



รายงานการวิจัย

การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

THE DEVELOPMENT OF A SHORT COURSE ON LEADERSHIP BASED  
ON BRAHMAVHARA DHARMA FOR SCHOOL ADMINISTRATORS  
IN LOEI PROVINCE

จักรกฤษณ์ โปตาพล  
พระครูปลัดจักรพล สิริธโร  
สุพรรณณี บุญหนัก

รายงานการวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจาก  
สถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
ประจำปีงบประมาณ 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย



รายงานการวิจัย

การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

THE DEVELOPMENT OF A SHORT COURSE ON LEADERSHIP BASED  
ON BRAHMAVHARA DHARMA FOR SCHOOL ADMINISTRATORS  
IN LOEI PROVINCE

จักรกฤษณ์ โปตาพล  
พระครูปลัดจักรพล สิริธโร  
สุพรรณณี บุญหนัก

รายงานการวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจาก  
สถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
ประจำปีงบประมาณ 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม 2. เพื่อพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม และ 3. เพื่อประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนการวิจัย ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร และขั้นตอนที่ 4 ประเมินประสิทธิผลของหลักสูตร เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ กับ การวิจัยเชิงกึ่งทดลองใช้เทคนิคเชิงปริมาณ ประกอบด้วย 1. การตรวจสอบการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของคุณลักษณะคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม โดยอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 รูป/คน 2. ศึกษาความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยผู้บริหารสถานศึกษาในเขตจังหวัดเลย จำนวน 189 คน 3. ประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย และ 4. การประเมินความพึงพอใจในการอบรม

ผลการวิจัยพบว่า 1. คุณลักษณะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด 2. หลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเนื้อหาหลักสูตร ประกอบด้วย หน่วยที่ 1. ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม หน่วยที่ 2. ความฉลาดทางอารมณ์ หน่วยที่ 3. การโน้มน้าวใจ หน่วยที่ 4. การบริหารความแตกต่างสู่พลังองค์กร หน่วยที่ 5. จริยธรรมในการนำองค์กร ซึ่งหลักสูตรประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ จุดหมาย กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหาและกิจกรรม การวัดและประเมินผล 3. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะก่อนและหลังการใช้หลักสูตรของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า สมรรถนะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยหลังการทดลองมีค่าสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 และ 4. กลุ่มทดลองมีความพึงพอใจในการอบรมหลักสูตรโดยรวมอยู่ในระดับมาก

**คำสำคัญ:** 1. หลักสูตรระยะสั้น 2. ภาวะผู้นำ 3. ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม

## ABSTRACT

The objectives of this research were to 1. study the characteristics and competencies of leaders according to the principles of Brahmavihara Dhamma, 2. develop a leadership curriculum based on the principles of Brahmavihara Dhamma, and 3. evaluate the effectiveness of the leadership curriculum according to the principles of Brahmavihara Dhamma for school administrators in Loei Province. It is a mixed methods research, during quantitative research with quasi-experimental research. Using quantitative techniques, consisting of 1. checking and evaluating suitability possibility and the usefulness of the characteristics, and competencies of leaders according to the Brahmavihara Dhamma principles. By relying on 15 experts. 2. Study the needs of competency according to the principles of Brahma Vihara Dhamma for educational institution administrators in Loei Province. by 189 administrators in Loei Province. And, 3. evaluating the effectiveness of the leadership curriculum based on the principles of Brahmavihara Dhamma for administrators, and 4. evaluating satisfaction with the training. The results of the research were 1. The characteristics of leaders according to the principles of Brahmavihara Dhamma for administrators in Loei Province, overall, are appropriate at a high level. The possibility is at the highest. and usefulness is at the highest. 2. Course content consists of Unit 1. Leadership according to the principles of Brahmavihara Dhamma. Unit 2. Emotional Intelligence. Unit 3. Persuasion Unit 4. Managing differences for organizational power Unit 5. Ethics in leading organizations The curriculum consists of 6 elements: principles, goals, target groups. Content and activities Measurement and Evaluation 3. The results of comparing the competencies before and after using the curriculum of the trainees found that the leadership competencies according to the principles of Brahma Vihara Dhamma for administrators of educational institutions in Loei Province overall and in each area. The mean after the experiment was significantly higher than before the experiment at the 0.01 level and 4. the experimental group was satisfied with the overall training course at a high level.

**Keywords:** 1. Short course 2. Leadership 3. Leadership according to Brahmavihara Dhamma principles

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยเรื่องนี้ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจากสถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย สำเร็จลงได้ดี คณะผู้วิจัยต้องกราบขอบพระคุณ พระเทพวิชรเมธี, ผศ.ดร. อธิการบดีที่ส่งเสริมการวิจัย กราบขอบพระคุณ พระมหาสมณินทร์ ปุริสสุตโตโม, ผศ.ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและงานประกันคุณภาพการศึกษา พระมหาสมัคร มหาวีโร ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยญาณสังวร ที่มีพระเมตตาส่งเสริมการเขียนเสนอขอทุนโครงการวิจัยประจำปีงบประมาณทุก ๆ ปี ส่งผลให้คณะผู้วิจัยได้รับความรู้และประสบการณ์อันเป็นประโยชน์สำหรับการเขียนข้อเสนอโครงการวิจัยเพื่อขอทุนสนับสนุน และได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยดังที่ปรากฏอยู่นี้ พร้อมทั้งรองศาสตราจารย์ ดร.สุขพัฒน์ อนนท์จารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความถูกต้องรายงานวิจัยเล่มนี้ให้มีความถูกต้องและเป็นมาตรฐาน

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ พระมหาสมณินทร์ ปุริสสุตโตโม, ผศ.ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม ดร.วสันต์ ฉายรัศมีกุล นักวิจัย และบุคลากรสถาบันวิจัยญาณสังวรท่านอื่น ๆ อีกหลายคนซึ่งไม่สามารถที่จะกล่าวนามจารึกไว้ในหน้านี้ได้ครบทุกคน กราบขอบพระคุณพระมหาวิเชียรธมมวชิโร, ดร. รองอธิการบดีวิทยาเขตศรีล้านช้าง คณะผู้บริหาร คณะกรรมการศูนย์วิจัยศรีล้านช้าง และบุคลากรท่านอื่น ๆ ที่ช่วยให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวมทั้งเป็นกำลังใจในการทำวิจัย

ขอขอบพระคุณ พระมหาวิเชียร ธมมวชิโร, ดร. พระครูปริยัติสาทร, ดร. พระมหาวัฒนา สุรจิตโต, ดร. พระมหาอภิพงศ์ ภูริวฑฒโน, ดร. พระมหาพงศ์ทราทิตย์ สุธีโร, ดร. ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องทั้งด้านภาษา เนื้อหา ระเบียบวิธี และเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยช่วยให้คำแนะนำแก้ไขให้สมบูรณ์ และสำเร็จได้ด้วยดี

คณะผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณพระราชวชิรสุธี เจ้าคณะจังหวัดเลย ธรรมยุติ นายเฉลิมชัย แสนมหาชัย ศึกษาธิการจังหวัดเลย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดินาภรณ์ นันทิ ประธานหลักสูตรการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ที่รับเป็นที่ปรึกษาของคณะผู้วิจัยที่อำนวยความสะดวกในระหว่างที่คณะผู้วิจัยได้ลงเก็บข้อมูล ขอขอบคุณคุณอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ที่สนับสนุนและช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อมเกี่ยวกับงานวิจัยและพัฒนา

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานวิจัยการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ในการหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

จักรกฤษณ์ โปตาพล  
หัวหน้าโครงการวิจัยและคณะ  
10 มิถุนายน 2567

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ฉ
<b>บทที่</b>	
<b>1 บทนำ</b>	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ปัญหาการวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	4
1.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	7
1.7 หน่วยงานที่นำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์	8
<b>2 แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>9</b>
2.1 แนวคิดการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น	9
2.2 แนวคิดภาวะผู้นำ	16
2.3 แนวคิดหลักพรหมวิหารธรรม	20
2.4 แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม	23
2.5 สภาพพื้นที่การวิจัย	54
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	56
2.7 สรุปกรอบแนวความคิด	66
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>67</b>
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย	67
3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	67

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>80</b>
4.1 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม	80
4.2 ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาในจังหวัดเลย	84
4.3 ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตรภาวะผู้นำตาม หลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย	106
4.4 ขั้นตอนที่ 4 ประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย	110
<b>5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ</b>	<b>115</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย	115
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย	120
5.3 ข้อเสนอแนะ	126
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>128</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>138</b>
ภาคผนวก ก เครื่องมือวิจัย	139
ภาคผนวก ข การประเมินความเที่ยงตรงแบบสอบถาม	159
ภาคผนวก ค การประเมินความตรงแบบสอบถาม	164
ภาคผนวก ง คู่มือหลักสูตรระยะสั้น	167
ภาคผนวก จ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะ และสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม	198
ภาคผนวก ฉ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินหลักสูตร	201
ภาคผนวก ช รายชื่อผู้ตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร	203
ภาคผนวก ซ รายชื่อผู้เข้าร่วมการทดลองใช้หลักสูตร	205
ภาคผนวก ฌ รายชื่อผู้เข้าร่วมอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม	208
ภาคผนวก ฎ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบตรวจความเที่ยงเครื่องมือวิจัย	212
ภาคผนวก ฏ หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ	214
ภาคผนวก ฐ รูปภาพการดำเนินการวิจัย	250
ภาคผนวก ฑ หนังสือรับรองจริยธรรมวิจัยในมนุษย์	253

สารบัญ (ต่อ)

ประวัตินักวิจัย

หน้า

255



## สารบัญตาราง

### หน้า

ตารางที่ 2.1	ลักษณะและทักษะที่สัมพันธ์กับผู้ที่ประสบความสำเร็จ	25
ตารางที่ 2.2	คุณลักษณะและสมรรถนะของภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม	30
ตารางที่ 2.3	นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของการสื่อสาร	33
ตารางที่ 2.4	นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของการสร้างความสัมพันธ์	34
ตารางที่ 2.5	นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของการโน้มน้าวใจ	36
ตารางที่ 2.6	นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของการยอมรับในปัจเจกบุคคล	38
ตารางที่ 2.7	นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของการสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก	40
ตารางที่ 2.8	คุณลักษณะและสมรรถนะของภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม	41
ตารางที่ 2.9	นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของกรอบความคิดการเติบโต	44
ตารางที่ 2.10	นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการเวลา	46
ตารางที่ 2.11	นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของการสอนงาน	48
ตารางที่ 2.12	นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของความฉลาดทางอารมณ์	52
ตารางที่ 2.13	นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของจริยธรรมในการทำงาน	54
ตารางที่ 3.1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างการสำรวจการใช้ฉันทะ จากหลักธรรมอิทธิบาท 4	70
ตารางที่ 4.1	คุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย	81
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของคุณลักษณะของผู้นำ ตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย	82
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของสมรรถนะของผู้นำ ตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย	83
ตารางที่ 4.4	จำนวนและร้อยละข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	97
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะ ตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย	85

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า	
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะ ตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสื่อสาร	87
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะ ตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสร้างความสัมพันธ์	88
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะ ตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการโน้มน้าวใจ	89
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะ ตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการยอมรับในปัจเจกบุคคล	90
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะ ตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก	91
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะ ตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสร้างทีม	92
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะ ตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการมีกรอบความคิดการเติบโต	94

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า	
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะ ตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการบริหารเวลา	95
ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะ ตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสอนงาน	96
ตารางที่ 4.15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะ ตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านความฉลาดทางอารมณ์	97
ตารางที่ 4.16	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะ ตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านจริยธรรมในการทำงาน	98
ตารางที่ 4.17	เนื้อหาและกิจกรรมของหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตาม หลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย	102
ตารางที่ 4.18	การวัดและประเมินผลของหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตาม หลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย	103
ตารางที่ 4.19	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมของหลักสูตร จากผู้ทรงคุณวุฒิ	104
ตารางที่ 4.20	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ	105
ตารางที่ 4.21	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมของหลักสูตรจากผู้บริหาร	106
ตารางที่ 4.22	ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะก่อนและหลังการใช้หลักสูตรของกลุ่มทดลอง	107
ตารางที่ 4.23	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของกลุ่มทดลอง หลักสูตรสมรรถนะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเลย	108
ตารางที่ 4.24	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมการปฏิบัติงานรายบุคคล	110
ตารางที่ 4.25	ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะก่อนและหลังการใช้หลักสูตร ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	111

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า	
ตารางที่ 4.26	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของกลุ่มทดลอง หลักสูตรสมรรถนะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาในจังหวัดเลย	112
ตารางที่ 4.27	ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะก่อนและหลังการใช้หลักสูตรของ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สมรรถนะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม	113

## สารบัญรูปภาพ

		หน้า
ภาพที่ 2.1	แสดงกระบวนการพัฒนาหลักสูตรของทาบา	16
ภาพที่ 2.2	เป้าหมายหลักของภาวะผู้นำเชิงบวกในปัจจุบัน	31
ภาพที่ 2.3	กรอบแนวคิดในการวิจัย	66
ภาพที่ 3.1	ขั้นตอนการวิจัย	79
ภาพที่ 4.1	ผลการศึกษาความคงทนของสมรรถนะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม	114

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครู การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษา และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างความตื่นตัว ให้คนไทยตระหนักถึงบทบาท ความรับผิดชอบ และการวางตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม และการสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม หัวข้อการลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ ในส่วนของการสร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงบริการสาธารณสุข และการศึกษาโดยเฉพาะสำหรับผู้มีรายได้น้อยและกลุ่มผู้ด้อยโอกาส ได้กำหนด ให้ด้านการศึกษาเน้นการสร้างโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพที่เป็นมาตรฐานเสมอกัน โดยเฉพาะ ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดารและยากจน และกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการการดูแลเป็นพิเศษ การจัดให้มีมาตรการ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การสนับสนุนกลไกความร่วมมือของภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการศึกษาในระดับจังหวัด

การศึกษาแนวใหม่เป็นการศึกษาที่เปิดตาและเปิดใจของคนให้รับรู้ความเป็นจริงต่าง ๆ ของโลก ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalized world) และปลูกให้ผู้เรียนได้ลุกขึ้นมาสร้างโลกที่มีความชอบธรรมเสมอภาค และเคารพสิทธิมนุษยชนมากขึ้น รูปแบบการศึกษาในศตวรรษใหม่จึงต้องเปลี่ยนแปลงแนวทางการเรียนรู้ ดังที่ (อนงค์ สินธุศิริ, 2555) ได้กล่าวไว้ว่า ในปัจจุบันรูปแบบการจัดการศึกษาแปรเปลี่ยนไปจากเดิม ด้วยองค์ความรู้ที่เปลี่ยนไป เทคโนโลยีที่พัฒนามากขึ้นพฤติกรรมของมนุษย์ที่ปรับเปลี่ยนไปตามกาลเวลา ทฤษฎีการศึกษาแบบเดิมอาจใช้ไม่ได้ผลเท่าที่ควร ผลสัมฤทธิ์ของการศึกษาอยู่ที่ไหน หากมองกันที่การประสบความสำเร็จของบุคคล มิใช่แค่ผลการสอบ รูปแบบการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อยุคสมัย กระบวนทัศน์การศึกษาของไทยเราในอดีต ครูจะเป็นผู้ที่ถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้เรียน เพียงอย่างเดียว ผู้เรียนก็มีหน้าที่รับความรู้จากครูผู้สอน ซึ่งแตกต่างจากปัจจุบันที่มีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้จากครูผู้สอนให้กับนักเรียน โดยที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนมากขึ้นจากการนำเทคโนโลยีไปใช้ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดความสนใจ เข้าใจ สนุกสนาน กระตือรือร้นในการเรียนรู้ได้มากขึ้น ดังนั้น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเกี่ยวข้องกับระบบการจัดการศึกษา ทำให้ผู้เรียนมีความรู้มากมายหลายด้าน สามารถค้นหาความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองอย่างง่าย

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ได้ประกาศใช้ระบบธนาคารหน่วยกิตแห่งชาติ เพื่อต้องการเปิดโอกาสให้คนในทุกช่วงวัย โดยเฉพาะในวัยทำงานและวัยเกษียณ

สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ รวมถึงได้พัฒนาและเรียนรู้ทักษะใหม่ที่จำเป็นในโลกยุคปัจจุบัน เพื่อนำไปต่อยอดในการทำงาน พัฒนาตนเอง ตลอดจนสามารถสะสมไว้เพื่อการศึกษาต่อในระดับต่าง ๆ ได้ โดยแนวคิดของ ธนาคารหน่วยกิตแห่งชาติ มาจาก การสะสมหน่วยการเรียนรู้ (Academic Credit Bank : Credit Bank) ซึ่งเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนและประชาชนได้เรียนและทำงานไปในเวลาเดียวกัน โดยสามารถนำผลการเรียนรู้ที่ได้จากประสบการณ์การทำงาน อาชีพ หรือการฝึกอบรม ทั้งในระบบ นอกกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยที่สะสมไว้มาเทียบโอนกันได้

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลุ่มผู้ที่มีความสำคัญที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องของความรู้ และทักษะการบริหารเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและของโลก เพราะผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบทำให้องค์การประสบความสำเร็จขององค์การ บทบาทของผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อองค์การยิ่ง ผู้บริหารจึงเข้ามารับหน้าที่ในการบริหารองค์การพร้อมความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการบอร์ดบริหาร บุคลากร รวมทั้งผู้รับบริการ ที่จะเห็นความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่วิกฤตขององค์การ การที่ผู้บริหารจะนำพาองค์การได้ต้องอาศัยประสิทธิภาพการนำ หรือภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำได้มีการศึกษาในทางฝั่งนักคิดตะวันตกมากมาย สามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้ คือ กลุ่มศึกษามุ่งเน้นคุณลักษณะ (Leadership is a trait) กลุ่มศึกษามุ่งเน้นความสามารถ (Leadership is an ability) และกลุ่มศึกษามุ่งเน้นทักษะ (Leadership is a skill) เป็นการศึกษาที่ตัวของผู้นำเป็นหลัก และกลุ่มมุ่งศึกษาพฤติกรรม (Leadership is a behavior) กลุ่มศึกษามุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Leadership is a relationship) และกลุ่มศึกษามุ่งเน้นกระบวนการของอิทธิพล (Leadership is an influence) เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นกระบวนการก่อเกิดความสัมพันธ์กันเพื่อสร้างอิทธิพลต่อผู้ตามได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์แบบต่าง ๆ (จักรกฤษณ์ โปตาพล, 2564, หน้า 9 – 10)

ในประเทศไทยที่เป็นประเทศแห่งศูนย์กลางพระพุทธศาสนา ได้มีนักวิชาการได้ประยุกต์ใช้หลักธรรมมาใช้ศึกษาในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธมากมาย และหลักพรหมวิหารธรรมก็ได้ถูกนำมาศึกษามากมายหลายชิ้นงานวิจัย ในฐานะ “ธรรมของผู้เป็นใหญ่” แต่ส่วนมากเป็นการนำหลักธรรมพรหมวิหาร 4 มาใช้ตรง ๆ ทั้งเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งส่วนมากจะคล้าย ๆ กับการศึกษา “คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร” ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แรงบันดาลใจจากองค์ทะไลลามะที่ 14 ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้นำแห่งความกรุณา (Compassionate Leadership) จากทั่วทั้งโลก West (2021) อธิบายว่า ความเป็นผู้นำที่เห็นอกเห็นใจเกี่ยวข้องกับทำให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ผ่านการรับฟังอย่างระมัดระวัง ทำความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจและสนับสนุนผู้อื่น ทำให้คนที่เราเป็นผู้นำรู้สึกมีค่าได้รับความเคารพและห่วงใย ดังนั้นพวกเขาจึงสามารถเข้าถึงศักยภาพและทำงานให้ดีที่สุดได้ มีหลักฐานที่ชัดเจนว่าความเป็นผู้นำที่เห็นอกเห็นใจส่งผลให้พนักงานมีส่วนร่วมและมีแรงจูงใจมากขึ้นด้วยความเป็นอยู่ที่ดีในระดับสูง ซึ่งจะส่งผลให้มีการดูแลที่มีคุณภาพสูง

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในรูปแบบหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย เพื่อเป็นการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้มีทักษะในการบริหารที่มีประสิทธิผล

## 1.2 ปัญหาการวิจัย

1.2.1 คุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยเป็นอย่างไร

1.2.2 หลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยเป็นอย่างไร

1.2.3 ผลการประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

1.3.2 เพื่อพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

1.3.3 เพื่อประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

### 1.4.1 ขอบเขตเนื้อหา

เนื้อหาวิจัยการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ในครั้งนี้อ้างอิงหลักธรรมพรหมวิหารธรรมของพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา โดยได้ศึกษาภาวะผู้นำจากการมองคุณลักษณะของผู้นำจากหลักพรหมวิหารธรรม และนำไปเป็นการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการพัฒนาผู้บริหาร โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีด้านภาวะผู้นำจากเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ และการให้ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและภาวะผู้นำ



#### 1.4.2 ขอบเขตประชากร

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเป็นรูปแบบการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development: R&D) ที่เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Research Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) กับการวิจัยเชิงกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental Research) เป็น 4 ขั้นตอน โดยแต่ละขั้นตอนได้กำหนดประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มเป้าหมายตามแต่ละวิธีการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารด้านพระพุทธศาสนา และนักวิชาการ จำนวน 15 รูป/คน

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดเลย จำนวน 377 คน และ ทำการตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรฉบับด้วยการความสอดคล้องของหลักสูตรฉบับร่าง โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการ ที่มีบทบาทในการพัฒนาการศึกษาจำนวน 6 ท่าน

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรฉบับด้วยการความสอดคล้องของหลักสูตรฉบับร่าง โดยพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบของหลักสูตร 6 องค์ประกอบได้แก่ หลักการ จุดหมาย กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหาและกิจกรรม การวัดและประเมินผล โดยให้ผู้บริหารจำนวน 15 คน จาก 15 โรงเรียน และคณะผู้วิจัยได้นำหลักสูตรไปทดลองใช้กับนักศึกษาชั้นปีที่ 1 หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จำนวน 34 คน

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 จำนวน 25 คน โดยขอความอนุเคราะห์ทางสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 ทำการประชาสัมพันธ์การอบรมหลักสูตร เพื่อเข้าร่วมด้วยความสมัครใจ

### 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1.5.1 หลักสูตรระยะสั้น หมายถึง หลักสูตรที่สร้างขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะเจาะจงเป็นเรื่อง ๆ เฉพาะอย่างสำหรับกลุ่มบุคคล เฉพาะบางกลุ่ม เพื่อส่งเสริมให้มีความรู้ ทักษะความสามารถในงานหรือกิจกรรมเฉพาะอย่าง เพื่อตอบสนองพันธกิจของมหาวิทยาลัยในการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และการบริหารของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

1.5.2 ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะในการโน้มน้าว การจูงใจ และการให้กำลังใจ เพื่อให้บุคคลอื่นทำงานด้วยความเต็มใจ และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร และความสามารถของบุคคลในการนำพา ผู้ติดตามหรือสมาชิกในองค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการ ตัดสินใจที่ดีสามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนได้ และสามารถชักจูงผู้ติดตาม ไปสู่เป้าหมายร่วมที่ผู้นำคนเดียวไม่สามารถทำได้

1.5.3 พรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่ หลักธรรมสำหรับผู้ที่มีใจเป็นพรหม เป็นบุคคลประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ในฐานะผู้ให้ และหวังดีต่อผู้อื่น พร้อมเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

1.5.4 ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม หมายถึง คุณลักษณะและสมรรถนะของผู้บริหารในการโน้มน้าว การจูงใจ และการให้กำลังใจ เพื่อให้บุคคลอื่นทำงานด้วยความเต็มใจ และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สังคมดียิ่ง ๆ ขึ้น และความสามารถของบุคคลในการนำพาผู้ติดตามหรือสมาชิกในองค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมายชีวิตส่วนตัว มีความสุขในการทำงานด้วยความภาคภูมิใจในการอยู่ร่วมในองค์กร ประกอบด้วย

1.5.4.1 การให้ความเป็นมิตร หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในสร้างสัมพันธ์ที่เกื้อกูลต่อความสำเร็จในการทำงาน สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ สร้างความน่าเชื่อถือ กล้าเข้าหาและทักทายผู้อื่นก่อน สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร คือ

(1) การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดสารจากผู้บริหารสถานศึกษา ไปสู่บุคลากรทางการศึกษาหรือผู้เกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีการผ่านสื่อหรือช่องทางในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ระหว่างกันให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

(2) การสร้างความสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถสร้างความเข้าใจอันดี ยอมรับซึ่งกันและกัน มีความสนิทสนมคุ้นเคยรักใคร่ มีความนับถือกัน และความเต็มใจ ที่จะให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจยินดีให้ความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในกิจการที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันมีความเข้าใจอันดีต่อมนุษย์ด้วยกัน

(3) การโน้มน้าวใจ หมายถึง การใช้ความพยายามที่จะเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และการกระทำของบุคคลอื่นด้วยกลวิธีที่เหมาะสม ให้มีผลกระทบต่อจิตใจบุคคลนั้นจนเกิดการยอมรับและยอมเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารต้องการ ตามแนวทางการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขององค์กร

1.5.4.2 การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น หมายถึง การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในการเข้าใจความต้องการและความรู้สึกของผู้อื่น ที่ช่วยให้เราเข้าถึงความรู้สึกของคนอื่นมากขึ้น แสดงออกความเป็นอันเดียวกันของกลุ่มคน สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร คือ

(1) การยอมรับในปัจจุบันบุคคล หมายถึง การยอมรับในปัจจุบันบุคคล หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหาร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ดูแลผู้ตามใน

ลักษณะให้คำปรึกษา เน้นการประสานงานที่ดีดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม เป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน สร้างขวัญกำลังใจที่ดี

(2) การสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก หมายถึง การรับรู้ หรือรู้สึกที่ดีถึงสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนร่วมในการทำงาน หรือบรรยากาศในสถานที่ทำงานที่ประกอบไปด้วยการผสมผสานระหว่างบรรทัดฐาน คุณค่า ความคาดหวัง นโยบาย และแนวทางการทำงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

(3) การสร้างทีม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริมการทำกิจกรรมร่วมกันของสมาชิก ซึ่งเริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม เพื่อนำไปวางแผนการปรับเปลี่ยน และปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงเป้าหมาย การแสดงออก ความเป็นผู้นำ ความคิดเห็นที่สอดคล้องความไว้วางใจ และความยืดหยุ่น

1.5.4.3 การมีทัศนคติเชิงบวก หมายถึง การมีทัศนคติเชิงบวก หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในความมั่นใจใจตนเองต่อการนำ สามารถพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นยิ่งขึ้น และพร้อมที่จะสนับสนุนการทำงานของบุคคลอื่นให้ก้าวหน้าด้วยความเต็มใจ พลอยยินดีเมื่อบุคลากรประสบความสำเร็จ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร คือ

(1) การมีกรอบความคิดการเติบโต ลักษณะของมุมมองความคิด ความเชื่อ เฉพาะบุคคล ที่เกี่ยวกับทักษะทางสติปัญญา ความสามารถ และบุคลิกภาพของแต่ละคน อันเกิดจากประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับมา ซึ่งมีอิทธิพลส่งผลต่อการใช้ชีวิตทั้งในด้านความคิด เจตคติ และพฤติกรรมของบุคคล ที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญที่กระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ที่สามารถที่จะยอมรับกับความผิดพลาดและความล้มเหลว เรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว

(2) การบริหารเวลา หมายถึง การที่สามารถวางแผนจัดการแบ่งเวลาในการใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้โดยไม่กระทบเรื่องอื่นที่สำคัญ สามารถทำให้การชีวิตง่ายและประสบความสำเร็จในทุก ๆ กิจกรรม สามารถกำหนดและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลตามเวลาและวัตถุประสงค์ที่กำหนดเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในทุกกิจกรรม และหน้าที่ที่ตนต้องรับผิดชอบ

(3) การสอนงาน หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารในการแสดงออกถึงการนำ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

1.5.4.4 การมีเหตุมีผล หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในการตัดสินใจกระทำการใด ๆ โดยคำนึงถึงเหตุและปัจจัยทั้งหมด ส่งผลเป็นการกระทำที่ถูกต้องดีงาม ตามหลักของเหตุและผล ด้วยการละเว้นการกระทำในทางไม่ดีหรือในทางเสื่อมที่ยังไม่ได้เกิดขึ้น หรือด้วยการแก้ไขการกระทำดังกล่าวที่กำลังดำเนินอยู่นั้น ให้กลับมาอยู่ในสภาพถูกต้องดีงามตามธรรมชาติ เพื่อให้ได้รับผลที่พึงปรารถนา สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร คือ

(1) ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร หมายถึง การมีความสามารถรับรู้สภาวะอารมณ์ของตนเอง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความรู้สึกของตนเองให้มีจิตใจที่มั่นคง มองโลกในแง่ดีการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ตนเองไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ และการรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราเพื่อปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

(2) จริยธรรมในการทำงาน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการควบคุมตนเอง และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติตนที่เหมาะสมในการเป็นผู้บริหาร และเป็นที่ยอมรับ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.5.5 หลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม หมายถึง หลักสูตรอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ให้มีสมรรถนะในการโน้มน้าว การจูงใจ และการให้กำลังใจ เพื่อให้บุคคลอื่นทำงานให้ด้วยความเต็มใจ มีความสุขในการทำงาน ภาควิชาการอยู่ร่วมในองค์กร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สังคมดียิ่ง ๆ ขึ้น

## 1.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการและการนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยดังนี้

### 1.6.1 ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

(1) ได้หลักสูตรเพื่อพัฒนาระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

(2) ได้การต่อยอดความรู้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่

### 1.6.2 ประโยชน์ในการนำไปใช้

(1) ได้มีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

(2) ได้มีการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในจังหวัดเลย

### 1.6.3 ประโยชน์สำหรับมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

(1) มหาวิทยาลัยได้หลักสูตรระยะสั้นของมหาวิทยาลัยไว้บริการทางวิชาการ

(2) มหาวิทยาลัยมีนักศึกษาเพิ่มจากการเรียนหลักสูตรระยะสั้น

(3) มหาวิทยาลัยมีรายได้จากการเปิดการเรียนการสอนหลักสูตรระยะสั้น

## 1.7 หน่วยงานที่นำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.7.1 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

1.7.2 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเลย

1.7.3 กระทรวงศึกษาธิการ

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ครอบคลุมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น
- 2.2 แนวคิดภาวะผู้นำ
- 2.3 แนวคิดหลักพรหมวิหารธรรม
- 2.4 แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม
- 2.5 สภาพพื้นที่การวิจัย
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 สรุปกรอบแนวความคิด

#### 2.1 แนวคิดการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น

##### 2.1.1 ความหมายหลักสูตร

หลักสูตร ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Curriculum” มีรากศัพท์มาจากภาษา ละตินว่า “Currere” หมายถึง “running course” หรือทางวิ่ง หรือ ลูที่นักวิ่ง วิ่งเข้าสู่ชัยชนะ (Armstrong, 2003, p. 2) ซึ่งนำมาใช้ในทางการศึกษา หมายถึง แนวทางสำหรับการเรียนรู้ (A Course of Study) ซึ่งมีรากศัพท์ใกล้เคียงกันอีกคำหนึ่ง คือ Syllabus ซึ่งแปลว่า ประมวลการสอนในแต่ละรายวิชา ต่อมาภายหลังใช้คำว่า “Curriculum” แทนคำว่า “Syllabus” (บุญเลี้ยง ทุมทอง, 2557, หน้า 8-9) ซึ่งปัจจุบันนิยมใช้คำว่า Curriculum เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงวิชาการ

โดยมีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้นิยามความหมายของคำว่าหลักสูตรไว้ ดังนี้

Taba (1962, p. 10) ได้กล่าวว่า หลักสูตร หมายถึง แผนการเรียนที่ประกอบด้วยจุดประสงค์ และจุดมุ่งหมายเฉพาะการเลือกและการจัดเนื้อหา วิธีการเรียนการสอนและการประเมินผล

Oliva (1982, p. 10) ได้กล่าวว่า หลักสูตร หมายถึง แผนหรือโปรแกรมสำหรับประสบการณ์ทั้งหลายที่ผู้เรียนจะต้องประสบภายใต้การอำนวยการของโรงเรียน

สุราษฏร์ พรหมจันทร์ (2550, หน้า 14) ได้กล่าวว่า หลักสูตร หมายถึง โครงการในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามจุดประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้

ประสาธ เนืองเฉลิม (2554, หน้า 30) ได้กล่าวว่า หลักสูตร หมายถึง เอกสารและแนวทางในการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาสาระ การจัดกิจกรรมหรือประสบการณ์ที่จะให้แก่ผู้เรียน และกระบวนการประเมินผลการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นแก่ผู้เรียนที่กำหนดโดยผู้พัฒนาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรนั้น

ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ (2554, หน้า 4) ได้สรุปว่า หลักสูตร หมายถึง มวลประสบการณ์ทั้งหลายซึ่งเป็นแผนสำหรับจัดประสบการณ์เรียนรู้ กระบวนการเรียนการสอน รวมทั้งปฏิสัมพันธ์และประสบการณ์ของแต่ละคนระหว่างผู้เรียนกับครู และสิ่งแวดล้อมเพื่อให้ผู้เรียนไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางตามที่สังคมคาดหวัง

สรุปได้ว่า หลักสูตร หมายถึง กระบวนการในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย เนื้อหาสาระ มวลประสบการณ์ต่าง ๆ ที่จัดเตรียมไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาตนเองทั้งด้านการเรียนรู้ ทักษะ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านต่าง ๆ

### 2.1.2 ความสำคัญของหลักสูตร

চারুং บัวศรี (2542, หน้า 9-10) ได้กล่าวถึงความสำคัญของหลักสูตรใน 2 ส่วน คือ

1. ความสำคัญของหลักสูตรต่อส่วนรวม เนื่องจากหลักสูตรเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาให้แก่ประชากรของประเทศ หลักสูตรจะเป็นตัวชี้ชัดว่ามีการสอนอะไร เน้นอะไร การเน้นด้านใดย่อมแสดงถึงความรู้และศักยภาพของประชากรในด้านนั้น ๆ เช่น ในปัจจุบันหลักสูตรของประเทศที่เน้นพัฒนาประชากรด้านวิทยาศาสตร์ แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มขององค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ของคนในประเทศที่จะเข้มแข็งขึ้น ดังนั้น ถ้าไม่มีหลักสูตรการที่จะให้การศึกษาแก่คนในประเทศย่อมเป็นไปได้ ทั้งนี้เนื่องจากหลักสูตรเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยถ่ายทอดเจตนารมณ์หรือเป้าประสงค์ของการศึกษาของชาติลงไปสู่การปฏิบัติ เช่น หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2541 เป็นหลักสูตรที่เป็นทิศทางการจัดการศึกษาของคนไทยทั้งประเทศในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมแล้ว 12 ปี โดยเริ่มตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งจะช่วยเหลือหลอมให้คนไทยมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร 8 ประการ คือ รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์สุจริต มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงาน รักความเป็นไทย และมีจิตสาธารณะ และ 2. ความสำคัญของหลักสูตรต่อการเรียนการสอน หลักสูตรจะเป็นสิ่งที่ช่วยชี้ให้เห็นแนวทางในการจัดมวลประสบการณ์แก่ผู้เรียน หลักสูตรจึงเปรียบเสมือนแผนที่เดินเรื่องซึ่งบอกให้กับต้นหรือผู้สอนรู้ว่าตั้งเข็มทิศไปในทางใดและจุดหมายปลายทางของการเรียนการสอน คือ อะไร และระหว่างทางที่ไปจะต้องทำอะไรบ้าง ต้องใช้สื่อหรืออุปกรณ์อะไร จะต้องตรวจสอบประเมินผลอย่างไร หรือต้องปรับปรุงวิธีการจัดการเรียนรู้อย่างไร รวมทั้งในการจัดการเรียนการสอนนั้นผู้เรียนต้องทราบล่วงหน้าว่าจะได้เรียนรู้อะไรอย่างไร รวมทั้งในการจัดการเรียนการสอนนั้นผู้เรียนต้องทราบล่วงหน้าว่าจะต้องได้เรียนรู้อะไรบ้าง ต้องเตรียมการอย่างไร และจะได้รับผลอย่างไร ดังนั้น หลักสูตรจึงมีความสำคัญต่อทั้งผู้สอนและผู้เรียนในการช่วยกำหนดแนวทางในการเรียนการสอน เพื่อให้แต่ละฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ได้สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกันจนบรรลุจุดหมายปลายทางตามที่หลักสูตรกำหนดไว้

ประสาธต์ เนื่องเฉลิม (2554, หน้า 30-31) ได้กล่าวว่า หลักสูตรมีความสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอนเป็นอย่างยิ่ง หากไม่มีหลักสูตรแล้วก็เหมือนกับครูผู้สอนขาดทิศทางการจัดการเรียนการสอน

ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางของการจัดการศึกษาที่ต้องการผลิตคนให้มีคุณภาพตามความต้องการของประเทศ สรุปได้ดังนี้

1. หลักสูตรเปรียบเสมือนแม่พิมพ์ของคนในชาตินั้น ๆ ซึ่งเมื่อจบการศึกษาในแต่ละระดับแล้ว หลักสูตรจะเป็นตัวสะท้อนคุณลักษณะของผู้ที่จบการศึกษาในระดับนั้น
  2. หลักสูตรเป็นมาตรฐานของการศึกษา ถ้าประเทศหรือการศึกษาระดับใดมีหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ ก็ย่อมสะท้อนถึงการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเช่นกัน
  3. หลักสูตรเป็นแนวทางของการจัดการศึกษา ซึ่งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับสามารถใช้เป็นเครื่องมือประกอบการกำกับ ดูแล และติดตามผลของการศึกษา
  4. หลักสูตรเป็นแนวทางปฏิบัติการจัดการเรียนการสอน หลักสูตรเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนให้ได้มาตรฐานเดียวกัน แต่กระบวนการออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ผู้สอนต้องจัดให้หลากหลายและตอบสนองความมุ่งหมายตามที่หลักสูตรกำหนดไว้
  5. หลักสูตรเป็นเครื่องทำนายอนาคตการศึกษาของชาติและอนาคตของชาตินิยมเกิดวิสัยทัศน์ของหลักสูตรการศึกษาที่มีการกำหนดกรอบเนื้อหาและแนวทางที่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม
- สรุปได้ว่า หลักสูตรมีความสำคัญใน 2 ส่วน คือความสำคัญของหลักสูตรต่อส่วนรวมในการกำหนดคุณลักษณะของคนในชาติ และความสำคัญของหลักสูตรต่อการเรียนการสอน ในการเป็นกรอบแนวทางการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามเป้าหมายของหลักสูตรกำหนดไว้ ที่

### 2.1.3 ประเภทของหลักสูตร

ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 27-29) ได้แบ่งออกรูปแบบของหลักสูตรออกเป็น 9 รูปแบบ ดังนี้

1. หลักสูตรรายวิชา (Subject Curriculum) เป็นรูปแบบหลักสูตรดั้งเดิม โดยเน้นเนื้อหาสาระของแต่ละรายวิชาแยกจากกัน จุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจเนื้อหาสาระจะมีลักษณะ ดังนี้ 1. เนื้อหาสาระแต่ละรายวิชาแยกจากกัน เช่น วิชาเลขคณิต ฟิสิกส์ เคมี ชีววิทยา และแยกสอนเป็นรายวิชา 2. แต่ละรายวิชาจะมีลำดับของเนื้อหาสาระ มีขอบเขตความรู้ ความยากง่ายและไม่เกี่ยวข้องกันกับวิชาอื่น 3. วิชาแต่ละวิชาไม่ได้โยงความสัมพันธ์ระหว่างความรู้กับการปฏิบัติในสถานการณ์จริง 4. การเลือกเนื้อหาสาระและการจัดเนื้อหาสาระ ยึดคุณค่าในตัวเรื่องที่สอน โดยมีแนวคิดที่ว่า ผู้เรียนสามารถนำไปใช้เมื่อต้องการ
2. หลักสูตรสหสัมพันธ์ (Corelated Curriculum) เป็นหลักสูตรที่นำเอาเนื้อหาของวิชาอื่น ที่มีความสัมพันธ์กันมารวมเข้าด้วยกันแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของ 2 วิชา โดยไม่ทำลายขอบเขตวิชาเดิม
3. หลักสูตรผสมผสาน (Fused Curriculum) เป็นการจัดหลักสูตรที่เน้นรายวิชาโดยสร้างวิชาจากเนื้อหาวิชาที่เคยแยกสอนให้เป็นวิชาเดียวกัน แต่ยังรักษาเนื้อหาพื้นฐานของแต่ละรายวิชาไว้มีลักษณะบูรณาการระหว่างวิชามากกว่าหลักสูตรสหสัมพันธ์



4. หลักสูตรหมวดวิชา (Board Field Curriculum) เป็นรูปแบบหลักสูตรที่มีลักษณะหลายหลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรสหสัมพันธ์และหลักสูตรแบบผสมผสาน โดยการนำเนื้อหาวิชาหลาย ๆ วิชา มาจัดเป็นวิชาทั่วไปกว้างขวางขึ้น โดยเน้นถึงการรักษาคุณค่าของความรู้ที่มีเหตุผล

5. หลักสูตรวิชาแกน (Core Curriculum) เป็นหลักสูตรที่มีวิชาใดวิชาหนึ่งเป็นแกนของวิชาอื่น ๆ โดยเน้นเนื้อหาสังคมและหน้าที่พลเมือง เพื่อการแก้ปัญหา

6. หลักสูตรที่เน้นทักษะกระบวนการ (Process Skills Curriculum) เป็นหลักสูตรที่เน้นให้เกิดทักษะกระบวนการ โดยมุ่งเน้นพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถในด้านทักษะกระบวนการ ดังนี้ 1. มีความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้ 2. ใช้กระบวนการให้เป็นสื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ 3. ให้อรรถรสของกระบวนการ

7. หลักสูตรที่เน้นสมรรถนะ (Competency or Performance Based Curriculum) เป็นหลักสูตรที่มีความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างจุดมุ่งหมาย กิจกรรมการเรียนการสอนและความสามารถในการปฏิบัติของผู้เรียน การจัดหลักสูตรแบบนี้จะต้องกำหนดความสามารถในการปฏิบัติที่ต้องการไว้เป็นจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมด้านความสามารถ ออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ มีการตรวจสอบการปฏิบัติของผู้เรียนที่จะผ่านไประดับประสงค์ถัดไป

8. หลักสูตรที่เน้นกิจกรรมและปัญหาสังคม (Socials Activities and Problem Curriculum) หลักสูตรแบบนี้จะแตกต่างไปจากหลักสูตรแนวความคิดของแต่ละกลุ่มโดยยึดรากฐานของทางสังคม ปัญหา เรื่องราวต่าง ๆ ของชีวิตในชุมชน มุ่งเน้นการแก้ปัญหาชุมชนท้องถิ่น

9. หลักสูตรที่เน้นตามความต้องการและความสนใจของแต่ละบุคคล (Individual Needs and Interest Curriculum) เป็นหลักสูตรที่เน้นความสนใจและความต้องการของผู้เรียน ตามประสบการณ์ เป็นต้น

สุราษฎร์ พรหมจันทร์ (2550, หน้า 16) ได้สรุปรูปแบบของหลักสูตร ไว้ดังนี้

1. หลักสูตรวิชาชีพ เช่น หลักสูตรครูช่าง ช่างเขียนแบบ ฯลฯ เป็นหลักสูตรที่มีมาตรฐาน หลักสูตรแน่นอนมุ่งให้ผู้สำเร็จการศึกษาออกไปประกอบอาชีพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

2. หลักสูตรรายวิชา เช่น วิชาวิธีการสอน วิชา Fluid Mechanics เป็นต้น เป็นหลักสูตรย่อย ๆ ในหลักสูตรวิชาชีพ มุ่งเน้นสมรรถนะ มีขอบเขตและมีเวลาการสอนที่กำหนดไว้แน่นอน

3. หลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น เช่น ช่างซ่อมจักรยาน ช่างถ่าย VDO เป็นต้น เป็นหลักสูตรที่จัดเป็นการเฉพาะในวิชาชีพอย่างเจาะจง ให้ผู้สำเร็จการศึกษาประกอบอาชีพเฉพาะนั้น ๆ โดยตรง

4. หลักสูตรฝึกอบรม เช่น Word Processor , SPSS for Window เป็นต้น เป็นโครงการฝึกอบรมให้มีความรู้ลักษณะเฉพาะอย่าง ในช่วงเวลาสั้น ๆ เพื่อสนับสนุนการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

สรุปได้ว่า งานวิจัยเรื่องนี้ หลักสูตร หมายถึง หลักสูตรระยะสั้น เป็นโครงการฝึกอบรมให้มีความรู้ลักษณะเฉพาะอย่าง ในช่วงเวลาสั้น ๆ เพื่อสนับสนุนการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

#### 2.1.4 หลักสูตรระยะสั้น

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (2561) กล่าวว่า หลักสูตรระยะสั้น เป็นหลักสูตรที่มีวัตถุประสงค์การเรียนรู้ให้มีความรู้ ทักษะความสามารถในงานหรือกิจกรรมเฉพาะอย่างที่ต้องการเฉพาะ มีผลการเรียนรู้ที่ชัดเจน ประเมินผลการเรียนรู้ได้ทันที เป็นหลักสูตรที่มีลักษณะเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต การทำงาน เสริมสร้างสรรณภาพของคนวัยทำงานและอาชีพ สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับตนเองและสังคมได้ และได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย

ณัฐภณ สุเมธอติคม และฉันทนา ปาปัดถา (2562) กล่าวว่า หลักสูตรระยะสั้น หมายถึง หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์การเรียนรู้ให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถในงานเฉพาะอย่างที่ต้องการเฉพาะ ลักษณะการจัดการเรียนการสอนแบบเฉพาะ มีการประเมินผลเรียนรู้ทันที เป็นหลักสูตรที่เน้นการสร้างเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิต การทำงาน และเสริมสร้างสรรณภาพคนวัยทำงาน อาชีพ และการเพิ่มคุณค่าให้กับตนเอง

วัชรีย์ บูรณสิงห์ (2544, หน้า 189-190) กล่าวว่า หลักสูตรระยะสั้นหรือหลักสูตรจุลบท (Mini Course) เป็นหลักสูตรที่สร้างขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะเจาะจงเป็นเรื่อง ๆ เฉพาะอย่างสำหรับกลุ่มบุคคล เฉพาะบางกลุ่ม เพื่อเพิ่มพูนความรู้หรือประสบการณ์ หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือทัศนคติของบุคคลไปในทางที่ต้องการ โดยใช้ระยะเวลาไม่ยาวนานนัก หลักสูตรระยะสั้น อาจหมายถึง หลักสูตรรายวิชาเลือกในโรงเรียนที่ครูสร้างขึ้น หลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะเรื่องสำหรับบุคลากรในโรงเรียน หรือสำหรับผู้ปกครองหรือคนในชุมชน หรือหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อบริการวิชาการหรือวิชาชีพให้แก่ชุมชน หรือหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ

พิสิฐ เมธาภัทร (2549, หน้า 12) กล่าวว่า หลักสูตรฝึกอบรมวิชาชีพระยะสั้น หมายถึง โครงการหรือมวลประสบการณ์ทั้งหมดที่จัดให้กับผู้เข้าฝึกอบรมได้เรียนเนื้อหาวิชา ทัศนคติ กิจกรรม การวัดประเมินผลและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมศึกษาเพิ่มเติมให้เกิดสมรรถนะเฉพาะบางหัวข้อหรือบางงานเพื่อนำไปประกอบอาชีพให้มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า หลักสูตรระยะสั้น หมายถึง หลักสูตรที่สร้างขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะเจาะจงเป็นเรื่อง ๆ เฉพาะอย่างสำหรับกลุ่มบุคคล เฉพาะบางกลุ่ม เพื่อส่งเสริมให้มีความรู้ ทักษะความสามารถในงานหรือกิจกรรมเฉพาะอย่าง เพื่อตอบสนองพันธกิจของมหาวิทยาลัยในการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และการบริหารของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

#### 2.1.5 องค์ประกอบของหลักสูตร

หลักสูตรจะต้องมีรายละเอียดครบถ้วนตามองค์ประกอบของโครงสร้างหลักสูตร ซึ่งจะสื่อให้ผู้อื่นเข้าใจและสามารถนำไปใช้จัดประสบการณ์การเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการได้เสนอ องค์ประกอบที่จำเป็นของหลักสูตรที่นักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

Taba (1962, pp. 422-423) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของหลักสูตร มี 4 องค์ประกอบ คือ

1. วัตถุประสงค์ทั่วไปและวัตถุประสงค์เฉพาะ
2. เนื้อหาและจำนวนชั่วโมงสอนแต่ละวิชา
3. วิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
4. วิธีการประเมินผล

Tyler (1971, p.1) ได้กล่าวถึงโครงสร้างของหลักสูตรมี 4 ประการ คือ 1. จุดมุ่งหมาย (Education Purpose) ที่โรงเรียนต้องการให้ผู้เรียนเกิดผล 2. ประสบการณ์ (Educational Experience) ที่โรงเรียนจัดขึ้นเพื่อให้จุดมุ่งหมายบรรลุผล 3. วิธีการจัดประสบการณ์ (Organizational of Educational Experience) เพื่อให้การสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 4. วิธีการประเมิน (Determination of what to Evaluation) เพื่อตรวจสอบจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

Kerr (1989, pp.16-17) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของหลักสูตรแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

1. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร
2. ความรู้
3. ประสบการณ์การเรียนรู้
4. การประเมินหลักสูตร

Ornstein and Hunkins (2004, p. 235) ได้กล่าวว่างค์ประกอบของหลักสูตรมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. วัตถุประสงค์และเป้าหมาย 2. เนื้อหา 3. ประสบการณ์การเรียนรู้ 4. การวัดและประเมินผล

นิตยา เปลื้องนุช (2554, หน้า 9-10) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของหลักสูตรไว้ว่า มีส่วนสำคัญ 5 ประการ คือ

1. Curriculum objectives คือ ความมุ่งหมายของหลักสูตร และการเรียนการสอนของหลักสูตรโดยต้องมีความชัดเจนทั้งความมุ่งหมายทั่วไปและความมุ่งหมายเฉพาะ

2. Curriculum Structure คือ โครงสร้างของหลักสูตร กล่าวถึง การแบ่งระบบการศึกษาการใช้เวลาในการจบหลักสูตร การวัดผล เป็นต้น

3. Curriculum Contents คือ เนื้อหาของหลักสูตร เป็นส่วนสำคัญที่ต้องกำหนดว่าจะต้องสอนอย่างไร มีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของเนื้อหา ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

4. Curriculum Materials คือ วัสดุประกอบหลักสูตร กล่าวคือ วัสดุจะมีความมุ่งหมายมีโครงสร้าง หรือเนื้อหาอย่างไร จะต้องคำนึงถึงวัสดุประกอบหลักสูตร เช่น แบบเรียน อุปกรณ์การสอน ห้องสมุด สื่อ ห้องปฏิบัติการทางภาษา ภาพยนตร์ วิทยุโทรทัศน์เพื่อการศึกษา ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าวิงเหล่านี้เป็น Teaching Materials เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและสะดวกยิ่งขึ้น

5. Curriculum Process คือ กระบวนการเรียนการสอน ให้เป็นไปตามหลักสูตรเริ่มด้วยวิธีการสอน การจัดชั้นเรียน เทคนิคในการจัดกิจกรรมให้แก่ผู้เรียน การวัดผลและประเมินผลการเรียน

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของหลักสูตรสำหรับงานวิจัยเรื่องนี้ ประกอบด้วย 1. วัตถุประสงค์ 2. เนื้อหาและจำนวนชั่วโมงสอนแต่ละวิชา 3. วิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 4. วิธีการประเมินผล

### 2.1.6 การออกแบบหลักสูตรระยะสั้น

การพัฒนาหลักสูตร เป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้การพัฒนาหลักสูตรเป็นไปด้วยความถูกต้องและเป็นระบบ ซึ่งในการพัฒนาหลักสูตรจะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญหลายขั้นตอน ได้มี

นักการศึกษาได้เสนอรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรหลายท่าน ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดของ Taba (1962 , p. 345-425) ได้ให้แนวคิดในการจัดหลักสูตรโดยเอาวิธีการที่เรียกกันว่าวิธีระดับล่างเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตร กล่าวคือ หลักสูตรควรจะออกแบบและกำหนดจากผู้สอนมากกว่าที่จะกำหนดจากเจ้าหน้าที่ระดับสูง ทาบาได้กำหนดกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตร ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการ และความจำเป็นต่าง ๆ ของสังคมพัฒนาการ กระบวนการเรียนรู้และความต้องการของผู้เรียน ตลอดจนธรรมชาติของความรู้สึกล้วนนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

ขั้นที่ 2 กำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากขั้นที่ 1 เป็นหลักในการพิจารณา จุดมุ่งหมายที่กำหนดขึ้นควรเป็นจุดมุ่งหมายที่สามารถปฏิบัติได้จริงและสามารถใช้เป็นแนวทางในการเลือกเนื้อหาและประสบการณ์การเรียนรู้

ขั้นที่ 3 การคัดเลือกเนื้อหาวิชาที่จะนำมาใช้ในการเรียนการสอน ควรพิจารณาถึงความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ

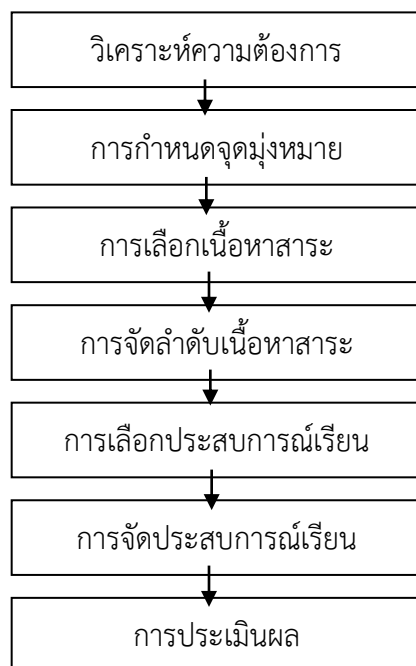
ขั้นที่ 4 การจัดลำดับเนื้อหา ต้องพิจารณาความเหมาะสมของลำดับการเรียนรู้ก่อน-หลัง ความง่าย-ยาก ความกว้าง-ลึกของสาระวิชาหรือการพื้นฐานต่อกัน

ขั้นที่ 5 การคัดเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ กระบวนการที่สำคัญของหลักสูตรอีกกระบวนการในชั้นเรียน การคัดเลือกประสบการณ์การเรียนรู้จำเป็นต้องศึกษาถึงกระบวนการเรียนรู้และวิธีการสอนแบบต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีคุณค่าแก่ผู้เรียนและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายตลอดจนเนื้อหาที่กำหนดไว้ด้วย

ขั้นที่ 6 การจัดลำดับประสบการณ์การเรียนรู้ตามลำดับก่อนหลัง เพื่อให้การจัดกระบวนการเรียนการสอนบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

ขั้นที่ 7 การประเมินผลเป็นการประเมินผลความสำเร็จ ตลอดจนปัญหาหรือข้อบกพร่องในขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข การประเมินตามปกติจะพิจารณาผลการใช้หลักสูตรคือ ผู้เรียนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เนื้อหาวิชาและกระบวนการเรียนการสอนมีความเหมาะสมเพียงใด

โดยสรุปกระบวนการพัฒนาหลักสูตรสามารถสรุปได้ดังรูปภาพที่ 2.1 ดังนี้



รูปภาพที่ 2.1 แสดงกระบวนการพัฒนาหลักสูตรของทาบ

## 2.2 แนวคิดภาวะผู้นำ

### 2.2.1 ความหมายภาวะผู้นำ

Jacobs & Jaques (1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็น กระบวนการให้จุดมุ่งหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย) เพื่อให้เกิดการรวมพลังความพยายามและ ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Stogdill (1974) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความริเริ่มและธำรงไว้ซึ่ง โครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม

Katz & Kahn (1978) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการใช้อิทธิพล เพิ่มที่สูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้กำกับงานประจำองค์การ

Hollander (1978, pp. 1-4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคลที่เป็นผู้นำมีได้หมายถึงตัว บุคคลที่เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่า ภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับอำนาจตามกฎหมายที่ ผู้นำมีก็ ตามจริงอยู่ที่กระบวนการภาวะผู้นำนั้น มีตัว ผู้นำ เป็นส่วนสำคัญ และเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ แต่ในสถานการณ์โดยรวมแล้วผู้ตามนั้นว่ามี ส่วนสำคัญมากเช่นกันเพราะหากปราศจากการตอบสนองจากผู้ตามแล้วก็ไม่มีการภาวะผู้นำเกิดขึ้นทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้ อิทธิพลและผู้รับแรงของอิทธิพล แต่มีได้หมายความว่า อิทธิพลจะถูกใช้โดยผู้นำฝ่ายเดียว ในทางกลับกัน ผู้ตามก็ใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้ เช่นกัน

Du Brin (2004, p.3) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าว กระตุ้น สนับสนุนให้ผู้อื่นหรือกลุ่มเกิดความมุ่งมั่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนรวมหรือเป้าหมายองค์กร

พระธรรมโกศาจารย์ ประยูร ธมฺมจิตฺโต (2549, หน้า 26) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการ ทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามต้องการ ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือกระบวนการที่ผู้นำมี อิทธิพลต่อผู้ตามในการที่จะทำให้ผู้ตามมีความเต็มใจพร้อมใจในการทำงาน และมีความกระตือรือร้นใน การที่จะทำงานนั้นและเพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ.ปยุตฺโต (2546, หน้า 22) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากัน ไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

พระธรรมปิฎก ประยุทธ์ ปยุตฺโต (2546 , หน้า 8) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ ว่าคือ ความเป็นผู้นำนั้น เป็นผู้มีคุณสมบัติที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานงานกันและนำพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติที่ดีงาม ปัญญาความดีงาม ความรู้ ความสามารถที่ดีงาม ของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลาย มาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะในการโน้มน้าว การจูงใจ และ การให้กำลังใจ เพื่อให้บุคคล อื่นทำงานให้ด้วยความเต็มใจ และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่มหรือ องค์กร และความสามารถของบุคคลในการนำพา ผู้ติดตามหรือสมาชิกในองค์กร เพื่อให้ประสบ ความสำเร็จ ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการ ตัดสินใจที่ดีสามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนได้ และสามารถชักจูงผู้ติดตาม ไปสู่เป้าหมายร่วมที่ผู้นำคนเดียวไม่สามารถทำได้

## 2.2.2 พัฒนาการการศึกษาภาวะผู้นำ

กระบวนการทัศน์ในการศึกษาภาวะผู้นำ มีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ในระยะแรกให้ ความสำคัญกับการศึกษา คุณลักษณะผู้นำ ระยะต่อมาสนใจ พฤติกรรมของผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ ปัจจุบันกระบวนการทัศน์ในการศึกษาภาวะผู้นำ ได้เปลี่ยนแปลงไปโดยมีการผสมผสานแนวคิดเดิม เกิด เป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ (New Paradigm) หรือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (Integrative Leadership Theory) ดังนั้น การแบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำตามวิวัฒนาการ จึงแบ่งได้ เป็น 4 กระบวนการทัศน์ ดังนี้ (Lussier and Achua 2001, P.16 อ้างถึงใน เตือนใจ สุนกุล 2562, หน้า 25)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory) ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วง ค.ศ. 1930-1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มี ประสิทธิภาพกับที่ไม่มีประสิทธิภาพในตัวแปรทั้งกายภาพและจิตวิทยา โดยเชื่อว่า ลักษณะพิเศษบางอย่างที่ ปรากฏในตัวผู้นำ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะที่แตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผล แตกต่างกันไป ทฤษฎีลักษณะผู้นำได้แนวทางศึกษามาจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดสร้างกันไม่ได้ ดังนั้น ผู้นำที่ประสบ

ความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา(Extra-Ordinary Abilities) จากการศึกษาบางงานวิจัยที่รวบรวมได้ ตั้งแต่ปี ค.ศ.1900-1940 ได้แสดงให้เห็นว่า ลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้ผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย ทักษะทางสังคม และความสามารถทางสติปัญญา เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory) ประมาณปี ค.ศ. 1940 นักวิจัยส่วนมากได้เปลี่ยนกระบวนทัศน์จากทฤษฎีภาวะผู้นำ ด้านคุณลักษณะมาเป็นการมุ่งไปที่พฤติกรรมหรือการกระทำของผู้ผู้นำ โดยนักวิจัยพยายามวิเคราะห์ ความแตกต่างในพฤติกรรมของผู้ผู้นำที่มีประสิทธิผล และไม่มีประสิทธิผล หรืออีกอย่างหนึ่งคือ มุ่งเน้น พฤติกรรมของผู้ผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงาน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory) ทั้งทฤษฎีคุณลักษณะ และทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำได้พยายามค้นหารูปแบบความเป็นผู้นำที่ดีที่สุด สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เป็นทฤษฎีสากล (Universal Theory) ปรากฏว่าไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดที่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ กระบวนทัศน์ทางภาวะผู้นำจึงเปลี่ยนเป็นการศึกษาที่แบบของผู้ผู้นำที่ขึ้นอยู่กับผู้ตามและสถานการณ์ หรือหมายถึงว่าคุณลักษณะหรือพฤติกรรมแบบใดจะเป็นผลสำเร็จของความเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่ต่างกัน ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จึงเน้นที่ความสำคัญองค์ประกอบของสถานการณ์ ได้แก่ ลักษณะของงานสภาพแวดล้อมภายนอก และลักษณะนิสัยของผู้ตาม เป็นต้น องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้ผู้นำขึ้นอยู่กับความรู้ของผู้ผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้น ๆ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านบูรณาการ (Integrative Leadership Theory) ในช่วงกลางปี ค.ศ.1970 ได้มีการเปลี่ยนแปลงการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ เป็นแบบบูรณาการ โดยทฤษฎีนี้ได้เชื่อมทั้งทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จและสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผู้ตามได้ อธิบายไว้ว่าทำไมผู้ตามบางคนจึงเต็มใจทำงานอย่างหนักและพยายามอุทิศตัวเองเพื่อความสำเร็จของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือประสิทธิภาพ ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามอย่างไร ทฤษฎีจะทำให้วิเคราะห์พฤติกรรม และคุณลักษณะของผู้ผู้นำที่มีประสิทธิผลได้สะดวกยิ่งขึ้นว่าทำไม พฤติกรรมอย่าง เดียวกันของผู้ผู้นำอาจมีผลแตกต่างกันต่อผู้ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญตามกระบวนทัศน์นี้ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Trans-actional Leadership) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) เป็นต้น

### 2.2.3 ภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนา

ในอัครคัมภีร์สุตตรซึ่งเป็นพระสุตตรที่ว่าด้วยกำเนิดและพัฒนาการของโลกและสังคม มนุษย์ได้ระบุน่าเมื่อโลกมนุษย์และสังคมมนุษย์เกิดขึ้นมาแล้วในระยะแรกมนุษย์มีกิเลสและไม่มีศีลธรรมอันเป็นกฎ

จริยธรรมพื้นฐานของสังคม ก็ทำให้เกิดการเอาวัดเอาเปรียบกันต่อมามนุษย์ก็ได้เริ่มพิจารณาหาบุคคลผู้ที่มีความเหมาะสมเข้ามาเป็นผู้นำเพื่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ดังข้อความดังนี้

“ครั้งนั้นแล พวกสัตว์ที่เป็นหมูใหญ่จึงประชุมกัน ครั้นแล้วต่างก็ปรับทุกข์ กันว่า พ่อเอ๋ย ก็การถือเอาสิ่งของที่เจ้าของไม่ได้ให้ การตีเตียนจักปรากฏ การพูดเท็จ จักปรากฏ การถือท่อนไม้จักปรากฏ ในเพราะบาปกรรมเหล่าใดบาปกรรมเหล่านั้น เกิดปรากฏแล้วในสัตว์ทั้งหลาย อย่างกระนั้นเลย พวกเราจักสมมติสัตว์ ผู้หนึ่งให้เป็น ผู้ว่ากล่าว ผู้ที่ควรว่ากล่าวได้โดยชอบ ให้เป็นผู้ตีเตียนผู้ที่ควรตีเตียนได้โดยชอบ ให้เป็น ผู้ขับไล่ ผู้ที่ควรขับไล่ได้โดยชอบ ส่วนพวกเราจัดแบ่งข้าวสาทิให้แก่อันนั้น...”

พระพุทธองค์ตรัสไว้ในโคपालสูตร โดยการเปรียบเทียบ ผูกโค และโคจำฝูง เกี่ยวกับผู้นำและผู้ตาม ดังนี้

“เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำ ถ้าโคจำฝูงไปคด โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปคดตามกันเพราะมีผู้นำที่ไปคด ฉะนั้นในหมู่มนุษย์ก็ฉนั้นบุคคลผู้ใดได้สมมติให้เป็นใหญ่หากบุคคลผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็ประพฤติเสียหาย แว่นแคว้นทั้งหมดก็จะยากเข็ญ หากผู้ปกครองเป็นผู้ไร้ ศีลธรรม เมื่อฝูงโคว่าย ข้ามน้ำ ถ้าโคจำฝูงไปตรง โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปตรงตามกันเพราะมีผู้นำที่ไปตรง ฉะนั้นในหมู่มนุษย์ก็ฉนั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ หากผู้นั้น ประพฤติชอบธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็พลอยดำเนินตาม ทั้งแว่นแคว้น ก็จะอยู่เป็นสุข หากผู้ปกครองตั้งใจอยู่ในธรรม”

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่มิปรากฏอยู่ในเนื้อหาพระพุทธศาสนา เรียกได้ว่าพระพุทธศาสนาให้ความสำคัญกับแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำเอาไว้โดยเห็นว่าในสังคมทุกสังคมนั้นจะต้องมีบุคคลที่เกิดมาเพื่อทำประโยชน์แก่ผู้อื่น หรือมาเป็นผู้นำผู้อื่นอยู่เสมอ

#### 2.2.4 คุณลักษณะและกลยุทธ์ผู้นำเชิงพุทธ

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2562) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ผู้นำมีต่อบุคคลหรือกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดหมายหรือเป้าประสงค์ (goals) ที่ทุกคนเต็มใจและพึงพอใจร่วมกันโดยการปฏิสัมพันธ์ถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องของกระบวนการที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อกันระหว่างผู้นำ (leaders) ผู้ตาม (follows) และสถานการณ์/งาน (situations/tasks) โดยใช้หลักพุทธธรรม (principles of Buddha-Dhamma) เป็นแกนหลักในการนำ

คุณลักษณะและกลยุทธ์ผู้นำเชิงพุทธนั้น มีหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องนำเอาหลักพุทธธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธศาสนาไปใช้ในการบริหารงาน เพื่อการ



เป็นผู้นำที่ดีและคำสั่งสอนที่สำคัญ ๆ ของพระพุทธองค์ที่ทรงแสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำที่ดี หรือวิถีทางของการที่จะเป็นผู้นำที่ดี เพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะต้องมีคุณลักษณะตามหลักพุทธธรรมในทางพระพุทธศาสนาหลายหลักพุทธธรรม 8 หมวด ได้แก่

1. พรหมวิหาร 4
2. หลักอภิปไตย 3
3. สังคหวัตถุ 4
4. ทศพิธราชธรรม 10
5. อปริหานิยธรรม 7
6. อคติ 4
7. จักรวรรดิวัตร 12 และ
8. ราชสังคหวัตถุ 4

ซึ่งงานวิจัยนี้ จะได้นำหลักธรรม พรหมวิหาร 4 หรือพรหมวิหารธรรมมาศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 4 ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจ และกำกับความประพฤติมี 4 ประการ คือ

1. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เรามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า
2. กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์
3. มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป
4. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันส่งผลให้ดีและชั่ว รู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขาธิบดีชอบได้รับผลอันสมกับความรับผิดชอบของตน

## 2.3 แนวคิดหลักพรหมวิหารธรรม

### 2.3.1 พรหมวิหารธรรมในพระไตรปิฎก

พระพุทธเจ้า ตรัสถึง พรหมวิหาร 4 ไว้ว่า

“ดูกรโทณะ ก็พราหมณ์เป็นผู้เสมอด้วยพรหมอย่างไร พราหมณ์ในโลกนี้เป็นอุภโตสุชาติทั้งฝ่ายบิดามารดา มีกรรมเป็นที่ถือปฏิสนธิมดจดดีตลอด 7 ชั่วบรรพบุรุษ ไม่มีใครจะคัดค้านหรือติเตียนได้โดยอ้างถึงชาติ เขาประพฤติโภการพรหมจรรย์เรียนมนต์อยู่ตลอด 47 ปี ครั้นแล้ว ย่อมแสวงหาทรัพย์สำหรับบูชาอาจารย์เพื่ออาจารย์โดยธรรมอย่างเดียว ไม่แสวงหาโดยไม่เป็นธรรม ก็ธรรมในการแสวงหา นั่น

อย่างไร คือ ไม่แสวงหาด้วยกลีกรม พาณิชยกรรม โครักขกรรม การเป็นนักรบ การรับราชการ ศิลปะอย่างใดอย่างหนึ่ง เขาถือกระเบื้องเที่ยววิชาจารย์อย่างเดียว มอบทรัพย์สำหรับบูชาอาจารย์แก่อาจารย์แล้ว ปลงผมและหนวดนุ่งห่มผ้ากาสาเยะ ออกบวชบรรพชิตเขาบวชแล้วอย่างนี้มีใจประกอบด้วยเมตตาแผ่ไปตลอดทิศหนึ่งอยู่ ทิศที่ 2 ที่ 3 ที่ 4 ก็เหมือนกัน ตามนัยนี้ทั้งเบื้องบน เบื้องล่าง เบื้องขวา แผ่ไปตลอดโลกทั่วสัตว์ทุกเหล่า ในทุกสถานที่ ด้วยใจประกอบด้วยเมตตา อันไพบุลย์ ถึงความเป็นใหญ่หามิได้ ไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่ มีใจประกอบด้วยกรุณา...ประกอบด้วยมุทิตา...ประกอบด้วยอุเบกขา แผ่ไปตลอดทิศหนึ่งอยู่ ทิศที่ 2 ที่ 3 ที่ 4 ก็เหมือนกัน ตามนัยนี้ ทั้งเบื้องบน เบื้องล่าง เบื้องขวา แผ่ไปตลอดโลกทั่วสัตว์ทุกเหล่า ในที่ทุกสถานด้วยใจที่ประกอบด้วยอุเบกขา อันไพบุลย์ 4 ความเป็นใหญ่หาประมาณมิได้ไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่ เธอเจริญพรหมวิหาร 4 ประการนี้แล้ว เมื่อตายไปย่อมเข้าถึงสุคติพรหมโลก ตูกรโธณะ พรหมณ์เป็นผู้ชื่อว่าเสมอด้วยพรหมอย่างนี้แล”

### 2.3.2 ความหมายหลักพรหมวิหารธรรม

“พรหมวิหาร” เป็นคำภาษาบาลี แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหม แยกศัพท์ได้ ดังนี้ พรหม+วิหาร สำหรับความหมายพรหมวิหาร 4 ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ มากมาย หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ หลักธรรมข้อนี้ว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ปกครองที่จำเป็นจะต้องประพฤติปฏิบัติ มี 4 ประการดังนี้

1. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดี มีไมตรีต่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครอง กล่าวคือปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข
2. กรุณา ความสงสาร คือช่วยเหลือให้ประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองให้พ้นจากทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความเดือดร้อนของปวงประชารวมถึงสัตว์ทั้งปวงด้วย
3. มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานก็รู้สึกยินดีกับความสำเร็จของเขาเหล่านั้น
4. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง คือ อันที่จะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง ไม่ซ้ำเติมเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จทุกข์ พิจารณาเห็นการกระทำของเขาเหล่านั้นตามหลักแห่งกรรม คือการกระทำของเขาเองว่าเขาเป็นผู้กระทำขึ้นอันควรได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบ

พจนานุกรม ศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2548) อธิบายความหมายของพรหมวิหาร 4 ว่า เป็นธรรมหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนา มีความหมายหลายนัย คือ

1. เป็นธรรมเครื่องอยู่ของพรหม เครื่องอยู่อย่างพรหม และทำให้เป็นพรหมเสมอด้วยพรหม โดยมุ่งประเด็นที่ว่า เมื่อผู้บำเพ็ญสมาธิ เจริญเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาแล้ว ย่อมส่งผลให้บรรลุมานได้ตามลำดับ
2. เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้ประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ประเสริฐ เมื่อมีธรรม 4 ประการนี้ประจำใจ ย่อมมีความรักสรรพสัตว์ ปรารถนาช่วยสรรพสัตว์ที่ประสบ

ทุกข์ให้พ้นทุกข์ ไม่ริษยาในความสำเร็จที่มีสุขของสรรพสัตว์และวางใจเป็นกลางได้เมื่อช่วยสรรพสัตว์นั้น ๆ ไม่สำเร็จ

3. เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้เป็นใหญ่คือ ผู้นำ หรือผู้ปกครอง โดยมุ่งให้ผู้นำ หรือผู้ปกครอง มีความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพื้นฐานช่วยเหลือเขาเมื่อเขาประสบความทุกข์ ยินดี ด้วยเมื่อเขาประสบความสำเร็จ และวางใจเป็นกลางไม่ตกอยู่ในอคติ พรหมวิหาร 4 เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า อัปมัณฺญา 4 เพราะมุ่งประเด็นที่ว่า แผลไปไม่จำกัดในมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย เป็นพรหมวิหารของ พระอริยะ

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2548) ให้ความหมายคำว่า พรหมวิหาร 4 หมายถึงธรรม เครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ธรรมที่ต้องมีไว้ เป็นหลักใจกำกับความประพฤติ จึงจะเชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดย ชอบ

จักรกฤษณ์ โปตาพล (2564) กล่าวว่า พรหมวิหาร คือ หลักธรรมสำหรับผู้ที่มีใจเป็นพรหม เป็น บุคคลประเสริฐในฐานะผู้ให้ ที่ให้ความรัก ความสงสาร ความยินดีและการวางเฉย สำหรับ ผู้อื่นที่หมายถึง คนทุก ๆ ระดับ เพื่อสร้างสันติสุขแก่สังคม

สรุปได้ว่า พรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่ หลักธรรมสำหรับ ผู้ที่มีใจเป็นพรหม เป็นบุคคลประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ในฐานะผู้ให้ และหวังดีต่อ ผู้อื่น พร้อมเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อให้ผู้อื่นพ้นทุกข์

### 2.3.3 ความสำคัญของหลักพรหมวิหารธรรม

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี (2539) ได้ทรงตรัสไว้ว่า พระบรมศาสดาทรงแสดง ว่าเป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐอันประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา 4 ประการนี้ และทรงเรียกคุณธรรมนี้ว่าพรหมวิหารธรรม เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมี ทั้งความดีและความสุข มีรายละเอียดดังนี้

1. เมตตา คือ ภาวะของจิตที่มีเยื่อใยไม่ตรีจิตคิดเกื้อกูลด้วยประโยชน์ปราศจากอาฆาต พยาบาท ซึ่งเคียด โกรธแค้น แสดงออกทางสีหน้าและสายตาที่สงบเข้มขื่น มองด้วยสายตาอันแสดงถึงใจ ที่เอิบอาบด้วยความปรารถนาดีให้มีความสุข ปราศจากความมั่งร้ายที่เป็นภัยเวรทั้งปวง เมตตานี้เป็น พรหมวิหารธรรมข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นภายในจิต

2. กรุณา คือ ภาวะจิตที่หวั่นไหวไปเพราะความทุกข์ร้อนของผู้อื่น เหมือนอย่าง ถ้าซื้อได้ก็ จะซื้อความทุกข์ของเขา คือ จะช่วยทำความทุกข์ของเขาให้หมดสิ้นไป จึงมีโอกาสที่ ทนเฉยอยู่ไม่ได้ ต้อง ขวนขวายช่วยเหลือเพื่อบำบัดความทุกข์ ปราศจากความคิดเบียดเบียนซ้ำเติม เห็นใครตกอยู่ในความทุกข์ ไม่มีที่พึ่งก็อดอยู่ไม่ได้ที่ต้องคิดช่วย กรุณานี้ เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีในจิต

3. มุทิตา คือ ภาวะของจิตที่บันเทิงยินดีในเมื่อผู้อื่นได้รับความสุขความเจริญด้วยสมบัติต่าง ๆ ปราศจากความริษยาเห็นใครพรั่งพร้อมด้วยสมบัติก็พลอยมีมุทิตาด้วยตัดความยินร้ายไม่ยินดีด้วยเหตุที่ริษยาเสียได้ มุทิตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิต

4. อุเบกขา คือ ภาวะของจิตที่มีอาการเป็นกลาง เห็นเสมอกันในสัตว์บุคคลทั้งหลายในคราวสอง คือ ในคราวประสบสมบัติและในคราวประสบวิบัติ ก็ไม่ยินดียินร้ายมองเห็นว่าทุก ๆ คนมีกรรมที่ทำไว้เป็นของของตน จะมีสุข จะพ้นจากทุกข์ จะไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ก็เพราะกรรมจึงวางเฉยได้คือวาง ได้แก่ไม่ยึดถือไว้ วางลงได้ เฉย คือ ไม่จัดแจงร่วนวายปล่อยให้เป็นไปตามกรรมหรือตามกำหนดของกรรม อุเบกขานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งซึ่งเป็นข้อสุดท้ายที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิต

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน) (2543) กล่าวว่า พรหมวิหาร 4 เป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข โดยให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ดังนี้ ขั้นแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตาซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูล ต่อจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่าเขามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้คือ กรุณาซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์จากนั้นครั้งได้เห็นเขามีสุขไม่มีทุกข์ ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ คือ มุทิตาซึ่งมีอาการพลอยยินดี และเมื่อไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไปก็อุเบกขา คือ อยู่นเฉย ๆ

พิสิฐ เจริญสุข (2543) กล่าวว่า พรหมวิหารธรรม คือ ธรรมเป็นหลักประจำใจ กำกับพฤติกรรมคนในองค์กร ในสังคมให้เป็นไปโดยชอบธรรม ถูกต้องทำนองคลองธรรม ก่อให้เกิดอานิสงส์นานับการโดยเฉพาะเมตตาธรรม ซึ่งได้รวบรวมไว้ 11 ประการดังนี้ 1. ยามตื่นก็เป็นสุข 2. ยามหลับก็เป็นสุข 3. ยามฝันก็เป็นดี ไม่มีฝันร้าย 4. เป็นที่รักของคนทั้งปวง 5. เป็นที่รักของสัตว์โลกทั้งมวล 6. เทพยินดีคุ้มครองรักษา 7. ภัยพิบัติ ศาสตร์อาวุธ ยาพิษ ไม่แผ้วพานกรำกราย 8. มีจิตที่มั่นคงมีเสถียรภาพ 9. มีผิวพรรณผ่องใส ใบหน้าอัมเอิบ 10. เมื่อเวลาสิ้นใจก็มีสติ 11. เมื่อยังไม่ก้าวสู่โลกกุตระธรรมก็มีความสุขดีในพรหมโลก

สรุปได้ว่า พรหมวิหาร 4 มีความสำคัญที่ผู้เป็นใหญ่ หรือผู้มีอำนาจจะขาดเสียไม่ได้ ถือว่าเป็นคุณธรรมพื้นฐานเพื่อให้สังคมมีสุข โดยการใช้ให้เกิดคุณทั้งต่อตนเอง และผู้ที่อยู่ในความปกครอง

## 2.4 แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม

### 2.4.1 ความหมายภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม หมายถึง คุณลักษณะและสมรรถนะของผู้บริหารในการโน้มน้าว การจูงใจ และการให้กำลังใจ เพื่อให้บุคคลอื่นทำงานให้ด้วยความเต็มใจ และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สังคมดีขึ้น และความสามารถของบุคคลในการนำพา ผู้ติดตามหรือสมาชิกในองค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมายชีวิตส่วนตัว มีความสุขในการทำงานด้วยความภาคภูมิใจในการอยู่ร่วมในองค์กร

#### 2.4.2 คุณลักษณะและสมรรถนะของภาวะผู้นำ

สมรรถนะ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2548 แปลว่าความสามารถ (Ability) เป็นความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงาน หรือความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ส่วนคำว่า สมรรถภาพ (Capability) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ที่ต้องการทักษะทางวิชาชีพ ศักยภาพในการเรียนรู้และความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จ แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) นักวิชาการชื่อ McClelland ได้แสดงแนวคิดเรื่องสมรรถนะไว้ในบทความ ชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่า IQ ซึ่งประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะบุคคลกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์ความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่งเสมอไป แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่า บุคคลนั้นมีสมรรถนะ ดังนั้น สมรรถนะ จึงหมายถึง ความรู้ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นของบุคคล ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2546, หน้า 8) กล่าวว่าภาวะผู้นำ ก็คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม กลุ่มผู้นำตามคุณลักษณะผู้นำนี้ มีความสำคัญกับคุณลักษณะเฉพาะตัวในการเป็นผู้นำเป็นหลัก ทั้งทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ โดยมองว่าคนที่เป็นผู้นำนั้นจะเป็นคนที่มีบุคลิกพิเศษแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดาทั่วไป เช่น มีความ เฉลียวฉลาด มีอำนาจ มีความทะเยอทะยาน ที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ โดยทั่วไป ในระยะแรก เชื่อกันว่าลักษณะพิเศษเหล่านี้ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่ต่อมาเชื่อว่าบุคลิกลักษณะของคน ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้จึงสามารถสร้างและพัฒนาได้ ซึ่ง Stogdill (1974, หน้า 74-75) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะ 6 ประการ ของผู้นำกลุ่มนี้ไว้อย่างน่าสนใจ คือ

1. คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) ได้แก่ การพิจารณาลักษณะของผู้นำจากบุคลิก (Physical) อายุ ลักษณะ ท่าทาง ส่วนสูง และน้ำหนัก เป็นต้น
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ การพิจารณาจากภูมิหลังทางเศรษฐกิจ สังคมของผู้นำ (Social Economic Background) โดยเน้นในปัจจัยด้านการศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเชยิบฐานะทางสังคม เป็นต้น
3. สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) ได้แก่ การพิจารณาภาวะผู้นำจาก สติปัญญา หรือความเฉลียวฉลาด การมีปฏิภาณไหวพริบ (Intellectual) ความรู้ ความสามารถกับ สถานภาพความเป็นผู้นำ เป็นต้น

4. บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ การพิจารณาตรวจสอบปัจจัยทางด้านบุคลิกภาพ โดยได้เสนอแนะว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น

5. ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-Related Characteristics) ได้แก่ การพิจารณาผู้นำในลักษณะที่มีความต้องการสำเร็จ มีความรับผิดชอบสูง อุทิศตนเองให้กับงาน อย่างเต็มที่ (Task Orientation) และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

6. ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (Social Characteristics) ได้แก่ การพิจารณาผู้นำในลักษณะที่ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกระตือรือร้น มีทักษะทางสังคมที่ดี (Social Skill) เป็นผู้ที่ชอบการติดต่อพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น และให้ความร่วมมือกับ บุคคลต่าง ๆ ดี เป็นต้น

Leader - constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลและผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้นับตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ตามคำอธิบายเช่นนี้ก็คือคุณลักษณะ ที่คนทั่วไปมีต่อผู้นำโดยบารมีหรือผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic leaders) Stogdill (1974, หน้า 74-75) ยังได้ศึกษาพบว่า ผู้นำมีลักษณะและทักษะหลายอย่างที่ไม่พบในผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ ประกอบด้วย 1. ความสามารถ ได้แก่ สติปัญญา ความตื่นตัว ความคล่องในการพูด ความเป็นต้นความคิด และการตัดสินใจ 2. สมรรถิผล ได้แก่ ความเป็นปราชญ์ ความรู้ และความสำเร็จด้านกีฬา 3. ความรับผิดชอบ ได้แก่ การพึ่งพาได้ ความริเริ่ม ความอดทน ความเป็นนักสู้ ความเชื่อมั่นตนเอง และความต้องการเป็นเลิศ 4. การมีส่วนร่วม ได้แก่ การมีกิจกรรม การคบหาได้ ความร่วมมือ การปรับตัว และการมีอารมณ์ขัน 5. สถานภาพ ได้แก่ สถานภาพทางเศรษฐกิจ ความเป็นผู้กว้างขวาง มีคนนับหน้าถือตา

Bass and Stogdill (1990) และ Yuki (1997) ได้นำเสนอลักษณะและทักษะของผู้นำ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ลักษณะและทักษะที่สัมพันธ์กับผู้ที่ประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะ (Traits)	ทักษะ (Skills)
1. ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี	1. มีความเฉลียวฉลาด
2. รับรู้สภาพแวดล้อมทางสังคม	2. มีทักษะการคิดรวบยอด
3. มีความทะเยอทะยานและใฝ่สัมฤทธิ์	3. มีความคิดสร้างสรรค์
4. มีความกล้าหาญ	4. เป็นนักการทูตและมีกลยุทธ์
5. มีความร่วมมือ	5. เป็นคนพูดคล่องแคล่ว
6. มีความแน่วแน่	6. มีความรู้เรื่องงานกลุ่ม
7. พึ่งพาได้	7. มีการจัดการที่ดี
8. มีความโดดเด่น (ต้องการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น)	8. มีความสามารถโน้มน้าวผู้อื่น
9. ขยันขันแข็ง (มีระดับกิจกรรมสูง)	9. มีทักษะทางสังคม

คุณลักษณะ (Traits)	ทักษะ (Skills)
10. มีความอดทน 11. มีความเชื่อมั่นตนเอง 12. ทนต่อความเครียด 13. มีความรับผิดชอบ	

(ที่มา: สุนทร โคตรบรรเทา, 2547, หน้า 17)

### 2.4.3 แนวคิดภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม

กิมาพร ลีสมีทธิ์ (2563) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ จนถึงปัจจุบัน เป็นผลลัพธ์ของรูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (House et al., 2004) มีวัตถุประสงค์การบริหารแตกต่างกัน (Van Dierendonck, 2011) ในที่นี้ เป้าหมายที่ผู้นำต้องการสร้างความเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ สังคมองค์กร และ ผู้ปฏิบัติงาน โดยจำแนกตามทฤษฎีภาวะผู้นำแต่ละประเภท ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (Transformational leadership) เป้าหมายของผู้นำ คือ ประโยชน์สูงสุดขององค์กร ใช้การบริหารแบบเสริมพลังอำนาจ (empower) สร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุนการปฏิบัติงาน (job performance) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักรู้ถึงคุณค่าของตน เกิดเป็นความผูกพันกับการกิจและเป้าหมายขององค์กร (Bass, 1985; Burns, 1978; Yukl, 2010)

2. ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic leadership) ผู้นำมุ่งพัฒนาสังคม ตามแนวคิดส่วนหนึ่งจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (Bass, 1985) ผู้นำที่แท้จริงมีการบริหารแบบเปิดกว้าง พร้อมเปลี่ยนแปลง (Walumbwa et al., 2008) สร้างปฏิสัมพันธ์กับสังคมด้วยตัวตนจากภายใน (Ladkin & Taylor, 2010) จึงมีความซื่อตรงต่อความคิดและแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความเชื่อของตน

3. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) ทำตามความปรารถนาของบุคคลรอบข้าง (Greenleaf, 1977; Russell & Stone, 2002) มากกว่าให้ความสนใจในผลประโยชน์ส่วนตนหรือเป้าหมายของส่วนรวม (Pollard, 1996) ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นที่ไว้วางใจของกลุ่มสังคม (Farling et al., 1999) จากการใช้วิสัยทัศน์ ให้ความช่วยเหลือพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน (McMinn, 2001)

4. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) ผู้นำเปลี่ยนแปลงสังคมองค์กรจากการสร้างบรรทัดฐานที่เหมาะสม ใช้วิธีการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ก่อให้เกิดความไว้วางใจในผู้นำจากความรู้สึก ผู้นำเชิงจริยธรรมมีลักษณะใกล้เคียงกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านการดูแลผู้อื่น (caring for people) ความยึดมั่นในคุณธรรม (integrity) จึงเป็นที่น่าเชื่อถือไว้วางใจด้านการรับใช้ส่วนรวม (Brown et al., 2005) ขณะเดียวกัน ความห่วงใยผู้อื่น (concern for others) การตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม (ethical decision making) การเป็นบุคคลแบบอย่าง (role modeling) ใกล้เคียงกับภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป ด้านการมีอิทธิพลในระดับอุดมคติ (idealized influence) และการติดตามเอาใจใส่เป็นรายบุคคล (individualized consideration) (Bass & Avolio, 2000)

5. ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual leadership) ผู้นำสร้างค่านิยมและกฎเพื่อความสำเร็จของสังคมส่วนรวม จึงมีความเชื่อมโยงกับสังคมอย่างลึกซึ้ง (Pawar, 2008) เช่นเดียวกับผู้นำแบบผู้รับใช้ (Sendjaya et al., 2008) ทว่านิยามเชิงปฏิบัติการของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมุ่งสนใจวัฒนธรรมของสังคมโดยรวมมากกว่าการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Fry, 2003) เป็นผลให้คุณลักษณะของผู้นำไม่ชัดเจนเหมือนภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ

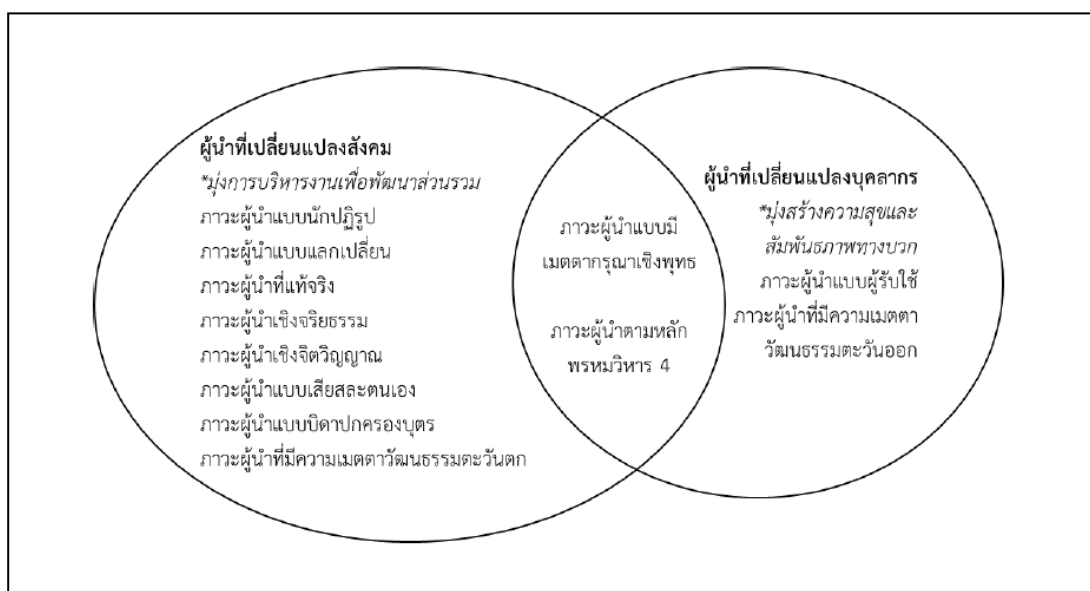
6. ภาวะผู้นำแบบเสียสละตนเอง (Self-sacrificing leadership) ทฤษฎีมีฐานแนวคิดมาจากภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป จึงมุ่งความสำเร็จไปยังกลุ่มเป้าหมายทางสังคมเช่นเดียวกัน (Matteson & Irving, 2006) ผู้นำแบบเสียสละตนเอง ยอมละทิ้งประโยชน์ส่วนตนเพื่อส่วนรวม (Choi & Mai-Dalton, 1999) ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกทางบวก จึงเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของผู้นำ ยินดีทำงานร่วมกัน และแสดงพฤติกรรมเอื้อสังคม (prosocial behavior) เพิ่มขึ้น

7. ภาวะผู้นำแบบบิดาปกครองบุตร (Paternalistic leadership) พัฒนารึ้นในบริบทสังคมประเทศจีน มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสังคมส่วนรวม มีลักษณะการปกครองแบบบิดาที่เข้มงวด ติดตามเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เสมือนคุณแลบุตร (Cheng et al., 2000; Farh & Cheng, 2000)

8. ภาวะผู้นำที่มีความเมตตา (Benevolent leadership) ผู้นำที่มีความเมตตาในวัฒนธรรมตะวันออก มุ่งพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานผ่านความห่วงใย (concern) เป็นรายบุคคล (Chan & Mak, 2012; Chen et al., 2014; Cheng et al., 2004; Tan et al., 2016) ภาวะผู้นำสอดคล้องกับคุณลักษณะด้านการเอาใจใส่ติดตามเป็นรายบุคคลของภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป ซึ่งแสดงความเมตตาด้วยการดูแล ให้การเคารพ ตอบรับความรู้สึกและความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนที่เหมาะสม

ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 อ้างอิงจากพรหมวิหารธรรมพฤติกรรมเชิงบวกและหลักคุณธรรม เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ทำให้ผู้นำเป็นที่ต้องการของสังคม ซึ่งจากการสังเคราะห์คุณลักษณะเชิงบวกของผู้นำแต่ละรูปแบบ ผู้นำที่เมตตา มีสัจจะต่อหน้าที่ซื่อสัตย์ เป็นกลางด้านการดูแลผลตอบแทนสูงสุดของผู้เกี่ยวข้อง เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (Brown et al., 2005; Choi & Mai-Dalton, 1998, 1999; Greenleaf, 1977; Walumbwa et al., 2008) เป็นคุณลักษณะผู้นำที่ทำให้สังคมเติบโตอย่างยั่งยืน (ลิขิตา เณลิมโยชิน และคณะ, 2560)สามารถพัฒนาสังคมและผู้ร่วมขับเคลื่อนงานจากความไว้วางใจ (Bass, 1998; De Cremer, 2006; Jacoub, 2014; Pearce & Sims, 2002; Van Dierendonck, 2011)





#### 2.4.4 คุณลักษณะและสมรรถนะของภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม

กิมพร ลีสมีทธิ์ (2563) กล่าวว่า ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 อ้างอิงจากพรหมวิหารธรรม ในหนังสือทศวรรษธรรมที่ศักราชธรรมปิฎก ของพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2535) เสนอบุคลิกภาพของผู้นำในสังคมไทยที่ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลบุคคลรอบข้าง ด้วยความปรารถนาดี หวังให้ผู้อื่นมีความสุขภายใต้กรอบความถูกต้อง สังคมจึงได้รับประโยชน์จากความสงบกลมเกลียวอย่างเต็มที่ คุณลักษณะของผู้นำที่มีความเมตตาและมีหลักคุณธรรม สอดคล้องกับผลการวิจัยเจตคติในสังคมไทยยุคใหม่ ที่พบว่า ผู้ปฏิบัติงานชาวไทยมีความมั่นใจและปฏิบัติงานดีขึ้นเมื่อได้รับคำแนะนำกับความเมตตาห่วงใยจากผู้นำ รวมถึงผู้นำที่ซื่อสัตย์สุจริต มั่นคงในความถูกต้อง สามารถพัฒนาสังคมอย่างมีคุณภาพ (ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ, 2560; Mantalay & Chakpitak, 2015)

กิมพร ลีสมีทธิ์ (2563) สรุปไว้ว่า ในมุมมองแบบองค์รวม ภาวะผู้นำไทยตามหลักพรหมวิหารธรรม สร้างสันติสุขแก่สังคมในฐานะผู้ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข ช่วยเหลือให้พ้นทุกข์ ยินดีเมื่อเห็นเขาเป็นสุข วางใจเป็นกลางด้วยสติปัญญา (พระมนัส อัครมโม, 2554; ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ, 2560) อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์ความหมายข้างต้น ด้านอุเบกขามีคุณลักษณะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเชิงจริยธรรมมากกว่าความเมตตาตามทฤษฎีความไว้วางใจ ขณะที่การสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำด้านเมตตา กรุณา มุทิตา จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบผลดังนี้

ด้านเมตตา ผู้นำรับฟัง เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น สนับสนุนดูแล ช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานเจริญก้าวหน้า มีความสุข ความเมตตาที่มีคุณลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมส่งเสริมดูแลของผู้นำในวัฒนธรรมตะวันตก (Barbuto & Wheeler, 2006; Bass, 1985; Cheng et al., 2004; Karakas & Sarigollu, 2012; Tan et al., 2016; Walumbwa et al., 2008)

ด้านกรรณา ผู้นำช่วยเหลือ แนะนำเป็นที่ปรึกษา ให้โอกาสผู้ที่ผิดพลาดปรับปรุงแก้ไข ชี้แนะทางประโยชน์ ตักเตือนทางโทษ ด้วยความจริงใจ มีคุณลักษณะการแสดงความรักห่วงใย (Barbuto & Wheeler, 2006; Bass, 1985; Cheng et al., 2014; Greenleaf, 1977; Tan et al., 2016)

ด้านมุทิตา ผู้นำยกย่องชมเชยผู้สร้างผลงานดีมีความพยายาม มอบรางวัลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ เป็นตัวอย่างแก่บุคคลอื่นในสังคม เป็นการสนับสนุนบุคลากรโดยตรง (Barbuto & Wheeler, 2006; Bass, 1985; Fry, 2003; Greenleaf, 1977)

มนทัศน์ด้านความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม มาจากการคัดกรองพฤติกรรมเชิงบวกของผู้นำที่นิยมในปัจจุบัน โดยการแบ่งช่วงเวลากการแสดงพฤติกรรมตามคุณลักษณะของผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 เพื่อจำแนกคุณลักษณะสำคัญ พบองค์ประกอบย่อย 3 ด้าน ดังนี้

1. การส่งเสริม (Facilitating) ในเหตุการณ์ปกติ ผู้นำใช้สติปัญญาจัดสรรทรัพยากรตามความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล สร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในกลุ่มสังคมองค์การ (Barbuto & Wheeler, 2006; Bass, 1985; Brown & Treviño, 2006; Brown et al., 2005; Choi & Mai-Dalton, 1999; Greenleaf, 1977) ให้ความใกล้ชิดสนิทสนม แบ่งปันข้อมูล เปิดโอกาสทางความคิดและความรู้สึก (Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2010) ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานเสมือนครอบครัว (Chan & Mak, 2012; Chen et al., 2014; Cheng et al., 2014; Cheng et al., 2000; Cheng et al., 2004; Tan et al., 2016; Wang & Cheng, 2010) โดยการกระทำทั้งหมดเกิดจากความรักแบบไม่หวังสิ่งตอบแทน (Fry, 2003)

2. การเอาใจใส่ (Considerate) เมื่อประสบปัญหาอุปสรรค ผู้นำเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานสม่ำเสมอ (Bass, 1985) มีความเห็นอกเห็นใจ รับฟัง เยียวยายามเกิดปัญหา (Barbuto & Wheeler, 2006; Greenleaf, 1977) แสดงความห่วงใยชีวิตความเป็นอยู่และการปฏิบัติงานของผู้รับคำสั่งอย่างจริงจัง (Chan & Mak, 2012; Cheng et al., 2000; Cheng et al., 2004; Tan et al., 2016)

3. การออกแบบรางวัลและการชมเชย เพื่อแสดงการยกย่อง (Designing reward and recognition to express appreciation) ภายหลังจากงานประสบความสำเร็จ ผู้นำมอบรางวัลแก่บุคลากรที่ทำผลงานดี (good work) รวมถึงผู้มีความพยายามปฏิบัติงาน (efforts) เพื่อกระตุ้นสังคมส่วนรวมให้พัฒนาสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น (Bass, 1985; Fry, 2003; Karakas & Sarigollu, 2012)

นครินทร์ วนกิจไพบูลย์ (2566) ได้นำเสนอภาวะผู้นำล่องหน (Invisible Leadership) ได้แสดงให้เห็นบทบาทผู้นำยุคใหม่ที่ต้องแสดงความเป็นผู้นำในฐานะผู้สนับสนุนการทำงานบุคลากร โดยใช้อิทธิพลในการผลักดันให้บุคลากรได้ทำงาน โดยมีเป้าหมายขับเคลื่อนองค์การด้วยวิสัยทัศน์ที่มีเป้าหมายองค์การเพื่อประโยชน์ต่อสังคม แก้ปัญหาสังคม ทำให้สังคมดีขึ้น โดยใช้ชีวิตให้สมดุลด้วยการพัฒนาตนเองอย่างถูกต้อง

วรภัทร ภูเจริญ (2566) ได้ใช้หลักอริยมรรคองค์ 8 ของพระพุทธศาสนาในการกำหนด “ผู้นำที่ใช่” ขององค์การ และของสังคม กรอบแนวคิดที่ใช่ วิสัยทัศน์ที่ใช่ การสื่อสารที่ใช่ การกระทำที่ใช่ การเลี้ยงชีพที่ใช่ ความเพียรที่ใช่ การระลึบทที่ใช่ ใจตั้งมั่นที่ใช่ เพื่อโลกที่ดีขึ้น

จากการสังเคราะห์พฤติกรรมตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้นำโดยสังเขป สรุปได้ว่า คุณลักษณะและสมรรถนะของภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม ดังตาราง 2.2

ตารางที่ 2.2 คุณลักษณะและสมรรถนะของภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม

หลักพรหมวิหารธรรม	คุณลักษณะ	สมรรถนะ
1. เมตตา	การให้ความเป็นมิตร	1. การสื่อสาร 2. การสร้างความสัมพันธ์ 3. การโน้มน้าวใจ
2. กรุณา	การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	1. การยอมรับในปัจเจกบุคคล 2. การสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก 3. การสร้างทีม
3. มุทิตา	การมีทัศนคติเชิงบวก	1. การมีกรอบความคิดการเติบโต 2. การบริหารเวลา 3. การสอนงาน
4. อุเบกขา	การมีเหตุมีผล	1. ความฉลาดทางอารมณ์ 2. จริยธรรมในการทำงาน

จากตารางคุณลักษณะและสมรรถนะของภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสามารถแบ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม ได้ 4 คุณลักษณะ 11 สมรรถนะ ดังนี้

### 1. การให้ความเป็นมิตร

สุจินต์ บริหารวนเขตต์ (2563) กล่าวว่า คำว่า มิตร ต้องหมายความถึง ผู้ที่หวังดี ไม่เป็นศัตรู ไม่ทำร้าย และพร้อมที่จะทำประโยชน์เกื้อกูล “มิตร” สร้างบรรยากาศที่เกื้อกูลต่อความสำเร็จในการทำงาน ส่งเสริมพัฒนาการทางจิตและความสำเร็จท่ามกลางมวลมิตร ถือเป็นความสำเร็จที่เปี่ยมสุขของมนุษย์ ผู้ที่มีมิตรจึงนับได้ว่าเป็นคนมีลาภในโลก ถ้าเราตีความคำว่า “มิตร” ว่าหมายถึง ตัวเรา + ผู้อื่น (อ่านว่าตัวเราบวกกับผู้อื่น) แล้วจะเข้าใจได้ทันทีว่า การสร้างมิตรจึงมิใช่การทำตัวของเราเองหรือการเปลี่ยนแปลงผู้อื่นแต่เพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องสร้างตัวเองบวกกับการสร้างผู้อื่นในเวลาเดียวกัน คนที่จะมีมิตรได้นั้นจึงจำเป็นต้องเป็นมิตรกับตัวเองและเป็นมิตรกับผู้อื่น เราก็จะเป็นมิตรกับผู้อื่นได้ ดังนี้ (โสภณ ภูเก้าล้วน, 2555)

1. ให้คนเป็นตัวของตัวเอง ความสุขสุดยอดของมนุษย์ก็คือ การได้เป็นตัวของตัวเอง ไม่มีใครควบคุม ไม่มีใครบังคับ ถ้าจะมีมิตรให้ยั่งยืน ควรหลีกเลี่ยงการบังคับข่มขืนน้ำใจมิตร เขาอาจเกรงใจเรา แต่เขาก็คงจะเป็นมิตรกับเราได้ไม่นาน

2. ศึกษาความเป็นมิตรในแต่ละคน มิตรแต่ละคนถือบางอย่าง ไม่ถือบางอย่าง การที่เราคบมิตรคนหนึ่งโดยวิธีการพูดคำหยาบโโลน ตบหลังลูบหัวกันได้ แต่อีกหลายคนอาจไม่ชอบวิธีนี้เลย ความใกล้ชิด ถ้อยคำที่ใช้ วิธีการพูด การยกย่อง การหยอกล้อ หรือแม้กระทั่งการเอ่ยถึงของแต่ละคนไม่เหมือนกัน

3. ต้องกล้าเข้าหาและทักทายผู้อื่นก่อน การทักผู้อื่นก่อน ผู้ที่ทักตั้งสติก่อนย่อมสังเกตปฏิกิริยาของผู้ตอบได้ง่ายว่า เขาอยู่ในอารมณ์อย่างไร การที่ทักก่อนไม่ใช่สิ่งที่เสียหายประการใด ยิ่งอายุมาก ตำแหน่งสูง มีศักดิ์ศรีมากเพียงใด ยิ่งควรระวังทักทายผู้ต่อยกว่ามากเท่านั้น คนที่กลัวสังคม ไม่กล้าไปทักผู้อื่นก่อน มักจะคบมิตรได้ในวงแคบเท่านั้น

4. ยอมรับในสิ่งที่ดีของคนอื่นในสภาพที่เขาเป็น แต่ละคนมีเอกลักษณ์เป็นของตัวเอง คบเขารักเขาในความเป็นเขา อย่าคิดว่าเขาต้องเป็นอย่างนั้น ต้องทำตัวอย่างนี้เราจึงจะคบ เงื่อนไขอาจถูกตอบสนองด้วยเงื่อนไข และในความเป็นจริงไม่มีใครแก่งแย่งทำอะไรได้นานนัก แรก ๆ เขาอาจจะดีกับเรา แต่ไม่นานเขาก็คงจะทนสภาพเงื่อนไขไม่ได้

5. เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ผู้ที่มีแต่ให้โดยไม่เคยรับ เป็นคนผิดปกติ อาจจะทำให้เพื่อให้ผู้อื่นเห็นตนมีคุณค่า ผู้ที่รับแล้วไม่เคยให้เป็นคนผิดปกติ อาจจะทำให้เกิดมาเพียงเพื่อประโยชน์ของตนเอง ผู้ที่มีมิตรได้ต้องรู้จักให้และรู้จักรับ คนที่ไม่เคยได้รับความรักมักจะให้ความรักแก่ใครไม่เป็น ผู้ที่ไม่เคยให้ความนับถือแก่ใคร ก็มักจะไม่ได้รับความนับถือจากผู้อื่น

6. ให้ผู้อื่นเรียนรู้ตัวเราเองบ้าง ความเป็นมิตรคือความใกล้ชิด ความเข้าใจในซึ่งกันและกัน คนที่มีมิตรจริงไม่ทำตัวเป็นคนลึกลับ ควรให้มิตรเรียนรู้รายละเอียดเกี่ยวกับตัวเราเองบ้าง การรู้จักกันด้านความสามารถ นิสัยใจคอ ครอบครัวยุ จะทำให้ความเป็นมิตรยั่งยืน เนื่องจากจะทำให้การปรับตัวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

7. อย่าคาดหวังว่าเขาจะดีพร้อมในทุกอย่าง โดยเหตุที่คนเรามีทั้งปมเด่นและปมด้อย การคาดหวังว่าใครสักคนจะดีพร้อมทุกอย่าง เป็นการสร้างเงื่อนไขความผิดหวังให้กับตัวเอง และอาจทำให้เราเกิดอคติแก่มิตรได้ หากเรายอมรับว่าทุกคนมีโอกาสทำความผิดได้ทั้งนั้น เราก็จะให้ภัยและไม่ผิดหวังเมื่อผู้อื่นกระทำผิดพลาดลงไป

8. มีส่วนร่วมในความทุกข์ความทุกข์ของผู้อื่นบ้าง ยามสุขคนก็ประสงค์จะให้มิผู้แสดงความยินดี ยามทุกข์คนก็ประสงค์จะให้มิผู้แสดงความเห็นใจ คนที่ได้มีโอกาสตีใจในความสำเร็จของผู้อื่น ภาคภูมิใจในปมเด่นของเขา เสียใจในความทุกข์ของผู้อื่นและเห็นใจในความสูญเสียของผู้อื่น คนนั้นก็จะเป็นคนน่าคบ น่าสมัครสมานสามัคคีด้วย ตรงกันข้ามกับคนที่อิจฉาริษยาผู้อื่น

สรุปได้ว่า การให้ความเป็นมิตร หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในการสร้างสัมพันธ์ที่เกื้อกูลต่อความสำเร็จในการทำงาน สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ สร้างความน่าเชื่อถือ กล้าเข้าหาและทักทายผู้อื่นก่อน สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร คือ

## 1. การสื่อสาร

การสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ของการสื่อสารในองค์กร ตั้งแต่การแจ้งให้ทราบ เป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งข้อมูลให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ การสอนหรือให้การศึกษา เป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความรู้หรือการศึกษาในประเด็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชารูปแบบต่าง ๆ การสร้างความพึงพอใจหรือความบันเทิง เป็นการที่ผู้บริหารได้จัดงานประจำปีหรืองานรื่นเริงที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความสนุกสนาน ความเพลิดเพลินจากการแสดงต่าง ๆ การแก้ปัญหา ผู้บริหารใช้การสื่อสารในการระดมความคิดร่วมกันระหว่างความคิดของผู้บริหารสถานศึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิธีที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร การจัดการความขัดแย้งในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพโดยทำให้ทุกฝ่ายพึงพอใจในการจัดการนั้น ๆ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการสื่อสารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เกิดความไว้วางใจและส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2555)

บัลลังก์ มะเจี้ยว (2565) กล่าวว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสูงสุด มี 5 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย การเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น ความชัดเจนในการสื่อสาร การทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับผู้รับสาร ความสมบูรณ์ของการสื่อสาร วัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งเสริมการสื่อสาร

สุปรیتی สุวรรณบูรณ์ (2553) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสาร มีความสำคัญ ดังนี้ 1. การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกเพศ ทุกวัย ไม่มีใครที่จะดำรงชีวิตได้ โดยปราศจากการสื่อสาร ทุกสาขาอาชีพก็ต้องใช้การสื่อสารในการปฏิบัติงาน การทำธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะสังคมมนุษย์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตลอดเวลา พัฒนาการทางสังคม จึงดำเนินไปพร้อม ๆ กับพัฒนาการทางการสื่อสาร 2. การสื่อสารก่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลและสังคม ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างคนในสังคม ช่วยสืบทอดวัฒนธรรมประเพณี สะท้อนให้เห็นภาพความเจริญรุ่งเรือง วิถีชีวิตของผู้คน ช่วยธำรงสังคมให้อยู่ร่วมกันเป็นปกติสุขและอยู่ร่วมกันอย่างสันติ 3. การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าทั้งตัวบุคคลและสังคม การพัฒนาทางสังคมในด้านคุณธรรม จริยธรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น รวมทั้งศาสตร์ในการสื่อสาร จำเป็นต้องพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของมนุษย์และพัฒนาความเจริญก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ

สรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดสารจากผู้บริหารสถานศึกษา ไปสู่บุคลากรทางการศึกษาหรือผู้เกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีการผ่านสื่อหรือช่องทางในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ระหว่างกันให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตารางที่ 2.3 นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของการสื่อสาร

สมรรถนะ	นิยามศัพท์	ตัวบ่งชี้
การสื่อสาร	การสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสูงสุด	1. การเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น 2. ความชัดเจนในการสื่อสาร 3. การทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับผู้รับสาร 4. ความสมบูรณ์ของการสื่อสาร 5. วัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งเสริมการสื่อสาร

## 2. การสร้างความสัมพันธ์

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน อธิกุล กุลนรัตน์ (2566) กล่าวว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน หมายถึง ปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตของทุกคน ความต้องการความรักใคร่ชอบพอ ความเป็นพวกพ้องและต้องการมีอำนาจควบคุม การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะส่งผลให้เกิดความเข้าใจอันดี ยอมรับซึ่งกัน และกัน มีความสนิทสนมคุ้นเคยรักใคร่ มีความนับถือกัน และความเต็มใจ ที่จะให้ความร่วมมือซึ่งกัน และกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจยินดีให้ความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน สิทธิศักดิ์ เพ็ชรยิ้ม (2563) ได้ให้ความหมาย การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงความรู้สึกต่อกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในลักษณะของความเข้าใจ มีน้ำใจ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน เกื้อกูล ความสัมพันธ์อันดีซึ่งทำให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขซึ่งการมีมนุษยสัมพันธ์จำเป็นต้องมีทักษะการติดต่อสื่อสาร และการจูงใจที่ดี

ขุนทอง สุขทวี และคณะ (2562) กล่าวว่า องค์กรส่วนใหญ่ไม่ใช่ระบบการทำงานแบบคนเดียว แต่เป็นการร่วมมือกันทำงานหลายคน ตลอดจนหลายภาคส่วน เมื่อมีคนอยู่รวมกันเป็นจำนวนมากแน่นอนว่าย่อมเกิดปัญหาตามมามากมาย เพราะบุคคลแต่ละคนนั้นต่างก็มีความแตกต่างกันอยู่แล้ว แต่องค์กรควรจะทำอย่างไรให้ความแตกต่างนั้นอยู่ร่วมกันได้อย่างลงตัว การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรนั้นจึงเปรียบเสมือนกาวที่จะเชื่อมประสานให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้อย่างดี มีความเข้าใจอันดีต่อกันตามความหมายของคานี้ ใช้ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ มากกว่าที่จะส่งเสริมความแตกต่างให้เกิดความแตกแยก ศาสตร์และศิลป์ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนี้จึงเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรควรใส่ใจและให้ความสำคัญที่สุด

สมพร สุทัศนีย์ (2542, หน้า 339 อ้างถึงใน วงศ์วัช อดุมกัน, 2564, หน้า 19) กล่าวถึงการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน ดังต่อไปนี้ 1. รู้จักตนเอง และกล้าเป็นตัวของตัวเอง 2. ศึกษาธรรมชาติของเพื่อนร่วมงานเพื่อจะได้เข้าใจว่าเพื่อนร่วมงานมีความต้องการและความรู้สึกอย่างไร 3. ยอมรับว่าเพื่อนร่วมงานมีทั้งส่วนดี และส่วนเสีย 4. พยายามสังเกตความต้องการและความรู้สึกของ

เพื่อนร่วมงาน 5. ศึกษาสังคมวัฒนธรรมขององค์กรที่อาศัยอยู่ ยอมรับและยึดถือมาตรฐานตลอดวัฒนธรรมขององค์กรนั้นและพร้อมที่จะปฏิบัติตาม 6. ยอมรับศักดิ์ศรีและให้เกียรติเพื่อนร่วมงานตามควรแก่ตำแหน่งและฐานะ 7. แสดงความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน 8. แสดงความเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงานทั่วไป 9. มีอารมณ์ขันตามกาลเทศะ 10. เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ 11. มีศิลปะในการพูด 12. มีมารยาทในการติดต่อสัมพันธ์ และ 13. อาศัยคุณธรรมในการติดต่อสัมพันธ์

พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุษย์ (2560) ได้กำหนดหลักมนุษยสัมพันธ์ 5 ด้าน ได้แก่

1. การให้ความช่วยเหลือ หมายถึง มีความเอื้อเฟื้อเสียสละและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจเช่นช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทันทีที่มีปัญหาช่วยแนะนำบุคลากรใหม่เกี่ยวกับการทำงานและการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. การคำนึงถึงผู้อื่น หมายถึง การตระหนักและเคารพสิทธิของผู้อื่นเพื่อป้องกันการเกิดปัญหากระทบกระทั่งที่อาจเกิดขึ้นตามมา โดยไม่ประพฤติดตนให้ผู้อื่นได้รับความเดือดร้อน

3. ความอดทนอดกลั้น หมายถึง การแสดงถึงความอดทน อดกลั้นต่อปัญหา หรืออุปสรรคในการทำงาน ความไม่สะดวก ความเครียดการถูกรบกวน ความกดดันต่าง ๆ จากการทำงานที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ด้วยความเต็มใจ

4. การให้ความร่วมมือ หมายถึง ความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร มีส่วนร่วมและสนใจเข้าร่วมประชุมเก็บรักษาความลับ มีความรู้สึกต้องการพัฒนาองค์กรเสนอแนะความคิดเห็นที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

5. ความสำนึกในหน้าที่ หมายถึง การปฏิบัติตามกฎระเบียบและสนองตามนโยบายขององค์กร ไม่ใช่เวลาการปฏิบัติงานไปใช้ในเรื่องส่วนตัว มีความตรงต่อเวลา ดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ขององค์กร ซึ่งคนที่มีความสำนึกในหน้าที่ จะปฏิบัติตามกฎระเบียบ และตามนโยบายขององค์กรได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า การสร้างความสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถสร้างความเข้าใจอันดี ยอมรับซึ่งกันและกันมีความสนิทสนมคุ้นเคยรักใคร่ มีความนับถือกัน และความเต็มใจ ที่จะให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจยินดีให้ความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในกิจการที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันมีความเข้าใจอันดีต่อมนุษย์ด้วยกัน

ตารางที่ 2.4 นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของการสร้างความสัมพันธ์

สมรรถนะ	นิยามศัพท์	ตัวบ่งชี้
การสร้างความสัมพันธ์	ความสามารถสร้างความเข้าใจอันดี ยอมรับซึ่งกันและกันมีความสนิทสนมคุ้นเคยรักใคร่ มีความนับถือกัน และความเต็มใจ ที่จะให้ความ	1. การให้ความช่วยเหลือ 2. การคำนึงถึงผู้อื่น 3. ความอดทนอดกลั้น 4. การให้ความร่วมมือ 5. ความสำนึกในหน้าที่

	<p>ร่วมมือซึ่งกัน และกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจยินดีให้ ความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จใน กิจการที่มีวัตถุประสงค์ ร่วมกันมีความเข้าใจอันดีต่อ มนุษย์ด้วยกัน</p>	
--	--	--

### 3. การโน้มน้าวใจ

การโน้มน้าวใจ เป็นการสื่อสารที่ทรงพลัง มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คือ เพื่อสร้างแนวคิด ความเชื่อ และมุมมองใหม่ๆให้กับผู้ฟัง โดยมุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมบางอย่าง จากวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนทำให้การสื่อสารประเภทนี้แฝงไปด้วยความมุ่งมั่นและความปรารถนาให้เกิดผลลัพธ์แห่งการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองต่อการนำพาทีมงานและองค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ กรพัฒนา วิจารณ์านันต์ และคณะ (2565) กล่าวว่า การโน้มน้าวใจ คือ การสื่อสารของมนุษย์ที่พยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรม และชักจูงให้ผู้บริโภคยอมรับในสิ่ง ที่ผู้ผลิตโฆษณา นำเสนอ โดยมีภาษาเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการโน้มน้าวใจ ญัฐชุตตา วิจิตรจามรี (2544) กล่าวว่า การโน้มน้าวใจ คือ ความพยายามอย่างตั้งใจของผู้ผลิตโฆษณาที่ใช้การแสดงเหตุผล หลักฐานที่น่าเชื่อถือ หรือ จุดมุ่งใจทางอารมณ์ ที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติ หรือพฤติกรรมของผู้บริโภคเพื่อให้เกิดการยอมรับคล้อยตาม และตัดสินใจบริโภคสินค้า

ญาณิกา จันท์ทิพย์ และคณะ (2558) กล่าวว่า การโน้มน้าวใจ หมายถึง เทคนิคการพูดและการแสดงออกที่มีผลทำให้เกิดความสนใจ ลักษณะของสารโน้มน้าวใจ เป็นคำเชิญชวน เป็นการแนะนำให้ช่วยกันกระทำการ อย่างไม่ อย่างไร เพื่อให้เกิด ประโยชน์ส่วนรวม มักจะพบในการเขียนคำขวัญ แถลงการณ์ เพลงปลุกใจ บทความปลุกใจ หรือการพูดในโอกาสต่าง ๆ ใประภาศ แผ่นปลิว โปสเตอร์ หรือเป็นการบอกกล่าว ทางวิทยุ โทรทัศน์ ผู้ส่งสารจะบอกจุดประสงค์ อย่างชัดเจนและชี้ให้เห็นประโยชน์รวมทั้งบอกวิธี ปฏิบัติด้วย โดยโน้มน้าวให้เกิดความภาคภูมิใจว่าถ้าปฏิบัติตาม คำเชิญชวนจะเป็นผู้ทำประโยชน์แก่ส่วนรวม เช่น การพูดปลุกใจให้ประชาชนรักชาติ พูดจูงใจให้ประชาชนออกไป ลงคะแนนเสียง เลือกตั้งสมาชิกผู้แทนราษฎร พูดโน้มน้าวปัจจัยที่ส่งผลต่อการโน้มน้าวใจ ประกอบด้วย การนำเสนอสาร การแสดงออก ตอบสนองความต้องการ

สรุปได้ว่า การโน้มน้าวใจ หมายถึง การใช้ความพยายามที่จะเปลี่ยนความเชื่อ ทัศนคติค่านิยม และการกระทำของบุคคลอื่นด้วยกลวิธีที่เหมาะสม ให้มีผลกระทบบใจบุคคลนั้นจนเกิดการยอมรับ และยอมเปลี่ยนตามที่ผู้บริหารต้องการ ตามแนวทางการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขององค์กร



ตารางที่ 2.5 นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของการโน้มน้าวใจ

สมรรถนะ	นิยามศัพท์	ตัวบ่งชี้
การโน้มน้าวใจ	การใช้ความพยายามที่จะเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และการกระทำของบุคคลอื่น ด้วยกลวิธีที่เหมาะสม ให้มีผลกระทบใจบุคคลนั้นจนเกิดการยอมรับ และยอมเปลี่ยนตามที่ผู้บริหารต้องการ ตามแนวทางการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขององค์กร	1. การนำเสนอสาร 2. การแสดงออก 3. ตอบสนองความต้องการ

## 2. การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

การเอาใจเขามาใส่ใจเรา สามารถเข้าใจความต้องการและความรู้สึกของผู้อื่น มีการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มและทำกิจกรรมร่วมกัน Goleman (1998, pp. 137-138) กล่าวว่า ความเห็นอกเห็นใจนั้นเป็นการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น เข้าใจผู้อื่น สามารถตอบสนองผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม และยังช่วยให้บุคคลนั้นมีความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่นด้วย การรู้สึกถึงความรู้สึกของผู้อื่น หรือ Empathy ได้รับความศึกษามานานนับร้อยปีตลอดช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 20 แต่การให้คำจำกัดความยังเติมไปด้วยความสับสน เนื่องจากนักจิตวิทยาแต่ละคนได้ให้คำนิยามแตกต่างกันไปตามแนวคิดของตน

การเห็นอกเห็นใจผู้อื่นหรือ “การเอาใจเขามาใส่ใจเรา” มีประโยชน์มากกว่าแค่การเป็นทักษะในการเข้าสังคมนะครับ ตัวอย่างประโยชน์ของการเห็นอกเห็นใจผู้อื่นคือ 1. การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ทำให้คนเราสามารถเข้าใจและปรองดองกับคนอื่นได้ และเป็นวิธีที่ช่วยให้เราตอบสนองต่อสถานการณ์ทางสังคมได้อย่างเหมาะสม 2. หากเราเข้าใจผู้อื่น เราก็สามารถควบคุมอารมณ์ของตัวเองได้ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตัวเองจะช่วยให้คนเราผ่านสถานการณ์ตึงเครียดได้ 3. เราจะช่วยเหลือผู้อื่นได้มากขึ้น ไม่เพียงแต่เราจะทำความเข้าใจอารมณ์ของคนอื่นได้แล้ว เรายังสามารถเข้าใจปัญหาและหยิบยื่นมือช่วยเหลือคนอื่นได้ด้วย ข้อนี้เป็นมากกว่าทักษะการเข้าสังคมเพื่อช่วยเหลือตัวเอง แต่เป็นการเข้าใจผู้อื่นเพื่อช่วยเหลือมนุษย์ด้วยกันการเห็นอกเห็นใจ 3 แบบคือ การเห็นอกเห็นใจทางความคิด ทางอารมณ์ และความสงสาร (Tiger Rattana, ม.ป.ป.)

1. การเห็นอกเห็นใจทางความคิด – หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งก็คือการมองในมุมมองของอีกฝ่าย เหตุการณ์ที่เราเอาตัวเราไปอยู่ในสถานการณ์เดียวกันกับอีกฝ่ายและเข้าใจมุมมองของเขา การเห็นอกเห็น

ใจแบบนี้การตอบสนองทางความคิดมากกว่าทางอารมณ์ และส่วนมากจะเป็นการช่วยหาวิธีแก้ปัญหาจากเหตุผลและตรรกะมากกว่า

2. การเห็นอกเห็นใจทางอารมณ์ – การเห็นอกเห็นใจทางอารมณ์ก็เหมือนกับที่เรา “รับรู้” อารมณ์ของอีกฝ่ายหนึ่งได้ ข้อมูลทางวิทยาศาสตร์หลายอย่างได้วิเคราะห์ว่าอารมณ์เป็นสิ่งที่สามารถแพร่สู่คนอื่นได้ (emotional contagious) เช่นเวลาที่เราเห็นคนยิ้มเราก็จะยิ้มตอบ คำว่า “เอาใจเขามาใส่ใจเราส่วน” มักจะหมายถึงการเห็นอกเห็นใจทางอารมณ์แบบนี้

3. การเห็นอกเห็นใจแบบสงสาร – การเห็นอกเห็นใจแบบนี้คือการรับรู้ถึงความเจ็บปวดของอีกฝ่าย และพยายามหาวิธีช่วยให้มันดีขึ้น แต่ส่วนมากแล้วการเห็นอกเห็นใจแบบนี้คือการเห็นอกเห็นใจที่ดีที่สุดครับ ยกตัวอย่างเช่น คนที่มีปัญหาคงไม่ได้แค่อยากให้คุณแค่เข้าใจปัญหาของเขา (การเห็นอกเห็นใจทางความคิด) และก็คงไม่ได้อยากให้คุณมาร้องให้เป็นเพื่อน (การเห็นอกเห็นใจทางอารมณ์) แต่สิ่งที่เขาต้องการคือคนที่สามารถทางเข้าใจปัญหาและอารมณ์ของเขา แล้วก็หาวิธีช่วยแนะนำวิธีแก้ปัญหา นั้นให้ได้

สรุปได้ว่า การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในการเข้าใจความต้องการและความรู้สึกของผู้อื่น ที่ช่วยให้เราเข้าถึงความรู้สึกของคนอื่นมากขึ้น แสดงออกความเป็นอันเดียวกันของกลุ่มคน สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร คือ

### 1. การยอมรับในปัจเจกบุคคล

จากรูธ นูสา และสิทธิตชัย สอนสุภี (2564) กล่าวว่า การยอมรับในปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นที่ปรึกษา ผู้นำจะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

ปยุตวิช แก้วล้อม (2562) กล่าวว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำสามารถดึงความสามารถของผู้ตามแต่ละคนให้สอดคล้องกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นและทัศนคติระหว่างผู้นำและผู้ตาม มีการส่งเสริมให้ผู้ตามแต่ละคนพัฒนาทักษะและความสามารถให้มีศักยภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล คือ การที่ผู้นำมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ มีคุณลักษณะดังนี้

1. ผู้นำจะเป็นโค้ช และที่ปรึกษาของผู้ร่วมงานแต่ละคนเพื่อการให้คำแนะนำ การสนับสนุนพัฒนาผู้ร่วมงาน
2. ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของเอกบุคคลเพื่อผลสัมฤทธิ์และการเติบโตของ แต่ละคน

3. ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น
4. ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนค้ำึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เห็นเอกบุคคละเป็นบุคคละทั้งหมด มากกว่าเป็นผู้ร่วมงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต
5. ผู้นำจะมีทักษะการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา
6. ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถ
7. ผู้นำจะดูแลเพื่อนร่วมงานว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ

สรุปได้ว่า การยอมรับในปัจเจกบุคคล หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหาร โดยค้ำึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ดูแลผู้ตามในลักษณะให้คำปรึกษา เน้นการประสานงานที่ดีดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม เป็นรายบุคคละทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน สร้างขวัญกำลังใจที่ดี

ตารางที่ 2.6 นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของการยอมรับในปัจเจกบุคคล

สมรรถนะ	นิยามศัพท์	ตัวบ่งชี้
การยอมรับในปัจเจกบุคคล	สมรรถนะผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหาร โดยค้ำึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ดูแลผู้ตามในลักษณะเป็นที่ปรึกษา เน้นการประสานงานที่ดีดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม เป็นรายบุคคละทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน สร้างขวัญกำลังใจที่ดี	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นรายบุคคละ</li> <li>2. ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพ</li> <li>3. ค้ำึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล</li> <li>4. สร้างขวัญกำลังใจที่ดี</li> </ol>

## 2. การสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก

ภูริตา บุญล้อม (2566) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตรมีความสำคัญต่อบรรยากาศที่ดีโดยรวม รวมถึงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานด้วย เมื่อเรารู้สึกสบายใจ มีคุณค่าและได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้า ก็มีแนวโน้มที่จะสร้างการเติบโตและทุ่มเทอย่างเต็มที่ให้กับองค์กร การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและเป็นกันเองในที่ทำงานประกอบด้วย

1. สื่อสารดี หมายถึงการสื่อสารที่เปิดเผย โปร่งใส และเต็มไปด้วยเจตนาที่ต้องการเห็นความเปลี่ยนแปลงแก้ปัญหาให้เข้าใจเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้นคือสิ่งสำคัญ หากมีการส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดเผย และโปร่งใส จะเป็นรากฐานที่สำคัญของสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตร เปิดเผย ตีเนียนอย่างมีเหตุผล เพื่อรักษาคัลเจอร์ที่มีความเคารพซึ่งกันและกัน

2. ปลุกฝังวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน หมายถึง การทำงานร่วมกันจะช่วยกระชับความสัมพันธ์ได้ดีกว่าการแยกกันทำงานแบบตัวใครตัวมัน ควรสนับสนุนการทำงานเป็นทีมโดยให้โอกาสตัวเองได้ทำกิจกรรมกลุ่ม ช่วยกันประชุมระดมสมอง แบ่งปันความรู้ เพื่อสร้างความสนิทสนมกันภายในบริษัท

3. ชื่นชมและยอมรับกัน หมายถึง การเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน ก็มีส่วนสำคัญต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตร หากเพื่อนทำดีควรยกย่องเพื่อน ให้คำติชมที่สร้างสรรค์ จะช่วยกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้อยากทำงานเก่งขึ้น จำไว้ว่าคำว่า ‘ขอบคุณ’ แค่ง่ายๆ นี้สามารถช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีได้

Alberta Education (2005) กล่าวว่า บรรยากาศของโรงเรียนและห้องเรียนมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญพฤติกรรมและความสำเร็จของนักเรียน องค์ประกอบที่สำคัญในบรรยากาศห้องเรียนเชิงบวก ได้แก่ ความรู้สึกเคารพ ความรู้สึกปลอดภัย การมีส่วนร่วม และอารมณ์ขัน ดังนี้

1. ความรู้สึกเคารพ คือ ทั้งนักเรียนและครูควรได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพในห้องเรียน การเคารพกันแสดงให้เห็นว่านักเรียนทุกคนมีคุณค่าและมีส่วนร่วม การที่ครูรู้จักนักเรียนจะส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน และทำให้นักเรียนรู้สึกว่่านักเรียนสามารถเรียนรู้ได้ รวมทั้งรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในห้องเรียน

2. ความรู้สึกปลอดภัย คือ นักเรียนต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเอาใจใส่ซึ่งจะสำรวจแนวคิดความรู้สึกความคิดและประเด็นปัญหา การตั้งคำถามคาดหวังและข้อจำกัดมีความสำคัญต่อความปลอดภัยทางอารมณ์ของนักเรียน นักเรียนควรพูดโดยไม่เยาะเย้ยหยอกล้อสับประมาท

3. การท้าทาย คือ การมีส่วนร่วมเริ่มได้จากครูที่บอกจุดประสงค์การเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนรู้สึกมีความคาดหวังเกี่ยวกับหัวข้อและกิจกรรมนั้น 1 ทำให้นักเรียนมีความกระตือรือร้นและทำให้นักเรียนรู้สึกว่าต้องการการเรียนรู้ เมื่อนักเรียนทำได้หรือได้รับการตอบสนองจากสิ่งที่คาดหวังนักเรียนจะรู้สึกตื่นเต้นเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังทำ

4. อารมณ์ขัน คือ อารมณ์ขันเป็นทักษะการจัดการในการใช้ชีวิต ผู้ที่สามารถทำให้ตัวเองมีอารมณ์ขันได้จะสามารถจัดการกับความเครียดได้ เพราะฉะนั้นครูควรสร้างบรรยากาศในห้องเรียนให้มีอารมณ์ขันหรือให้มีความสุขสนุกสนาน เช่น สามารถหัวเราะกับตัวเองและเหตุการณ์เล็ก ๆ น้อย ๆ ในห้องเรียน , ครูมีกิจกรรมการเล่นภายในห้องเรียน , อย่านำอารมณ์ขันในการทำให้้อบายหรือทำให้ขายหน้าใคร ๆ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก หมายถึง การรับรู้ หรือรู้สึกที่ดีถึงสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนร่วมในการทำงาน หรือบรรยากาศในสถานที่ทำงานที่ประกอบไปด้วยการผสมผสานระหว่างบรรทัด

ฐาน คุณค่า ความคาดหวัง นโยบาย และแนวทางการทำงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร

ตารางที่ 2.7 นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของการสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก

สมรรถนะ	นิยามศัพท์	ตัวบ่งชี้
การสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก	การรับรู้ หรือรู้สึกที่ดีถึงสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนร่วมในการทำงาน หรือบรรยากาศในสถานที่ทำงานที่ประกอบไปด้วยการผสมผสานระหว่างบรรทัดฐาน คุณค่า ความคาดหวัง นโยบาย และแนวทางการทำงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร	1. ความรู้สึกเคารพ 2. ความรู้สึกปลอดภัย 3. การทำทนาย 4. อารมณ์ขัน

### 3. การสร้างทีม

Parker (1990) อธิบายว่า ทีม เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันและต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำให้งานสำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน ศิริชัย อ่อนอุบล (2560) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่มารวมตัวกัน มีเป้าหมายในการทำงานเดียวกัน ในการรวมตัวกันนี้อาจจะมีผู้นำและผู้ตามเกิดขึ้น และมีการกำหนดแผนงานและแบ่งหน้าที่กันทำงานตามแผน เพื่อความสำเร็จของงานร่วมกัน

พรสุดา ประเสริฐหนู (2564) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการที่ทำให้กลุ่มบุคคลสามารถมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย มีวิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาทีมงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การก่อตั้งทีม หมายถึง การเริ่มต้นก่อตัวของทีมงานโดยมุ่งเน้น การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์ การคัดเลือกสมาชิก การกำหนดบทบาทหน้าที่ และการคำนึงถึงความต้องการและข้อเสนอแนะของทีม

2. การสร้างบรรทัดฐาน หมายถึง การกำหนดบรรทัดฐานของทีมเพื่อสร้างความเป็นเอกภาพและการยอมรับร่วมกันในทีมงาน โดยมุ่งเน้นการมีภาวะผู้นำร่วม การมีวิสัยทัศน์ร่วม การมีความไว้วางใจ และการมีความเหนียวแน่นในทีม

3. การวางแผน หมายถึง เป็นกระบวนการในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยเลือกวิธีทำงานที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้บรรลุผลตามที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด

4. การปฏิบัติงาน หมายถึง การรวมทักษะที่หลากหลายของสมาชิกในทีม ความรู้ความสามารถในการดำเนินการต่าง ๆ ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้การปฏิบัติงานของทีมงานบรรลุเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม การมีแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ การคิดสร้างสรรค์ การสร้างบรรยากาศที่ดี และการสื่อสารระหว่างกัน

5. การประเมินผล หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการตัดสินคุณค่าหรือคุณภาพของการดำเนินงานที่สถานศึกษาได้ดำเนินการไปแล้ว โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ว่ามีผลลัพธ์เป็นเช่นไร มีการสะท้อนผลงานเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

สรุปได้ว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริมการทำกิจกรรมร่วมกันของสมาชิก ซึ่งเริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม เพื่อนำไปวางแผนการปรับเปลี่ยน และปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงเป้าหมาย การแสดงออก ความเป็นผู้นำ ความคิดเห็นที่สอดคล้องความไว้วางใจ และความยืดหยุ่น

ตารางที่ 2.8 คุณลักษณะและสมรรถนะของภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม

สมรรถนะ	นิยามศัพท์	ตัวบ่งชี้
การสร้างทีมงาน	ความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริมการทำกิจกรรมร่วมกันของสมาชิก ซึ่งเริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม เพื่อนำไปวางแผนการปรับเปลี่ยน และปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงเป้าหมาย การแสดงออก ความเป็นผู้นำ ความคิดเห็นที่สอดคล้องความไว้วางใจ และความยืดหยุ่น	1. การก่อตั้งทีม 2. การสร้างบรรทัดฐาน 3. การวางแผน 4. การปฏิบัติงาน 5. การประเมินผล

### 3. การมีทัศนคติเชิงบวก

การมีทัศนคติเชิงบวก Positive Thinking คือ การใช้ความคิดในทางบวก ในทุก ๆ เรื่องที่เราต้องเผชิญในแต่ละวันนั้น ก็มักจะมีทั้งเรื่องที่ดี และร้ายเข้ามาอยู่เสมอ ถ้าเป็นเรื่องที่ดีก็สามารถรับมือได้ง่าย แต่ถ้าเป็นเรื่องร้าย ๆ เราจะรับมืออย่างไรดี เป็นกระบวนการทางความคิดของบุคคล ที่เกิดจากการรับรู้ และแปลความหมายไปในทางที่ดีเช่นเดียวกับการมองโลกเชิงบวก คือ การที่บุคคลยอมรับความเป็นจริง ที่เกิดขึ้น มองสิ่งต่าง ๆ อย่างเข้าใจ ยอมรับได้ในด้านลบ มองปัญหาความทุกข์ ความไม่ราบรื่นเป็นเรื่องธรรมดา วิธีคิดบวก Positive Thinking เต็มพลังใจให้ตัวเอง และคนรอบข้าง

1. เริ่มต้นจากการมองตัวเองในแง่ดี เป็นขั้นตอนพื้นฐานของการเริ่มต้นทุกอย่างก็คือการเริ่มจากตัวเอง วิธีง่าย ๆ ก็คือ มองหาข้อดีของตัวเอง สำนวญจุดแข็งและจุดอ่อน รักตัวเองแต่ก็ต้องไม่หลงตัวเองเช่นกัน และพยายามหาวิธีเพิ่มข้อดีให้ตัวเองอยู่เสมอ
2. เมื่อมองตัวเองในแง่ดีแล้ว ก็ต้องเริ่มมองคนอื่นในแง่ดีด้วย ควรจะคิดไว้เสมอว่ามนุษย์ทุกคนไม่มีใครเกิดมาแล้วสมบูรณ์แบบ ทุกคนล้วนมีข้อผิดพลาดและข้อเสีย ถ้าหากว่าเรื่องราวเหล่านั้นไม่ได้ถึงขั้นคอขาดบาดตาย หรือเป็นเรื่องที่ผิดกฎหมาย ก็สามารถมองข้ามได้ การใช้ชีวิตร่วมกันโดยการพยายามมองข้อดีของเขาก็จะทำให้คุณไม่รู้สึกลำบาก และยังทำให้อยู่ด้วยกันอย่างมีความสุขเพิ่มขึ้นด้วย
3. ในวิกฤตต่าง ๆ ล้วนมีโอกาสอยู่เสมอขอเพียงคุณมองเห็น เป็นเรื่องที่ต้องใช้การคิดบวกอย่างแท้จริง เพราะเวลาที่คนเราเจอปัญหานั้น สิ่งแรกที่คิดก็มักจะเป็นเรื่องร้าย ๆ ที่กำลังเผชิญอยู่ ผลลัพธ์ต่าง ๆ ก็มักจะมีแต่เรื่องแย่ ๆ แต่ถ้าคุณลองมองมุมอื่นนอกจากปัญหาที่เจออยู่ตรงหน้าบ้าง อาจจะทำให้เห็นอะไรที่ดีหรือมีประโยชน์มากกว่าที่คิด เช่น ถ้าคุณโดนคนรักหักกรัก แอบไปมีกิ๊ก ถ้าคุณเอาแต่โมโหหรือโทษตัวเองก็มีแต่จะรู้สึกลำบาก แต่ถ้าคิดว่าก็ดีแล้วที่จับได้ คุณจะได้ออกไปกับคนที่ไม่ดี และมีโอกาสไปเจอคนใหม่ ๆ ที่อาจจะดีกว่านี้ก็ได้ แค่นี้ก็ทำให้สถานการณ์ที่คุณเลวร้ายดีขึ้นแล้ว
4. การบอกเรื่องดี ๆ กับตัวเอง เช่น ถึงแม้ไม่มีใครชมคุณแต่คุณก็สามารถชมตัวเองได้เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นอย่างน้อยคุณเก่งที่สุด สวยที่สุด ทำได้ดีแล้ว จะเรื่องเล็กหรือใหญ่คุณก็สามารถให้กำลังใจตัวเองได้เสมอ
6. ใช้คำว่าขอบคุณให้เป็นประโยชน์ แม้ว่า คุณจะเจอเรื่องราวเลวร้ายแค่ไหน แต่ถ้าคุณยอมรับกับมันได้ และสามารถขอบคุณสิ่งที่เข้ามาเป็นแบบทดสอบให้คุณได้ นั่นแปลว่าคุณเป็นคนที่เข้มแข็งขึ้นอีกขั้นหนึ่งแล้ว (Hermes Digital Marketing Thailand, 2566)

สำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 3 (2564) กล่าวว่า การมีทัศนคติเชิงบวก หมายถึง ความคิดที่เกิดจากการมองสิ่งต่าง ๆ อย่างเข้าใจ ยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นกับตัวเราทั้งในทุกเรื่อง และหากเป็นเรื่องไม่ดีก็รู้จักคิดและพยายามหามุมมองที่เป็นประโยชน์ทางด้านบวกจากสิ่งนั้น ๆ ให้เกิดประโยชน์กับตนเองและผู้อื่น การฝึกสร้างความคิดเชิงบวก ประกอบด้วย

บันไดขั้นที่ 1 : มองตัวเองในแง่ดี การที่คนเราจะมองโลกหรือมองคนอื่นในแง่ดีได้ ต้องมาจากพื้นฐานที่มองและเชื่อว่าตัวเองดีเสียก่อน ขั้นตอนเพื่อการมองตัวเองว่าดี

บันไดขั้นที่ 2 : มองคนอื่นในแง่ดี เมื่อผ่านบันไดขั้นแรกมาแล้ว จะทำให้เราเริ่มตระหนักว่าคนทุกคนล้วนแต่ไม่สมบูรณ์แบบ ย่อมมีข้อบกพร่องมากน้อยแตกต่างกันออกไป (แม้แต่ตัวเรายังมีข้อเสีย) ดังนั้น

การมีชีวิตที่มีความสุขจึงหมายถึงการอยู่ร่วมกันโดยเลือกมองและใช้ประโยชน์จากความดีที่ผู้อื่นมีอยู่ โดยไม่ใช่การเสแสร้ง แต่เห็นความดีของเขาจริง ๆ

บันไดขั้นที่ 3 : มองวิกฤติให้เป็นโอกาส เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ขึ้น ลองมองความทุกข์หรือปัญหานั้นเป็นเรื่องธรรมดา เพราะสิ่งที่เกิดขึ้นไปแล้วย่อมกลับไปแก้ไขไม่ได้ แต่เราสามารถนำมาพิจารณาได้ว่าในวิกฤติที่เราพบนั้นมีข้อดีอะไรแฝงอยู่หรือจะใช้ประโยชน์จากปัญหานั้นได้อย่างไรบ้าง

บันไดขั้นที่ 4 : หมั่นบอกกับตัวเองในเรื่องที่ดี ขึ้นชื่อว่าเป็นความคิดก็มักจะอยู่กับเราไม่นาน แต่ความคิดก็มักเป็นต้นทางและบ่อเกิด ของการกระทำ ดังนั้น เราจึงจำเป็นต้องทำให้ความคิดดี ๆ อยู่กับเราตลอดเวลา

บันไดขั้นที่ 5 : ใช้ประโยชน์จากคำว่า “ขอบคุณ” เคยมีคำกล่าวที่ว่า เมื่อต้องพบเจอเรื่องร้ายจงยิ้ม แล้วกล่าวคำว่า “ขอบคุณ” เพราะนั่นคือบททดสอบที่ดีของการมีชีวิตที่เข้มแข็ง หากมีคนด่าว่าคุณ แทนที่จะโต้ตอบให้กล่าวคำว่าขอบคุณ มันจะช่วยลดทอนความรุนแรงลงได้เกือบทั้งหมด

สรุปได้ว่า การมีทัศนคติเชิงบวก หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในความมั่นใจใจตนเองต่อการนำ สามารถพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นยิ่งขึ้น และพร้อมที่จะสนับสนุนการทำงานของบุคคลอื่นให้ก้าวหน้าด้วยความเต็มใจ พลอยยินดีเมื่อบุคลากรประสบความสำเร็จ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร คือ

### 1. การมีกรอบความคิดการเติบโต (Growth Mindset)

สำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 3 (2564) กล่าวว่า การมีกรอบความคิดการเติบโต Growth Mindset คือ การที่เรามองว่าอุปสรรคไม่ใช่ปัญหา แต่เป็นโอกาสที่ทำให้เราได้ “ลอง” สิ่งใหม่จะสำเร็จหรือไม่ก็ตาม แต่ถ้าไม่ลองดู ใครจะไปรู้ เราอาจจะทำได้ดีกว่าที่คิด เป็นวิธีคิดที่เชื่อว่าทักษะ และความรู้ ความสามารถของเรา สามารถพัฒนาได้ผ่านการเรียนรู้ และการพยายามฝึกฝน ไม่มีอะไรที่อยู่เหนือความพยายามและความตั้งใจ (Hermes Digital Marketing Thailand, 2566)

ราชบัณฑิตยสถาน (2555) ได้ให้ความหมายของกรอบความคิดแบบเติบโตว่า หมายถึง ชุดความเชื่อ ฐานความเชื่อ หรือมายด์เซตที่ฝังแน่น ซึ่งบ่งการพฤติกรรมหรือท่าทีเชิงมนทัศน์ของบุคคลให้ยอมรับหรือตอบโต้เหตุการณ์ที่เผชิญหน้าตามความคิด ความเชื่อ ที่บุคคลยึดติดและเกี่ยวพันกับประสบการณ์ที่ผ่านมายากที่จะเปลี่ยนแปลง

กมล รอดคล้าย (2560) ได้อธิบายถึงบุคคลที่มีมายด์เซตแตกต่างกันก็มีแนวโน้มที่จะมีการจัดการทางอารมณ์ต่างกัน คือ

1. กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) บุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตเมื่อพบกับความผิดพลาด ผิดหวัง ก็อาจมีอารมณ์ เศร้าได้กรอบความคิดแบบเติบโตจะพยายามเรียนรู้และตั้งใจแก้ปัญหา ไม่มีจมอยู่กับอารมณ์เศร้า ความผิดพลาดไม่ได้บอกว่าเขาไม่เก่งหรือไม่ฉลาด เพียงแต่บอกว่าเขายังเรียนรู้เรื่องไม่ตีพอ

2. ฟิกซ์ มายด์เซต (Fixed Mindset) เมื่อพบกับความผิดพลาด คนที่มีฟิกซ์ มายด์เซตจะมองในเชิงตัดสินว่าความผิดพลาดคือความล้มเหลวของตน ว่าตนไม่เก่งพอจึงทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นซึ่ง



ความคิดว่าตนล้มเหลวหรือไม่เก่งนี้เป็นความคิดที่ก่อให้เกิดอารมณ์เศร้า โดยคนที่มีฟิสิกซ์ มายด์เซตยังมีความเชื่อว่าตนเองไม่สามารถเก่งขึ้นได้ จึงไม่พยายามที่จะแก้ไขแต่พยายามหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาเพราะการเผชิญกับปัญหาจะยิ่งเป็นการตอกย้ำว่าตนไม่เก่ง ปัญหาหรือว่าความผิดพลาดก็ยังคงอยู่ และกระตุ้นให้เกิดอารมณ์เศร้าหรือกังวลไปเรื่อย ๆ

จุฬาลักษณ์ ทิพวัน (2562) ได้ศึกษาตัวบ่งชี้การมีกรอบความคิดการเติบโต ประกอบด้วย ชอบความท้าทาย (Embrace Challenges) ความเพียรพยายามในการเรียนรู้ (Effort as the Path to Mastery) กล้าเผชิญปัญหา (Persist in the Face of Setbacks) เรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์ (Learn from Criticism) ความสามารถในการรับรู้และพัฒนาศักยภาพทางปัญญา (Ability to develop Intellectual) ทาบทเรียนและแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่น (Success of others)

สรุปได้ว่า กรอบความคิดแบบเติบโต หมายถึง ลักษณะของมุมมองความคิด ความเชื่อ เฉพาะบุคคล ที่เกี่ยวกับทักษะทางสติปัญญา ความสามารถ และบุคลิกภาพของแต่ละคน อันเกิดจากประสบการณ์ต่างๆที่ได้รับมา ซึ่งมีอิทธิพลส่งผลต่อการใช้ชีวิตทั้งในด้านความคิด เจตคติ และพฤติกรรมของบุคคล ที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญที่กระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ สามารถที่จะยอมรับกับความผิดหวังและความล้มเหลว เรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว

ตารางที่ 2.9 นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของกรอบความคิดการเติบโต

สมรรถนะ	นิยามศัพท์	ตัวบ่งชี้
กรอบความคิดการเติบโต	ลักษณะของมุมมองความคิด ความเชื่อ เฉพาะบุคคล ที่เกี่ยวกับทักษะทางสติปัญญา ความสามารถ และบุคลิกภาพของแต่ละคน อันเกิดจากประสบการณ์ต่างๆที่ได้รับมา ซึ่งมีอิทธิพลส่งผลต่อการใช้ชีวิตทั้งในด้านความคิด เจตคติ และพฤติกรรมของบุคคล ที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญที่กระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ สามารถที่จะยอมรับกับความผิดหวังและความล้มเหลว เรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว	1. ชอบ ความ ท้า ทาย (Embrace Challenges) 2. ความเพียรพยายามในการเรียนรู้ (Effort as the Path to Mastery) 3. กล้าเผชิญปัญหา (Persist in the Face of Setbacks) 4. เรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์ (Learn from Criticism) 5. ความสามารถในการรับรู้และพัฒนา ศักยภาพ ทางปัญญา (Ability to develop Intellectual) 6. ทาบทเรียนและแรงบันดาลใจจาก ความสำเร็จ ของผู้อื่น (Success of others)

## 2. การบริหารเวลา

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545 หน้า 54-12 อ้างถึงใน เสาวณี โทหารรัมย์, 2551 หน้า 18) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเวลา คือ การใช้เวลาในการทำงานที่ดี การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดในการทำสิ่งหนึ่ง ๆ ให้สำเร็จเรียบร้อยตามเป้าหมายเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพสมบูรณ์ที่สุด ภายใต้ความจำกัดของเวลาที่มีอยู่ ดังนั้นเราต้องทำงานให้ดีที่สุดในเวลาที่มีอยู่โดยได้สร้างข้อคิด คำขวัญเพื่อเสริมแรงจูงใจเกี่ยวกับการบริหารเวลา

พิมพ์ โหล่คำ (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเวลา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงให้คนปรับตนเองให้สอดคล้องกับเหตุการณ์รวมทั้งการที่กำหนดเกี่ยวกับการควบคุมการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเวลาและวัตถุประสงค์บุคคลรู้จักจัดสรรเวลาในการทำกิจกรรมในแต่ละด้าน โดยการรู้จักวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินชีวิตและปฏิบัติภารกิจของตน โดยมีการจัดระบบการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งสามารถจัดสรรเวลาได้อย่างสมดุลเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนได้วางไว้ ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าในชีวิต

บัณฑิต กอนมนต์ (2565) กล่าวว่า การบริหารจัดการเวลา หมายถึง ความสามารถในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการเรียน และจัดระบบการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดเพื่อให้งานด้านการเรียนสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ

1. ด้านการตระหนักถึงเป้าหมายของการทำงาน หมายถึง การทำความเข้าใจกับงานหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายในเชิงบวก และการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวของการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2. ด้านการวางแผนการใช้เวลา หมายถึง การกำหนดเวลา วิธีการในการทำงานการจัดลำดับความสำคัญของงาน การจัดประเภทของงาน และการจัดระเบียบของสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ประกอบการวางแผนกำกับติดตามงานที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านการดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ หมายถึง การปฏิบัติงาน หรือทำกิจกรรมตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อให้งานเสร็จตามกำหนดเวลา และมีการจัดการอุปสรรคหรือปัญหาที่ไม่คาดคิดที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ด้านการประเมินการใช้เวลา หมายถึง การติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานและกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย และมีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาก่อนการดำเนินงาน ระหว่างการดำเนินงาน และหลังดำเนินงานเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง ที่ทำให้งานหรือกิจกรรมไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

5. ด้านการปรับปรุงการใช้เวลา หมายถึง การดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตารางเวลาและปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่ส่งผลให้การดำเนินงานหรือกิจกรรมไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้

สรุปได้ว่า การบริหารเวลา หมายถึง การที่สามารถวางแผนจัดการแบ่งเวลาในการใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้โดยไม่กระทบเรื่องอื่นที่สำคัญ สามารถทำให้การชีวิตง่ายและประสบความสำเร็จในทุก ๆ กิจกรรม สามารถกำหนดและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลตามเวลาและวัตถุประสงค์ที่กำหนดเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในทุกกิจกรรม และหน้าที่ที่ตนต้องรับผิดชอบ

ตารางที่ 2.10 นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการเวลา

สมรรถนะ	นิยามศัพท์	ตัวบ่งชี้
การบริหารเวลา	การที่สามารถวางแผนจัดการแบ่งเวลาในการใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้โดยไม่กระทบเรื่องอื่นที่สำคัญ สามารถทำให้การชีวิตง่ายและประสบความสำเร็จในทุก ๆ กิจกรรม สามารถกำหนดและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลตามเวลาและวัตถุประสงค์ที่กำหนดเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในทุกกิจกรรม และหน้าที่ที่ตนต้องรับผิดชอบ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การตระหนักถึงเป้าหมายของการทำงาน</li> <li>2. การวางแผนการใช้เวลา</li> <li>3. การดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้</li> <li>4. การปรับปรุงการใช้เวลา</li> </ol>

### 3. การสอนงาน

Gary Bloom, Claire Castagna และ Betsy Warren (2003) กล่าวว่า การสอนงานเป็นการใช้ภาวะผู้นำเพื่อนำผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ความสำเร็จ Mink, Owen and Mink (1993) ให้ความหมายว่าการสอนงานเป็นกระบวนการของบุคคลที่ เรียกว่า ผู้สอนงาน (coach) สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่ช่วยให้เขาเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น ผู้สอนงานช่วยให้ บุคคลได้บรรลุเป้าหมายการทำงานในระดับที่สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ กระบวนการนี้เป็นการสร้างให้ซึ่งบุคคลมีความเข้มแข็งขึ้น ภูมิใจในตนเอง แสดงความสามารถซึ่งเป็นผลต่อการทำงานที่จะตามมา กระบวนการสอนงานจึงเป็นกระบวนการเสริมพลังอำนาจ การสอนงาน (Coaching) คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับงานโดยมีผู้บังคับบัญชา หรือผู้เชี่ยวชาญเป็นที่เลี้ยงสอนงานให้อย่างมีขั้นตอน แล้วให้ผู้รับการสอนงานลงมือทำ มีการติดตามประเมินผล เพื่อให้ผู้รับการสอนงานมีการนำไปใช้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ช่วยพัฒนาทักษะในการทำงาน คิดเป็น ทำเป็น ช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน และเกิดความมั่นใจในการทำงาน (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, ม.ป.ป.)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2548) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ ความสำคัญของการสอนงานไว้ว่า วัตถุประสงค์ โดยทั่วไปของการสอนงาน ได้แก่ 1. เพื่อถ่ายทอดเทคนิค และวิธีการทำงานให้กับพนักงาน 2. เพื่อให้พนักงานเข้าใจวิธีการทำงานที่ถูกต้องสามารถปฏิบัติงานได้ทันที 3. เพื่อให้พนักงานมีหลักการงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน 4. เพื่อป้องกันการงานผิดพลาดของพนักงาน ลักษณะการสอนงานที่เป็นมิตินี้

มิติที่ 1 เป็นกระบวนการไม่ใช่กิจกรรมที่ทำแล้วจบสิ้นไป แต่ต้องอาศัยความสม่ำเสมอและระยะเวลาในการสอนงานแต่ละเรื่องเพื่อให้ผู้ได้รับการถ่ายทอดเกิดการเรียนรู้ หล่อหลอมจนเป็นทักษะ ความชำนาญในเวลาที่เหมาะสม

มิติที่ 2 เป็นเรื่องการ “ให้” การถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ค่านิยม และทัศนคติให้ค่อย ๆ ซึมซับ อย่างเป็นธรรมชาติ นุ่มนวล สบายใจทั้งสองฝ่าย ส่งผลให้ความสามารถค่อย ๆ เพิ่มระดับขึ้นเรื่อย ๆ จากทำไม่ได้ เป็นทำได้ และทำให้ดีกว่าเดิม แม้ว่าจะงานนั้นจะมีระดับความยุ่งยากซับซ้อนเพียงใด

มิติที่ 3 เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล หัวใจสำคัญของการถ่ายทอดองค์ความรู้ ความชำนาญนั้น หนีไม่พ้นความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว เกิดความรู้ความชำนาญ ในที่สุดนำไปสู่ความเป็น ทีม

มิติที่ 4 เป็นการปฏิรูปการทำงาน ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน สร้างแนวคิดใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม อาศัยสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้เรียนรู้อกับผู้สอน ผู้เรียนสนใจใฝ่รู้ ฝึกฝน จนเชี่ยวชาญ

อุทิศ ดวงผาสุข, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, และนลินธัญ ติสวัสดิ์ (2560) ได้เสนอแบบ FUEL Model ได้อธิบายขั้นตอนไว้ดังนี้

1. กำหนดกรอบของการสนทนา ( Frame the Conversation) คือ การกำหนดกรอบการสนทนาเพื่อให้แน่ใจว่าผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชและผู้รับการโค้ชตกลงที่จะอยู่ในการสนทนาเดียวกันและทำให้การสนทนานั้นชัดเจนและประเด็นที่สำคัญ คือ ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชเป็นเจ้าของกระบวนการ ในขณะที่ผู้รับการโค้ชเป็นเจ้าของเนื้อหาของสนทนาโดยระบุพฤติกรรมหรือปัญหาที่จะหาหรือโดยผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชจะต้องเป็นผู้กำหนดหัวข้อที่จะพูดคุยเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องการให้ผู้รับการโค้ชเป็นผู้เล่า การกำหนดวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นในการสนทนา รวมถึงการกำหนดผลลัพธ์ของการสนทนา ผู้รับการโค้ชต้องการอะไรในกระบวนการสนทนาเพื่อที่จะให้การสนทนาดำเนินต่อไปได้

2. เข้าใจถึงสถานะปัจจุบัน (Understand the Current State) ช่วยให้ผู้รับการโค้ชรู้จักตนเองและสถานะปัจจุบัน เข้าใจถึงสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นโค้ชจะต้องเริ่มที่จะเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันของเขาด้วย ในฐานะโค้ชจะต้องทำหน้าที่รักษากระบวนการการสนทนาไว้และคอยเป็นกระจกในการตรวจสอบพฤติกรรมของผู้รับการโค้ชด้วยคำถามปลายเปิด คำถามจะช่วยให้เข้าใจมากขึ้นทั้งผู้ทำหน้าที่โค้ชและผู้รับการโค้ช ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชจะต้องเข้าใจว่าคนจะไม่ยอมเปลี่ยนแปลง จนกว่าพวกเขาจะรู้สึกว่าเป็นต้องเปลี่ยน ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชต้องปฏิบัติหน้าที่นำเสนอมุมมองของสถานการณ์ที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้กับผู้รับการโค้ชเพื่อสร้างความตระหนักให้มากขึ้นจนผู้รับการโค้ชมีมุมมองต่อสถานการณ์นี้ว่าจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง แต่ว่าจะทำอย่างไร กำลังเกิดอะไรขึ้นกับสถานการณ์แบบนี้

จะทำอะไรได้บ้าง มีอะไรเป็นความท้าทาย ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชอาจมีส่วนร่วมในสถานการณ์เช่นนี้ คนอื่นอาจจะเห็นสถานการณ์นี้หรือไม่ ตรวจสอบผลกระทบของการดำเนินการต่อไปบนเส้นทางปัจจุบัน ผลกระทบอะไรบ้างกับตัวเราหรือกับคนอื่น หากสถานการณ์ไม่เปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อเป้าหมายอย่างไร อะไรคือสิ่งที่เขาจะทำให้บรรลุ และอะไรคือผลกระทบในระยะยาว ผู้ทำหน้าที่โค้ชจะต้องนำเสนอสถานการณ์นี้ในมุมมองของผู้รับการโค้ช

3. สำรวจสภาพที่ต้องการ (Explore the Desired State) ช่วยให้ผู้รับการโค้ชได้ทราบถึงข้อมูลบริบทต่าง ๆ ที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุผลและสร้างทางเลือกที่หลากหลายเพื่อให้เป้าหมายบรรลุ สำรวจสภาพที่ต้องการว่าสิ่งใดมีความสำคัญที่สุดที่ผู้ทำหน้าที่โค้ชจะต้องริเริ่มแก้ปัญหาและมีเจตนาในการกำหนดเป้าหมายให้กับผู้รับการโค้ชและร่วมกันสร้างทางเลือกสำหรับการบรรลุเป้าหมาย ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชจะต้องสนทนาด้วยการถามคำถาม หว่านปัจจัยใดมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ หากยังไม่สามารถหาทางได้ ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชจะต้องช่วยระดมสมองให้เข้าใจถึงความสำเร็จ สิ่งที่ยากเห็น อะไรคือเป้าหมาย เส้นทางไหนคือสิ่งที่ผู้ทำหน้าที่โค้ชเห็น เมื่อสำรวจเส้นทางหรือทางเลือกของการดำเนินการ อาจจะเลือกใช้เพียงบางวิธีที่ได้ผลสำหรับผู้รับการโค้ช ผู้ทำหน้าที่โค้ชอาจจะต้องพิจารณาสำรวจปัญหาและอุปสรรค

4. วางแผนเพื่อความสำเร็จ (Lay Out a Success Plan) ช่วยให้ผู้รับการโค้ชสร้างแผนดำเนินการมีรายละเอียดและปฏิบัติตามแผนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การวางแผนจะประสบความสำเร็จ ในขั้นตอนสุดท้าย ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ผู้รับการโค้ชจะต้องชัดเจนในเส้นทางที่ตนเองเลือก และจะต้องทำให้สิ่งที่มุ่งหวังให้เกิดขึ้น ผู้ทำหน้าที่โค้ชมีหน้าที่กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ ควบคุมกำกับและตรวจสอบประเมินผลได้ ผู้ทำหน้าที่โค้ชค้นหาวิธีสร้างสรรค์เพื่อสนับสนุนให้ผู้รับการโค้ชในการบรรลุเป้าหมาย เกิดการพัฒนา และยอมรับในแผนการดำเนินการนั้น มีการทบทวนแผน หรือยอมรับการสนับสนุนจากผู้อื่นที่สามารถสนับสนุนในการก้าวไปข้างหน้าอย่างมีเป้าหมาย และระลึกเสมอว่าอุปสรรคที่ยิ่งใหญ่ที่สุดสำหรับความสำเร็จ คือ ความไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า การสอนงาน หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารในการแสดงออกถึงการนำ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

ตารางที่ 2.11 นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของการสอนงาน

สมรรถนะ	นิยามศัพท์	ตัวบ่งชี้
การสอนงาน	สมรรถนะผู้บริหารในการแสดงออกถึงการนำ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills)	1. กำหนดกรอบของการสนทนา ( Frame the Conversation) 2. เข้าใจถึงสถานะปัจจุบัน (Understand the Current State) 3. สำรวจสภาพที่ต้องการ (Explore the

	และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น	Desired State) 4. วางแผนเพื่อความสำเร็จ (Lay Out a Success Plan)
--	--	---

#### 4. การมีเหตุผล

ความมีเหตุผล เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงจะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ (ณดา จันท์สม. 2554: 141) หมายถึง การพิจารณาที่จะดำเนินงานใด ๆ ด้วยความถี่ถ้วน รอบคอบ ไม่ย่อท้อ ไร้อคติ คำนึงถึงเหตุและปัจจัยแวดล้อมทั้งหมด เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องดีงาม เกิดประสิทธิผล เกิดประโยชน์และความสุข โดยปราศจากการเบียดเบียนตนเองและผู้อื่น คำในภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความมีเหตุผล หลัก ๆ ก็มีอยู่ถึง 3 คำ ได้แก่ Rationality, Reasonableness และ Cause and Effect (สถาบันไทยพัฒนา, 2556)

ความมีเหตุผลแบบ Rationality ที่อธิบายโดยวิชาเศรษฐศาสตร์ทั่วไป เป็นการให้ตรรกะในฐานะที่มนุษย์เป็นสัตว์เศรษฐกิจที่เน้นการแสวงหาประโยชน์ให้ตนเองเป็นหลัก โดยมนุษย์มีเหตุผลที่จะแสพหรือบริโภคเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด ฉะนั้น การที่มนุษย์ดำเนินการแสวงหาปัจจัยเพื่อการบริโภค มีการแข่งขันกันเพื่อให้ตนเองได้รับประโยชน์สูงสุด จึงเป็นเรื่องที่มีเหตุผล

ความมีเหตุผลแบบ Reasonableness จะหมายถึง การมีเหตุผลที่เหมาะสมต่อการกระทำใด ๆ ความมีเหตุผลแบบนี้ปรากฏได้ แม้จะไม่ได้มีการพิจารณาอย่างรอบด้านในทุกแง่มุม เพราะเส้นทางของการกระทำที่ถูกเลือก อาจมาจากการพิจารณาเพียงบางด้านบางมุม และมีเหตุผลรองรับการกระทำนั้นอยู่เช่นกัน

ความมีเหตุผลแบบ Cause and Effect จะหมายถึง การพิจารณาเลือกเส้นทางของการดำเนินงานโดยคำนึงถึงเหตุและปัจจัยทั้งหมด ส่งผลเป็นการกระทำที่ถูกต้องดีงาม ตามหลักของเหตุและผล

สรุปได้ว่า การมีเหตุผลมีผล หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในการตัดสินใจกระทำกรใด ๆ โดยคำนึงถึงเหตุและปัจจัยทั้งหมด ส่งผลเป็นการกระทำที่ถูกต้องดีงาม ตามหลักของเหตุและผล ด้วยการละเว้นการกระทำในทางไม่ดีหรือในทางเสื่อมที่ยังไม่ได้เกิดขึ้น หรือด้วยการแก้ไขการกระทำดังกล่าวที่กำลังดำเนินอยู่นั้น ให้กลับมาอยู่ในสภาพถูกต้องดีงามตามธรรมชาติ เพื่อให้ได้รับผลที่พึงปรารถนา สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร คือ

##### 1. ความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์และสังคมเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมี เป็นทักษะแห่งความสำเร็จของผู้นำในยุคนี้ที่หุ่นยนต์ไม่สามารถทำแทนคนได้ ผู้นำที่ดีจะต้องมีความฉลาดทาง

อารมณ์และสังคม การบริหารจัดการองค์การที่ขาดความเข้าใจทางสังคม เกิดจากบุคคลขาดความตระหนักรู้และเข้าใจทางอารมณ์ ความเข้าใจในตนเอง และขาดความสามารถในการจัดการปัญหาทางด้านอารมณ์ ส่งผลให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคล และเกิดปัญหาในความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ปัจจุบันสังคมเริ่มตระหนักถึงเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ (EI) เพราะบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ความคิดอ่านที่ดี จำเป็นต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ที่จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้ เป็นผู้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ทำให้เป็นคนกล้าคิดกล้าทำภายใต้เหตุและผล และมีความคิดสร้างสรรค์ การมีสมดุลงานอารมณ์จะช่วยลดอุปสรรคทางด้านอารมณ์ที่เข้ามาขัดขวางความคิดอ่านและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความยืดหยุ่นและรู้จักประนีประนอมมากยิ่งขึ้น (มะลิ ประดิษฐ์แสง, 2559)

เพชรญา บุรณ์สิริจรัสรัฐ (2558) กล่าวว่า นอกจากความฉลาดทางอารมณ์แล้ว ความฉลาดทางสังคมก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับมนุษย์ทุกคนในฐานะสัตว์สังคมซึ่งต้องมีปฏิสัมพันธ์กัน มีการติดต่อสื่อสารหรือการทำกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน ความฉลาดทางสังคม เป็นความสามารถของบุคคลที่จะอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม โดยมีการรับรู้เข้าใจและตระหนักถึงความต้องการของบุคคลอื่นและสังคม เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือและมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคม มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในสังคม ทำให้สามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

วิชญพงษ์ ไชยธิกุลโรจน์, ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล, และ ทิวต์ มณีโชติ (2564) ได้การสังเคราะห์องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์และสังคม (ESI) ดังนี้

1. การตระหนักรู้ต่อตนเอง (self-awareness) คือ การรับรู้และเข้าใจในอารมณ์ของตนเอง ประกอบด้วย 1 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การรับรู้อารมณ์ของตนเอง (emotional self-awareness) คือความสามารถในการรับรู้ถึงอารมณ์ ต่าง ๆ ของตนเอง รู้ว่าการเกิดอารมณ์ของตนเองมีสาเหตุมาจากสิ่งใดและอารมณ์นั้นมีผลต่อตนเอง บุคคลอื่น และการปฏิบัติงานอย่างไร แล้วจะจัดการผลกระทบจากอารมณ์เหล่านั้นได้อย่างไร เป็นผู้ที่รู้จักจุดเด่นและจุดควรพัฒนาของตนเอง มีมุมมองของตนเอง สามารถคาดคะเนผลที่จะตามมาได้

2. การจัดการตนเอง (self-management) คือ การจัดการตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 2 การควบคุมอารมณ์ตนเอง (emotional self-control) เป็นความสามารถในการรักษาอารมณ์ได้ดี มีบุคลิกภาพที่สุขุม ไม่ผลีผลามไปตามอารมณ์ที่ปั่นป่วนหรือแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นภายใต้สภาวะความเครียดหรือเป็นอุปสรรคได้เป็นอย่างดี ตัวบ่งชี้ที่ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement orientation) เป็นการมุ่งมั่นปรับปรุงพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยอาจเปรียบเทียบกับตัวเองในอดีตหรือกับบุคคลต้นแบบ (role models) มีความสนใจใคร่รู้ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน รู้จักมองหาวิธีการที่ให้ผลลัพธ์ที่คุ้มค่าและยั่งยืน มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและเตรียมการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ตัวบ่งชี้ที่ 4 การมีมุมมองเชิงบวก (positive outlook) เป็นการรู้จักมองข้อดีในตัวบุคคล มองหาโอกาสและข้อดีเปรียบ ในสถานการณ์และเหตุการณ์ต่าง ๆ มีความยืดหยุ่นในความคิดของตน มีความเพียรพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และตัวบ่งชี้ที่ 5 การ

ปรับตัวได้ดี (adaptability) คือ การมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง ให้ดีขึ้นสอดคล้องกับสถานการณ์และเข้ากับบุคคลรอบข้างที่มีความต้องการที่แตกต่างและหลากหลายได้อย่างราบรื่น

3. การตระหนักรู้ต่อสังคม (social awareness) คือ การรับรู้และเข้าใจในอารมณ์ของบุคคลอื่น ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 6 การมีความเข้าใจบุคคลอื่น (empathy) เป็นความสามารถในการรับรู้และใส่ใจต่ออารมณ์ ความรู้สึก และความต้องการของบุคคลอื่น รู้จักจุดเด่นและข้อจำกัดของบุคคลอื่น เป็นความสามารถในการอ่านอารมณ์ความรู้สึกจากภาษากาย และตัวบ่งชี้ที่ 7 การตระหนักรู้ต่อองค์กร (organizational awareness) เป็นการให้ความสำคัญต่อกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เข้าใจและเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมองค์กร รู้จักกลุ่มย่อยของบุคคลต่าง ๆ รู้จักการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเครือข่ายที่สำคัญต่อหน่วยงาน

4. การจัดการความสัมพันธ์ (relationship management) คือ การใช้อารมณ์ของบุคคลในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 8 การมีความสามารถในการโน้มน้าวใจ (influence) เป็นความสามารถในการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายโน้มน้าวใจบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ มุมมอง แนวคิดที่ทำให้ให้เกิดความร่วมมือและส่งเสริมบุคคลอื่นให้กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ตัวบ่งชี้ที่ 9 การเป็นผู้ชี้แนะ (coach and mentor) คือ การเป็นผู้ที่รับรู้ได้ถึงสิ่งที่จำเป็นต้องพัฒนาของบุคคลอื่น จากนั้นให้การส่งเสริมพัฒนาบุคคลอื่นโดยใช้เครื่องมือและวิธีการที่หลากหลายภายใต้บรรยากาศและบุคลิกภาพที่เป็นมิตร ตัวบ่งชี้ที่ 10 การจัดการความขัดแย้ง (conflict management) เป็นความสามารถหรือทักษะการเจรจาและแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรอย่างมีชั้นเชิง นำปัญหาความขัดแย้งมาร่วมกันหาทางแก้ปัญหา ที่ทุกฝ่ายพึงพอใจ ตัวบ่งชี้ที่ 11 การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (inspirational leadership) โดยการมีภาวะผู้นำที่สามารถสร้าง แรงบันดาลใจและนำบุคคลและกลุ่มให้แสดงศักยภาพที่แท้จริงออกมาใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และตัวบ่งชี้ที่ 12 การทำงานเป็นทีม (teamwork) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นโดยมีเป้าหมายร่วมกัน มีส่วนร่วม และให้ความร่วมมือกับการทำงานเป็นทีม กระจายความรับผิดชอบอย่างเท่าเทียม และให้ความเคารพต่อเพื่อนร่วมงาน เท่ากันทุกคน

สรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร หมายถึง การความสามารถรับรู้สภาวะอารมณ์ของตนเอง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความรู้สึกของตนเอง ให้มีจิตใจที่มั่นคง มองโลกในแง่ดีการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ตนเองไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ และการรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราเพื่อปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข



ตารางที่ 2.12 นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของความฉลาดทางอารมณ์

สมรรถนะ	นิยามศัพท์	ตัวบ่งชี้
ความฉลาดทางอารมณ์	ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร หมายถึง การความสามารถรับรู้สภาวะอารมณ์ของตนเอง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความรู้สึกของตนเองให้มีจิตใจที่มั่นคง มองโลกในแง่ดี การสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ตนเองไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ และการรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราเพื่อปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข	1. การตระหนักรู้ต่อตนเอง (self-awareness) 2. การจัดการตนเอง (self-management) 3. การตระหนักรู้ต่อสังคม (social awareness) 4. การจัดการความสัมพันธ์ (relationship management)

## 2. จริยธรรมในการทำงาน

จริยธรรม หมายถึง กฎเกณฑ์ที่เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนในสิ่งที่ดีงาม เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับหรือยอมรับจากสังคม เพื่อความสันติสุขแห่งตนเองและความสงบเรียบร้อยของสังคม จริยธรรมในการทำงาน หมายถึง กฎเกณฑ์ที่เป็นแนวทางปฏิบัติตนในการประกอบอาชีพที่ถือว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม เหมาะสม และยอมรับ สิ่งหนึ่งซึ่งเป็นที่พูดถึงกันมากในเวลานี้ก็คือจริยธรรมของผู้บริหาร เพราะหากผู้บริหารมีปัญหาในเรื่องจริยธรรม ก็ย่อมส่งผลให้คนในองค์กรมีปัญหาไปด้วย ทั้งในเรื่องของจริยธรรม ศีลธรรม คุณธรรม และวัฒนธรรมองค์กร และแน่นอนว่าองค์กรใดที่มีปัญหาดังกล่าว องค์กรนั้นก็ย่อมสูญเสียความน่าเชื่อถือไปในที่สุด คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีนั้น มีอยู่ในทฤษฎีต่าง ๆ หลายทฤษฎี เช่น ผู้บริหารจะต้องรอบรู้งานในหน้าที่ของตน ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กร ต้องกล้ารับผิดชอบ ต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือบางทฤษฎีอาจจะเพิ่มเติมเรื่องความอดทน มีความสามารถในการควบคุมสติอารมณ์ มีความรักดีต่อองค์กร เข้าไปด้วยก็ได้ แต่ที่ขาดไม่ได้ก็คือต้องมีความยุติธรรมและพรหมวิหาร 4 อันได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ซึ่งเป็นเสมือนหัวใจของผู้บริหารที่ดี (คมชัดลึก ออนไลน์, 2556, 29 กรกฎาคม)

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องทำให้นโยบายและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของครูและนักเรียน มุ่งเน้นคุณธรรม จริยธรรมเรื่องความยุติธรรม การไม่เอาัดเอาเปรียบผู้อื่น เน้นความร่วมมือมากกว่าการ แข่งขัน ยึดความสำคัญของการทำงานแบบทีมมากกว่าทำรายบุคคล รวมทั้งการสร้างค่านิยมให้เกิดการ เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น เป็นต้น โดยสรุปจะเห็นว่าผู้นำสถานศึกษามีหน้าที่สำคัญยิ่ง คือ “การสร้างโรงเรียนให้เป็นสถาบันแห่งคุณธรรม จริยธรรม (ethical institution)” ผู้บริหาร สถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำต้องระมัดระวังเป็นพิเศษในการใช้อำนาจหน้าที่ของตนอย่างมีจริยธรรม จะต้องทำให้ทุกคนเห็นว่าพื้นฐานของความสำเร็จของจริยธรรม สิ่งที่คุณคิด พูดและทำต้องสอดคล้อง กัน ทุกคนจึงเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การใช้อำนาจการทำให้ (Coercive power) ฟังผลเสียให้มากที่สุดและควรเป็นทางเลือกสุดท้ายเมื่อหมดวิธีอื่นแล้ว (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550)

เอกภักดี ฉ่ำมณี และทงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2564) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 มี 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. ความยุติธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถใจการตัดสินใจ ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นได้ด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันเป็นผู้มีเหตุผล ตลอดจนไม่เอาัดเอาเปรียบให้เกิดเกียรติ และช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ

2. ความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้เห็นถึงความมีศักดิ์ศรี ความจงรักภักดี ความเมตตากรุณา การมีมนุษยสัมพันธ์ ความโปร่งใส จริงใจ ความมั่นคงสม่ำเสมอใน คำพูดและการกระทำ ความเป็นธรรม การใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ ความผูกพันและเต็มใจที่จะ ปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนให้ออกสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร

3. ความซื่อสัตย์ หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการประพฤติตรงไปตรงมาทั้งต่อตนเอง และผู้อื่นต่อหน้าที่การงานต่อคำมั่นสัญญาแบบแผนระเบียบกฎเกณฑ์ และความถูกต้องดีงามทั้งหลาย พฤติกรรมความซื่อสัตย์ของผู้บริหารนั้นจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ปรากฏต่อสายตาของผู้อื่นและบุคคลรอบ ข้างมีสัจจะ พูดจริงทำจริง ไม่โกหกหรือพูดเหลวไหล พูดคำไหนเป็นคำนั้นเป็นที่เคารพกันนับถือว่าเป็นคน มีเกียรติ ความซื่อสัตย์จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญและเป็นที่ต้องการในทุกองค์การ ความซื่อสัตย์ นอกจาก จะหมายถึง การรักษาความลับ ผลประโยชน์ และทรัพย์สินต่าง ๆ ความซื่อสัตย์ยังหมายรวมถึงการให้ ข้อมูลที่ถูกต้อง และไม่บิดเบือนจากความเป็นจริง

4. ความเป็นผู้นำด้านคุณธรรม หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงออกถึงลักษณะความเป็นผู้นำด้าน คุณธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม และเป็นความคาดหวังของชุมชน ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศทาง จริยธรรมในโรงเรียนมีความสามารถในการบริหารงาน และการจัดการในองค์กร กำหนดพันธกิจ นโยบาย ที่ดีมีทักษะในการมอบหมาย และมีทักษะในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับ ทีมงาน นำไปสู่เป้าหมาย เป็นที่ยอมรับของสังคม

สรุปได้ว่า จริยธรรมในการทำงาน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการควบคุมตนเอง และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติตนที่เหมาะสมในการเป็นผู้บริหาร และเป็นที่ยอมรับ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ตารางที่ 2.13 นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของจริยธรรมในการทำงาน

สมรรถนะ	นิยามศัพท์	ตัวบ่งชี้
จริยธรรมในการทำงาน	ความสามารถของผู้บริหารในการควบคุมตนเอง และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติตนที่เหมาะสมในการเป็นผู้บริหาร และเป็นที่ยอมรับ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	1. ความยุติธรรม 2. ความไว้วางใจ 3. ความซื่อสัตย์ 4. ความเป็นผู้นำด้านคุณธรรม

## 2.5 สภาพพื้นที่การวิจัย

ในหัวข้อสภาพพื้นที่การวิจัย ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจาก แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดเลย พ.ศ. 2566 เป็นข้อมูลนำเสนอเกี่ยวกับสภาพทางการศึกษาจังหวัดเลย ดังนี้ (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเลย, 2566)

### 2.5.1 สภาพทั่วไป

จังหวัดเลย มีหน่วยงานจัดการศึกษาในแต่ละสังกัด ได้แก่ สังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (สป.) สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สังกัด สำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ (สศศ.) สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) สังกัด กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) สังกัด สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ (พศ.) สังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย (มท.) มีสถานศึกษาจำนวน 883 แห่ง มีนักเรียน/นักศึกษา จำนวน 134,202 คน มีบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 9,520 คน

### 2.3.2 สารสำคัญของแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดเลย

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเลยได้ศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนบริบทที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ระดับประเทศ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2566-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่13 (พ.ศ.2566-2570) (ร่าง)นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคง (พ.ศ.2566-2570) นโยบายรัฐบาล (พลเอก

ประยุทธ์ จันทร์โอชา) แถลงต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2562 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2579) นโยบายจุดเน้นของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (นางสาวตรีนุช เทียนทอง) และแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของกระทรวงศึกษาธิการที่เกี่ยวข้องเป็นกรอบและแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดเลย พ.ศ. 2566 ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision): จังหวัดเลยจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ และภาคภูมิใจในความเป็นไทย  
พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาทุกระดับเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ
2. เสริมสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษาแก่ประชาชนอย่างทั่วถึง
3. ส่งเสริมและสนับสนุนหน่วยงานการศึกษา สถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียน ได้รับการพัฒนาตาม พหุปัญญา มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต
4. ส่งเสริมการจัดการศึกษาทุกระดับเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความภาคภูมิใจในความเป็นคนไทย
5. ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
6. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

1. การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ
2. การสร้างโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียม มีการจัดการศึกษาทุกระดับ
3. การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม ที่เป็นเอกลักษณ์ของจังหวัดเลย เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
4. การพัฒนาผู้เรียน ตามพหุปัญญา มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต
5. การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความภาคภูมิใจในความเป็นไทย
6. การส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ สร้างคุณภาพชีวิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
7. การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

เป้าประสงค์ (Goals)

1. ผู้เรียนได้รับการพัฒนา เกี่ยวกับความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ
2. ผู้เรียนได้รับโอกาส เสมอภาค และเท่าเทียม มีคุณภาพอย่างทั่วถึง ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

3. หน่วยงานทางการศึกษา ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม ที่เป็นเอกลักษณ์ของ จังหวัดเลย เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
4. ผู้เรียนมีคุณภาพ มีทักษะ และสมรรถนะการเรียนรู้ที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 โดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต
5. ผู้เรียนในจังหวัดเลย มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทยเลย
6. หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา มีหลักสูตร และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการสร้างคุณภาพชีวิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
7. การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

### 2.5.3 สภาพปัญหา

ในปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2565) ได้มีข่าวเกี่ยวกับการเดินขบวนขับไล่ผู้อำนวยการสถานศึกษาในจังหวัดเลยโดยคณะครูและผู้ปกครองส่วนหนึ่งเข้าร้องศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดเลยให้ย้ายผู้อำนวยการสถานศึกษาในเขตอำเภอผาขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 ในเนื้อหาข่าวระบุว่า ผู้อำนวยการมีพฤติกรรมการบริหารงานส่อไปในทางไม่สุจริต อีกทั้งยังสร้างความแตกแยกในหมู่คณะครู และหนังสือต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเลย และศูนย์ดำรงธรรม เพื่อ ขอให้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและหาข้อยุติในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนบ้านโนนป่าซาง เนื่องจากเกิดความแตกแยกเป็นอย่างมาก ระหว่าง เด็กนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน จนรับไม่ได้ (หนังสือพิมพ์ผู้จัดการออนไลน์, 2565, 15 มิถุนายน)

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

#### 1. ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม

พระคาร์ณ รติโก (สำราญ) (2565) ได้ทำวิจัยเรื่องศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระครูปิยะธรรมาภรณ์ (เปี่ยม ปุณฺณโก) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธในคัมภีร์พระพุทธศาสนา คือ ภาวะผู้นำที่มีความรู้ความสามารถนำกลุ่มบุคคลไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยนำหลักคำสอนในพระไตรปิฎก ซึ่งมีความสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1. พระวินัยปิฎก ว่าด้วยพระวินัยสิกขาบทของภิกษุ และภิกษุณี 2. พระสุตตันตปิฎก ว่าด้วยคำสอนบุคคล สถานที่ 3. พระอภิธรรมปิฎก ว่าด้วยสภาวะธรรม กายจิต รูป และนิพพาน รวมถึงหลักธรรมคำสอนต่าง ๆ ในพระพุทธศาสนาไปปรับใช้ในการบริหารงานในการเป็นผู้นำที่ดี เป็นที่พึ่งของประชาชน และทำให้ประชาชนมีความศรัทธาเลื่อมใสในพระพุทธศาสนา ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการพัฒนาชุมชนของพระครูปิยะธรรมาภรณ์ (เปี่ยม ปุณฺณโก) ท่านได้นำ 9 หลักธรรมไปพัฒนาชุมชน ได้แก่ 1. สังคหวัตถุ 4 2. พรหมวิหาร 4 3. สัมปรีชธรรม 7 4. ขรรവാธธรรม 4 5. อคติ 4

6. กุศลกรรมบถ 10 7. อกุศลกรรมบถ 10 8. ศีล 5 และ 9. จริยธรรม คุณธรรม ประโยชน์ของชุมชนที่ได้รับจากการพัฒนาภายใต้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงพุทธคือ 1. ด้านเศรษฐกิจ ชุมชนอยู่แบบหลักเศรษฐกิจพอเพียง 2. การครองตัวครองตน ตามหลักสังคหวัตถุ 4 3. ด้านครอบครัว มีความซื่อสัตย์ต่อครอบครัว โดยยึดหลักฆราวาสธรรม 4 4. ด้านหมู่บ้านชุมชน ชุมชนมีวิถีชีวิตตามภูมิปัญญาชาวบ้าน 5. ด้านการใช้ชีวิต ชุมชนนำหลักธรรมและศีล 5 ไปปรับใช้ในการดำเนินชีวิต เพื่อพัฒนาทางกายและใจ

สีวรรณ์ ไชยกุล (2562) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับความคิดเห็นของการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพและการขอรับใบอนุญาต รองลงมาคือด้านการวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง และน้อยที่สุดคือด้านวินัย การรักษาวินัย การลงโทษ การอุทธรณ์และการออกจากราชการ ตามลำดับ 2. ผลเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 3 จำแนกตามสถานภาพ พบว่าประสพการณ์ในการทำงานและขนาดของโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3. ผลการศึกษาข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูพบว่าควรมีการจัดสรรอัตรากำลังให้มีความเหมาะสม มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาและหาความรู้เพื่อให้มีโอกาสในการปรับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นโดยการประเมินจากการปฏิบัติงาน บุคลากรมีสิทธิในการลาได้ตามสิทธิที่มีและส่งเสริมให้สร้างผลงานเพื่อขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

วิภาดา สารมัย (2562) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. แนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษเขต 1 พบว่า ด้านการวางแผนกำลังคนและกำหนดตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดการจัดทำกรอบอัตรากำลังครุตามหลักเกณฑ์ของ ก.ค.ศ. ขอรับการบรรจุแต่งตั้งจากหน่วยงานต้นสังกัด ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอรับการสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่การสอน ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจในเรื่องของโอกาสในความก้าวหน้า สนับสนุนส่งเสริมครูและบุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงกว่าระดับปริญญาตรี มีการจัดอบรม สัมมนาในเรื่องของการเลื่อนวิทยฐานะ ให้คำยกย่องชมเชยเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านการดำรงรักษาคน ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการฝ่ายอาคารสถานที่ให้มีความพร้อมความปลอดภัย รวมทั้งการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการทำงานอย่างเป็นประชาธิปไตย ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ กำกับติดตาม บันทึกข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อหาแนวทางแก้ไขหรือพัฒนาบุคลากรในส่วนที่ยังบกพร่อง ด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร

สถานศึกษายึดหลักความถูกต้อง มีความยุติธรรม วิเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล พฤติกรรมของข้าราชการ ครู และบุคลากร ปฏิบัติงานแนวคิด เจตนาคติในการประชุมครู ให้ครูเข้าร่วมเกี่ยวกับกิจกรรมการส่งเสริมวิชาชีพครู

เทพรัตน์ ดาวเรือง (2560) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอยะหา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอยะหา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอยะหา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2 จำแนกตามตัวแปร เพศ ขนาดสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน และประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 3. ผลการประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอยะหา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2 มีดังนี้ 3.1 ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอยะหา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2 ได้แก่ การจัดสรรอัตรากำลังครูส่วนใหญ่ไม่ตรงกับที่วิชาเอกที่ต้องการ การย้ายหรือสับเปลี่ยนตำแหน่งครูศึกษาข้อมูลของแต่ละโรงเรียนให้ตรงกับวิชาเอกที่ต้องการ ผู้บริหารยังไม่มีคามยุติธรรมในการให้ขึ้นเงินเดือน ครูไม่ค่อยเข้าใจในเรื่องระเบียบการลา ผู้บริหารไม่มีการประชุมชี้แจงในเรื่องแนวปฏิบัติทางวินัย การรักษาวินัยอย่างชัดเจน ครูบางคนไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่จัดทำประวัติครูผู้บริหารขาดการสร้างความขวัญและกำลังใจแก่ครู ผู้บริหารยังขาดการสนับสนุนในการพัฒนาการจัดทำวิทยฐานะอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจัดระบบการส่งเสริมสนับสนุนในการปฏิบัติงานที่ไม่ต่อเนื่อง และครูบางส่วนยังขาดความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตน 3.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอยะหา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2 ได้แก่ ควรให้โรงเรียนมีอำนาจในการพิจารณาครูบรรจุใหม่ ให้ตรงกับสาขาที่โรงเรียนต้องการ ควรมีการย้ายสับเปลี่ยนครูให้ตรงกับวิชาเอกที่โรงเรียนต้องการ ควรพิจารณาให้ตรงสาขาเดียวกัน การจัดอบรมผู้บริหารในเรื่องเกณฑ์ที่กำหนดของการให้ขึ้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม ควรชี้แจงวันลาและสร้างความเข้าใจในเรื่องการลาให้ครูมีความเข้าใจขึ้น ควรให้ผู้บริหารมีการชี้แจงให้ความรู้แก่ครูทางด้านวินัยอย่างชัดเจน ควรจัดส่งข้อมูลให้ครบตามที่เจ้าหน้าที่ขอประวัติของครู เพื่อความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูล ควรส่งเสริมผู้บริหารให้เชิดชูเกียรติประวัติแก่ครูที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานบ้าง ควรมีการสนับสนุนและคอยให้ความช่วยเหลือเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับครู ควรให้ผู้บริหารถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับจรรยาบรรณของครูอย่างเคร่งครัด

พระครูไพศาลสุทธานุรักษ์ จรณสมปนโน (เถาะรอด) ได้ทำวิจัยเรื่อง การปกครองคณะสงฆ์โดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของพระสังฆาธิการ อำเภอท่าหลวง จังหวัดลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารการปกครองคณะสงฆ์ได้มีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาล หลักที่ใช้ในการบริหาร การปกครองครั้งนั้น คือ พระธรรมวินัย พระพุทธเจ้าทรงปกครองคณะสงฆ์โดยธรรมาธิปไตย กล่าวคือ ทรงแสดงธรรมและบัญญัติพระวินัย เพื่อการบริหารการปกครองคณะสงฆ์และการพระศาสนา ปัจจุบันการบริหารการ

ปกครองคณะสงฆ์ เป็นไปตามกฎหมายมหาชน ฉบับที่ 15 ข้อที่ 5 ว่าด้วยเรื่องการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ได้แก่ หน้าที่การปกครองคณะสงฆ์ต้องถือเป็นฐานะหน้าที่เพราะการที่คณะสงฆ์และการศาสนา หรือเพราะเกี่ยวกับการคณะสงฆ์และการพระศาสนา มีการปกครอง 6 ด้าน คือ การปกครอง การศาสนศึกษา การศึกษาสงฆ์เคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ การสาธารณสงเคราะห์ เป็นต้น

2. ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพระภิกษุ ที่มีต่อการปกครองคณะสงฆ์โดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของพระสังฆาธิการ อำเภอลำปาง จังหวัดลพบุรี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยรวม พบว่า พระภิกษุที่มี อายุ พรรษา วุฒิการศึกษาทางธรรม ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารการปกครองคณะสงฆ์ ในอำเภอลำปาง จังหวัดลพบุรี ไม่แตกต่างกัน ส่วนพระภิกษุที่มีวุฒิกการศึกษาทางบาลี และวุฒิกการศึกษาสามัญต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารการปกครองคณะสงฆ์โดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ของพระสงฆ์ในการปกครองคณะสงฆ์โดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของพระสังฆาธิการ อำเภอลำปาง จังหวัดลพบุรี นั้นพบว่า พระสงฆ์บางรูปไม่เข้าใจพระธรรมวินัยและกฎหมายมหาชน ขาดความรู้ความสามารถในการบริหารและจัดการงานภายในองค์กร และผู้ปกครองขาดการเปิดโอกาสให้พระภิกษุ สามเณร มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วางกฎระเบียบ และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทางปกครอง เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา ได้แก่ คณะสงฆ์ยังขาดแคลนบุคลากร ทางการศึกษา และการเผยแผ่พระพุทธศาสนาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพตลอดจนไม่มีหน่วยงาน ที่รับรองการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ควรจัดการอบรมพระภิกษุ สามเณร ให้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ให้มากยิ่งขึ้น และควรมีการกระจายอำนาจหน้าที่โดยการกระจายการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ อีกทั้งควรทำงานอย่างมีระบบเป็นแนวทางเดียวกัน และมีเครือข่ายร่วมมือกัน โดยการใช้ความรู้ความสามารถของบุคลากรให้เต็มศักยภาพ พัฒนาบุคลากรให้มีความประพฤติที่เรียบร้อยดีงามตามหลักพระธรรมวินัย มีความอดทนเสียสละทุ่มเทอย่างจริงจัง รวมทั้งการยกย่องพระสงฆ์ที่ปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบในกิจวัตรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนาสืบต่อไป

พระดารา อคคณญาณ (อาจ) (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายที่ 9 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1. จากการศึกษา พบว่า การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายที่ 9 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเดียวกัน รองลงมา คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนบุคลากร และด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ตามลำดับ 2. ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายที่ 9 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีเพศ อายุ วุฒิกการศึกษา



ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงานต่างกัน ทางธรรม ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายที่ 9 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ไม่แตกต่างกัน 3. ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค และแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายที่ 9 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษสุรินทร์ เขต 3 ได้แก่ ผู้บริหารควรจัดบุคคลให้ทำงานตามความสามารถ ความถนัด ความชอบแต่ละคน เพราะบุคลากรได้ทำงานตามที่ตนเองชอบและถนัด สามารถพัฒนาไปสู่ความสำเร็จโดยไม่ยาก รวมทั้งให้ขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานให้ทั่วถึงทุกคนตามสมควรอย่างเป็นธรรม และควรนำหลักพรหมวิหารมาใช้ในการบริหารบุคคลอย่างจริงจัง โดยผู้บริหารเอง ควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในการปฏิบัติงานทุก ๆ ด้าน

พระมหาประยูร ธีรวโร (ตระการ) (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตบางกอกใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตบางกอกใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการออกจากราชการ และด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ 2. ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคคลของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตบางกอกใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต 1 จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านประสบการณ์ 3. ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตบางกอกใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต 1 จำแนกตาม ประสบการณ์ พบว่า แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ 21 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง น้อยกว่า ผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ 7-10 ปีและที่มีประสบการณ์ 11-20 ปี

พระอธิการสุวิทย์ ชาติเมโธ (งามสังเกต) (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการงานบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบโรงเรียน เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1. การศึกษาการงานบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบโรงเรียน เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ในรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านมูทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ด้านกรุณา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข ด้านเมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นรับสุข และด้านอุเบกขา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีหรือมีความสุข 2. การเปรียบเทียบตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรที่มีต่อการศึกษารงานบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร

4 ของผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบโรงเรียน เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมพบว่า ทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และ 3. แนวทางการศึกษาการงานบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบโรงเรียน เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร มีดังนี้ ด้านเมตตา จัดทำวางแผนการบริหารวิชาการร่วมกับบุคลากรอย่างเปิดเผย สนับสนุนบุคลากรให้มีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง ด้านกรุณา ช่วยเหลือบุคลากรด้านต่าง ๆ อย่างจริงใจ เมื่อประสบปัญหา ด้านมุทิตา ควรแสดงความยินดีกับบุคลากรเมื่อประสบความสำเร็จในการทำงาน ด้านอุเบกขา ควรลงโทษบุคลากรที่ละเมิดกฎระเบียบอย่างจริงจัง และยุติธรรม

## 2. หลักสูตรระยะสั้น

เพชร บุดสีทา (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาทักษะอาชีพทางการตลาดผู้สูงอายุ : การเรียนรู้เพื่อส่งเสริมภาวะพหุพลัง สำหรับผู้สูงอายุในจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้สูงอายุมีศักยภาพด้านสุขภาพ ด้านการมีส่วนร่วมและทำประโยชน์ต่อสังคม ด้านความมั่นคง ด้านสภาพที่เอื้อต่อการมีพหุพลัง และมีความต้องการพัฒนาศักยภาพการประกอบอาชีพของผู้สูงอายุ : เพื่อส่งเสริมภาวะพหุพลัง สำหรับผู้สูงอายุในจังหวัดกำแพงเพชรด้านการตลาด ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. ผลการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นในการพัฒนาทักษะอาชีพการตลาดผู้สูงอายุ : การเรียนรู้เพื่อส่งเสริมภาวะพหุพลัง ๆ ประกอบด้วย 5 รายวิชา คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า การบริหารงานด้านการตลาดในการทำธุรกิจ การเสนอขายสินค้าแบบออนไลน์ การเสนอขายสินค้า ณ ร้านค้า 3. ผลประเมินผลการพัฒนาทักษะอาชีพทางการตลาดผู้สูงอายุ : การเรียนรู้เพื่อส่งเสริมภาวะพหุพลังสำหรับผู้สูงอายุ พบว่า ผู้สูงอายุ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังเรียนสูงกว่าก่อนการเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการประเมินด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

กิมพร ลีสมีทธิ์ (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่องโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของอิทธิพลภาวะผู้นำแบบมีเมตตา กรุณา บุรณาการจากแนวคิดเชิงพุทธและตะวันตก ที่มีผลต่อความไว้วางใจ ความผูกพัน และ ความสร้างสรรค์ ในการทำงานของพนักงานชาวไทย ผลการวิจัยพบว่า การทดสอบสมมติฐานมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลระยะยาวของพฤติกรรมผู้นำความไว้วางใจในผู้นำ ที่มีผลต่อความผูกพัน ความสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานในสังคมไทย การศึกษาจัดกระทำในโมเดลสมมติฐานภาคตัดขวางและการศึกษาระยะยาว วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation modeling: SEM) ด้วยโปรแกรมเอ็มพลัส (Mplus) ผลการศึกษาในโมเดลการศึกษาภาคตัดขวาง ความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมีเมตตา กรุณาเชิงพุทธกับความผูกพันและความสร้างสรรค์ของพนักงาน ขณะที่ผลของโมเดลการศึกษาระยะยาว พบว่า ความไว้วางใจในผู้นำ (Time-1) ส่งผ่านอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำแบบมีเมตตา กรุณาเชิงพุทธ (Time-1) และความผูกพัน (Time-2) แต่ไม่มีอิทธิพลส่งผ่านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสร้างสรรค์ (Time-2)

กิตติ กุตนันท์ (ม.ป.ป.) ได้ทำการวิจัยเรื่องรายงานการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น เรื่อง โรงเรือนอัจฉริยะสำหรับฝักอบรมให้กับเกษตรกรและนักเรียนที่สนใจในจังหวัดอุดรดิตถ์ ผลการวิจัยพบว่า 1. ผลการวิเคราะห์สถานการณ์และสำรวจข้อมูลพื้นฐาน พบว่า มีความต้องการได้รับความรู้เกี่ยวกับโรงเรือนอัจฉริยะมาก เนื้อหาด้าน ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรือนอัจฉริยะ ระบบควบคุมโรงเรือนอัจฉริยะอัตโนมัติ การบริหารจัดการปลูกพืชผ่านสมาร์ตโฟน การใช้เทคโนโลยี IOT ในโรงเรือนอัจฉริยะ ระบบตั้งเวลารดน้ำอัตโนมัติ และพลังงานทดแทนในโรงเรือนอัจฉริยะ 2. ผลการสร้างและตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น พบว่า หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น เรื่อง โรงเรือนอัจฉริยะ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ หลักการและเหตุผล จุดประสงค์ ของหลักสูตร โครงสร้างหลักสูตร เนื้อหาสาระ กิจกรรมการเรียนรู้ สื่อและแหล่งเรียนรู้ และการวัดผลและประเมินผล เอกสารประกอบหลักสูตร ประกอบด้วย 1. คู่มือการใช้หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น และ 2. แผนการจัดการอบรมในหลักสูตรนี้ ประกอบด้วย 5 แผน จำนวน 38 ชั่วโมง โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่า หลักสูตรความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และเอกสารประกอบหลักสูตร พบว่า 1. คู่มือการใช้หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น พบว่า มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และแผนการจัดการเรียนรู้ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 3. ผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น พบว่า 1. ผลการทดลองใช้ พบว่า หลักสูตรมีความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติ 2. ผลการใช้หลักสูตร พบว่า ผู้เข้ารับการฝักอบรมที่ได้รับการสอนโดยหลักสูตรที่พัฒนาขึ้น มีความรู้ความเข้าใจโรงเรือนอัจฉริยะหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้เข้ารับการฝักอบรมมีทักษะในการปฏิบัติงานหลังเรียนสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดร้อยละ 75 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4. ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝักอบรม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

จริษา ลากจตุ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่องการประเมินหลักสูตรระยะสั้นการประกอบอาหาร ตะวันตก-ไทยวิทยาลัยดุสิตธานี ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินหลักสูตรระยะสั้นการประกอบอาหาร ตะวันตก-ไทย วิทยาลัยดุสิตธานีอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยด้านบริบท ผู้บริหารมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก โดยหัวข้อวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ โครงสร้างของหลักสูตร และเนื้อหาวิชา ตามลำดับ ด้านปัจจัยเบื้องต้น อาจารย์มีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวข้อคุณลักษณะของอาจารย์เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝักอบรม และอุปกรณ์การเรียนการสอน ตำราเรียน และสถานที่เรียน ตามลำดับ ด้านกระบวนการ อาจารย์มีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวข้อกระบวนการเรียนการสอน รองลงมา คือ การวัดและประเมินผล ส่วนด้านผลผลิต มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านเจตคติ รองลงมา คือ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ในส่วนของสิ่งที่เห็นว่าหลักสูตรควรดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น คือ การพัฒนาวัตถุประสงค์ของหลักสูตรให้มีความชัดเจนและครอบคลุม สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคมให้มากขึ้น การเพิ่มความสามารถของอาจารย์ให้สามารถเชื่อมโยงทฤษฎีสู่การปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสม เน้นกระบวนการเรียนการสอนภาคปฏิบัติ และการฝักอบรมปฏิบัติภาคสนามให้มากขึ้น และที่สำคัญ คือ ควรส่งเสริมและสนับสนุนผู้ฝักอบรมให้มีความรู้

มีทักษะ และมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน สามารถนำแนวความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และวิธีการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง และมีประสิทธิภาพ

ชลศิลป์ ตรีสงค์ (2561) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของพนักงานขายและบริการด้านโทรคมนาคม พบว่า 1. รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของพนักงานขายและบริการด้านโทรคมนาคม ประกอบด้วยองค์ประกอบด้าน 1.1 บุคลากร 1.2 เนื้อหาและกิจกรรม 1.3 ทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ และ 1.4 การประเมินผล 2. ส่วนขั้นตอน เสริมสร้างความสามารถในการแก้ปัญหา ประกอบด้วย 2.1 การสร้างทัศนคติที่ดีต่อปัญหา, 2.2 การประเมินสถานการณ์และวิเคราะห์ปัญหา, 2.3 การค้นหา เลือกลง และ 2.4 การดำเนินการแก้ปัญหาและการประเมิน ติดตามผล และป้องกันปัญหาจากการหาคุณภาพมีคุณภาพพระดับดีมาก 2. ผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3. ความสามารถในการแก้ปัญหา ค่าเฉลี่ยทุกด้าน ร้อยละ 77.29 และ 4. ความคงทนในการเรียนรู้จากการฝึกอบรมที่ได้รับการฝึกอบรมด้วยรูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของพนักงานขายและบริการด้านโทรคมนาคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 75.33 ซึ่งผ่านเกณฑ์มากกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธนภพ โสทรโยม ชญาภัทร์ กี่อาริโย และนพพร สกุลยีนยงสุข (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาต้นแบบหลักสูตรระยะสั้นเพื่อการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในการส่งเสริมการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการของผู้เรียนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม วิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้ 1. ความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม มีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนา หลักสูตรฝึกอบรม 2. เหตุผลในการต้องการเรียน ต้องการนำความรู้ไปประกอบอาชีพมี ต้องการนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาทักษะของตนเอง 3. เนื้อหาที่ท่านต้องการเรียน แต่งหน้าเค้ก 4. ระยะเวลาที่ต้องการฝึกอบรม พบว่า ส่วนมากต้องการระยะเวลา 2 วัน มากที่สุด 5. กระบวนการในการฝึกปฏิบัติส่วนมากต้องการได้ การฝึกปฏิบัติมากที่สุด 6. สิ่งที่ต้องการได้รับหลังการฝึกอบรมส่วนมากต้องการ ประกาศนียบัตร ความพึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมโดยภาพรวมอยู่ใน ระดับพึงพอใจมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านหลักสูตรฝึกอบรมมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงที่สุด ได้แก่ หลักสูตรการอบรมมีมาตรฐาน ด้านการให้บริการในการฝึกอบรม พบว่า โดยภาพรวมด้านการให้บริการในการฝึกอบรม มี ความพึงพอใจในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงที่สุด ได้แก่การอำนวยความสะดวก และการให้บริการของเจ้าหน้าที่ ด้านวิทยากรในการบรรยายให้ความรู้พบว่า โดยภาพรวมด้านวิทยากรในการบรรยายให้ ความรู้มีความพึงพอใจในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงที่สุด ได้แก่การควบคุมชั้นเรียน ขณะฝึกอบรม ด้านเนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม พบว่า โดยภาพรวมด้านเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรม มี ความพึงพอใจในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงที่สุด ได้แก่ เนื้อหาของหลักสูตรสามารถนำไปใช้ได้จริง ด้านการประเมิน พบว่า โดย

ภาพรวมด้านการประเมิน มีความพึงพอใจในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงที่สุด ได้แก่ ประเมินระหว่างการศึกษา

ยุวดี กันทะ (2556) ได้ทำการวิจัยรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นฐานสมรรถนะโดยใช้กระบวนการอย่างมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นฐานสมรรถนะโดยใช้กระบวนการอย่างมีส่วนร่วมโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ Delphi ถูกนำไปกำหนดเป็นองค์ประกอบของรูปแบบซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาหลักสูตรองค์ประกอบที่ 2 กระบวนการพัฒนาหลักสูตร องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร 2. คุณภาพของรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นฐานสมรรถนะโดยใช้กระบวนการอย่างมีส่วนร่วม พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นฐานสมรรถนะโดยใช้กระบวนการอย่างมีส่วนร่วม ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ยเท่ากับ 0.65 เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า การใช้ทฤษฎีเป็นพื้นฐานในการสร้างรูปแบบได้อย่างเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.33 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ย เท่ากับ 0.70 องค์ประกอบของรูปแบบเหมาะสมในการนำไปใช้ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.33 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ยเท่ากับ 0.70 แนวทางการพัฒนาหลักสูตรของรูปแบบมีความชัดเจนสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรได้อย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ยเท่ากับ 0.86 ผลการประเมินความสอดคล้อง โดยรวมของรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นฐานสมรรถนะโดยใช้กระบวนการอย่างมีส่วนร่วมตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามี ความสอดคล้องในทุกรายการ (IOC = 0.98) 3. ผลการประเมินประสิทธิภาพของ หลักสูตรฝึกอบรมการใช้รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นฐานสมรรถนะโดยใช้กระบวนการอย่างมีส่วนร่วมด้วยการประยุกต์ใช้รูปแบบ CIPP พบว่า ผลการประเมินบริบท มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ยเท่ากับ 0.50 มีค่าความสอดคล้องโดยรวมของหลักสูตรทุกรายการ (IOC=0.90) และความสอดคล้องของหัวข้อกับจุดมุ่งหมายหลักสูตรมีความสอดคล้องกันในทุกหัวข้อเรื่อง (IOC=0.98) ผลการประเมินปัจจัยนำเข้าพบว่าค่าความสอดคล้องของใบงานใบแบบฝึกหัด ใบทดสอบกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมมีความสอดคล้องกันโดยมีค่า IOC = 0.83, 0.91 และ 0.95 ตามลำดับ ค่าความเชื่อมั่นแบบทดสอบในภาพรวม  $\alpha = 0.823$  ซึ่งมีค่าอยู่ในระดับสูง

ฉันทนา บุญจริง ดร.สามารถ กมขุนทด และผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรัชย์ โภคิยะกุล (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวทางการจัดการศึกษาตามหลักสูตรระยะสั้นของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดตาก ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการจัดการศึกษาตามหลักสูตรระยะสั้นของสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวางแผนการจัดการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น 2. ปัญหาการจัดการศึกษาตามหลักสูตรระยะสั้นของสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการวางแผน การจัดการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น 3. แนวทางพัฒนาการจัดการศึกษาตามหลักสูตรระยะสั้นของสถานศึกษา ด้านการวางแผนการ ควรมีการ

วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของสังคม ชุมชน และท้องถิ่นที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ด้านการดำเนินงาน ควรมีการนำหลักสูตรระยะสั้น (ฉบับร่าง) ไปทดลองใช้ ด้านการประเมินผล มีการประเมินเอกสาร หลักสูตร ภาษาที่ใช้ว่ามีความสอดคล้องเหมาะสม สื่อให้เข้าใจและมีความชัดเจนในการนำไปสู่ การปฏิบัติ หรือไม่ ด้านการปรับปรุงมีการจัดทำหลักสูตรระยะสั้นฉบับที่ผ่านการปรับปรุงแล้วให้สมบูรณ์

#### 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Blanks (1991) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบของงานสำหรับผู้ทำหน้าที่การบริหารบุคคล ภายในระบบโรงเรียนชุมชนในมลรัฐแคโรไลนาเหนือ (North Carolina) สหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า 1. การบริหารบุคคล ของโรงเรียนยังอยู่ในช่วงของการพัฒนา แต่ยังไม่ดีเท่าการบริหารบุคคลของหน่วยงานอื่น ๆ 2. ถึงแม้ว่าบุคลากรที่รับผิดชอบด้านบริหารบุคคลจะมีพื้นฐานความรู้สูงก็ตาม แต่ในด้านวิชาการแล้ว เขาเหล่านั้นก็ยังไม่พร้อมในด้านการบริหารบุคคล จึงต้องให้บุคคลเหล่านั้นฝึกทักษะความชำนาญ ไม่ว่าจะเป็นด้านการฝึกอบรมในลักษณะประจำการ หรือการศึกษานอกระบบโรงเรียน 3. การบริหารบุคคลของโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดความสำคัญก่อนหลังโดยเฉพาะงบประมาณและการวางตัวทำงาน หรือตำแหน่งของบุคลากร 4. ถ้าอาศัยรูปแบบการพัฒนาองค์กร หรือบุคลากรของภาคธุรกิจเอกชนเป็นตัวอย่าง การบริหารบุคคลของโรงเรียนเป็นงานที่เป็นไปได้

Sloane (1983) ได้ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนแห่งรัฐไมอามี ซึ่งผ่านการอบรมระยะสั้น โดยการพิจารณาจากความรู้ที่ได้รับ ทักษะที่ปรากฏและการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง เปรียบเทียบกับตัวอย่างอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งไม่ได้ผ่านการอบรมแต่ได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาสาระของการฝึกอบรมจากเอกสารต่าง ๆ ผลการศึกษาวิจัยพบว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมได้รับความรู้ในเรื่องการปฏิบัติงานมากขึ้น และมีทัศนคติเปลี่ยนไปในทางบวก ซึ่งส่งผลสำเร็จในการทำงาน รวมทั้งมีทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะ และสามารถนำไปใช้อย่างได้ผล ส่วนกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาสาระของการฝึกอบรมด้วยตนเองมีแนวโน้มที่จะได้รับความรู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมีทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างน้อยกว่าผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมโดยเฉพาะ

Buchanan (1974) ได้ศึกษาผู้จัดการบริษัทต่าง ๆ จำนวน 279 คน โดยเลือกศึกษาผู้จัดการที่มีอายุงานกับองค์กรตั้งแต่น้อยกว่า 1 ปี, ระหว่าง 2-4 ปี และ 5 ปีขึ้นไป พบว่าผู้จัดการที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปีจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงที่สุด และผู้จัดการที่มีอายุงานไม่ถึงปีจะมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยที่สุด จึงได้สรุปว่าตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลที่เป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดถึงระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ก็คือ ระยะเวลาในการทำงานให้กับองค์กรนั่นเองจากการศึกษา พอสรุปได้ว่า ลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่เป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดถึงระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรรวมทั้งโครงสร้างต่าง ๆ ขององค์กรที่จะมีให้ผูกพันกับองค์กร

Hrebiniak, L. and J. Alutto (1972) ได้ทำการศึกษากับครูในโรงเรียนประถม มัธยมศึกษา และพยาบาลอาชีพในโรงพยาบาล 33 แห่ง พบว่า ตัวแปรลักษณะบุคคลด้าน อายุ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ บุคคลที่มีอายุสูงมีความผูกพัน ต่อองค์กรสูง เนื่องจาก

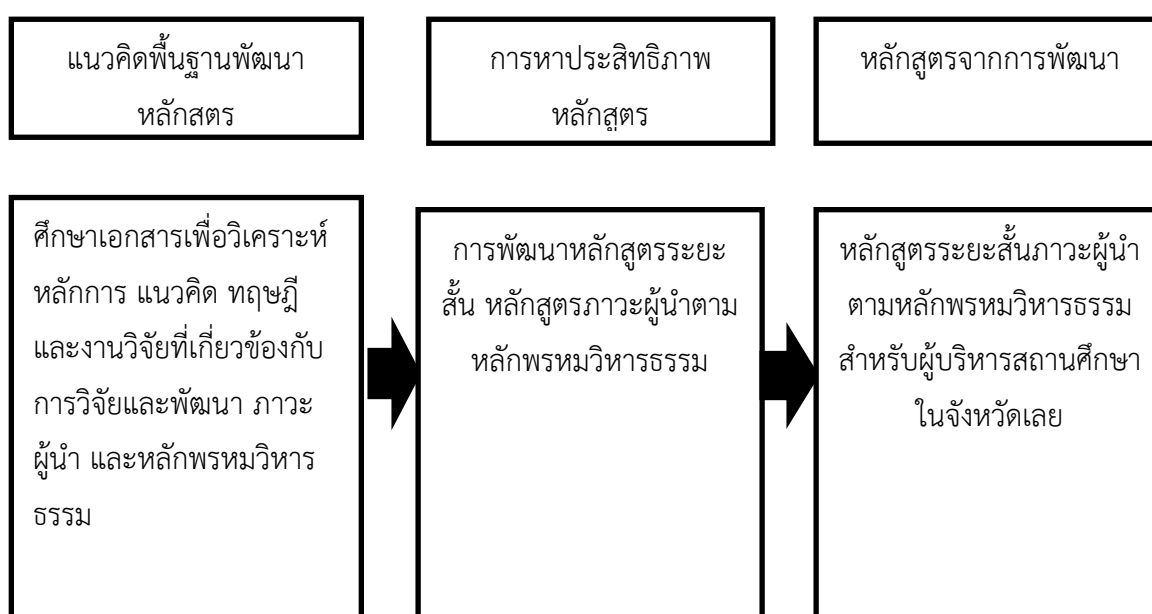
การที่คนมีอายุมาก คิดว่าตนมีทางเลือกในการทำงานน้อยลงประกอบกับการได้สั่งสมประสบการณ์จากองค์กรมามากพอ จึงมีแนวโน้มที่จะออกจากองค์กรน้อยกว่า

Welsch, H.P. and H. Laven (1981) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรลักษณะของงาน ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมทางวิชาชีพ ของนักเทคนิค นักบริหาร และเจ้าหน้าที่การแพทย์ พบว่า อายุ ตำแหน่ง และระยะเวลาที่ทำงานในโรงพยาบาลมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

## 2.7 สรุปกรอบแนวความคิด

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า หลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม หมายถึง หลักสูตรอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ให้มีสมรรถนะในการโน้มน้าว การจูงใจ และการให้กำลังใจ เพื่อให้บุคคลอื่นทำงานให้ด้วยความเต็มใจ มีความสุขในการทำงานภาคภูมิใจในการอยู่ร่วมในองค์กร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สังคมดียิ่ง ๆ ขึ้น

ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อใช้ในการทำวิจัยการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ดังนี้



รูปภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยและกำหนดระเบียบวิธีวิจัย เพื่อให้ครอบคลุมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

#### 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

##### 3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

### 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นรูปแบบการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development: R&D) ที่เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Research Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) กับการศึกษาเชิงกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental Research) เพื่อมุ่งหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย 2. เพื่อพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย 3. เพื่อประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ดังนี้เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบและระเบียบ ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดการดำเนินการวิจัยไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

### 3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องในครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (research and development) ตามด้วยขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ประกอบด้วย



### ระยะที่ 1 ศึกษาหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

เป็นการศึกษาวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษาหลักพรหมวิหารธรรมจากพระไตรปิฎก อรรถกถา หนังสือ ต่าง ๆ รวมทั้งศึกษาบทความวิชาการ งานวิจัย เกี่ยวกับหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

### ระยะที่ 2 วิเคราะห์คุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

เป็นการวิเคราะห์เอกสารประเภทงานวิจัยและบทความวิชาการเกี่ยวกับหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

### ระยะที่ 3 ตรวจสอบการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของคุณลักษณะคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

เป็นการตรวจสอบการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของคุณลักษณะคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร ด้านพระพุทธศาสนา และนักวิชาการ จำนวน 15 รูป/คน เป็นการเลือกแบบเจาะจง โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ

1. พระคุณเจ้าเป็นมีความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมพระพุทธศาสนานำระดับสอบได้เปรียญธรรม 3 ขึ้นไป
2. นักวิชาการเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยมีตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์จารย์ขึ้นไป
3. นักวิชาการต้องมีผลงานวิจัยเกี่ยวข้องกับพระพุทธศาสนา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบตรวจสอบการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของคุณลักษณะคล่องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ โดยอาศัยเครื่องมือจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ทั้งส่วนที่เป็นหลักการ แนวคิด ทฤษฎี โครงสร้างของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของแบบสอบถาม ได้แก่ ประเภทความเชี่ยวชาญ เป็นแบบเลือกตอบ (checklist)

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับตรวจสอบการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของคุณลักษณะคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ภายใต้วงรอบ 5 ด้าน คือ 1. เมตตา 2. กรุณา 3. มุทิตา และ 4. อุเบกขา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์มาก
- 3 หมายถึง มีการประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์น้อย
- 1 หมายถึง มีการประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด

วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการแปลความหมายเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีการประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีการประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีการประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.51 หมายถึง มีการประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีการประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ประกอบด้วย**

**ระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย**

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดเลย จำนวน 377 คน (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเลย, 2566)

กลุ่มตัวอย่าง

กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางเครย์ซีและมอร์แกน (Krejcie&Morgan, 1970, อ้างอิงจากจักรกฤษณ์ โปตาพล และสุพรรณิ บุญหนัก, 2563) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 191 คน

ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยยึดตามสังกัดสถานศึกษา หลังจากนั้นจึงทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการจับสลากเพื่อระบุผู้ตอบแบบสอบถามตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างการสำรวจการใช้ฉันทะจากหลักธรรมอิทธิบาท 4

ลำดับ	สังกัดสถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 1	113	57
2	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 2	128	65
3	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 3	61	31
4	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเลย-หนองบัวลำภู	75	38
<b>รวม</b>		<b>377</b>	<b>191</b>

## 2. เครื่องมือการทำวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey study) ศึกษาบริบทเกี่ยวกับการศึกษาสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้แบบสอบถาม (questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ โดยอาศัยเครื่องมือจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ทั้งส่วนที่เป็นหลักการแนวคิด ทฤษฎี โครงสร้างของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของแบบสอบถามได้แก่ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และสังกัดสถานศึกษาเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ โดยค่าแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมมาก
- 3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะตามหลักพรหม  
วิหารธรรมน้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะตามหลักพรหม  
วิหารธรรมน้อยที่สุด

### 3. การสร้างเครื่องมือ

3.1 ศึกษาทฤษฎี ตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสมรรถนะตามหลัก  
พรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

3.2 นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยหาค่า IOC  
(index of item objective congruence) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบข้อมูล 5 ท่าน  
ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ  
วัตถุประสงค์ (Index of objective congruence : IOC) โดยต้องมีค่ามากกว่า 0.50 ขึ้นไป ผลการ  
พิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านพบว่า ข้อคำถามทุกข้อเป็นตัวแทนการวัดโดยมีค่าความสอดคล้อง  
0.80 - 1.00 และท่านได้แนะนำการใช้ภาษาในแบบสอบถามมาปรับปรุง

3.3 ปรับปรุงแบบสอบถามทั้งฉบับตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญหลังการพิจารณาให้  
เหมาะสมยิ่งขึ้น

3.4 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำแล้วปรับปรุงแก้ไขและนำไปปรึกษาอาจารย์ที่  
ปรึกษาอีกครั้ง จึงนำไปทดลองกับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล  
เพื่อนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Try out) ของแบบสอบถาม (Reliability) และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์  
ของอัลฟา ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.958

3.5 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ จำนวน 191 ชุด และแจกแบบสอบถามตาม  
แผนการสุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ทำหนังสือจากมหาวิทยาลัยเพื่อดำเนินการของความอนุเคราะห์การเก็บรวบรวม  
ข้อมูลการวิจัย

4.2 ยื่นหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้ง 4 แห่ง

4.3 ลงพื้นที่เก็บข้อมูลในสถานศึกษา

4.4 ตรวจสอบความเรียบร้อยและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการ ดังนี้

5.1 ข้อมูลส่วนบุคคล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ

5.2 สมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย สถิติ  
ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการแปลความหมายเป็น 5  
ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.51 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมน้อยที่สุด

5.3 หาดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ด้วยสูตรคำนวณเทคนิค Modified Priority Need Index (PNI modified) ดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2562)

$$PNI \text{ modified} = (I - D) / D$$

โดย I (Important) หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์

D (Degree of Success) หมายถึง สภาพปัจจุบัน

จากนั้นนำข้อมูลประเด็นปัญหามาจัดลำดับความสำคัญ ข้อมูลความต้องการ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ นำมาสรุปแล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

### ระยะที่ 2 สร้างหลักสูตรฝึกอบรม มีขั้นตอนดังนี้

นำผลการวิเคราะห์จากระยะที่ 1 มาใช้สำหรับร่างหลักสูตร โดยกำหนด 2 ขั้นตอน คือ ยกร่างหลักสูตร และการประเมินร่างหลักสูตร มีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. การยกร่างหลักสูตร

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วสร้างเป็นหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ในขั้นตอนนี้เป็นการนำผลจากการสำรวจข้อมูลพื้นฐานที่ผ่านการวิเคราะห์แล้วในระยะเวลาที่ 1 มายกร่างหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ จุดหมาย กลุ่มเป้าหมาย สารการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล

#### 2. การประเมินหลักสูตรฉบับร่าง

หลังจากการร่างหลักสูตรขึ้นแล้ว ทำการตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรฉบับร่างด้วยการความสอดคล้องของหลักสูตรฉบับร่าง โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการ ที่มีบทบาทในการพัฒนาการศึกษาจำนวน 6 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบรูปแบบโดยใช้เกณฑ์ความสอดคล้อง (congruency) ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเป็นแบบประเมิน

#### 3. เครื่องมือที่ใช้ประเมิน

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความสอดคล้องของหลักสูตรฉบับร่างคือ แบบประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบของหลักสูตร เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คณะผู้วิจัยสร้างข้อคำถามครอบคลุมรายละเอียดตามองค์ประกอบของหลักสูตรผลประเมินความสอดคล้องของหลักสูตรฉบับร่าง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการแปลความหมายเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีความสอดคล้องมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีความสอดคล้องมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีความสอดคล้องปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีความสอดคล้องน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีความสอดคล้องน้อยที่สุด

### ระยะที่ 3 การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และจัดทำเอกสารประกอบโครงการ

โดยทำการปรับปรุงตามกรอบแนวคิดที่ได้จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และออกแบบหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย พร้อมทั้งจัดทำเอกสารประกอบโครงการ อันเป็นผลสืบเนื่องจากผลการศึกษารรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 และผลจากการตรวจสอบกรอบแนวคิดในการวิจัยดังกล่าวในขั้นตอนที่ 1

**ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ประกอบด้วย**

#### ระยะที่ 1 การตรวจสอบ

##### 1. ประชากรศึกษา

หลังจากการร่างหลักสูตรขึ้นแล้ว ทำการตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรฉบับด้วยการความสอดคล้องของหลักสูตรฉบับร่าง โดยพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบของหลักสูตร 6 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ จุดหมาย กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหาและกิจกรรม การวัดและประเมินผล โดยให้ผู้บริหารจำนวน 10 คน จาก 10 โรงเรียน

##### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

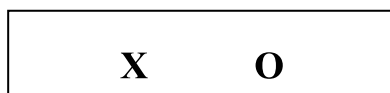
เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความสอดคล้องของหลักสูตรฉบับร่างคือ แบบประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบของหลักสูตร เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คณะผู้วิจัยสร้างข้อคำถามครอบคลุมรายละเอียดตามองค์ประกอบของหลักสูตรผลประเมินความสอดคล้องของหลักสูตรฉบับร่าง

การวิเคราะห์ข้อมูล คณะผู้วิจัยการวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบของหลักสูตรฉบับร่างด้วยสถิติเชิงบรรยาย คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการแปลความหมายเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีความสอดคล้องมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีความสอดคล้องมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีความสอดคล้องปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีความสอดคล้องน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีความสอดคล้องน้อยที่สุด

## ระยะที่ 2 การทดลองใช้หลักสูตร

คณะผู้วิจัยได้นำหลักสูตรไปทดลองใช้กับนักศึกษาชั้นปีที่ 1 หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการสอนการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จำนวน 34 คน ใช้เวลาในการทดลองหลักสูตร จำนวน 6 ชั่วโมง โดยใช้แผนการวิจัย One Shot Case design



เมื่อ X = หลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

O = สมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

### 1. เครื่องมือการทำวิจัย

1.1 แบบทดสอบก่อน - หลังรับการอบรม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ โครงสร้างของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ และประสบการณ์การทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบทดสอบก่อน - หลังรับการอบรม จากกลุ่มตัวอย่าง ภายใต้อกรอบ 3 หน่วยการอบรม คือ หน่วยการอบรมที่ 1 ความรู้ หน่วยการอบรมที่ 2 ทักษะ หน่วยการอบรมที่ 3 ทักษะ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มากปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยค่าแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการแปลความหมายเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

## 1.2 แบบวัดความพึงพอใจ

ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ โครงสร้างของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ และ ประสบการณ์การทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 เป็นวัดความพึงพอใจ ภายใต้อกรอบ 5 ด้าน คือ ด้านคุณภาพตาม วัตถุประสงค์ ด้านบริบทของโครงการ ด้านปัจจัยนำเข้าการจัดกิจกรรม ด้านกระบวนการ ขั้นตอนการจัดกิจกรรม และด้านผลลัพธ์โครงการ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการแปลความหมายเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีความพึงพอใจปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย

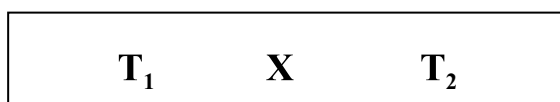
คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

ระยะที่ 1 ฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาในจังหวัดเลย

### 1. ประชากร/กลุ่มเป้าหมาย

การใช้โปรแกรมในการฝึกอบรมภาคสนามใช้ระเบียบวิธีวิจัยกึ่งทดลอง (pre-experiment) มีกลุ่มทดลอง 1 กลุ่ม มีการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง (one group pretest-posttest design) กลุ่มเป้าหมายในการทดลอง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 2 จำนวน 25 คน



เมื่อ  $T_1$  = การทดสอบก่อนการอบรม

$X$  = การอบรม

$T_2$  = การทดสอบหลังการอบรม

กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 2 จำนวน 25 คน โดยขอความอนุเคราะห์ทางสำนักงานพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 2 ทำการประชาสัมพันธ์การอบรมหลักสูตร เพื่อเข้าร่วมด้วยความสมัครใจ



## 2. เครื่องมือที่ใช้

1.1 แบบทดสอบก่อน - หลังรับการอบรม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ โครงสร้างของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ และประสบการณ์การทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบทดสอบก่อน - หลังรับการอบรม จากกลุ่มตัวอย่างเข้าอบรม ภายใต้วงรอบ 3 หน่วยการอบรม คือ หน่วยการอบรมที่ 1 ความรู้ หน่วยการอบรมที่ 2 ทักษะ หน่วยการอบรมที่ 3 ทักษะ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยค่าแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการแปลความหมายเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง คือ t – test แบบไม่เป็นอิสระต่อกัน (pair t – test)

### 1.2 แบบวัดความพึงพอใจ

ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 4 ระดับ โครงสร้างของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ และประสบการณ์การทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 เป็นวัดความพึงพอใจ ภายใต้วงรอบ 5 ด้าน คือ ด้านคุณภาพตามวัตถุประสงค์ ด้านบริบทของโครงการ ด้านปัจจัยนำเข้าการจัดกิจกรรม ด้านกระบวนการ ขั้นตอนการจัดกิจกรรม และด้านผลลัพธ์โครงการ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการแปลความหมายเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีความพึงพอใจปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

### 1.3 แบบสังเกตพฤติกรรมการฝึกอบรมรายบุคคล

เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสังเกตพฤติกรรมการฝึกอบรมรายบุคคลโครงการอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนการประมาณค่า (Rating scales) ของลิเคิร์ท (Likert Scales) โดยแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ดีมาก	=	แสดงพฤติกรรมได้ตามที่คาดหวังทั้งหมด 5 คะแนน
ดี	=	แสดงพฤติกรรมได้ตามที่คาดหวังเกือบทั้งหมด 4 คะแนน
ปานกลาง	=	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้มากกว่าครึ่งหนึ่ง 3 คะแนน
พอใช้	=	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้น้อยกว่าครึ่งหนึ่ง 2 คะแนน
ปรับปรุง	=	ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวังได้ 1 คะแนน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการแปลความหมายเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังดีมาก

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังดี

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังพอใช้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังปรับปรุง

### ระยะที่ 2 ประเมินประสิทธิผลภาพความคงทนของการฝึกอบรม

เป็นการประเมินความคงทนหลังการอบรม โดยเป็นการเก็บข้อมูลผู้บริหารที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมตลอดหลักสูตรหลักจากผ่านไปแล้ว 6 สัปดาห์ เพื่อทดสอบความคงทนของความรู้และทัศนคติของผู้อบรมเมื่อเวลาผ่านไประยะเวลาหนึ่ง

#### 1. เครื่องมือการวิจัย

1.1 แบบทดสอบก่อน - หลังรับการอบรม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ โครงสร้างของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานะ และระดับชั้นการศึกษา เป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบทดสอบก่อน - หลังรับการอบรม จากกลุ่มตัวอย่างเข้าอบรมภายใต้กรอบ 3 หน่วยการอบรม คือ หน่วยการอบรมที่ 1 ความรู้ หน่วยการอบรมที่ 2 ทักษะ หน่วย

การอบรมที่ 3 ทักษะ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ๕ ระดับ คือ มากที่สุด มากปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยค่าแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการแปลความหมายเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง คือ t – test แบบไม่เป็นอิสระต่อกัน (pair t – test)

การดำเนินงานวิจัยสองระยะดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยกำหนดให้มีกิจกรรมการวางแผน การปฏิบัติ การสังเกต และการสะท้อนผล เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้อง และอย่างเป็นระบบ เช่นเดียวกับขั้นตอนการวิจัยที่ผ่านมา ดังขั้นตอนการวิจัยและแนวคิดในการวิจัยแต่ละขั้นตอนในภาพที่ 3.1



รูปภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย มีจุดมุ่งหมาย คือ 1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย 2. เพื่อพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย และ 3. เพื่อประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ได้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ขั้นตอนที่ 4 ประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ที่ผู้วิจัยค้นพบตามลำดับดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม ประกอบด้วย

##### ระยะที่ 1 ศึกษาหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

จากการศึกษาหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งรูปแบบการประยุกต์ใช้หลักธรรมในการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และการศึกษาในเชิงภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม โดยมีองค์ประกอบตามหลักธรรม ประกอบด้วยหลักธรรมเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา และมีการนำหลักพรหมวิหารธรรมไปใช้ในการบริหารงานบุคคลมากที่สุด โดยมีการนิยามศัพท์การบริหารไว้ดังนี้

พรหมวิหาร หมายถึง ธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่พรหมวิหารเป็นหลักธรรมสำหรับทุกคน เป็นหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์

การบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 หมายถึง กระบวนการบริหาร งานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 คือ ด้านการบริหารตามหลักเมตตา ด้านการบริหารตามหลักกรุณา ด้านการบริหารตามหลักมุทิตา และด้านการบริหารตามหลักอุเบกขา สู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และยกระดับคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน

การบริหารตามหลักเมตตา หมายถึง ผู้บริหารมีการแสดงออกถึง ความรัก ความปรารถนาดี ไม่ตรีจิต ในกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยเป็นความคิดช่วยเหลือให้ทุกคนประสบแต่ประโยชน์ และมีความสุขโดยทั่วกัน อันเป็นความคิดที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในภาวะปกติ

การบริหารตามหลักกรุณา หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงความสงสาร การคิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความเดือดร้อนทั้งทางกายและใจในกระบวนการบริหารงานบุคคล ในภาวะที่ได้รับ ความเดือดร้อนเป็นทุกข์และต้องการความช่วยเหลือโดยเป็นการช่วยเหลือที่ถูกต้อง ไม่เบียดเบียนใครรวมทั้งตนเอง

การบริหารตามหลักมูทิตา หมายถึง ผู้บริหารมีการแสดงออกถึง ความชื่นบาน เป็นความพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี อันเป็นความคิดรู้สึกเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้า มีความสุข อันเป็นความดีแท้เช่น ได้ลาภยศมาโดยบริสุทธิ์ มิได้โกงหรือเบียดเบียนใคร รวมถึงดเว้นความริษยา อิจฉาผู้อื่น

การบริหารตามหลักอุเบกขา หมายถึง ผู้บริหารมีการแสดงออกถึง การวางใจเป็นกลางในกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยพิจารณาข้อเท็จจริง เมื่อตัดสินใจในเรื่องใด ๆ แล้ว ควรพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผล ถูกต้องและเที่ยงธรรม อันเป็นการรักษาความถูกต้อง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เพื่อผดุงไว้ซึ่งความ

## ระยะที่ 2 วิเคราะห์คุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

จากการศึกษาการวิเคราะห์เอกสารประเภทงานวิจัยและบทความวิชาการเกี่ยวกับหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ผลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 คุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

หลักพรหมวิหารธรรม	คุณลักษณะ	สมรรถนะ
1. เมตตา	การให้ความเป็นมิตร	1. การสื่อสาร 2. การสร้างความสัมพันธ์ 3. การโน้มน้าวใจ
2. กรุณา	การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	1. การยอมรับในปัจเจกบุคคล 2. การสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก 3. การสร้างทีม
3. มูทิตา	การมีทัศนคติเชิงบวก	1. การมีกรอบความคิดการเติบโต 2. การบริหารเวลา 3. การสอนงาน
4. อุเบกขา	การมีเหตุมีผล	1. ความฉลาดทางอารมณ์ 2. จริยธรรมในการทำงาน

จากตารางที่ 4.1 พบว่า หลักพรหมวิหารธรรมประกอบด้วย เมตตา กรุณา มูทิต และอุเบกขา มีคุณลักษณะและสมรรถนะดังต่อไปนี้ เมตตา มีคุณลักษณะ คือ การให้ความเป็นมิตร มีสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหาร คือ 1. การสื่อสาร 2. การสร้างความสัมพันธ์ 3. การโน้มน้าวใจ กรุณา มีคุณลักษณะ คือ การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหาร คือ 1. การยอมรับในปัจเจกบุคคล 2. การสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก 3. การสร้างทีม มูทิตา มีคุณลักษณะ คือ การมีทัศนคติเชิงบวก มีสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหาร คือ 1. การมีกรอบความคิดการเติบโต

2. การบริหารเวลา 3. การสอนงาน อุเบกขา มีคุณลักษณะ คือ การมีเหตุมีผล มีสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหาร คือ 1. ความฉลาดทางอารมณ์ 2. จริยธรรมในการทำงาน

### ระยะที่ 3 ตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

ผลการสำรวจความเห็นโดยการใช้แบบสอบถาม เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร ด้านพระพุทธศาสนา และนักวิชาการ จำนวน 15 รูป/คน ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของคุณลักษณะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

หลักธรรม	คุณลักษณะ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. เมตตา	การให้ความเป็นมิตร	4.57	0.51	มากที่สุด	4.61	0.50	มากที่สุด	4.83	0.39	มากที่สุด
2. กรุณา	การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	4.22	0.42	มาก	4.78	0.42	มากที่สุด	4.61	0.50	มากที่สุด
3. มุทิตา	การมีทัศนคติเชิงบวก	3.78	0.74	มาก	4.61	0.50	มากที่สุด	4.61	0.50	มากที่สุด
4. อุเบกขา	การมีเหตุมีผล	3.78	0.74	มาก	4.22	0.42	มาก	4.39	0.50	มาก
รวม		4.09	0.69	มาก	4.55	0.50	มากที่สุด	4.61	0.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.2 พบว่า คุณลักษณะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.69) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.50) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.49)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และ ความเป็นประโยชน์ของสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาในจังหวัดเลย

คุณลักษณะ	สมรรถนะ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	S.D.	$\bar{X}$	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล
1. การให้ความ เป็นมิตร	การสื่อสาร	4.33	0.24	มาก	4.47	0.15	มาก	4.80	0.30	มากที่สุด
	การสร้าง ความสัมพันธ์	4.80	0.30	มากที่สุด	4.80	0.30	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
	การโน้มน้าวใจ	4.13	0.38	มาก	4.40	0.37	มาก	4.47	0.38	มาก
	รวม	4.42	0.20	มาก	4.56	0.55	มากที่สุด	4.62	0.56	มากที่สุด
2. การเห็นอก เห็นใจผู้อื่น	การยอมรับในปัจเจก บุคคล	4.53	0.38	มากที่สุด	4.60	0.37	มากที่สุด	4.53	0.18	มากที่สุด
	การสร้างบรรยากาศ การทำงานเชิงบวก	4.27	0.55	มาก	4.53	0.38	มากที่สุด	4.60	0.15	มากที่สุด
	การสร้างทีม	4.25	0.58	มาก	4.40	0.37	มาก	4.47	0.38	มาก
	รวม	4.35	0.47	มาก	4.51	0.18	มากที่สุด	4.53	0.38	มากที่สุด
3. การมี ทัศนคติเชิงบวก	การมีกรอบความคิด การเติบโต	4.55	0.38	มากที่สุด	4.65	0.37	มากที่สุด	4.55	0.18	มากที่สุด
	การบริหารเวลา	4.13	0.56	มาก	4.47	0.18	มาก	4.80	0.18	มากที่สุด
	การสอนงาน	4.27	0.55	มาก	4.53	0.38	มากที่สุด	4.60	0.15	มากที่สุด
	รวม	4.32	0.48	มาก	4.55	0.22	มากที่สุด	4.65	0.15	มากที่สุด
4. การมีเหตุมี ผล	ความฉลาดทาง อารมณ์	4.50	0.48	มาก	4.67	0.35	มากที่สุด	4.53	0.18	มากที่สุด
	จริยธรรมในการ ทำงาน	4.30	0.55	มาก	4.50	0.38	มาก	4.60	0.15	มากที่สุด
	รวม	4.40	0.44	มาก	4.59	0.20	มากที่สุด	4.57	0.18	มากที่สุด
	รวมทุกด้าน	4.37	0.35	มาก	4.55	0.24	มากที่สุด	4.59	0.20	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.35)



ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.24) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.20)

สมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ตามคุณลักษณะการให้ความเป็นมิตร มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.20) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.18) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.38)

สมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ตามคุณลักษณะการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.47) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.24) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.20)

สมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ตามคุณลักษณะการมีทัศนคติเชิงบวก มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.48) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.22) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.15)

สมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ตามคุณลักษณะการมีเหตุมีผล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.44) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.20) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.18)

## ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

### ระยะที่ 1. การศึกษาสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

ผลการสำรวจความเห็นโดยการใช้แบบสอบถาม เป็นการศึกษาสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดเลย จำนวน 191 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 189 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.95 ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลในด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### 1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(N)	ร้อยละ (%)
1. สังกัด		
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1	57	30.16
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2	65	34.39
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3	31	16.40

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย-หนองบัวลำภู	36	19.05
<b>รวม</b>	<b>189</b>	<b>100.00</b>
2. วุฒิการศึกษา		
ไม่เกินปริญญาโท	169	89.42
ปริญญาเอก	30	10.58
<b>รวม</b>	<b>189</b>	<b>100.00</b>
3. ประสบการณ์ในตำแหน่ง		
ไม่เกิน 5 ปี	32	16.93
5 – 10 ปี	89	47.09
มากกว่า 10 ปี	68	35.98
<b>รวม</b>	<b>189</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม รวมทั้งหมด 189 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 34.39 วุฒิการศึกษาไม่เกินปริญญาโท จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 89.42 ประสบการณ์ในตำแหน่ง 5 – 10 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 47.09

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

ข้อ	สมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	ความต้องการจำเป็น PNImodified	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.			
1	การสื่อสาร	4.44	0.63	มาก	4.88	0.35	มากที่สุด	0.099	11
2	การสร้างความสัมพันธ์	4.39	0.62	มาก	4.86	0.37	มากที่สุด	0.107	8
3	การโน้มน้าวใจ	3.56	0.43	มาก	4.55	0.30	มากที่สุด	0.278	2
4	การยอมรับในปัจเจกบุคคล	3.58	0.40	มาก	4.54	0.45	มากที่สุด	0.268	3
5	การสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก	3.76	0.77	มาก	4.38	0.70	มาก	0.165	5
6	การสร้างทีม	3.79	0.76	มาก	4.02	0.62	มาก	0.060	10

7	การมีกรอบความคิดการเติบโต	3.85	0.56	มาก	4.43	0.54	มาก	0.150	6
8	การบริหารเวลา	4.20	0.67	มาก	4.63	0.50	มากที่สุด	0.102	9
9	การสอนงาน	3.91	0.80	มาก	4.47	0.62	มาก	0.143	7
10	ความฉลาดทางอารมณ์	3.56	0.46	มาก	4.57	0.48	มากที่สุด	0.283	1
11	จริยธรรมในการทำงาน	3.60	0.50	มาก	4.55	0.40	มากที่สุด	0.264	4
โดยรวม		3.88	0.56	มาก	4.53	0.54	มากที่สุด	0.168	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย มีสภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกสมรรถนะ สมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.63) รองลงมา คือ การสร้างความสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.62) และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ความฉลาดทางอารมณ์ ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.46)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า มีสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.88$ , S.D. = 0.35) รองลงมา คือ การสร้างความสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.86$ , S.D. = 0.37) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การสร้างทีม ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.62)

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.168 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.168$ ) มี 4 สมรรถนะ ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม เรียงตามค่าดัชนีได้ ดังนี้ ความฉลาดทางอารมณ์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.283$ ) การโน้มน้าวใจ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.278$ ) การยอมรับในปัจเจกบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.268$ ) และจริยธรรมในการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.264$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสื่อสาร

ข้อ	ด้านการสื่อสาร	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	ความต้องการจำเป็น PNImodified	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.			
1	ท่านเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา	4.50	0.46	มากที่สุด	4.90	0.25	มากที่สุด	0.081	4
2	ท่านสื่อสารถึงเป้าหมายอย่างชัดเจนในการ	4.51	0.54	มากที่สุด	4.89	0.29	มากที่สุด	0.077	5
3	ท่านทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย	4.38	0.62	มาก	4.86	0.37	มากที่สุด	0.098	2
4	ท่านตรวจสอบความสมบูรณ์ของการสื่อสารทุกครั้ง	4.46	0.61	มาก	4.87	0.30	มากที่สุด	0.084	3
5	ท่านสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งเสริมการสื่อสาร	4.33	0.66	มาก	4.87	0.35	มากที่สุด	0.109	1
โดยรวม		4.44	0.63	มาก	4.88	0.35	มากที่สุด	0.099	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสื่อสาร มีสภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านสื่อสารถึงเป้าหมายอย่างชัดเจนในการ ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.54) รองลงมา คือ ท่านเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.46) และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งเสริมการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.66)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสื่อสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.88$ , S.D. = 0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.90$ , S.D. = 0.25) รองลงมา คือ ท่านสื่อสารถึงเป้าหมายอย่างชัดเจนในการ ( $\bar{X} = 4.89$ , S.D. = 0.29) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ( $\bar{X} = 4.86$ , S.D. = 0.37)

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสื่อสาร พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.099 (PNI<sub>modified</sub>)

= 0.099) มีตัวชี้วัดสมรรถนะ 1 ข้อ ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม คือ ท่านสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งเสริมการสื่อสาร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.109$ )

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสร้างความสัมพันธ์

ข้อ	ด้านการสร้างความสัมพันธ์	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	ความต้องการจำเป็น $PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.			
1	ท่านให้ความช่วยเหลือในการทำงานและในการดำรงชีวิตบุคลากร	4.38	0.62	มาก	4.86	0.37	มากที่สุด	0.098	3
2	ท่านมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถและข้อจำกัดของบุคลากร	4.33	0.66	มาก	4.87	0.35	มากที่สุด	0.109	2
3	ท่านอดทนอดกลั้นต่อพฤติกรรมหรือความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากร	4.28	0.77	มาก	4.81	0.37	มากที่สุด	0.110	1
4	ท่านร่วมมือกับบุคลากรในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน	4.46	0.61	มาก	4.87	0.30	มากที่สุด	0.084	4
5	ท่านให้ความสำคัญในบทบาทหน้าที่ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กร	4.50	0.46	มากที่สุด	4.90	0.25	มากที่สุด	0.081	4
โดยรวม		4.39	0.62	มาก	4.86	0.37	มากที่สุด	0.107	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า สมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสร้างความสัมพันธ์ มีสภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านให้ความสำคัญในบทบาทหน้าที่ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กร ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.46) รองลงมา คือ ท่านร่วมมือกับบุคลากรในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.61) และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านอดทนอดกลั้นต่อพฤติกรรมหรือความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.77)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสร้างความสัมพันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.86$ , S.D. =

0.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านให้ความสำคัญในบทบาทหน้าที่ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กร ( $\bar{X} = 4.90$ , S.D. = 0.25) รองลงมา คือ ท่านร่วมมือกับบุคลากรในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.87$ , S.D. = 0.30) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านอดทนอดกลั้นต่อพฤติกรรมหรือความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.81$ , S.D. = 0.37)

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสร้างความสัมพันธ์ พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.107 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.107$ ) มีตัวชี้วัดสมรรถนะ 2 ข้อ ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม คือ ท่านอดทนอดกลั้นต่อพฤติกรรมหรือความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.110$ ) และท่านมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถและข้อจำกัดของบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.109$ )

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการโน้มน้าวใจ

ข้อ	ด้านการโน้มน้าวใจ	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	ความต้องการจำเป็น PNImodified	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.			
1	ท่านพยายามที่จะเปลี่ยนความเชื่อทัศนคติค่านิยม และกรกระทำของบุคลากร	3.57	0.42	มาก	4.53	0.48	มากที่สุด	0.268	3
2	ท่านแสดงออกถึงความต้องการด้วยกลวิธีที่เหมาะสม ให้มีผลกระทบใจบุคลากรจนเกิดการยอมรับ และยอมเปลี่ยนแปลง	3.51	0.43	มาก	4.51	0.32	มากที่สุด	0.285	1
3	ท่านตอบสนองความต้องการของบุคลากรในการปรับเปลี่ยนในทางที่ดีของโรงเรียน	3.61	0.43	มาก	4.61	0.28	มากที่สุด	0.277	2
โดยรวม		3.56	0.43	มาก	4.55	0.30	มากที่สุด	0.278	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า สมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการโน้มน้าวใจ มีสภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านตอบสนองความ

ต้องการของบุคลากรในการปรับเปลี่ยนในทางที่ดีของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.43) รองลงมา คือ ท่านพยายามที่จะเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติค่านิยม และการกระทำของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.57$ , S.D. = 0.42) และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านแสดงออกถึงความต้องการด้วยกลวิธีที่เหมาะสม ให้มีผลกระทบต่อใจบุคลากรจนเกิดการยอมรับ และยอมเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.43)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเลย ด้านการโน้มน้าวใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านตอบสนองความต้องการของบุคลากรในการปรับเปลี่ยนในทางที่ดีของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.28) รองลงมา คือ ท่านพยายามที่จะเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติค่านิยม และการกระทำของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.48) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านแสดงออกถึงความต้องการด้วยกลวิธีที่เหมาะสม ให้มีผลกระทบต่อใจบุคลากรจนเกิดการยอมรับ และยอมเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.32)

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาใน จังหวัดเลย ด้านการโน้มน้าวใจ พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.278 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.278$ ) มีตัวชี้วัดสมรรถนะ 1 ข้อ ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม คือ ท่านแสดงออกถึงความต้องการด้วยกลวิธีที่เหมาะสม ให้มีผลกระทบต่อใจบุคลากรจนเกิดการยอมรับ และยอมเปลี่ยนแปลง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.285$ )

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และ ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการยอมรับในปัจเจกบุคคล

ข้อ	ด้านการยอมรับในปัจเจกบุคคล	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	ความต้องการจำเป็น PNImodified	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.			
1	ท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นรายบุคคล	3.51	0.43	มาก	4.51	0.32	มากที่สุด	0.285	1
2	ท่านส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพ	3.62	0.43	มาก	4.61	0.28	มากที่สุด	0.273	2
3	ท่านคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.59	0.40	มาก	4.50	0.36	มากที่สุด	0.253	4
4	ท่านสร้างขวัญกำลังใจที่ดีบุคลากร	3.60	0.56	มาก	4.54	0.42	มากที่สุด	0.261	3
โดยรวม		3.58	0.40	มาก	4.54	0.45	มากที่สุด	0.268	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า สมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการยอมรับในปัจจุบันบุคคล มีสภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.58$ , S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพ ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.43) รองลงมา คือ ท่านสร้างขวัญกำลังใจที่บุคลากร ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.56) และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.43)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการยอมรับในปัจจุบันบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพ ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.28) รองลงมา คือ ท่านสร้างขวัญกำลังใจที่บุคลากร ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.42) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.36)

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการยอมรับในปัจจุบันบุคคล พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.268 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.268$ ) มีตัวชี้วัดสมรรถนะ 2 ข้อ ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม คือ ท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นรายบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.285$ ) และท่านส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.273$ )

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก

ข้อ	ด้านการสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	ความต้องการจำเป็น $PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.			
1	ท่านสร้างบรรยากาศการทำงานที่เกิดความรู้สึกเคารพบุคลากร	3.62	0.70	มาก	4.27	0.70	มาก	0.152	1
2	ท่านจัดสภาพแวดล้อมโรงเรียนให้รู้สึกปลอดภัยทั้งกายและใจ	3.56	0.78	มาก	4.19	0.81	มาก	0.150	2
3	ท่านสร้างความท้าทายในการทำงานให้กับบุคลากร	3.88	0.78	มาก	4.48	0.62	มาก	0.133	3
4	ท่านบริหารงานและแก้ปัญหาในการทำงานด้วยบรรยากาศที่เกิดความสนุกสนาน	3.99	0.79	มาก	4.57	0.65	มากที่สุด	0.126	4
โดยรวม		3.76	0.77	มาก	4.38	0.70	มาก	0.165	



จากตารางที่ 4.10 พบว่า สมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก มีสภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านบริหารงานและแก้ปัญหาในการทำงานด้วยบรรยากาศที่เกิดความสนุกสนาน ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.79) รองลงมา คือ ท่านสร้างความท้าทายในการทำงานให้กับบุคลากร ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.78) และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านจัดสภาพแวดล้อมโรงเรียนให้รู้สึกปลอดภัยทั้งกายและใจ ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.78)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านบริหารงานและแก้ปัญหาในการทำงานด้วยบรรยากาศที่เกิดความสนุกสนาน ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.65) รองลงมา คือ ท่านสร้างความท้าทายในการทำงานให้กับบุคลากร ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.62) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านจัดสภาพแวดล้อมโรงเรียนให้รู้สึกปลอดภัยทั้งกายและใจ ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.81)

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.165 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.165$ ) ไม่มีตัวชี้วัดสมรรถนะที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ ท่านสร้างบรรยากาศการทำงานที่เกิดความรู้สึกเคารพบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.152$ ) ท่านจัดสภาพแวดล้อมโรงเรียนให้รู้สึกปลอดภัยทั้งกายและใจ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.150$ ) ท่านสร้างความท้าทายในการทำงานให้กับบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.133$ ) และท่านบริหารงานและแก้ปัญหาในการทำงานด้วยบรรยากาศที่เกิดความสนุกสนาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.126$ )

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสร้างทีม

ข้อ	ด้านการสร้างทีม	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	ความต้องการจำเป็น PNImodified	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.			
1	ท่านให้ความสำคัญในการสร้างทีมงานในการรับผิดชอบต่อเป้าหมายของโรงเรียน	3.87	0.66	มาก	4.01	0.51	มาก	0.036	5
2	ท่านสร้างบรรทัดฐานการทำงานที่เป็นที่รับรู้ของทั้งโรงเรียน	3.86	0.56	มาก	4.02	0.55	มาก	0.041	4

3	ท่านมีการวางแผนการดำเนินงานเป็นขั้นเป็นตอนอธิบายได้ชัดเจน	3.75	0.69	มาก	4.00	0.62	มาก	0.066	2
4	ท่านสนับสนุนการปฏิบัติงานของทีมงานในเรื่องต่าง ๆ	3.79	0.71	มาก	4.00	0.62	มาก	0.055	3
5	ท่านการประเมินผลในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่ได้ประกาศไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	3.69	0.93	มาก	4.06	0.58	มาก	0.098	1
โดยรวม		3.79	0.76	มาก	4.02	0.62	มาก	0.060	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า สมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสร้างทีม มีสภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านให้ความสำคัญในการสร้างทีมงานในการรับผิดชอบต่อเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.66) รองลงมา คือ ท่านสร้างบรรทัดฐานการทำงานที่เป็นที่รับรู้ของทั้งโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.56) และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านการประเมินผลในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่ได้ประกาศไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 0.93)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสร้างทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านการประเมินผลในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่ได้ประกาศไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.58) รองลงมา คือ ท่านสร้างบรรทัดฐานการทำงานที่เป็นที่รับรู้ของทั้งโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.55) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีการวางแผนการดำเนินงานเป็นขั้นเป็นตอนอธิบายได้ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.62) และท่านสนับสนุนการปฏิบัติงานของทีมงานในเรื่องต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.62)

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสร้างทีม พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.060 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.060$ ) มีตัวชี้วัดสมรรถนะ 2 ข้อ ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม คือ ท่านการประเมินผลในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่ได้ประกาศไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.098$ ) และท่านมีการวางแผนการดำเนินงานเป็นขั้นเป็นตอนอธิบายได้ชัดเจน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.066$ )

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความ ต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัด ไลย ด้านการมีกรอบความคิดการเติบโต

ข้อ	ด้านการมีกรอบความคิดการเติบโต	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	ความต้องการจำเป็น PNImodified	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.			
1	ท่านชอบความท้าทายในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร	3.62	0.70	มาก	4.27	0.70	มาก	0.180	1
2	ท่านเป็นบุคคลที่มีความเพียรพยายามในการเรียนรู้ในการทำงานใหม่ ๆ	3.56	0.78	มาก	4.19	0.81	มาก	0.177	2
3	ท่านกล้าเผชิญปัญหาและเรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์	3.88	0.78	มาก	4.48	0.62	มาก	0.155	3
4	ท่านมีความสามารถในการรับรู้และพัฒนาศักยภาพทางปัญญา	4.20	0.63	มาก	4.65	0.49	มากที่สุด	0.107	5
5	ท่านหาบทเรียนและแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่น	3.99	0.79	มาก	4.57	0.65	มากที่สุด	0.145	4
โดยรวม		3.85	0.56	มาก	4.43	0.54	มาก	0.150	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า สมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดไลย ด้านการมีกรอบความคิดการเติบโต มีสภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความสามารถในการรับรู้และพัฒนาศักยภาพทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.63) รองลงมา คือ ท่านหาบทเรียนและแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่น ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.79) และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านเป็นบุคคลที่มีความเพียรพยายามในการเรียนรู้ในการทำงานใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.78)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดไลย ด้านการมีกรอบความคิดการเติบโต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความสามารถในการรับรู้และพัฒนาศักยภาพทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.49) รองลงมา คือ ท่านหาบทเรียนและแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.65) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านเป็นบุคคลที่มีความเพียรพยายามในการเรียนรู้ในการทำงานใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.81)

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดไลย ด้านการมีกรอบความคิดการเติบโต พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ

0.150 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.150$ ) มีตัวชี้วัดสมรรถนะ 3 ข้อ ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่า ดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม คือ ท่านชอบความท้าทายในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.180$ ) ท่านเป็นบุคคลที่มีความเพียรพยายามในการเรียนรู้ในการทำงานใหม่ ๆ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.177$ ) และท่านกล้าเผชิญปัญหาและเรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.155$ )

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการบริหารเวลา

ข้อ	ด้านการบริหารเวลา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	ความต้องการจำเป็น $PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.			
1	ท่านตระหนักถึงเป้าหมายของการทำงาน	4.20	0.63	มาก	4.65	0.49	มากที่สุด	0.096	4
2	ท่านมีการวางแผนการใช้เวลาให้เกิดความคุ้มค่า	3.99	0.79	มาก	4.57	0.65	มากที่สุด	0.126	1
3	ท่านให้ความสำคัญต่อแผนงาน ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้	4.33	0.66	มาก	4.67	0.45	มากที่สุด	0.109	3
4	ท่านได้นำประสบการณ์มาปรับปรุงการใช้เวลาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าเดิม	4.28	0.77	มาก	4.61	0.41	มากที่สุด	0.110	2
โดยรวม		4.20	0.67	มาก	4.63	0.50	มากที่สุด	0.102	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า สมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการบริหารเวลา มีสภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านให้ความสำคัญต่อแผนงาน ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.66) รองลงมา คือ ท่านได้นำประสบการณ์มาปรับปรุงการใช้เวลาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.77) และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านมีการวางแผนการใช้เวลาให้เกิดความคุ้มค่า ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.79)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการบริหารเวลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านให้ความสำคัญต่อแผนงาน

ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.45) รองลงมา คือ ท่านตระหนักถึงเป้าหมายของการทำงาน ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.49) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีการวางแผนการใช้เวลาให้เกิดความคุ้มค่า ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.65)

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการบริหารเวลา พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.102 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.102$ ) มีตัวชี้วัดสมรรถนะ 3 ข้อ ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม คือ ท่านมีการวางแผนการใช้เวลาให้เกิดความคุ้มค่า ( $PNI_{\text{modified}} = 0.126$ ) ท่านได้นำประสบการณ์มาปรับปรุงการใช้เวลาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.110$ ) และท่านให้ความสำคัญต่อแผนงานดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.109$ )

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสอนงาน

ข้อ	ด้านการสอนงาน	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	ความต้องการจำเป็น $PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.			
1	ท่านกำหนดกรอบของการสนทนาที่ชัดเจน	3.56	0.78	มาก	4.19	0.81	มาก	0.150	1
2	ท่านเข้าใจถึงสภาพการณ์ปัจจุบันของบุคลากรและองค์กร	3.88	0.78	มาก	4.48	0.62	มาก	0.133	2
3	ท่านสำรวจสภาพที่ต้องการขององค์กรในการพัฒนาบุคลากร	4.20	0.63	มาก	4.65	0.49	มากที่สุด	0.096	4
4	ท่านวางแผนพัฒนาบุคลากรตามความจำเป็นเพื่อความสำเร็จขององค์กร	3.99	0.79	มาก	4.57	0.65	มากที่สุด	0.126	3
โดยรวม		3.91	0.80	มาก	4.47	0.62	มาก	0.143	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า สมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสอนงาน มีสภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านสำรวจสภาพที่ต้องการขององค์กรในการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.63) รองลงมา คือ ท่านวางแผนพัฒนาบุคลากรตามความจำเป็นเพื่อความสำเร็จขององค์กร ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.79) และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านกำหนดกรอบของการสนทนาที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.78)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเลย ด้านการสอนงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านสำรวจสภาพที่ต้องการขององค์กรในการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.49) รองลงมา คือ ท่านวางแผนพัฒนาบุคลากรตามความจำเป็นเพื่อความสำเร็จขององค์กร ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.65) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านกำหนดกรอบของการสนทนาที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.81)

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสอนงาน พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.143 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.143$ ) มีตัวชี้วัดสมรรถนะ 1 ข้อ ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม คือ ท่านกำหนดกรอบของการสนทนาที่ชัดเจน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.150$ )

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านความฉลาดทางอารมณ์

ข้อ	ด้านความฉลาดทางอารมณ์	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	ความต้องการจำเป็น PNImodified	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.			
1	รู้เท่าทันความรู้สึกของตนเองและคลี่คลายอารมณ์ทางลบให้หมดไป	3.55	0.35	มาก	4.63	0.45	มาก	0.304	1
2	ท่านใช้อารมณ์ให้ส่งเสริมความคิดของตน โดยอารมณ์จะช่วยปรับแต่งและปรับปรุงความคิดให้เป็นไปในทางที่มีประโยชน์	3.57	0.42	มาก	4.53	0.48	มากที่สุด	0.269	4
3	ท่านสร้างเสริมพลังใจให้ตนเอง ด้วยการมองและเห็นถึงความมั่งคั่งของโลกหรือบุคคลอื่น	3.51	0.43	มาก	4.51	0.32	มากที่สุด	0.285	2
4	ท่านพิจารณาสิ่งรอบข้างบุคคลรอบตัว เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งตนเอง ซึ่งชมในส่วนดีทั้งของเขาและของเรา	3.62	0.43	มาก	4.61	0.28	มากที่สุด	0.273	3
โดยรวม		3.56	0.46	มาก	4.57	0.48	มากที่สุด	0.283	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า สมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านความฉลาดทางอารมณ์ มีสภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านพิจารณาสิ่งรอบข้างบุคคลรอบตัว เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งตนเอง ขึ้นชมในส่วนตัวทั้งของเขาและของเรา ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.43) รองลงมา คือ ท่านใช้อารมณ์ให้ส่งเสริมความคิดของตน โดยอารมณ์จะช่วยปรับแต่งและปรับปรุงความคิดให้เป็นไปในทางที่มีประโยชน์ ( $\bar{X} = 3.57$ , S.D. = 0.42) และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านสร้างเสริมพลังใจให้ตนเอง ด้วยการมองและเห็นถึงความงดงามของโลกหรือบุคคลอื่น ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.43)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านความฉลาดทางอารมณ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รู้เท่าทันความรู้สึกของตนเองและคลี่คลายอารมณ์ทางลบให้หมดไป ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = 0.45) รองลงมา คือ ท่านพิจารณาสิ่งรอบข้างบุคคลรอบตัว เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งตนเอง ขึ้นชมในส่วนตัวทั้งของเขาและของเรา ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.28) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านสร้างเสริมพลังใจให้ตนเอง ด้วยการมองและเห็นถึงความงดงามของโลกหรือบุคคลอื่น ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.32)

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านความฉลาดทางอารมณ์ พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.283 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.283$ ) มีตัวชี้วัดสมรรถนะ 2 ข้อ ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม คือ รู้เท่าทันความรู้สึกของตนเองและคลี่คลายอารมณ์ทางลบให้หมดไป ( $PNI_{\text{modified}} = 0.304$ ) และท่านสร้างเสริมพลังใจให้ตนเอง ด้วยการมองและเห็นถึงความงดงามของโลกหรือบุคคลอื่น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.285$ )

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านจริยธรรมในการทำงาน

ข้อ	ด้านจริยธรรมในการทำงาน	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	ความต้องการจำเป็น $PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.			
1	ท่านบริหารงานโดยยึดถือความยุติธรรมสำหรับบุคลากร	3.62	0.43	มาก	4.61	0.28	มากที่สุด	0.273	1
2	ท่านสร้างความไว้วางใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือในตัวท่าน	3.59	0.40	มาก	4.50	0.36	มากที่สุด	0.253	3
3	ท่านยึดถือความซื่อสัตย์ สุจริตในการทำงาน	3.60	0.56	มาก	4.54	0.42	มากที่สุด	0.261	2

โดยรวม	3.60	0.50	มาก	4.55	0.40	มากที่สุด	0.264	
--------	------	------	-----	------	------	-----------	-------	--

จากตารางที่ 4.16 พบว่า สมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านจริยธรรมในการทำงาน มีสภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านบริหารงานโดยยึดถือความยุติธรรมสำหรับบุคลากร ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.43) รองลงมา คือ ท่านยึดถือความซื่อสัตย์ สุจริตในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.56) และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านสร้างความไว้วางใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือในตัวท่าน ( $\bar{X} = 3.59$ , S.D. = 0.40)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านจริยธรรมในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านบริหารงานโดยยึดถือความยุติธรรมสำหรับบุคลากร ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.28) รองลงมา คือ ท่านยึดถือความซื่อสัตย์ สุจริตในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.42) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านสร้างความไว้วางใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือในตัวท่าน ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.36)

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านจริยธรรมในการทำงาน พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.264 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.264$ ) มีตัวชี้วัดสมรรถนะ 1 ข้อ ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม คือ ท่านบริหารงานโดยยึดถือความยุติธรรมสำหรับบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.273$ )

## ระยะที่ 2 สร้างหลักสูตรฝึกอบรม

การจัดทำหลักสูตรระยะสั้น การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ดัชนีความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม เรียงตามค่าดัชนีได้ ความฉลาดทางอารมณ์ การโน้มน้าวใจ การยอมรับในปัจเจกบุคคล และจริยธรรมในการทำงาน ประกอบด้วย 1) การยกร่างหลักสูตร โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วสร้างเป็นหลักสูตร กร่างหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ จุดหมาย กลุ่มเป้าหมาย สารการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล

### ชื่อหลักสูตร

การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

### หลักการ

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลุ่มผู้ที่มีความสำคัญที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในเรื่องของความรู้ และทักษะการบริหารเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและของโลก เพราะ



ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบทำให้องค์การประสบความสำเร็จขององค์การ บทบาทของผู้นาจึงมีความสำคัญต่อองค์การยิ่ง ผู้บริหารจึงเข้ามารับหน้าที่ในการบริหารองค์การ พร้อมความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการบอร์ดบริหาร บุคลากร รวมทั้ง ผู้รับบริการ ที่จะเห็นความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่วิกฤตของ องค์การ การที่ผู้บริหารจะนำพาองค์การได้ต้องอาศัยประสิทธิผลการนำ หรือภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำได้มีการศึกษาในทางฝั่งนักคิดตะวันตกมากมาย สามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ใหญ่ ๆ ได้ คือ กลุ่มศึกษามุ่งเน้นคุณลักษณะ (Leadership is a trait) กลุ่มศึกษามุ่งเน้น ความสามารถ (Leadership is an ability) และกลุ่มศึกษามุ่งเน้นทักษะ (Leadership is a skill) เป็นการศึกษาที่ตัวของผู้นำเป็นหลัก และกลุ่มมุ่งศึกษาพฤติกรรม (Leadership is a behavior) กลุ่ม ศึกษามุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Leadership is a relationship) และกลุ่มศึกษามุ่งเน้นกระบวนการของ อิทธิพล (Leadership is an influence) เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นกระบวนการก่อเกิดความสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างอิทธิพลต่อผู้ตามได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์แบบต่าง ๆ

ในประเทศไทยที่เป็นประเทศแห่งศูนย์กลางพระพุทธศาสนา ได้มีนักวิชาการได้ ประยุกต์ใช้หลักธรรมมาใช้ศึกษาในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธมากมาย และหลักพรหมวิหารธรรมก็ ได้ถูกนำมาศึกษามากมายหลายชิ้นงานวิจัย ในฐานะ “ธรรมของผู้เป็นใหญ่” แต่ส่วนมากเป็นการนำ หลักธรรมพรหมวิหาร 4 มาใช้ตรง ๆ ทั้งเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งส่วนมากจะคล้าย ๆ กับ การศึกษา “คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร” ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แรงบันดาลใจจากองค์ ทะไลลามะที่ 14 ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้นำแห่งความกรุณา (Compassionate Leadership) จากทั่วทั้งโลก West (2021) อธิบายว่า ความเป็นผู้นำที่เห็นอกเห็นใจเกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญ กับความสัมพันธ์ผ่านการรับฟังอย่างระมัดระวัง ทำความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจและสนับสนุนผู้อื่น ทำ ให้คนที่เราเป็นผู้นำรู้สึกมีค่า ได้รับความเคารพและห่วงใย ดังนั้นพวกเขาจึงสามารถเข้าถึงศักยภาพ และทำงานให้ดีที่สุดได้ มีหลักฐานที่ชัดเจนว่าความเป็นผู้นำที่เห็นอกเห็นใจส่งผลให้พนักงานมีส่วนร่วม และมีแรงจูงใจมากขึ้นด้วยความเป็นอยู่ที่ดีในระดับสูง ซึ่งจะส่งผลให้มีการดูแลที่มีคุณภาพสูง

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น หลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย จึงเป็นการสร้างเพื่อเป็นการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้มี ทักษะในการบริหารที่มีประสิทธิผล

### จุดมุ่งหมาย

#### จุดมุ่งหมายทั่วไป

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความฉลาดทางอารมณ์ (EI) ของตัวเองโดยการ เปลี่ยนแปลงความคิดของตัวเองในสถานการณ์ต่าง ๆ
3. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตัวเองให้มีทักษะใฝ่มน้าวใจที่ดี สามารถนำหลักการ ไปประยุกต์ใช้ได้
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติ วิธีคิด และมุมมองที่ถูกต้อง เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และหลักการบริหารความหลากหลายและการดำรงตนให้สมดุลในการทำงาน

5. ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติ วิธีคิด และและพฤติกรรมตามมาตรฐานทางจริยธรรม

#### จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาอธิบายคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาได้

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาได้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้และเข้าใจอารมณ์ของตนเองได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเตรียมวิธีบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองให้ดีขึ้นได้

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาฝึกฝนให้เป็นแสดงออกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ มากกว่าการใช้อารมณ์ในการกำหนดพฤติกรรมของตนเอง

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้ฝึกฝนเทคนิคต่าง ๆ ในการโน้มน้าวและจูงใจ

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาได้ฝึกฝนในสถานการณ์จำลองและปฏิบัติใช้เทคนิคต่าง ๆ

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะหรือความสามารถในการลดปัญหาความขัดแย้งและเรียนรู้วิธีการทำงานให้ราบรื่น เข้าใจบริบทความแตกต่างของแต่ละบุคคล

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารความแตกต่างของบุคลากร ส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน เกิดประโยชน์กับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

5.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุของพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ และสามารถแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

5.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดพฤติกรรมตามมาตรฐานทางจริยธรรมในการนำองค์กร

#### กลุ่มเป้าหมาย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายลเย เขต 1
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายลเย เขต 2
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายลเย เขต 3
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษายลเย-หนองบัวลำภู

#### เนื้อหาและกิจกรรม

สาระการเรียนรู้สำหรับหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดยลเย จำนวน 64 ชั่วโมง มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4.17 เนื้อหาและกิจกรรมของหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

เนื้อหา	กิจกรรม	สื่อการเรียนรู้	ระยะเวลา
1. ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม	1. ชี้แจงสาระสำคัญเกี่ยวกับการฝึกอบรม 2. บรรยาย 3. มอบหมายงาน 4. อภิปราย 5. ชมวีดิทัศน์ 6. สรุปสาระสำคัญ	1. แผนการอบรม 2. เอกสาร ประกอบการบรรยาย 3. เพาเวอร์ พอยท์ บรรยาย 4. วีดิทัศน์ 5. ใบงาน	8 ชม.
2. ความฉลาดทางอารมณ์	1. ชี้แจงสาระสำคัญเกี่ยวกับการฝึกอบรม 2. แบ่งกลุ่มเข้าฐานความรู้ 3. อภิปราย 4. สรุปสาระสำคัญ	1. แผนการอบรม 2. เอกสาร ประกอบการบรรยาย 3. เพาเวอร์ พอยท์ บรรยาย 4. วีดิทัศน์ 5. ใบงาน	16 ชม.
3. การโน้มน้าวใจ	1. ชี้แจงสาระสำคัญเกี่ยวกับการฝึกอบรม 2. แบ่งกลุ่มเข้าฐานความรู้ 3. สาธิต 4. ชมวีดิทัศน์ 5. สรุปสาระสำคัญ	1. แผนการอบรม 2. เอกสาร ประกอบการบรรยาย 3. เพาเวอร์ พอยท์ บรรยาย 4. วีดิทัศน์ 5. ใบงาน	16 ชม.
4. การยอมรับในปัจเจกบุคคล	1. ชี้แจงสาระสำคัญเกี่ยวกับการฝึกอบรม 2. แบ่งกลุ่มทำโครงการ 3. อภิปราย 5. สรุปสาระสำคัญ	1. แผนการอบรม 2. เอกสาร ประกอบการบรรยาย 3. เพาเวอร์ พอยท์ บรรยาย 4. วีดิทัศน์ 5. ใบงาน	16 ชม.
5. จริยธรรมในการทำงาน	1. ชี้แจงสาระสำคัญเกี่ยวกับการฝึกอบรม 2. บรรยาย 3. ชมวีดิทัศน์ 4. สรุปสาระสำคัญ	1. แผนการอบรม 2. เอกสาร ประกอบการบรรยาย 3. เพาเวอร์ พอยท์ บรรยาย	8 ชม.

เนื้อหา	กิจกรรม	สื่อการเรียนรู้	ระยะเวลา
		4. วีดิทัศน์ 5. ใบงาน	

### สื่อการเรียนรู้

สื่อประกอบการอบรม ประกอบด้วย แผนการสอน เอกสารประกอบการฝึกอบรมในรูปแบบเอกสารที่ผู้วิจัยได้รวบรวมเนื้อหาสาระให้ครอบคลุมสาระหน่วยการอบรม ใบงานในประเด็นต่าง ๆ แบบประเมินในแต่ละหน่วยการเรียนรู้

### การวัดและประเมินผล

ตารางที่ 4.18 การวัดและประเมินผลของหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

การประเมิน	เครื่องมือ	เกณฑ์การประเมิน
1. ความรู้	แบบทดสอบก่อนและหลัง	- หลังอบรมผู้อบรมมีความรู้ ร้อยละ 60 ขึ้นไป
2. ทักษะ	การปฏิบัติ	- ผู้อบรมมีทักษะความฉลาดทางอารมณ์ - ผู้อบรมมีทักษะการโน้มน้าวใจ - ผู้อบรมมีทักษะการยอมรับในปัจเจกบุคคล - ผู้อบรมมีจริยธรรมในการทำงาน
3. ทศนคติ	แบบสังเกต	- ผู้อบรมมีความตั้งใจในการฝึกอบรม ร้อยละ 80
4. พฤติกรรมการเข้าอบรม	แบบสังเกต	- ผู้อบรมมีความตั้งใจในการฝึกอบรม ร้อยละ 80
5. ความพึงพอใจในการอบรม	แบบสอบถาม	- ผู้อบรมมีความพอใจในการฝึกอบรม ระดับมากขึ้นไป

### ระยะที่ 3 การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และจัดทำเอกสารประกอบโครงการ

หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นได้รับการตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรด้วยการประเมินความสอดคล้ององค์ประกอบของหลักสูตร หลังจากการร่างหลักสูตรขึ้นแล้ว โดยทำการตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรฉบับด้วยการความสอดคล้องของหลักสูตรฉบับร่าง โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการ ที่มี

จำนวน 6 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบรูปแบบโดยใช้เกณฑ์ความสอดคล้อง (congruency) ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเป็นแบบประเมิน โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบข้อมูล 6 ท่าน ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมของหลักสูตรจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ประเด็น	รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการ	1. หลักสูตรมีความเป็นไปได้	4.33	0.52	มาก
	2. หลักสูตรมีความสมเหตุสมผล	4.00	0.63	มาก
	3. หลักสูตรมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.17	0.41	มาก
	4. หลักสูตรสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	4.33	0.52	มาก
	รวม	4.21	0.19	มาก
2. จุดมุ่งหมาย	1. หลักสูตรมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน	4.33	0.52	มาก
	2. หลักสูตรมีจุดมุ่งหมายที่ครอบคลุมเนื้อหาของหลักสูตร	4.33	0.52	มาก
	3. หลักสูตรมีจุดมุ่งหมายที่แสดงให้เห็นพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากการฝึกอบรม	3.83	0.41	มาก
	รวม	4.17	0.28	มาก
3. กลุ่มเป้าหมาย	1. การกำหนดกลุ่มเป้าหมายสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหลักสูตร	4.33	0.52	มาก
	2. กลุ่มเป้าหมายมีความเหมาะสมกับการอบรมพัฒนา	4.17	0.41	มาก
	รวม	4.25	0.27	มาก
4. สาระการเรียนรู้	1. หลักสูตรจัดลำดับเนื้อหาเหมาะสม	4.17	0.41	มาก
	2. การจัดเวลาเรียนเหมาะสมกับเนื้อหาสาระ	4.17	0.41	มาก
	3. เนื้อหาเหมาะสมกับระดับการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมาย	4.33	0.52	มาก
	4. เนื้อหาครอบคลุมความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร	4.17	0.41	มาก
	รวม	4.21	0.40	มาก
5. สื่อการเรียนรู้	1. หลักสูตรมีสื่อการอบรมที่ทันสมัย	4.33	0.52	มาก
	2. หลักสูตรมีการใช้สื่อที่เหมาะสมกับสาระการอบรม	4.33	0.52	มาก
	3. หลักสูตรมีการเลือกใช้สื่อเพื่อช่วยให้การอบรมผู้เข้ารับการอบรม	4.33	0.52	มาก
	รวม	4.33	0.52	มาก

ประเด็น	รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
6. การวัดและประเมินผล	1. การวัดและประเมินผลสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร	4.33	0.52	มาก
	2. การวัดและประเมินผลเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและเป็นไปได้ตามสภาพจริง	4.17	0.41	มาก
	3. การวัดและประเมินผลกล่าวถึงวิธีการวัดผลและเกณฑ์การประเมินผลอย่างชัดเจน	4.17	0.41	มาก
	รวม	4.22	0.40	มาก
	รวมทั้งหมด	4.23	0.24	มาก

จากตารางที่ 4.19 พบว่า โดยภาพรวมของภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย มีความสอดคล้องกันอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยความสอดคล้องอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่ง องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สื่อการเรียนรู้ รองลงมาได้แก่ กลุ่มเป้าหมาย และการวัดและประเมินผล ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ จุดมุ่งหมาย

ตารางที่ 4.20 ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ
1. หลักการ	1. ควรเขียนที่ไปที่มาให้ชัดเจนมากขึ้น
	2. ควรเพิ่มเติมในส่วนของหลักการและความสำคัญ
2. จุดมุ่งหมาย	1. ควรมีการแยกจุดมุ่งหมายทั่วไป กับจุดมุ่งหมายเฉพาะ
3. กลุ่มเป้าหมาย	1. ควรระบุตัวเลขในเชิงปริมาณ
4. สาระการเรียนรู้	1. หน่วยที่ 4 ควรปรับชื่อให้น่าสนใจและดึงดูดผู้อบรมมากกว่านี้ ควรปรับเปลี่ยนจาก “การยอมรับในปัจเจกบุคคล” เป็น “การบริหารความแตกต่างสู่พลังองค์กร”
	2. หน่วยที่ 5 ควรปรับเปลี่ยนจาก “จริยธรรมในการทำงาน” เป็น “จริยธรรมในการนำองค์กร”
	3. เน้นกิจกรรมที่ผู้ฝึกอบรมมีส่วนร่วม
5. สื่อการเรียนรู้	1. เน้นการจูงใจให้ผู้ฝึกอบรมสนใจ
	2. ควรใช้สื่อทางอินเทอร์เน็ตที่ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน เช่น Youtube
6. การวัดและประเมินผล	1. ควรครอบคลุมวัตถุประสงค์การเรียนรู้
	2. ควรหลากหลาย

### ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

#### ระยะที่ 1 การตรวจสอบหลักสูตร

หลังจากการร่างหลักสูตรขึ้นแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรฉบับด้วยการตรวจสอบคล้อยของหลักสูตรฉบับร่าง โดยพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบของหลักสูตร 6 องค์ประกอบได้แก่ หลักการ จุดหมาย กลุ่มเป้าหมาย สารการเรียนรู้ กิจกรรม และการวัดและประเมินผล โดยให้ผู้บริหารจำนวน 10 คน จาก 10 โรงเรียนได้ผลดังนี้

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเหมาะสมของหลักสูตรจากผู้บริหาร

ประเด็น	รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการ	1. หลักสูตรมีความเป็นไปได้	4.73	0.45	มากที่สุด
	2. หลักสูตรมีความสมเหตุสมผล	4.76	0.43	มากที่สุด
	3. หลักสูตรมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.42	0.50	มาก
	4. หลักสูตรสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	4.73	0.45	มากที่สุด
	รวม	4.64	0.40	มากที่สุด
2. จุดมุ่งหมาย	1. หลักสูตรมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน	4.42	0.50	มากที่สุด
	2. หลักสูตรมีจุดมุ่งหมายที่ครอบคลุมเนื้อหาหลักสูตร	4.44	0.50	มาก
	3. หลักสูตรมีจุดมุ่งหมายที่แสดงให้เห็นพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากการฝึกอบรม	4.71	0.46	มากที่สุด
	รวม	4.52	0.43	มากที่สุด
3. กลุ่มเป้าหมาย	1. การกำหนดกลุ่มเป้าหมายสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหลักสูตร	4.73	0.45	มากที่สุด
	2. กลุ่มเป้าหมายมีความเหมาะสมกับการอบรมพัฒนา	4.71	0.46	มากที่สุด
	รวม	4.72	0.44	มากที่สุด
4. สารการเรียนรู้	1. หลักสูตรจัดลำดับเนื้อหาเหมาะสม	4.73	0.45	มากที่สุด
	2. การจัดเวลาเรียนเหมาะสมกับเนื้อหาสาระ	4.69	0.47	มากที่สุด
	3. เนื้อหาเหมาะสมกับระดับการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมาย	4.71	0.46	มากที่สุด
	4. เนื้อหาครอบคลุมความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร	4.69	0.47	มากที่สุด
	รวม	4.71	0.44	มากที่สุด

ประเด็น	รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
5. สื่อการเรียนรู้	1. หลักสูตรมีสื่อการอบรมที่ทันสมัย	4.71	0.46	มากที่สุด
	2. หลักสูตรมีการใช้สื่อที่เหมาะสมกับ สาระการอบรม	4.69	0.47	มากที่สุด
	3. หลักสูตรมีการเลือกใช้สื่อเพื่อช่วยให้ การอบรมผู้เข้ารับการอบรม	4.73	0.45	มากที่สุด
	รวม	4.71	0.45	มากที่สุด
6. การวัดและ ประเมินผล	1. การวัดและประเมินผลสอดคล้องกับ จุดมุ่งหมายของหลักสูตร	4.71	0.46	มากที่สุด
	2. การวัดและประเมินผลเหมาะสมกับ กลุ่มเป้าหมายและเป็นไปได้ตามสภาพจริง	4.73	0.45	มากที่สุด
	3. การวัดและประเมินผลกล่าวถึงวิธีการ วัดผลและเกณฑ์การประเมินผลอย่าง ชัดเจน	4.71	0.46	มากที่สุด
	รวม	4.72	0.45	มากที่สุด
	รวมทั้งหมด	4.67	0.42	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.21 พบว่า โดยภาพรวมของการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มีความสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยความสอดคล้องอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้าน ซึ่ง 3 องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การวัดผลและประเมินผล และ จุดมุ่งหมายของหลักสูตร รองลงมาคือ สาระการเรียนรู้ และ สื่อการเรียนรู้ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นๆ คือ หลักการของหลักสูตร

## ระยะที่ 2 การปรับปรุงหลักสูตร

คณะผู้วิจัยได้นำหลักสูตรไปทดลองใช้กับนักศึกษาชั้นปีที่ 1 หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการสอนการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จำนวน 34 คน ใช้เวลาในการทดลองหลักสูตร จำนวน 64 ชั่วโมง โดยใช้แผนการวิจัย One Shot Case design ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏผลดังนี้

### 1. ผลการทดลองใช้หลักสูตร

ตารางที่ 4.22 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะก่อนและหลังการใช้หลักสูตรของกลุ่มทดลอง

สมรรถนะผู้นำตามหลักพรหม วิหารธรรม	ก่อนการทดลอง		หลังการทดลอง		t - test	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
หน่วยการอบรมที่ 1 ภาวะ ผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ธรรม	2.40	0.16	3.70	0.14	27.73**	0.00



หน่วยการอบรมที่ 2 ความฉลาดทางอารมณ์	2.43	0.40	3.80	0.11	17.27**	0.00
หน่วยการอบรมที่ 3 การโน้มน้าวใจ	2.45	0.42	3.77	0.12	14.98**	0.00
หน่วยการอบรมที่ 4 การบริหารความแตกต่างสู่พลังองค์กร	2.53	0.49	3.79	0.12	12.55**	0.00
หน่วยการอบรมที่ 5 จริยธรรมในการนำองค์กร	2.48	0.44	3.82	0.18	13.48**	0.00
<b>รวม</b>	<b>2.46</b>	<b>0.36</b>	<b>3.78</b>	<b>0.40</b>	<b>18.28**</b>	<b>0.00</b>

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 4.22 พบว่า สมรรถนะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยหลังการทดลองมีค่าสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01

## 2. ความพึงพอใจต่อหลักสูตร

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของกลุ่มทดลองหลักสูตรสมรรถนะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

ข้อ	ความพึงพอใจ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านคุณภาพตามวัตถุประสงค์</b>				
1	ท่านมีความรู้ ความเข้าใจ ในภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม	4.56	0.65	มากที่สุด
2	ท่านตระหนักถึงบทบาทความเป็นผู้นำที่จะนำพาองค์กรเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวม	4.36	0.64	มาก
3	ท่านสามารถนำพาองค์กรด้วยการให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร	4.24	0.72	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.39</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>
<b>ด้านบริบทของโครงการ</b>				
4	หลักการและเหตุผลของโครงการสอดคล้องกับนโยบายของประเทศ	4.12	0.53	มาก
5	วัตถุประสงค์ เป้าหมายของโครงการสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน	4.40	0.65	มาก
6	กิจกรรมโครงการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ	4.28	0.61	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.27</b>	<b>0.55</b>	<b>มาก</b>

ข้อ	ความพึงพอใจ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านปัจจัยนำเข้าการจัดกิจกรรม</b>				
7	ความเหมาะสมของรูปแบบโครงการ	4.52	0.65	มากที่สุด
8	ความเหมาะสมของชุดกิจกรรมและเนื้อหาของโครงการ	4.36	0.64	มาก
9	ความเหมาะสมของสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก	4.56	0.65	มากที่สุด
10	ความเชี่ยวชาญของวิทยากร	4.44	0.65	มาก
	รวม	4.47	0.61	มาก
<b>ด้านกระบวนการ ขั้นตอนการจัดกิจกรรม</b>				
11	การประชาสัมพันธ์ และการรับทราบเกี่ยวกับโครงการ	4.28	0.74	มาก
12	การจัดแบ่งงาน แบ่งหน้าที่ มอบหมายงานในแต่ละฝ่าย	4.08	0.64	มาก
13	ความเหมาะสมของช่วงเวลาในการจัดโครงการ	4.20	0.71	มาก
14	ความเหมาะสมในกิจกรรมต่าง ๆ	4.08	0.64	มาก
	รวม	4.16	0.65	มาก
<b>ด้านผลลัพธ์โครงการ</b>				
15	เห็นคุณค่าในสมรรถนะตนเองในฐานะผู้นำ	4.44	0.71	มาก
16	มีความตระหนักในบทบาทหน้าที่การเป็นผู้นำ	4.40	0.71	มาก
17	มีความภาคภูมิใจในการมีเป้าหมายขององค์กร	4.52	0.71	มากที่สุด
18	ยึดถือคุณค่า และวัฒนธรรมความร่วมมือร่วมใจขององค์กร	4.40	0.70	มาก
	รวม	4.44	0.68	มาก
	<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>4.34</b>	<b>0.51</b>	มาก

จากตาราง 4.23 พบว่า กลุ่มทดลองมีความพึงพอใจในการอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณารายด้าน สามารถเรียงลำดับจากสูงสุดไปหาต่ำสุดได้ดังนี้ ด้านปัจจัยนำเข้าการจัดกิจกรรม ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.61) ด้านผลลัพธ์โครงการ ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.68) ด้านคุณภาพตามวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.56) ด้านบริบทของโครงการ ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.55) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านกระบวนการ ขั้นตอนการจัดกิจกรรม ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.65)

#### ขั้นตอนที่ 4 ประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

ในการฝึกอบรมภาคสนามใช้ระเบียบวิธีวิจัยกึ่งทดลอง (pre-experiment) มีกลุ่มทดลอง 1 กลุ่ม มีการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง (one group pretest-posttest design) ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งการวิจัยเป็น 2 ระยะ คือ

##### ระยะที่ 1 ฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

การใช้โปรแกรมในการฝึกอบรมภาคสนามใช้ระเบียบวิธีวิจัยกึ่งทดลอง (pre-experiment) มีกลุ่มทดลอง 1 กลุ่ม มีการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง (one group pretest-posttest design) กลุ่มเป้าหมายในการทดลอง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 จำนวน 25 คน โดยทำการฝึกอบรมในระหว่างวันที่วันเสาร์ที่ 9 มีนาคม เสาร์ที่ 23 มีนาคม 2567 ผลปรากฏดังนี้

##### 1. พฤติกรรมการอบรม

ผู้วิจัยได้ให้ผู้เข้าอบรมเป็นผู้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานรายบุคคล และพฤติกรรมการทำงานของกลุ่ม ผลปรากฏดังนี้

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมการปฏิบัติงานรายบุคคล

ข้อ	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>พฤติกรรมในการเข้าฝึกอบรม</b>				
1	ความตั้งใจในการอบรม	4.56	0.65	ดีมาก
2	การซักถามปัญหา/การตอบคำถาม	4.36	0.64	ดี
3	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	4.24	0.72	ดี
4	การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของหลักสูตร	4.39	0.56	ดี
5	การยอมรับฟังคนอื่น	4.12	0.53	ดี
6	การทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย	4.40	0.65	ดี
	รวม	4.35	0.57	ดี
<b>พฤติกรรมในการทำงานกลุ่ม</b>				
7	สมาชิกในกลุ่มมีหน้าที่และทำงานตามหน้าที่ทุกคน	4.24	0.72	ดี
8	สมาชิกในกลุ่มมีการปรึกษาหารือกัน	4.05	0.57	ดี
9	ปฏิบัติงานตามขั้นตอนและวิธีการที่ได้ตกลงกัน	4.28	0.61	ดี
10	สมาชิกในกลุ่มให้ความร่วมมือในการทำงานกลุ่ม	4.35	0.57	ดี
11	ผลงานเสร็จภายในเวลาที่กำหนด	4.12	0.53	ดี
12	ผลงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด	4.27	0.55	ดี
	รวม	4.22	0.61	ดี

ข้อ	พฤติกรรมกาปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านปัจจัยนำเข้าการจัดกิจกรรม</b>				
13	การเป็นผู้นำตนเอง	4.24	0.72	ดี
14	ความสามารถในการเป็นผู้นำกลุ่ม	4.05	0.57	ดี
15	ความสามารถในการแก้ปัญหา	4.12	0.53	ดี
	รวม	4.15	0.51	ดี
	<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>4.24</b>	<b>0.51</b>	<b>ดี</b>

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในการร่วมการอบรมโดยรวมและรายด้านอยู่ในดี ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับการแสดงผลพฤติกรรมที่คาดหวังในการร่วมการอบรม คือ พฤติกรรมในการเข้าฝึกอบรม ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.57) พฤติกรรมในการทำงานกลุ่ม ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.61) และด้านปัจจัยนำเข้าการจัดกิจกรรม ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.51) ตามลำดับ

## 2. ผลการฝึกอบรมภาคสนาม

ตารางที่ 4.25 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะก่อนและหลังการใช้หลักสูตรของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

สมรรถนะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม	ก่อนการทดลอง		หลังการทดลอง		t - test	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
หน่วยการอบรมที่ 1 ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม	2.21	0.48	3.74	0.22	23.92**	0.00
หน่วยการอบรมที่ 2 ความฉลาดทางอารมณ์	2.21	0.53	3.80	0.11	28.54**	0.00
หน่วยการอบรมที่ 3 การโน้มน้าวใจ	2.24	0.51	3.74	0.14	26.65**	0.00
หน่วยการอบรมที่ 4 การบริหารความแตกต่างสู่พลังองค์กร	2.27	0.58	3.74	0.13	25.75**	0.00
หน่วยการอบรมที่ 5 จริยธรรมในการนำองค์กร	2.29	0.60	3.73	0.22	23.09**	0.00
หน่วยการอบรมที่ 6 คุณธรรมนำชีวิต						
<b>รวม</b>	2.24	0.49	3.75	0.07	30.48**	0.00

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.25 พบว่า สมรรถนะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยหลังการทดลองมีค่าสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01

### 3. ความพึงพอใจต่อหลักสูตร

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของกลุ่มทดลองหลักสูตรสมรรถนะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

ข้อ	ความพึงพอใจ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านคุณภาพตามวัตถุประสงค์</b>				
1	ท่านมีความรู้ ความเข้าใจ ในภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม	4.56	0.65	มากที่สุด
2	ท่านตระหนักถึงบทบาทความเป็นผู้นำที่จะนำพาองค์การเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวม	4.44	0.65	มาก
3	ท่านสามารถนำพาองค์การด้วยการให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร	4.36	0.64	มาก
	รวม	4.45	0.65	มาก
<b>ด้านบริบทของโครงการ</b>				
4	หลักการและเหตุผลของโครงการสอดคล้องกับนโยบายของประเทศ	4.28	0.61	มาก
5	วัตถุประสงค์ เป้าหมายของโครงการสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน	4.40	0.65	มาก
6	กิจกรรมโครงการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ	4.36	0.64	มาก
	รวม	4.35	0.64	มาก
<b>ด้านปัจจัยนำเข้าการจัดกิจกรรม</b>				
7	ความเหมาะสมของรูปแบบโครงการ	4.56	0.65	มากที่สุด
8	ความเหมาะสมของชุดกิจกรรมและเนื้อหาของโครงการ	4.45	0.65	มาก
9	ความเหมาะสมของสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก	4.52	0.65	มากที่สุด
10	ความเชี่ยวชาญของวิทยากร	4.56	0.65	มาก
	รวม	4.52	0.61	มากที่สุด
<b>ด้านกระบวนการ ขั้นตอนการจัดกิจกรรม</b>				
11	การประชาสัมพันธ์ และการรับทราบเกี่ยวกับโครงการ	4.28	0.74	มาก

ข้อ	ความพึงพอใจ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
12	การจัดแบ่งงาน แบ่งหน้าที่ มอบหมายงานในแต่ละฝ่าย	4.28	0.64	มาก
13	ความเหมาะสมของช่วงเวลาในการจัดโครงการ	4.44	0.61	มาก
14	ความเหมาะสมในกิจกรรมต่าง ๆ	4.40	0.64	มาก
	รวม	4.35	0.65	มาก
<b>ด้านผลลัพธ์โครงการ</b>				
15	เห็นคุณค่าในสมรรถนะตนเองในฐานะผู้นำ	4.56	0.71	มาก
16	มีความตระหนักในบทบาทหน้าที่การเป็นผู้นำ	4.52	0.71	มาก
17	มีความภาคภูมิใจในการมีเป้าหมายขององค์กร	4.52	0.71	มากที่สุด
18	ยึดถือคุณค่า และวัฒนธรรมความร่วมมือร่วมใจขององค์กร	4.44	0.70	มาก
	รวม	4.51	0.68	มากที่สุด
	<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>4.44</b>	<b>0.68</b>	มาก

จากตารางที่ 4.26 พบว่า กลุ่มทดลองมีความพึงพอใจในการอบรมหลักสูตรสมรรถนะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณารายด้าน สามารถเรียงลำดับจากสูงที่สุดไปหาต่ำสุดได้ดังนี้ ด้านปัจจัยนำเข้าการจัดกิจกรรม ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.61) ด้านผลลัพธ์โครงการ ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.68) ด้านคุณภาพตามวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.65) ด้านบริบทของโครงการ ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.64) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านกระบวนการ ขั้นตอนการจัดกิจกรรม ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.65)

#### ระยะที่ 2 ประเมินประสิทธิภาพความคงทนของการฝึกอบรม

เป็นการประเมินความคงทนหลังการอบรม โดยเป็นการเก็บข้อมูลนักเรียนที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมตลอดหลักสูตรหลักจากผ่านไปแล้ว 4 สัปดาห์ เพื่อทดสอบความคงทนของความรู้และทัศนคติของผู้อบรมเมื่อเวลาผ่านไประยะเวลาหนึ่ง ผลปรากฏดังนี้

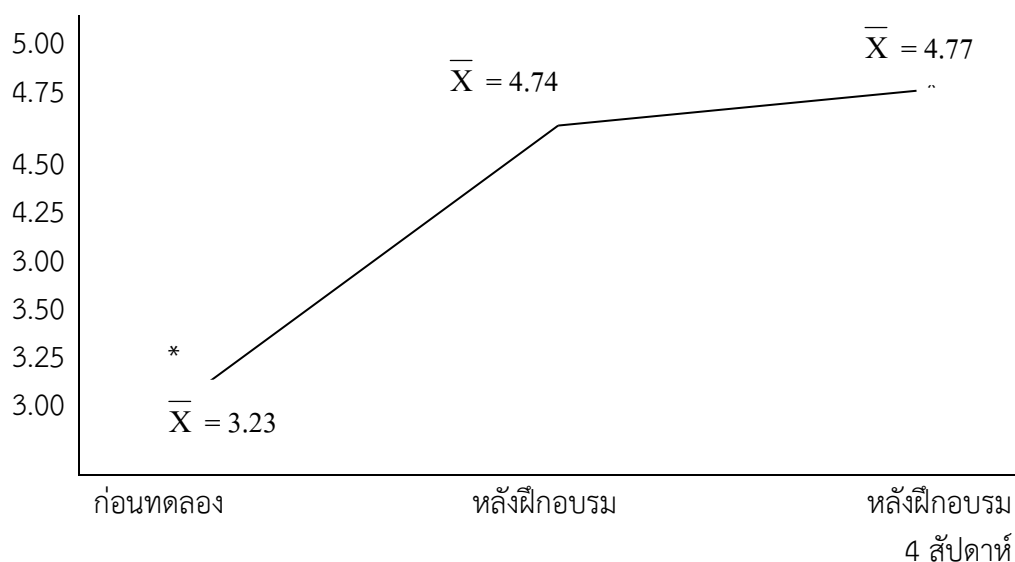
ตารางที่ 4.27 ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะก่อนและหลังการใช้หลักสูตรของผู้เข้ารับการฝึกอบรมสมรรถนะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม

สมรรถนะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม	ก่อนการทดลอง		หลังการทดลอง		หลังการทดลอง 4 สัปดาห์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
หน่วยการอบรมที่ 1 ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม	3.16	0.37	4.69	0.13	4.69	0.47
หน่วยการอบรมที่ 2	3.21	0.53	4.80	0.11	4.81	0.40

ความฉลาดทาง อารมณ์						
หน่วยการอบรมที่ 3 การโน้มน้าวใจ	2.24	0.51	4.74	0.14	4.78	0.42
หน่วยการอบรมที่ 4 การบริหารความ แตกต่างสู่พลังองค์กร	3.27	0.58	4.74	0.13	4.76	0.43
หน่วยการอบรมที่ 5 จริยธรรมในการนำ องค์กร	3.29	0.60	4.73	0.22	4.73	0.22
<b>รวม</b>	<b>3.23</b>	<b>0.49</b>	<b>4.74</b>	<b>0.27</b>	<b>4.77</b>	<b>0.41</b>

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ประสิทธิภาพความคงทนของการฝึกอบรม หลักจากฝึกอบรมผ่านไป 4 สัปดาห์ ยังมีความคงทนของสมรรถนะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมเพิ่มขึ้นหลังการอบรม ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D. = 0.41)



รูปภาพที่ 4.1 ผลการศึกษาความคงทนของสมรรถนะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม

จากแผนภาพที่ 4.1 จากการศึกษาคงทนของสมรรถนะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม หลังจากการอบรมผ่านไป 4 สัปดาห์ ยังคงมีความคงทนอยู่โดยพิจารณาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D. = 0.41) โดยมีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจากการทดสอบหลังการอบรม ( $\bar{X} = 4.74$ , S.D. = 0.27)

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาแบบผสมวิธี (Mixed Research Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) กับการวิจัยเชิงกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental Research) มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย 2. เพื่อพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย และ 3. เพื่อประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนการวิจัย ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ดำเนินการ 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ระยะที่ 2 วิเคราะห์คุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม ระยะที่ 3 ตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ดำเนินการ 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ระยะที่ 2 สร้างหลักสูตรฝึกอบรม ระยะที่ 3 การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และจัดทำเอกสารประกอบโครงการ ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ดำเนินการ 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การตรวจสอบ ระยะที่ 2 การทดลองใช้หลักสูตร และขั้นตอนที่ 4 ประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ดำเนินการ 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ระยะที่ 2 ประเมินความคงทนหลังการอบรม ผลการวิจัยปรากฏผลดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

คณะผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

##### 1. ศึกษาคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม

หลักพรหมวิหารธรรมประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา มีคุณลักษณะและสมรรถนะดังต่อไปนี้ เมตตา มีคุณลักษณะ คือ การให้ความเป็นมิตร มีสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหาร คือ 1. การสื่อสาร 2. การสร้างความสัมพันธ์ 3. การโน้มน้าวใจ กรุณา มีคุณลักษณะ คือ การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีสมรรถนะที่จำเป็นในการ



บริหาร คือ 1. การยอมรับในปัจเจกบุคคล 2. การสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก 3. การสร้างทีม มุทิตา มีคุณลักษณะ คือการมีทัศนคติเชิงบวก มีสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหาร คือ 1. การมีกรอบความคิดการเติบโต 2. การบริหารเวลา 3. การสอนงาน อุเบกขา มีคุณลักษณะ คือ การมีเหตุมีผล มีสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหาร คือ 1. ความฉลาดทางอารมณ์ 2. จริยธรรมในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

คุณลักษณะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

สมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

สมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ตามคุณลักษณะการให้ความเป็นมิตร มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

สมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ตามคุณลักษณะการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

สมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ตามคุณลักษณะการมีทัศนคติเชิงบวก มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

สมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ตามคุณลักษณะการมีเหตุมีผล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

## 2. การพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

1. ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.168 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.168$ ) มี 4 สมรรถนะ ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม เรียงตามค่าดัชนีได้ ดังนี้ ความฉลาดทางอารมณ์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.283$ ) การโน้มน้าวใจ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.278$ ) การยอมรับในปัจเจกบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.268$ ) และจริยธรรมในการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.264$ )

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ด้านการสร้างความสัมพันธ์ พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.107 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.107$ ) มีตัวชี้วัดสมรรถนะ 2 ข้อ ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม คือ ทำนอดทนอดกลั้นต่อพฤติกรรมหรือความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากร

( $PNI_{\text{modified}} = 0.110$ ) และท่านมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถและข้อจำกัดของบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.109$ )

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเลย ด้านการโน้มน้าวใจ พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.278 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.278$ ) มีตัวชี้วัดสมรรถนะ 1 ข้อ ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม คือ ท่านแสดงออกถึงความต้องการด้วยกลวิธีที่เหมาะสม ให้มีผลกระทบต่อ บุคลากรจนเกิดการยอมรับ และยอมเปลี่ยนแปลง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.285$ )

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเลย ด้านการยอมรับในปัจเจกบุคคล พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.268 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.268$ ) มีตัวชี้วัดสมรรถนะ 2 ข้อ ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม คือ ท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นรายบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.285$ ) และท่านส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.273$ )

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเลย ด้านการสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.165 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.165$ ) ไม่มีตัวชี้วัดสมรรถนะที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ ท่านสร้างบรรยากาศการทำงานที่เกิดความรู้สึกเคารพบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.152$ ) ท่านจัดสภาพแวดล้อมโรงเรียนให้รู้สึกปลอดภัยทั้งกายและใจ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.150$ ) ท่านสร้างความท้าทายในการทำงานให้กับบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.133$ ) และท่านบริหารงานและแก้ปัญหาในการทำงานด้วยบรรยากาศที่เกิดความสนุกสนาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.126$ )

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเลย ด้านการสร้างทีม พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.060 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.060$ ) มีตัวชี้วัดสมรรถนะ 2 ข้อ ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม คือ ท่านการประเมินผลในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่ได้ประกาศไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.098$ ) และท่านมีการวางแผนการดำเนินงานเป็นขั้นเป็นตอนอธิบายได้ชัดเจน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.066$ )

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเลย ด้านการมีกรอบความคิดการเติบโต พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.150 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.150$ ) มีตัวชี้วัดสมรรถนะ 3 ข้อ ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม คือ ท่านชอบความท้าทายในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.180$ ) ท่านเป็นบุคคลที่มีความพยายามในการเรียนรู้ในการทำงานใหม่ ๆ

( $PNI_{\text{modified}} = 0.177$ ) และท่านกล้าเผชิญปัญหาและเรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.155$ )

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเลย ด้านการบริหารเวลา พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.102 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.102$ ) มีตัวชี้วัดสมรรถนะ 3 ข้อ ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม คือ ท่านมีการวางแผนการใช้เวลาให้เกิดