PHI

## Modification Indices for PSI

|       | Vis    | Eff   | Sit   | Col   | Eth   |
|-------|--------|-------|-------|-------|-------|
| ----- | -----  | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Vis   | - -    |       |       |       |       |
| Eff   | 10.759 | - -   |       |       |       |
| Sit   | 4.821  | 2.324 | - -   |       |       |
| Col   | 9.362  | 0.057 | 0.550 | - -   |       |
| Eth   | 1.251  | 0.002 | 1.924 | 6.464 | - -   |

## Expected Change for PSI

|       | Vis    | Eff    | Sit   | Col   | Eth   |
|-------|--------|--------|-------|-------|-------|
| ----- | -----  | -----  | ----- | ----- | ----- |
| Vis   | - -    |        |       |       |       |
| Eff   | 0.036  | - -    |       |       |       |
| Sit   | 0.015  | -0.011 | - -   |       |       |
| Col   | -0.021 | -0.002 | 0.006 | - -   |       |

|     |        |       |        |       |    |
|-----|--------|-------|--------|-------|----|
| Eth | -0.009 | 0.000 | -0.010 | 0.020 | -- |
|-----|--------|-------|--------|-------|----|

# Standardized Expected Change for PSI

|     | Vis    | Eff    | Sit    | Col   | Eth |
|-----|--------|--------|--------|-------|-----|
| Vis | --     |        |        |       |     |
| Eff | 0.049  | --     |        |       |     |
| Sit | 0.019  | -0.014 | --     |       |     |
| Col | -0.026 | -0.002 | 0.007  | --    |     |
| Eth | -0.011 | 0.000  | -0.011 | 0.023 | --  |

# Modification Indices for THETA-EPS

|      | Vis1  | Vis2  | Vis3  | Eff1  | Eff2  | Eff3  |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Vis1 | --    |       |       |       |       |       |
| Vis2 | --    | --    |       |       |       |       |
| Vis3 | 0.959 | 0.959 | --    |       |       |       |
| Eff1 | 7.808 | --    | --    | --    |       |       |
| Eff2 | 2.402 | 2.510 | --    | --    | --    |       |
| Eff3 | --    | 1.683 | --    | --    | --    | --    |
| Sit1 | 0.388 | 0.117 | 2.607 | --    | --    | --    |
| Sit2 | 0.274 | 0.027 | 0.109 | 0.454 | 0.903 | 2.946 |
| Sit3 | 0.317 | 1.209 | 0.100 | 0.387 | 2.127 | 1.228 |
| Col1 | 0.000 | 2.607 | 1.736 | 0.009 | 0.305 | 2.629 |
| Col2 | 2.455 | 0.586 | 0.092 | 0.001 | 0.735 | 1.339 |
| Col3 | 0.054 | 0.786 | 0.609 | 1.074 | 0.213 | 0.394 |
| Eth1 | --    | --    | 0.808 | 0.807 | 1.111 | 0.528 |
| Eth2 | 0.024 | 2.029 | 0.373 | --    | 1.843 | 0.132 |
| Eth3 | 0.002 | 1.950 | 0.781 | 0.040 | 0.014 | --    |

## Modification Indices for THETA-EPS

|      | Sit1  | Sit2  | Sit3  | Col1  | Col2  | Col3 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Sit1 | --    |       |       |       |       |      |
| Sit2 | 1.308 | --    |       |       |       |      |
| Sit3 | 2.018 | 0.175 | --    |       |       |      |
| Col1 | 1.994 | 0.434 | --    | --    |       |      |
| Col2 | 0.036 | 0.020 | --    | 0.523 | --    |      |
| Col3 | 0.035 | 2.367 | 0.340 | --    | 0.523 | --   |
| Eth1 | 0.150 | 2.233 | 1.867 | 2.374 | 1.039 | --   |
| Eth2 | --    | 0.036 | 0.074 | 0.038 | 2.913 | --   |
| Eth3 | --    | 1.428 | 0.197 | 0.100 | 0.540 | --   |

## Modification Indices for THETA-EPS

|      | Eth1  | Eth2  | Eth3 |
|------|-------|-------|------|
| Eth1 | --    |       |      |
| Eth2 | 1.611 | --    |      |
| Eth3 | --    | 1.611 | --   |

## Expected Change for THETA-EPS

|      | Vis1  | Vis2   | Vis3 | Eff1 | Eff2 | Eff3 |
|------|-------|--------|------|------|------|------|
| Vis1 | --    |        |      |      |      |      |
| Vis2 | --    | --     |      |      |      |      |
| Vis3 | 0.016 | -0.016 | --   |      |      |      |
| Eff1 | 0.043 | --     | --   | --   |      |      |

|      |        |        |        |        |        |        |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Eff2 | -0.021 | 0.021  | --     | --     | --     |        |
| Eff3 | --     | 0.017  | --     | --     | --     | --     |
| Sit1 | 0.006  | -0.003 | 0.016  | --     | --     | --     |
| Sit2 | -0.005 | -0.001 | 0.003  | -0.006 | 0.009  | -0.015 |
| Sit3 | 0.005  | 0.009  | -0.002 | -0.005 | 0.012  | -0.009 |
| Col1 | 0.000  | -0.013 | -0.011 | -0.001 | 0.005  | 0.014  |
| Col2 | -0.015 | 0.007  | 0.003  | 0.000  | -0.008 | -0.011 |
| Col3 | -0.002 | -0.008 | 0.007  | -0.011 | -0.005 | 0.006  |
| Eth1 | --     | --     | -0.009 | 0.010  | -0.010 | 0.007  |
| Eth2 | -0.002 | -0.013 | 0.005  | --     | -0.014 | 0.004  |
| Eth3 | 0.000  | 0.013  | -0.008 | 0.002  | 0.001  | --     |

Expected Change for THETA-EPS

|      | Sit1   | Sit2   | Sit3   | Col1   | Col2   | Col3 |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| Sit1 | --     |        |        |        |        |      |
| Sit2 | 0.010  | --     |        |        |        |      |
| Sit3 | -0.011 | 0.003  | --     |        |        |      |
| Col1 | -0.010 | -0.005 | --     | --     |        |      |
| Col2 | 0.001  | 0.001  | --     | 0.009  | --     |      |
| Col3 | 0.002  | 0.012  | -0.005 | --     | -0.009 | --   |
| Eth1 | 0.004  | -0.011 | 0.009  | 0.011  | -0.008 | --   |
| Eth2 | --     | 0.001  | -0.002 | -0.001 | 0.013  | --   |
| Eth3 | --     | -0.009 | -0.003 | -0.002 | 0.006  | --   |

Expected Change for THETA-EPS

|      | Eth1 | Eth2 | Eth3 |
|------|------|------|------|
| Eth1 | --   |      |      |



|      |        |       |    |
|------|--------|-------|----|
| Eth2 | -0.016 | --    |    |
| Eth3 | --     | 0.016 | -- |

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

|      | Vis1   | Vis2   | Vis3   | Eff1   | Eff2   | Eff3   |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Vis1 | --     |        |        |        |        |        |
| Vis2 | --     | --     |        |        |        |        |
| Vis3 | 0.016  | -0.016 | --     |        |        |        |
| Eff1 | 0.043  | --     | --     | --     |        |        |
| Eff2 | -0.021 | 0.021  | --     | --     | --     |        |
| Eff3 | --     | 0.017  | --     | --     | --     | --     |
| Sit1 | 0.006  | -0.003 | 0.016  | --     | --     | --     |
| Sit2 | -0.005 | -0.001 | 0.003  | -0.006 | 0.009  | -0.015 |
| Sit3 | 0.005  | 0.009  | -0.002 | -0.005 | 0.012  | -0.009 |
| Col1 | 0.000  | -0.013 | -0.011 | -0.001 | 0.005  | 0.014  |
| Col2 | -0.015 | 0.007  | 0.003  | 0.000  | -0.008 | -0.011 |
| Col3 | -0.002 | -0.008 | 0.007  | -0.011 | -0.005 | 0.006  |
| Eth1 | --     | --     | -0.009 | 0.010  | -0.010 | 0.007  |
| Eth2 | -0.002 | -0.013 | 0.005  | --     | -0.014 | 0.004  |
| Eth3 | 0.000  | 0.013  | -0.008 | 0.002  | 0.001  | --     |

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

|      | Sit1   | Sit2  | Sit3 | Col1 | Col2 | Col3 |
|------|--------|-------|------|------|------|------|
| Sit1 | --     |       |      |      |      |      |
| Sit2 | 0.010  | --    |      |      |      |      |
| Sit3 | -0.011 | 0.003 | --   |      |      |      |
| Col1 | -0.010 | 0.005 | --   | --   |      |      |

|      |       |        |        |        |        |    |
|------|-------|--------|--------|--------|--------|----|
| Col2 | 0.001 | 0.001  | --     | 0.009  | --     |    |
| Col3 | 0.002 | 0.012  | -0.005 | --     | -0.009 | -- |
| Eth1 | 0.004 | -0.011 | 0.009  | 0.011  | -0.008 | -- |
| Eth2 | --    | 0.001  | -0.002 | -0.001 | 0.013  | -- |
| Eth3 | --    | -0.009 | -0.003 | -0.002 | 0.006  | -- |

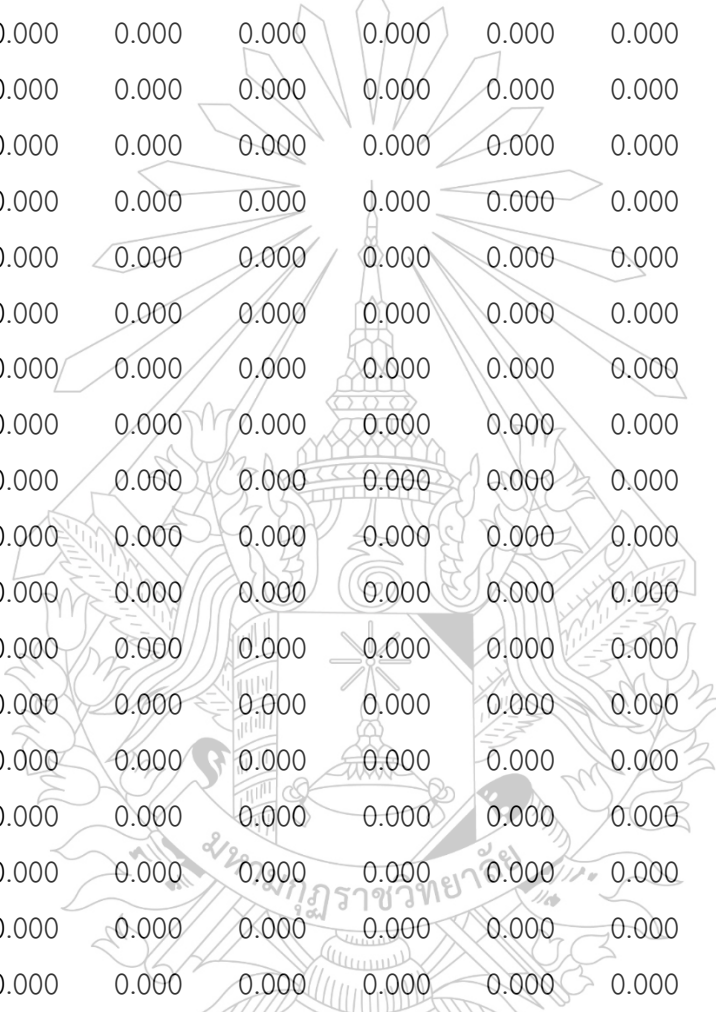
#### Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

|      | Eth1   | Eth2  | Eth3 |
|------|--------|-------|------|
| Eth1 | --     |       |      |
| Eth2 | -0.016 | --    |      |
| Eth3 | --     | 0.016 | --   |

Maximum Modification Index is 10.76 for Element ( 2, 1) of BETA

#### Covariance Matrix of Parameter Estimates

|         | LY 2_1 | LY 3_1 | LY 5_2 | LY 6_2 | LY 8_3 | LY 9_3 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| LY 2_1  | 0.001  |        |        |        |        |        |
| LY 3_1  | 0.001  | 0.001  |        |        |        |        |
| LY 5_2  | 0.000  | 0.000  | 0.001  |        |        |        |
| LY 6_2  | 0.000  | 0.000  | 0.001  | 0.002  |        |        |
| LY 8_3  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.001  |        |
| LY 9_3  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.001  |
| LY 11_4 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| LY 12_4 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| LY 14_5 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| LY 15_5 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| GA 2_1  | 0.001  | 0.001  | -0.001 | -0.001 | 0.000  | 0.000  |

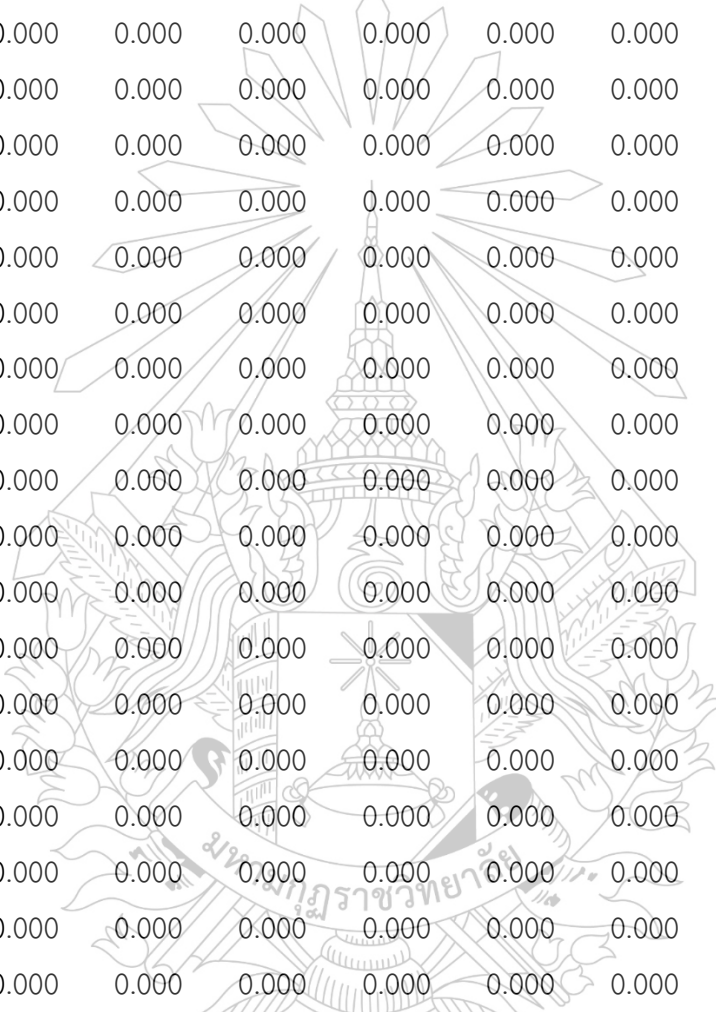


|          |        |        |       |       |       |       |
|----------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| GA 3_1   | 0.001  | 0.001  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| GA 4_1   | 0.001  | 0.001  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| GA 5_1   | 0.001  | 0.001  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| PH 1_1   | -0.001 | -0.001 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| PS 1_1   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| PS 2_2   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| PS 3_3   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| PS 4_4   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| PS 5_5   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 1_1   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 2_1   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 2_2   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 3_3   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 4_2   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 4_3   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 4_4   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 5_3   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 5_4   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 5_5   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 6_1   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 6_3   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 6_4   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 6_6   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 7_4   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 7_5   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 7_6   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 7_7   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 8_8   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 9_9   | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 10_9  | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 10_10 | 0.000  | 0.000  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

|          |       |       |       |       |       |       |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| TE 11_9  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 11_11 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 12_10 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 12_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_1  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_2  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_13 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_4  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_7  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_14 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_6  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_7  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_13 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_15 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

#### Covariance Matrix of Parameter Estimates

|         | LY 11_4 | LY 12_4 | LY 14_5 | LY 15_5 | GA 2_1 | GA 3_1 |
|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|
| LY 11_4 | 0.001   |         |         |         |        |        |
| LY 12_4 | 0.000   | 0.001   |         |         |        |        |
| LY 14_5 | 0.000   | 0.000   | 0.001   |         |        |        |
| LY 15_5 | 0.000   | 0.000   | 0.000   | 0.001   |        |        |
| GA 2_1  | 0.000   | 0.000   | 0.000   | 0.000   | 0.002  |        |
| GA 3_1  | 0.000   | 0.000   | 0.000   | 0.000   | 0.001  | 0.002  |
| GA 4_1  | 0.000   | 0.000   | 0.000   | 0.000   | 0.001  | 0.002  |
| GA 5_1  | 0.000   | 0.000   | 0.000   | 0.000   | 0.001  | 0.002  |
| PH 1_1  | 0.000   | 0.000   | 0.000   | 0.000   | -0.001 | -0.002 |



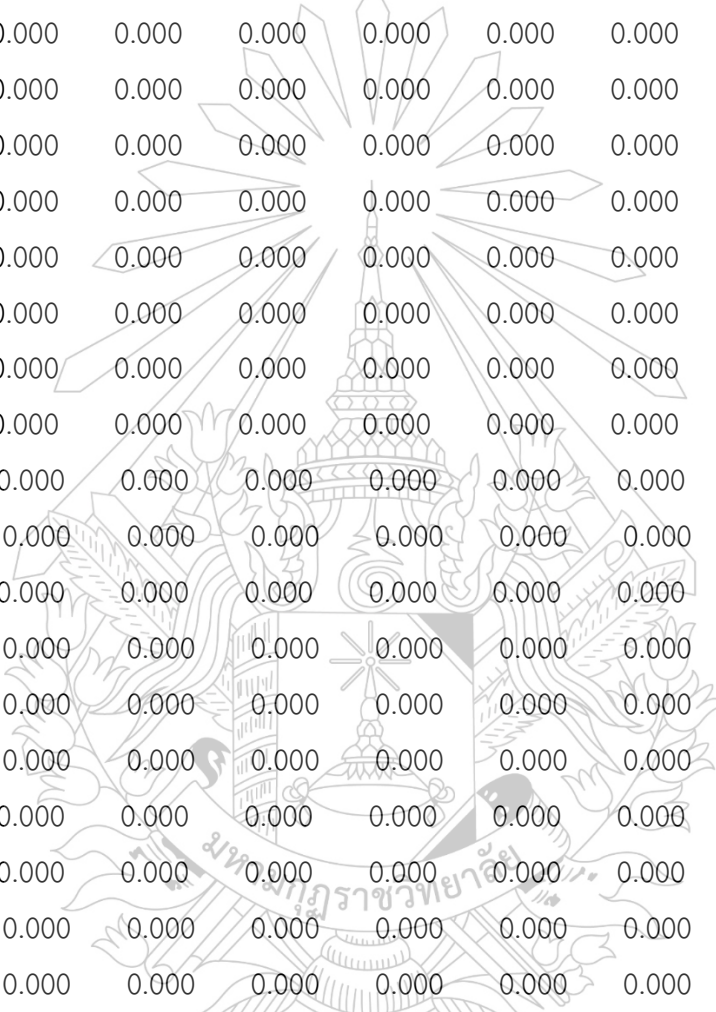
|          |       |       |       |       |       |       |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| PS 1_1   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| PS 2_2   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| PS 3_3   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| PS 4_4   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| PS 5_5   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 1_1   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 2_1   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 2_2   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 3_3   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 4_2   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 4_3   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 4_4   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 5_3   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 5_4   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 5_5   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 6_1   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 6_3   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 6_4   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 6_6   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 7_4   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 7_5   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 7_6   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 7_7   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 8_8   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 9_9   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 10_9  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 10_10 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 11_9  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 11_11 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 12_10 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 12_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |



|          |       |       |       |       |       |       |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| TE 13_1  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_2  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_13 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_4  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_7  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_14 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_6  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_7  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_13 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_15 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

Covariance Matrix of Parameter Estimates

|        | GA 4_1 | GA 5_1 | PH 1_1 | PS 1_1 | PS 2_2 | PS 3_3 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| GA 4_1 | 0.002  |        |        |        |        |        |
| GA 5_1 | 0.002  | -0.002 |        |        |        |        |
| PH 1_1 | -0.002 | -0.002 | 0.003  |        |        |        |
| PS 1_1 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |        |        |
| PS 2_2 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |        |
| PS 3_3 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| PS 4_4 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| PS 5_5 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 1_1 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 2_1 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 2_2 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 3_3 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 4_2 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |



|          |       |       |       |       |       |       |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| TE 4_3   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 4_4   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 5_3   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 5_4   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 5_5   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 6_1   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 6_3   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 6_4   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 6_6   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 7_4   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 7_5   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 7_6   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 7_7   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 8_8   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 9_9   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 10_9  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 10_10 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 11_9  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 11_11 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 12_10 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 12_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_1  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_2  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_13 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_4  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_7  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_14 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_6  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_7  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

|          |       |       |       |       |       |       |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| TE 15_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_13 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_15 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

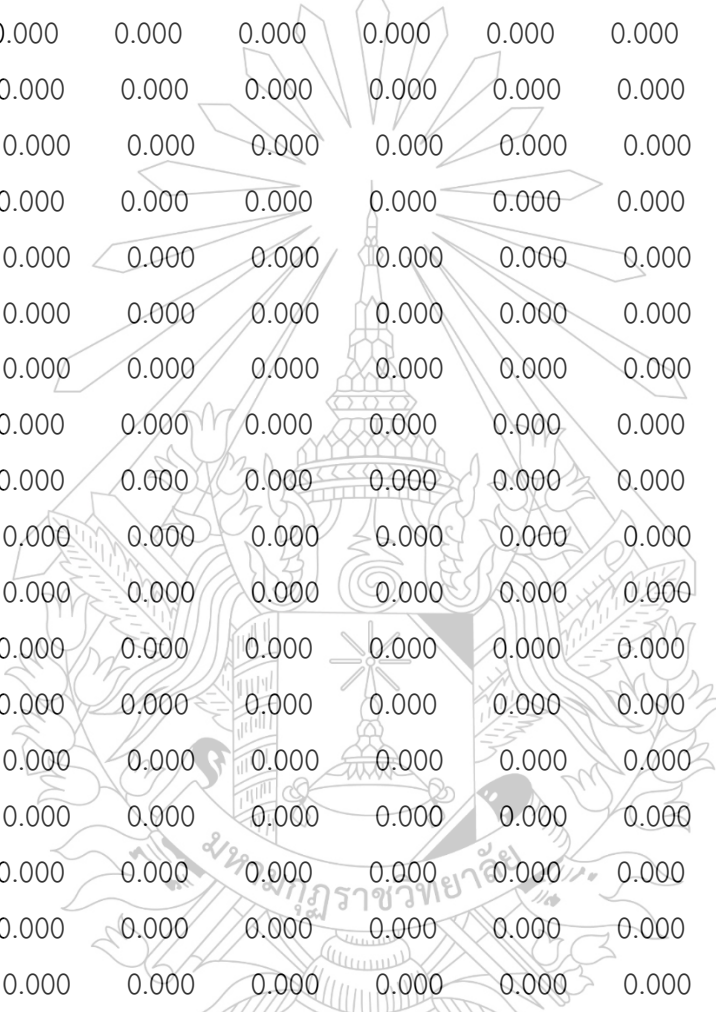
Covariance Matrix of Parameter Estimates

|         | PS 4_4 | PS 5_5 | TE 1_1 | TE 2_1 | TE 2_2 | TE 3_3 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| PS 4_4  | 0.000  |        |        |        |        |        |
| PS 5_5  | 0.000  | 0.000  |        |        |        |        |
| TE 1_1  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |        |        |        |
| TE 2_1  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |        |        |
| TE 2_2  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |        |
| TE 3_3  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 4_2  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 4_3  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 4_4  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 5_3  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 5_4  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 5_5  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 6_1  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 6_3  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 6_4  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 6_6  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 7_4  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 7_5  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 7_6  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 7_7  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 8_8  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 9_9  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 10_9 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |

|          |       |       |       |       |       |       |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| TE 10_10 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 11_9  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 11_11 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 12_10 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 12_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_1  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_2  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_13 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_4  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_7  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_14 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_6  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_7  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_13 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_15 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

Covariance Matrix of Parameter Estimates

|        | TE 4_2 | TE 4_3 | TE 4_4 | TE 5_3 | TE 5_4 | TE 5_5 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| TE 4_2 | 0.000  |        |        |        |        |        |
| TE 4_3 | 0.000  | 0.000  |        |        |        |        |
| TE 4_4 | 0.000  | 0.000  | 0.001  |        |        |        |
| TE 5_3 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |        |        |
| TE 5_4 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |        |
| TE 5_5 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 6_1 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 6_3 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |



|          |       |       |       |       |       |       |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| TE 6_4   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 6_6   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 7_4   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 7_5   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 7_6   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 7_7   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 8_8   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 9_9   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 10_9  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 10_10 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 11_9  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 11_11 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 12_10 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 12_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_1  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_2  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_13 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_4  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_7  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_14 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_6  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_7  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_13 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_15 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

Covariance Matrix of Parameter Estimates

TE 6\_1   TE 6\_3   TE 6\_4   TE 6\_6   TE 7\_4   TE 7\_5



|          |       |       |       |       |       |       |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| TE 6_1   | 0.000 |       |       |       |       |       |
| TE 6_3   | 0.000 | 0.000 |       |       |       |       |
| TE 6_4   | 0.000 | 0.000 | 0.000 |       |       |       |
| TE 6_6   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |       |       |
| TE 7_4   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |       |
| TE 7_5   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 7_6   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 7_7   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 8_8   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 9_9   | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 10_9  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 10_10 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 11_9  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 11_11 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 12_10 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 12_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_1  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_2  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_13 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_4  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_7  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_14 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_6  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_7  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_13 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_15 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

## Covariance Matrix of Parameter Estimates

|          | TE 7_6 | TE 7_7 | TE 8_8 | TE 9_9 | TE 10_9 | TE 10_10 |
|----------|--------|--------|--------|--------|---------|----------|
| TE 7_6   | 0.000  |        |        |        |         |          |
| TE 7_7   | 0.000  | 0.000  |        |        |         |          |
| TE 8_8   | 0.000  | 0.000  | 0.000  |        |         |          |
| TE 9_9   | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |         |          |
| TE 10_9  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000   |          |
| TE 10_10 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000   | 0.000    |
| TE 11_9  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000   | 0.000    |
| TE 11_11 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000   | 0.000    |
| TE 12_10 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000   | 0.000    |
| TE 12_12 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000   | 0.000    |
| TE 13_1  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000   | 0.000    |
| TE 13_2  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000   | 0.000    |
| TE 13_12 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000   | 0.000    |
| TE 13_13 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000   | 0.000    |
| TE 14_4  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000   | 0.000    |
| TE 14_7  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000   | 0.000    |
| TE 14_12 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000   | 0.000    |
| TE 14_14 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000   | 0.000    |
| TE 15_6  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000   | 0.000    |
| TE 15_7  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000   | 0.000    |
| TE 15_12 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000   | 0.000    |
| TE 15_13 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000   | 0.000    |
| TE 15_15 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000   | 0.000    |

## Covariance Matrix of Parameter Estimates

TE 11\_9 TE 11\_11 TE 12\_10 TE 12\_12 TE 13\_1 TE 13\_2

|          |       |       |       |       |       |       |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| TE 11_9  | 0.000 |       |       |       |       |       |
| TE 11_11 | 0.000 | 0.000 |       |       |       |       |
| TE 12_10 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |       |       |       |
| TE 12_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |       |       |
| TE 13_1  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |       |
| TE 13_2  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 13_13 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_4  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_7  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 14_14 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_6  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_7  | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_13 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_15 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

## Covariance Matrix of Parameter Estimates

|          | TE 13_12 | TE 13_13 | TE 14_4 | TE 14_7 | TE 14_12 | TE 14_14 |
|----------|----------|----------|---------|---------|----------|----------|
| TE 13_12 | 0.000    |          |         |         |          |          |
| TE 13_13 | 0.000    | 0.000    |         |         |          |          |
| TE 14_4  | 0.000    | 0.000    | 0.000   |         |          |          |
| TE 14_7  | 0.000    | 0.000    | 0.000   | 0.000   |          |          |
| TE 14_12 | 0.000    | 0.000    | 0.000   | 0.000   | 0.000    |          |
| TE 14_14 | 0.000    | 0.000    | 0.000   | 0.000   | 0.000    | 0.000    |
| TE 15_6  | 0.000    | 0.000    | 0.000   | 0.000   | 0.000    | 0.000    |
| TE 15_7  | 0.000    | 0.000    | 0.000   | 0.000   | 0.000    | 0.000    |

|          |       |       |       |       |       |       |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| TE 15_12 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_13 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| TE 15_15 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

#### Covariance Matrix of Parameter Estimates

|          | TE 15_6 | TE 15_7 | TE 15_12 | TE 15_13 | TE 15_15 |
|----------|---------|---------|----------|----------|----------|
| TE 15_6  | 0.000   |         |          |          |          |
| TE 15_7  | 0.000   | 0.000   |          |          |          |
| TE 15_12 | 0.000   | 0.000   | 0.000    |          |          |
| TE 15_13 | 0.000   | 0.000   | 0.000    | 0.000    |          |
| TE 15_15 | 0.000   | 0.000   | 0.000    | 0.000    | 0.000    |

#### TI Charismatic Leadership Model

#### Correlation Matrix of Parameter Estimates

|         | LY 2_1 | LY 3_1 | LY 5_2 | LY 6_2 | LY 8_3 | LY 9_3 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| LY 2_1  | 1.000  |        |        |        |        |        |
| LY 3_1  | 0.535  | 1.000  |        |        |        |        |
| LY 5_2  | -0.046 | -0.035 | 1.000  |        |        |        |
| LY 6_2  | 0.011  | 0.033  | 0.539  | 1.000  |        |        |
| LY 8_3  | 0.000  | 0.000  | -0.049 | -0.062 | 1.000  |        |
| LY 9_3  | 0.000  | 0.000  | -0.048 | -0.061 | 0.594  | 1.000  |
| LY 11_4 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | -0.041 |
| LY 12_4 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.001  | -0.151 |
| LY 14_5 | 0.007  | -0.063 | 0.061  | 0.058  | -0.059 | -0.057 |
| LY 15_5 | 0.007  | -0.058 | 0.000  | -0.023 | -0.018 | -0.018 |
| GA 2_1  | 0.447  | 0.564  | -0.361 | -0.429 | -0.060 | -0.058 |

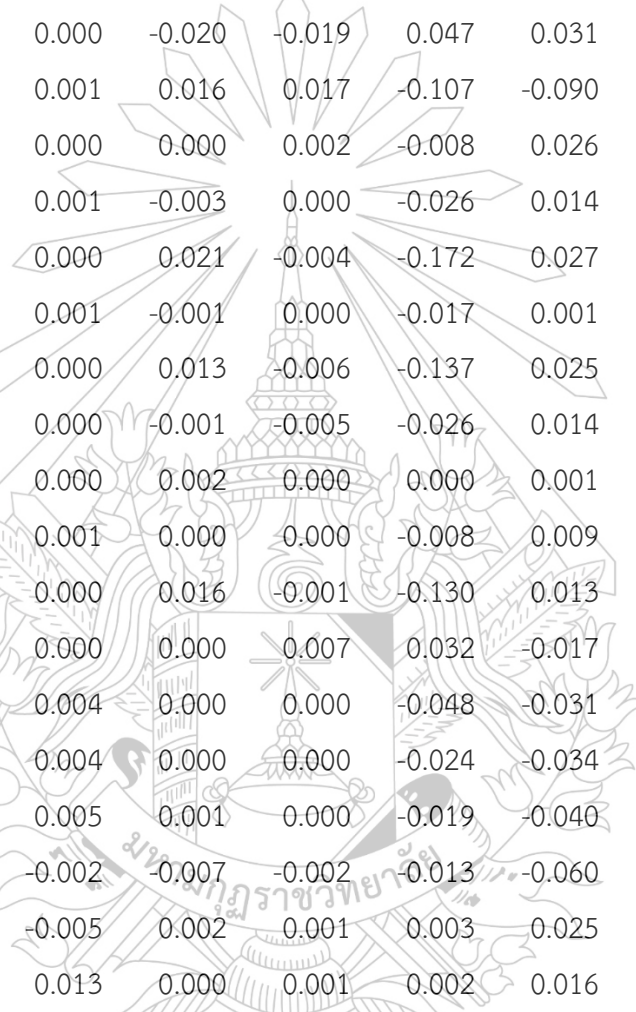
|          |        |        |        |        |        |        |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| GA 3_1   | 0.496  | 0.538  | 0.034  | 0.087  | -0.380 | -0.368 |
| GA 4_1   | 0.510  | 0.553  | 0.003  | 0.049  | -0.001 | 0.110  |
| GA 5_1   | 0.466  | 0.547  | 0.003  | 0.045  | -0.001 | -0.001 |
| PH 1_1   | -0.444 | -0.481 | -0.003 | -0.043 | 0.001  | 0.000  |
| PS 1_1   | -0.317 | -0.393 | 0.021  | -0.009 | -0.002 | 0.000  |
| PS 2_2   | 0.008  | -0.012 | -0.438 | -0.432 | 0.046  | 0.046  |
| PS 3_3   | 0.000  | -0.001 | 0.007  | 0.010  | -0.111 | -0.133 |
| PS 4_4   | 0.000  | -0.001 | -0.001 | 0.000  | -0.004 | -0.008 |
| PS 5_5   | -0.002 | 0.021  | -0.011 | -0.009 | 0.018  | 0.023  |
| TE 1_1   | 0.147  | 0.251  | -0.007 | 0.009  | 0.000  | 0.001  |
| TE 2_1   | 0.040  | 0.271  | -0.006 | 0.006  | 0.000  | 0.001  |
| TE 2_2   | -0.118 | 0.155  | 0.001  | 0.005  | 0.000  | 0.001  |
| TE 3_3   | 0.000  | -0.230 | 0.004  | -0.008 | 0.000  | 0.000  |
| TE 4_2   | 0.021  | 0.016  | 0.038  | 0.039  | 0.001  | 0.001  |
| TE 4_3   | 0.017  | -0.030 | 0.026  | 0.030  | 0.001  | 0.003  |
| TE 4_4   | -0.004 | 0.001  | 0.333  | 0.338  | -0.024 | -0.024 |
| TE 5_3   | 0.000  | -0.037 | -0.015 | -0.003 | 0.001  | 0.002  |
| TE 5_4   | 0.004  | -0.009 | 0.174  | 0.319  | -0.020 | -0.020 |
| TE 5_5   | 0.014  | 0.018  | -0.118 | 0.143  | -0.005 | -0.005 |
| TE 6_1   | -0.020 | -0.009 | -0.001 | -0.025 | 0.001  | 0.002  |
| TE 6_3   | 0.013  | -0.035 | -0.002 | -0.021 | 0.002  | 0.003  |
| TE 6_4   | -0.012 | -0.011 | 0.360  | 0.196  | -0.017 | -0.016 |
| TE 6_6   | -0.015 | -0.020 | 0.145  | -0.173 | 0.006  | 0.006  |
| TE 7_4   | 0.001  | 0.000  | 0.030  | 0.038  | 0.043  | 0.039  |
| TE 7_5   | 0.000  | -0.001 | -0.032 | 0.002  | 0.047  | 0.043  |
| TE 7_6   | -0.001 | -0.001 | -0.009 | -0.034 | 0.056  | 0.051  |
| TE 7_7   | 0.000  | -0.001 | -0.007 | -0.009 | 0.117  | 0.113  |
| TE 8_8   | 0.000  | 0.000  | 0.001  | 0.002  | -0.132 | 0.003  |
| TE 9_9   | 0.000  | 0.000  | 0.001  | 0.001  | 0.005  | -0.116 |
| TE 10_9  | 0.000  | -0.001 | -0.001 | 0.000  | 0.008  | -0.063 |
| TE 10_10 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | -0.018 |



|          |        |        |        |        |        |        |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| TE 11_9  | 0.000  | -0.001 | -0.001 | 0.000  | 0.007  | -0.048 |
| TE 11_11 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | -0.010 |
| TE 12_10 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | -0.001 | 0.025  |
| TE 12_12 | 0.000  | 0.001  | 0.000  | 0.000  | 0.001  | 0.021  |
| TE 13_1  | 0.017  | 0.030  | 0.000  | -0.002 | -0.001 | 0.000  |
| TE 13_2  | -0.012 | 0.018  | 0.000  | 0.001  | -0.001 | 0.000  |
| TE 13_12 | 0.000  | 0.005  | 0.000  | 0.000  | 0.001  | 0.000  |
| TE 13_13 | 0.002  | -0.012 | 0.010  | 0.009  | -0.013 | -0.013 |
| TE 14_4  | 0.001  | 0.001  | 0.021  | 0.022  | 0.003  | 0.003  |
| TE 14_7  | 0.000  | -0.002 | -0.002 | -0.001 | 0.035  | 0.032  |
| TE 14_12 | 0.000  | 0.001  | 0.001  | 0.001  | 0.001  | 0.001  |
| TE 14_14 | -0.001 | 0.005  | -0.013 | -0.014 | 0.013  | 0.012  |
| TE 15_6  | -0.001 | -0.001 | 0.000  | -0.031 | 0.008  | 0.009  |
| TE 15_7  | 0.000  | -0.003 | 0.000  | -0.005 | 0.043  | 0.039  |
| TE 15_12 | 0.000  | -0.001 | 0.000  | -0.002 | 0.000  | 0.000  |
| TE 15_13 | 0.001  | -0.005 | 0.012  | 0.013  | -0.014 | -0.014 |
| TE 15_15 | 0.000  | 0.000  | 0.009  | 0.013  | -0.007 | -0.007 |

Correlation Matrix of Parameter Estimates

|         | LY 11_4 | LY 12_4 | LY 14_5 | LY 15_5 | GA 2_1 | GA 3_1 |
|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|
| LY 11_4 | 1.000   |         |         |         |        |        |
| LY 12_4 | 0.446   | 1.000   |         |         |        |        |
| LY 14_5 | 0.000   | 0.026   | 1.000   |         |        |        |
| LY 15_5 | 0.000   | -0.034  | 0.523   | 1.000   |        |        |
| GA 2_1  | 0.000   | 0.000   | -0.095  | -0.045  | 1.000  |        |
| GA 3_1  | 0.000   | -0.002  | -0.022  | -0.043  | 0.632  | 1.000  |
| GA 4_1  | -0.238  | -0.275  | -0.060  | -0.056  | 0.612  | 0.740  |
| GA 5_1  | -0.002  | 0.093   | -0.335  | -0.359  | 0.593  | 0.716  |
| PH 1_1  | 0.000   | 0.000   | 0.052   | 0.048   | -0.532 | -0.644 |



|          |        |        |        |        |        |        |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| PS 1_1   | 0.000  | 0.002  | 0.019  | 0.016  | -0.203 | -0.189 |
| PS 2_2   | 0.000  | 0.002  | -0.031 | 0.006  | 0.185  | -0.041 |
| PS 3_3   | 0.004  | 0.027  | 0.007  | 0.003  | 0.006  | -0.016 |
| PS 4_4   | -0.252 | -0.164 | -0.003 | 0.004  | 0.001  | 0.008  |
| PS 5_5   | 0.004  | -0.041 | -0.286 | -0.213 | 0.025  | 0.015  |
| TE 1_1   | 0.000  | 0.000  | -0.014 | -0.014 | 0.143  | 0.145  |
| TE 2_1   | 0.000  | 0.000  | -0.022 | -0.021 | 0.132  | 0.124  |
| TE 2_2   | 0.000  | 0.000  | -0.020 | -0.019 | 0.047  | 0.031  |
| TE 3_3   | 0.000  | 0.001  | 0.016  | 0.017  | -0.107 | -0.090 |
| TE 4_2   | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.002  | -0.008 | 0.026  |
| TE 4_3   | 0.000  | 0.001  | -0.003 | 0.000  | -0.026 | 0.014  |
| TE 4_4   | 0.000  | 0.000  | 0.021  | -0.004 | -0.172 | 0.027  |
| TE 5_3   | 0.000  | 0.001  | -0.001 | 0.000  | -0.017 | 0.001  |
| TE 5_4   | 0.000  | 0.000  | 0.013  | -0.006 | -0.137 | 0.025  |
| TE 5_5   | 0.000  | 0.000  | -0.001 | -0.005 | -0.026 | 0.014  |
| TE 6_1   | 0.000  | 0.000  | 0.002  | 0.000  | 0.000  | 0.001  |
| TE 6_3   | 0.000  | 0.001  | 0.000  | 0.000  | -0.008 | 0.009  |
| TE 6_4   | 0.000  | 0.000  | 0.016  | -0.001 | -0.130 | 0.013  |
| TE 6_6   | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.007  | 0.032  | -0.017 |
| TE 7_4   | 0.001  | -0.004 | 0.000  | 0.000  | -0.048 | -0.031 |
| TE 7_5   | 0.001  | -0.004 | 0.000  | 0.000  | -0.024 | -0.034 |
| TE 7_6   | 0.001  | 0.005  | 0.001  | 0.000  | -0.019 | -0.040 |
| TE 7_7   | 0.000  | -0.002 | -0.007 | -0.002 | -0.013 | -0.060 |
| TE 8_8   | -0.001 | -0.005 | 0.002  | 0.001  | 0.003  | 0.025  |
| TE 9_9   | -0.002 | 0.013  | 0.000  | 0.001  | 0.002  | 0.016  |
| TE 10_9  | 0.014  | 0.008  | -0.003 | 0.002  | 0.000  | -0.014 |
| TE 10_10 | 0.241  | 0.133  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |
| TE 11_9  | -0.075 | -0.029 | -0.003 | 0.002  | 0.000  | -0.012 |
| TE 11_11 | -0.172 | 0.002  | 0.001  | -0.002 | 0.000  | 0.000  |
| TE 12_10 | 0.185  | -0.047 | -0.002 | 0.003  | 0.000  | 0.001  |
| TE 12_12 | 0.070  | -0.150 | -0.008 | 0.002  | 0.001  | 0.001  |

|          |       |        |        |        |        |        |
|----------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| TE 13_1  | 0.000 | -0.002 | 0.031  | 0.017  | 0.024  | 0.031  |
| TE 13_2  | 0.000 | -0.002 | 0.031  | 0.017  | 0.015  | 0.020  |
| TE 13_12 | 0.016 | -0.070 | 0.002  | -0.018 | 0.004  | 0.009  |
| TE 13_13 | 0.000 | 0.005  | 0.262  | 0.139  | -0.016 | -0.003 |
| TE 14_4  | 0.000 | -0.001 | -0.021 | 0.001  | -0.016 | -0.001 |
| TE 14_7  | 0.000 | -0.002 | -0.043 | 0.001  | -0.002 | -0.029 |
| TE 14_12 | 0.014 | -0.066 | -0.041 | -0.011 | 0.000  | 0.005  |
| TE 14_14 | 0.000 | -0.011 | -0.210 | -0.002 | 0.014  | -0.004 |
| TE 15_6  | 0.001 | -0.003 | 0.013  | -0.014 | -0.002 | -0.004 |
| TE 15_7  | 0.001 | -0.003 | 0.005  | -0.008 | -0.004 | -0.034 |
| TE 15_12 | 0.015 | -0.068 | 0.018  | 0.012  | 0.000  | 0.004  |
| TE 15_13 | 0.000 | 0.013  | 0.248  | -0.002 | -0.013 | 0.004  |
| TE 15_15 | 0.000 | 0.015  | 0.114  | -0.137 | -0.007 | 0.004  |

Correlation Matrix of Parameter Estimates

|        | GA 4_1 | GA 5_1 | PH 1_1 | PS 1_1 | PS 2_2 | PS 3_3 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| GA 4_1 | 1.000  |        |        |        |        |        |
| GA 5_1 | 0.737  | 1.000  |        |        |        |        |
| PH 1_1 | -0.661 | -0.641 | 1.000  |        |        |        |
| PS 1_1 | -0.197 | -0.192 | 0.174  | 1.000  |        |        |
| PS 2_2 | -0.014 | -0.013 | 0.015  | -0.006 | 1.000  |        |
| PS 3_3 | -0.010 | 0.006  | 0.013  | -0.032 | -0.036 | 1.000  |
| PS 4_4 | 0.014  | -0.007 | 0.007  | -0.020 | -0.020 | -0.110 |
| PS 5_5 | 0.021  | 0.046  | -0.011 | -0.020 | -0.009 | -0.121 |
| TE 1_1 | 0.149  | 0.146  | -0.129 | -0.242 | -0.001 | -0.013 |
| TE 2_1 | 0.127  | 0.129  | -0.109 | -0.304 | 0.000  | -0.018 |
| TE 2_2 | 0.032  | 0.041  | -0.027 | -0.224 | -0.004 | -0.013 |
| TE 3_3 | -0.092 | -0.094 | 0.080  | -0.044 | 0.057  | 0.005  |
| TE 4_2 | 0.027  | 0.024  | -0.022 | 0.089  | -0.023 | -0.018 |

|          |        |        |        |        |        |        |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| TE 4_3   | 0.014  | 0.014  | -0.010 | 0.107  | 0.119  | -0.027 |
| TE 4_4   | 0.012  | 0.011  | -0.011 | 0.009  | -0.554 | 0.006  |
| TE 5_3   | 0.001  | 0.002  | 0.001  | 0.058  | 0.270  | -0.026 |
| TE 5_4   | 0.014  | 0.013  | -0.012 | -0.004 | -0.497 | 0.007  |
| TE 5_5   | 0.011  | 0.011  | -0.010 | -0.009 | -0.113 | 0.005  |
| TE 6_1   | 0.000  | -0.001 | 0.001  | 0.061  | 0.035  | -0.025 |
| TE 6_3   | 0.009  | 0.009  | -0.006 | 0.051  | 0.237  | -0.037 |
| TE 6_4   | 0.003  | 0.002  | -0.002 | 0.010  | -0.583 | 0.001  |
| TE 6_6   | -0.014 | -0.013 | 0.012  | 0.005  | -0.290 | -0.003 |
| TE 7_4   | 0.001  | 0.001  | 0.003  | -0.023 | 0.126  | 0.060  |
| TE 7_5   | 0.000  | 0.001  | 0.004  | -0.021 | 0.284  | 0.065  |
| TE 7_6   | 0.000  | 0.000  | 0.004  | -0.023 | 0.258  | 0.073  |
| TE 7_7   | 0.003  | -0.001 | 0.002  | -0.006 | 0.070  | -0.069 |
| TE 8_8   | 0.007  | 0.002  | 0.002  | -0.006 | -0.009 | -0.139 |
| TE 9_9   | -0.022 | 0.000  | 0.003  | -0.008 | -0.010 | -0.076 |
| TE 10_9  | -0.037 | 0.000  | 0.008  | -0.023 | -0.023 | 0.144  |
| TE 10_10 | -0.066 | 0.002  | 0.001  | -0.002 | -0.002 | 0.005  |
| TE 11_9  | -0.008 | -0.001 | 0.007  | -0.019 | -0.019 | 0.125  |
| TE 11_11 | 0.021  | 0.007  | 0.001  | -0.002 | -0.002 | -0.002 |
| TE 12_10 | -0.007 | -0.012 | -0.002 | 0.006  | 0.006  | -0.005 |
| TE 12_12 | 0.015  | -0.026 | 0.001  | -0.005 | -0.005 | -0.015 |
| TE 13_1  | 0.030  | 0.007  | -0.024 | 0.008  | 0.001  | -0.036 |
| TE 13_2  | 0.019  | -0.003 | -0.014 | 0.022  | -0.005 | -0.035 |
| TE 13_12 | -0.006 | -0.031 | 0.002  | -0.011 | -0.015 | -0.086 |
| TE 13_13 | -0.012 | -0.086 | 0.010  | 0.009  | -0.006 | 0.002  |
| TE 14_4  | 0.001  | 0.000  | 0.000  | -0.010 | -0.013 | -0.008 |
| TE 14_7  | -0.002 | -0.010 | 0.005  | -0.008 | -0.004 | 0.064  |
| TE 14_12 | -0.009 | -0.027 | 0.005  | -0.016 | -0.015 | -0.080 |
| TE 14_14 | 0.004  | 0.041  | -0.004 | -0.007 | 0.005  | 0.005  |
| TE 15_6  | 0.000  | -0.010 | 0.002  | -0.011 | 0.045  | -0.026 |
| TE 15_7  | -0.002 | -0.021 | 0.007  | -0.010 | 0.003  | 0.070  |

|          |        |        |       |        |        |        |
|----------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|
| TE 15_12 | -0.011 | -0.046 | 0.007 | -0.014 | -0.012 | -0.082 |
| TE 15_13 | -0.005 | -0.047 | 0.005 | 0.008  | -0.005 | -0.002 |
| TE 15_15 | 0.000  | 0.011  | 0.000 | 0.001  | -0.004 | 0.006  |

Correlation Matrix of Parameter Estimates

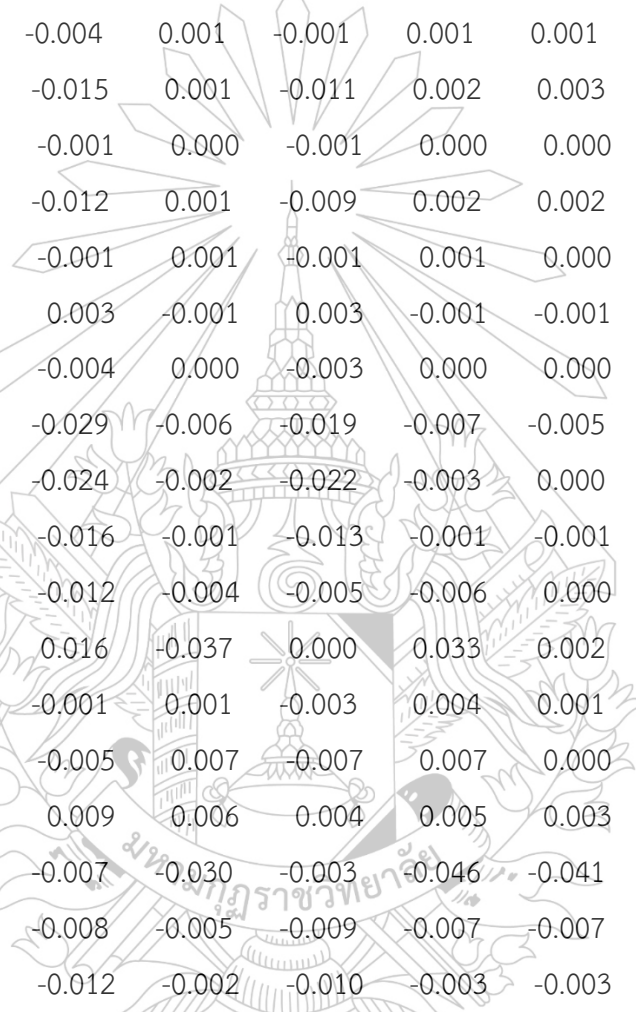
|         | PS 4_4 | PS 5_5 | TE 1_1 | TE 2_1 | TE 2_2 | TE 3_3 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| PS 4_4  | 1.000  |        |        |        |        |        |
| PS 5_5  | -0.047 | 1.000  |        |        |        |        |
| TE 1_1  | -0.005 | 0.004  | 1.000  |        |        |        |
| TE 2_1  | -0.007 | 0.006  | 0.568  | 1.000  |        |        |
| TE 2_2  | -0.005 | 0.006  | 0.222  | 0.580  | 1.000  |        |
| TE 3_3  | 0.003  | -0.012 | -0.156 | -0.225 | -0.197 | 1.000  |
| TE 4_2  | -0.011 | 0.002  | 0.000  | -0.036 | 0.017  | -0.019 |
| TE 4_3  | -0.013 | -0.006 | -0.041 | -0.089 | -0.084 | 0.295  |
| TE 4_4  | 0.000  | 0.003  | 0.000  | -0.009 | -0.005 | 0.005  |
| TE 5_3  | -0.008 | -0.012 | -0.037 | -0.054 | -0.048 | 0.260  |
| TE 5_4  | 0.001  | 0.004  | 0.002  | -0.004 | -0.002 | -0.002 |
| TE 5_5  | 0.002  | -0.002 | 0.003  | 0.001  | 0.001  | -0.010 |
| TE 6_1  | -0.007 | -0.002 | -0.142 | -0.036 | -0.008 | 0.001  |
| TE 6_3  | -0.012 | -0.011 | -0.032 | -0.041 | -0.056 | 0.349  |
| TE 6_4  | -0.002 | 0.008  | 0.001  | -0.004 | -0.004 | 0.012  |
| TE 6_6  | -0.001 | 0.001  | 0.006  | 0.003  | -0.001 | 0.014  |
| TE 7_4  | -0.032 | -0.022 | 0.007  | 0.005  | 0.004  | 0.003  |
| TE 7_5  | -0.032 | -0.030 | 0.004  | 0.006  | 0.006  | 0.003  |
| TE 7_6  | -0.039 | -0.032 | 0.007  | 0.013  | 0.008  | 0.002  |
| TE 7_7  | -0.016 | 0.002  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.001  |
| TE 8_8  | -0.017 | -0.019 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.001  |
| TE 9_9  | 0.110  | -0.022 | -0.001 | -0.001 | -0.001 | 0.001  |
| TE 10_9 | 0.254  | -0.070 | -0.006 | -0.008 | -0.006 | 0.003  |



|          |        |        |        |        |        |        |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| TE 10_10 | -0.363 | -0.008 | 0.000  | -0.001 | 0.000  | 0.000  |
| TE 11_9  | 0.349  | -0.060 | -0.005 | -0.007 | -0.005 | 0.003  |
| TE 11_11 | 0.127  | -0.019 | 0.000  | -0.001 | 0.000  | 0.000  |
| TE 12_10 | -0.494 | 0.037  | 0.001  | 0.002  | 0.001  | 0.000  |
| TE 12_12 | -0.211 | 0.139  | -0.001 | -0.001 | -0.001 | -0.001 |
| TE 13_1  | -0.020 | 0.026  | -0.060 | -0.069 | -0.031 | -0.037 |
| TE 13_2  | -0.021 | 0.030  | -0.020 | -0.057 | -0.084 | -0.044 |
| TE 13_12 | 0.039  | 0.356  | 0.000  | 0.001  | 0.001  | -0.009 |
| TE 13_13 | -0.002 | -0.290 | 0.001  | 0.002  | 0.002  | -0.003 |
| TE 14_4  | -0.008 | 0.043  | 0.004  | 0.001  | 0.002  | 0.002  |
| TE 14_7  | -0.028 | 0.125  | -0.006 | -0.009 | -0.007 | 0.006  |
| TE 14_12 | 0.038  | 0.426  | -0.002 | -0.003 | -0.002 | 0.000  |
| TE 14_14 | 0.005  | 0.096  | -0.001 | -0.001 | -0.001 | 0.006  |
| TE 15_6  | -0.018 | 0.039  | 0.005  | 0.010  | 0.006  | -0.001 |
| TE 15_7  | -0.038 | 0.107  | -0.005 | -0.007 | -0.006 | 0.003  |
| TE 15_12 | 0.037  | 0.352  | -0.003 | -0.003 | -0.002 | -0.002 |
| TE 15_13 | -0.005 | -0.338 | 0.000  | 0.001  | 0.001  | -0.007 |
| TE 15_15 | -0.003 | -0.230 | 0.000  | 0.000  | 0.000  | -0.001 |

Correlation Matrix of Parameter Estimates

|        | TE 4_2 | TE 4_3 | TE 4_4 | TE 5_3 | TE 5_4 | TE 5_5 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| TE 4_2 | 1.000  |        |        |        |        |        |
| TE 4_3 | 0.269  | 1.000  |        |        |        |        |
| TE 4_4 | 0.136  | 0.206  | 1.000  |        |        |        |
| TE 5_3 | 0.005  | 0.469  | -0.061 | 1.000  |        |        |
| TE 5_4 | 0.053  | 0.130  | 0.693  | 0.011  | 1.000  |        |
| TE 5_5 | 0.003  | 0.016  | 0.163  | 0.074  | 0.485  | 1.000  |
| TE 6_1 | -0.059 | -0.010 | -0.031 | 0.005  | -0.036 | -0.030 |
| TE 6_3 | -0.009 | 0.337  | -0.081 | 0.429  | -0.104 | -0.090 |



|          |        |        |        |        |        |        |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| TE 6_4   | 0.091  | 0.156  | 0.601  | -0.124 | 0.509  | -0.013 |
| TE 6_6   | 0.003  | -0.032 | 0.133  | -0.139 | 0.018  | -0.209 |
| TE 7_4   | 0.052  | 0.051  | 0.104  | 0.016  | 0.116  | 0.028  |
| TE 7_5   | -0.003 | 0.014  | -0.110 | 0.039  | -0.049 | 0.100  |
| TE 7_6   | -0.006 | 0.005  | -0.122 | 0.012  | -0.142 | -0.091 |
| TE 7_7   | 0.000  | 0.002  | -0.025 | 0.001  | -0.023 | -0.007 |
| TE 8_8   | -0.003 | -0.002 | 0.001  | 0.000  | 0.001  | 0.001  |
| TE 9_9   | -0.004 | -0.004 | 0.001  | -0.001 | 0.001  | 0.001  |
| TE 10_9  | -0.013 | -0.015 | 0.001  | -0.011 | 0.002  | 0.003  |
| TE 10_10 | -0.001 | -0.001 | 0.000  | -0.001 | 0.000  | 0.000  |
| TE 11_9  | -0.010 | -0.012 | 0.001  | -0.009 | 0.002  | 0.002  |
| TE 11_11 | -0.001 | -0.001 | 0.001  | -0.001 | 0.001  | 0.000  |
| TE 12_10 | 0.002  | 0.003  | -0.001 | 0.003  | -0.001 | -0.001 |
| TE 12_12 | -0.002 | -0.004 | 0.000  | -0.003 | 0.000  | 0.000  |
| TE 13_1  | -0.003 | -0.029 | -0.006 | -0.019 | -0.007 | -0.005 |
| TE 13_2  | 0.044  | -0.024 | -0.002 | -0.022 | -0.003 | 0.000  |
| TE 13_12 | -0.003 | -0.016 | -0.001 | -0.013 | -0.001 | -0.001 |
| TE 13_13 | -0.004 | -0.012 | -0.004 | -0.005 | -0.006 | 0.000  |
| TE 14_4  | 0.051  | 0.016  | -0.037 | 0.000  | 0.033  | 0.002  |
| TE 14_7  | -0.002 | -0.001 | 0.001  | -0.003 | 0.004  | 0.001  |
| TE 14_12 | 0.000  | -0.005 | 0.007  | -0.007 | 0.007  | 0.000  |
| TE 14_14 | 0.003  | 0.009  | 0.006  | 0.004  | 0.005  | 0.003  |
| TE 15_6  | -0.014 | -0.007 | -0.030 | -0.003 | -0.046 | -0.041 |
| TE 15_7  | -0.008 | -0.008 | -0.005 | -0.009 | -0.007 | -0.007 |
| TE 15_12 | -0.008 | -0.012 | -0.002 | -0.010 | -0.003 | -0.003 |
| TE 15_13 | -0.006 | -0.016 | -0.007 | -0.006 | -0.010 | -0.003 |
| TE 15_15 | -0.009 | -0.008 | -0.005 | -0.001 | -0.006 | -0.002 |

Correlation Matrix of Parameter Estimates

TE 6\_1   TE 6\_3   TE 6\_4   TE 6\_6   TE 7\_4   TE 7\_5

|          |        |        |        |        |        |        |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| TE 6_1   | 1.000  |        |        |        |        |        |
| TE 6_3   | 0.195  | 1.000  |        |        |        |        |
| TE 6_4   | -0.027 | -0.001 | 1.000  |        |        |        |
| TE 6_6   | -0.062 | 0.122  | 0.368  | 1.000  |        |        |
| TE 7_4   | -0.007 | 0.008  | 0.127  | -0.042 | 1.000  |        |
| TE 7_5   | -0.003 | 0.012  | -0.165 | -0.150 | 0.473  | 1.000  |
| TE 7_6   | 0.033  | 0.043  | -0.077 | 0.124  | 0.330  | 0.449  |
| TE 7_7   | 0.000  | 0.002  | -0.020 | 0.008  | 0.222  | 0.299  |
| TE 8_8   | 0.001  | 0.001  | 0.000  | -0.001 | -0.046 | -0.047 |
| TE 9_9   | -0.001 | -0.002 | 0.000  | -0.001 | -0.037 | -0.038 |
| TE 10_9  | -0.010 | -0.016 | -0.002 | -0.001 | -0.025 | -0.024 |
| TE 10_10 | -0.001 | -0.001 | 0.000  | 0.000  | -0.002 | -0.002 |
| TE 11_9  | -0.008 | -0.013 | -0.001 | -0.001 | -0.020 | -0.019 |
| TE 11_11 | -0.001 | -0.002 | 0.000  | 0.000  | -0.003 | -0.004 |
| TE 12_10 | 0.002  | 0.004  | 0.000  | 0.000  | 0.008  | 0.008  |
| TE 12_12 | -0.001 | -0.003 | 0.000  | 0.000  | -0.007 | -0.008 |
| TE 13_1  | 0.031  | -0.013 | -0.001 | 0.002  | -0.006 | -0.007 |
| TE 13_2  | -0.002 | -0.028 | -0.003 | 0.000  | -0.008 | -0.007 |
| TE 13_12 | -0.002 | -0.014 | 0.000  | 0.000  | -0.025 | -0.026 |
| TE 13_13 | 0.003  | -0.004 | -0.007 | 0.000  | -0.004 | 0.002  |
| TE 14_4  | -0.010 | -0.002 | 0.049  | 0.001  | 0.097  | 0.001  |
| TE 14_7  | -0.013 | -0.007 | 0.004  | 0.000  | -0.020 | 0.049  |
| TE 14_12 | -0.005 | -0.009 | 0.008  | 0.000  | -0.021 | -0.027 |
| TE 14_14 | -0.006 | 0.002  | 0.002  | -0.001 | -0.005 | -0.001 |
| TE 15_6  | 0.038  | 0.027  | 0.015  | 0.000  | 0.008  | 0.007  |
| TE 15_7  | -0.005 | -0.007 | 0.004  | 0.000  | 0.059  | 0.062  |
| TE 15_12 | -0.001 | -0.009 | 0.001  | 0.002  | -0.024 | -0.025 |
| TE 15_13 | 0.005  | -0.001 | -0.007 | 0.001  | -0.006 | 0.002  |
| TE 15_15 | 0.004  | 0.001  | -0.005 | 0.000  | -0.002 | 0.004  |

Correlation Matrix of Parameter Estimates

|          | TE 7_6 | TE 7_7 | TE 8_8 | TE 9_9 | TE 10_9 | TE 10_10 |
|----------|--------|--------|--------|--------|---------|----------|
| TE 7_6   | 1.000  |        |        |        |         |          |
| TE 7_7   | 0.376  | 1.000  |        |        |         |          |
| TE 8_8   | -0.056 | -0.070 | 1.000  |        |         |          |
| TE 9_9   | -0.045 | -0.060 | -0.106 | 1.000  |         |          |
| TE 10_9  | -0.030 | -0.055 | -0.104 | 0.529  | 1.000   |          |
| TE 10_10 | -0.003 | -0.004 | -0.006 | 0.059  | -0.283  | 1.000    |
| TE 11_9  | -0.024 | -0.045 | -0.087 | 0.391  | 0.416   | -0.176   |
| TE 11_11 | -0.004 | -0.004 | -0.006 | 0.029  | -0.027  | -0.226   |
| TE 12_10 | 0.010  | 0.011  | 0.018  | -0.094 | -0.169  | 0.316    |
| TE 12_12 | -0.008 | -0.005 | -0.010 | -0.029 | -0.065  | -0.103   |
| TE 13_1  | -0.003 | -0.006 | -0.003 | -0.006 | -0.022  | -0.001   |
| TE 13_2  | -0.007 | -0.006 | -0.004 | -0.007 | -0.023  | -0.001   |
| TE 13_12 | -0.029 | -0.011 | -0.022 | -0.008 | -0.033  | -0.014   |
| TE 13_13 | 0.003  | -0.005 | -0.003 | -0.003 | -0.004  | 0.000    |
| TE 14_4  | -0.001 | 0.007  | -0.002 | -0.003 | -0.007  | 0.000    |
| TE 14_7  | 0.059  | 0.182  | -0.042 | -0.033 | -0.018  | -0.003   |
| TE 14_12 | -0.031 | -0.010 | -0.018 | -0.005 | -0.026  | -0.013   |
| TE 14_14 | -0.003 | 0.011  | 0.002  | 0.002  | 0.007   | 0.000    |
| TE 15_6  | 0.054  | -0.018 | -0.008 | -0.009 | -0.021  | -0.002   |
| TE 15_7  | 0.050  | 0.136  | -0.055 | -0.044 | -0.030  | -0.004   |
| TE 15_12 | -0.026 | -0.009 | -0.022 | -0.008 | -0.032  | -0.013   |
| TE 15_13 | 0.005  | -0.007 | -0.003 | -0.003 | -0.007  | 0.000    |
| TE 15_15 | 0.005  | -0.001 | -0.003 | -0.003 | -0.003  | 0.000    |

Correlation Matrix of Parameter Estimates

TE 11\_9 TE 11\_11 TE 12\_10 TE 12\_12 TE 13\_1 TE 13\_2

|          |        |        |        |        |        |        |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| TE 11_9  | 1.000  |        |        |        |        |        |
| TE 11_11 | 0.267  | 1.000  |        |        |        |        |
| TE 12_10 | -0.313 | -0.251 | 1.000  |        |        |        |
| TE 12_12 | -0.123 | -0.174 | 0.327  | 1.000  |        |        |
| TE 13_1  | -0.017 | 0.000  | 0.003  | 0.003  | 1.000  |        |
| TE 13_2  | -0.018 | 0.000  | 0.003  | 0.003  | 0.400  | 1.000  |
| TE 13_12 | -0.050 | -0.071 | 0.105  | 0.419  | 0.042  | 0.043  |
| TE 13_13 | -0.005 | -0.002 | 0.003  | -0.007 | -0.031 | -0.060 |
| TE 14_4  | -0.004 | 0.002  | -0.001 | 0.000  | 0.003  | -0.013 |
| TE 14_7  | -0.008 | 0.001  | 0.004  | 0.003  | -0.039 | -0.034 |
| TE 14_12 | -0.040 | -0.063 | 0.094  | 0.433  | -0.003 | -0.004 |
| TE 14_14 | 0.007  | 0.001  | -0.002 | 0.019  | -0.044 | -0.045 |
| TE 15_6  | -0.017 | -0.003 | 0.006  | 0.006  | 0.025  | 0.010  |
| TE 15_7  | -0.021 | -0.004 | 0.012  | 0.009  | -0.018 | -0.016 |
| TE 15_12 | -0.047 | -0.067 | 0.100  | 0.357  | 0.012  | 0.013  |
| TE 15_13 | -0.007 | -0.001 | 0.002  | -0.021 | 0.049  | 0.051  |
| TE 15_15 | -0.003 | 0.000  | 0.000  | -0.022 | 0.004  | 0.005  |

Correlation Matrix of Parameter Estimates

|          | TE 13_12 | TE 13_13 | TE 14_4 | TE 14_7 | TE 14_12 | TE 14_14 |
|----------|----------|----------|---------|---------|----------|----------|
| TE 13_12 | 1.000    |          |         |         |          |          |
| TE 13_13 | 0.108    | 1.000    |         |         |          |          |
| TE 14_4  | -0.002   | -0.038   | 1.000   |         |          |          |
| TE 14_7  | 0.002    | -0.086   | 0.039   | 1.000   |          |          |
| TE 14_12 | 0.555    | -0.145   | 0.027   | 0.066   | 1.000    |          |
| TE 14_14 | -0.048   | -0.267   | -0.076  | 0.170   | 0.207    | 1.000    |
| TE 15_6  | 0.016    | 0.004    | -0.046  | -0.007  | 0.002    | -0.039   |
| TE 15_7  | 0.024    | -0.024   | -0.006  | 0.348   | 0.024    | -0.016   |



|          |        |        |        |        |        |        |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| TE 15_12 | 0.500  | -0.026 | -0.003 | 0.007  | 0.548  | -0.047 |
| TE 15_13 | 0.016  | 0.412  | -0.054 | -0.122 | -0.190 | -0.350 |
| TE 15_15 | -0.040 | 0.161  | -0.040 | -0.080 | -0.143 | -0.259 |

### Correlation Matrix of Parameter Estimates

|          | TE 15_6 | TE 15_7 | TE 15_12 | TE 15_13 | TE 15_15 |
|----------|---------|---------|----------|----------|----------|
| TE 15_6  | 1.000   |         |          |          |          |
| TE 15_7  | 0.191   | 1.000   |          |          |          |
| TE 15_12 | 0.042   | 0.052   | 1.000    |          |          |
| TE 15_13 | 0.037   | -0.011  | 0.049    | 1.000    |          |
| TE 15_15 | 0.006   | 0.038   | 0.047    | 0.414    | 1.000    |

### TI Charismatic Leadership Model

#### Factor Scores Regressions

ETA

|     | Vis1  | Vis2  | Vis3   | Eff1   | Eff2   | Eff3   |
|-----|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Vis | 0.147 | 0.227 | 0.262  | -0.041 | 0.002  | -0.007 |
| Eff | 0.088 | 0.037 | -0.176 | 0.252  | 0.158  | 0.385  |
| Sit | 0.025 | 0.033 | 0.020  | 0.019  | 0.006  | 0.017  |
| Col | 0.019 | 0.024 | 0.014  | 0.013  | 0.008  | 0.020  |
| Eth | 0.028 | 0.038 | -0.011 | 0.026  | -0.001 | 0.031  |

ETA

|     | Sit1   | Sit2  | Sit3  | Col1  | Col2  | Col3  |
|-----|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Vis | 0.048  | 0.061 | 0.029 | 0.044 | 0.028 | 0.016 |
| Eff | -0.146 | 0.093 | 0.061 | 0.035 | 0.025 | 0.013 |

|     |        |       |        |       |       |        |
|-----|--------|-------|--------|-------|-------|--------|
| Sit | 0.157  | 0.261 | 0.211  | 0.032 | 0.028 | 0.047  |
| Col | 0.064  | 0.113 | -0.113 | 0.388 | 0.198 | 0.229  |
| Eth | -0.004 | 0.064 | 0.018  | 0.050 | 0.066 | -0.146 |

ETA

|     | Eth1  | Eth2   | Eth3  |
|-----|-------|--------|-------|
| Vis | 0.083 | -0.007 | 0.022 |
| Eff | 0.026 | 0.051  | 0.036 |
| Sit | 0.059 | 0.017  | 0.047 |
| Col | 0.018 | -0.014 | 0.027 |
| Eth | 0.311 | 0.238  | 0.286 |

TI Charismatic Leadership Model

Standardized Solution

LAMBDA-Y

|      | Vis   | Eff   | Sit   | Col | Eth |
|------|-------|-------|-------|-----|-----|
| Vis1 | 0.847 | --    | --    | --  | --  |
| Vis2 | 0.885 | --    | --    | --  | --  |
| Vis3 | 0.883 | --    | --    | --  | --  |
| Eff1 | --    | 0.861 | --    | --  | --  |
| Eff2 | --    | 0.854 | --    | --  | --  |
| Eff3 | --    | 0.902 | --    | --  | --  |
| Sit1 | --    | --    | 0.911 | --  | --  |
| Sit2 | --    | --    | 0.941 | --  | --  |
| Sit3 | --    | --    | 0.934 | --  | --  |

|      |    |    |    |       |       |
|------|----|----|----|-------|-------|
| Col1 | -- | -- | -- | 0.945 | --    |
| Col2 | -- | -- | -- | 0.918 | --    |
| Col3 | -- | -- | -- | 0.910 | --    |
| Eth1 | -- | -- | -- | --    | 0.931 |
| Eth2 | -- | -- | -- | --    | 0.927 |
| Eth3 | -- | -- | -- | --    | 0.930 |

### GAMMA

|       |       |
|-------|-------|
|       | CHL   |
| ----- |       |
| Vis   | 0.914 |
| Eff   | 0.899 |
| Sit   | 0.983 |
| Col   | 0.964 |
| Eth   | 0.945 |

### Correlation Matrix of ETA and KSI

|       |       |       |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|       | Vis   | Eff   | Sit   | Col   | Eth   | CHL   |
| ----- |       |       |       |       |       |       |
| Vis   | 1.000 |       |       |       |       |       |
| Eff   | 0.822 | 1.000 |       |       |       |       |
| Sit   | 0.898 | 0.884 | 1.000 |       |       |       |
| Col   | 0.881 | 0.867 | 0.947 | 1.000 |       |       |
| Eth   | 0.864 | 0.850 | 0.928 | 0.910 | 1.000 |       |
| CHL   | 0.914 | 0.899 | 0.983 | 0.964 | 0.945 | 1.000 |

### PSI

Note: This matrix is diagonal.

| Vis   | Eff   | Sit   | Col   | Eth   |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 0.164 | 0.191 | 0.035 | 0.071 | 0.108 |

TI Charismatic Leadership Model

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

|       | Vis   | Eff   | Sit   | Col   | Eth   |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Vis1  | 0.847 | --    | --    | --    | --    |
| Vis2  | 0.886 | --    | --    | --    | --    |
| Vis3  | 0.887 | --    | --    | --    | --    |
| Eff1  | --    | 0.863 | --    | --    | --    |
| Eff2  | --    | 0.855 | --    | --    | --    |
| Eff3  | --    | 0.903 | --    | --    | --    |
| Sit1  | --    | --    | 0.910 | --    | --    |
| Sit2  | --    | --    | 0.941 | --    | --    |
| Sit3  | --    | --    | 0.933 | --    | --    |
| Col1  | --    | --    | --    | 0.945 | --    |
| Col2  | --    | --    | --    | 0.918 | --    |
| Col3  | --    | --    | --    | 0.911 | --    |
| Eth1  | --    | --    | --    | --    | 0.931 |
| Eth2  | --    | --    | --    | --    | 0.928 |
| Eth3  | --    | --    | --    | --    | 0.930 |

GAMMA

CHL

| ----- |       |
|-------|-------|
| Vis   | 0.914 |
| Eff   | 0.899 |

Sit 0.983

Col 0.964

Eth 0.945

#### Correlation Matrix of ETA and KSI

|     | Vis   | Eff   | Sit   | Col   | Eth   | CHL   |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Vis | 1.000 |       |       |       |       |       |
| Eff | 0.822 | 1.000 |       |       |       |       |
| Sit | 0.898 | 0.884 | 1.000 |       |       |       |
| Col | 0.881 | 0.867 | 0.947 | 1.000 |       |       |
| Eth | 0.864 | 0.850 | 0.928 | 0.910 | 1.000 |       |
| CHL | 0.914 | 0.899 | 0.983 | 0.964 | 0.945 | 1.000 |

PSI

Note: This matrix is diagonal.

| Vis   | Eff   | Sit   | Col   | Eth   |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 0.164 | 0.191 | 0.035 | 0.071 | 0.108 |

THETA-EPS

|      | Vis1   | Vis2  | Vis3  | Eff1   | Eff2  | Eff3  |
|------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|
| Vis1 | 0.283  |       |       |        |       |       |
| Vis2 | 0.044  | 0.215 |       |        |       |       |
| Vis3 | --     | --    | 0.214 |        |       |       |
| Eff1 | --     | 0.022 | 0.075 | 0.255  |       |       |
| Eff2 | --     | --    | 0.056 | 0.037  | 0.270 |       |
| Eff3 | -0.026 | --    | 0.069 | -0.043 | --    | 0.184 |



|      |        |        |    |        |       |        |
|------|--------|--------|----|--------|-------|--------|
| Sit1 | --     | --     | -- | 0.027  | 0.045 | 0.053  |
| Sit2 | --     | --     | -- | --     | --    | --     |
| Sit3 | --     | --     | -- | --     | --    | --     |
| Col1 | --     | --     | -- | --     | --    | --     |
| Col2 | --     | --     | -- | --     | --    | --     |
| Col3 | --     | --     | -- | --     | --    | --     |
| Eth1 | -0.023 | -0.027 | -- | --     | --    | --     |
| Eth2 | --     | --     | -- | -0.022 | --    | --     |
| Eth3 | --     | --     | -- | --     | --    | -0.010 |

| THETA-EPS |        |       |       |        |       |        |
|-----------|--------|-------|-------|--------|-------|--------|
|           | Sit1   | Sit2  | Sit3  | Col1   | Col2  | Col3   |
| Sit1      | 0.171  |       |       |        |       |        |
| Sit2      | --     | 0.115 |       |        |       |        |
| Sit3      | --     | --    | 0.129 |        |       |        |
| Col1      | --     | --    | 0.052 | 0.107  |       |        |
| Col2      | --     | --    | 0.038 | --     | 0.157 |        |
| Col3      | --     | --    | --    | -0.035 | --    | 0.170  |
| Eth1      | --     | --    | --    | --     | 0.047 |        |
| Eth2      | 0.016  | --    | --    | --     | --    | 0.054  |
| Eth3      | 0.006  | --    | --    | --     | --    | -0.035 |
| THETA-EPS |        |       |       |        |       |        |
|           | Eth1   | Eth2  | Eth3  |        |       |        |
| Eth1      | 0.133  |       |       |        |       |        |
| Eth2      | --     | 0.140 |       |        |       |        |
| Eth3      | -0.028 | --    | 0.136 |        |       |        |

Time used: 0.016 Seconds

## ประวัติผู้เขียนคุณิพนธ์

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ              | นายเอกพิสิษฐ์ ฝีมือดี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| วัน เดือน ปี เกิด | 3 มิถุนายน 2526                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| สถานที่เกิด       | อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ประวัติการศึกษา   | พ.ศ. 2545 มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนอุดรพิชัยรักษ์พิทยา<br>จังหวัดอุดรธานี<br>พ.ศ. 2549 ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.)<br>สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี<br>พ.ศ. 2551 ประกาศนียบัตรบัณฑิต วิชาชีพครู<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี<br>พ.ศ. 2559 ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.)<br>สาขาวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี<br>พ.ศ. 2565 ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.)<br>สาขาวิชาการบริหารการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา<br>288 หมู่ 6 ตำบลนาอาน อำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย 42000 |
| ที่อยู่ปัจจุบัน   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ผลงานตีพิมพ์      | การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนฤทธิธินรงค์รอน<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>กรุงเทพมหานคร เขต 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| รางวัลที่ได้รับ   | รางวัลศิษย์เก่าดีเด่น ประจำปี คณะเทคโนโลยีและ<br>วิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ประจำปี 2567                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |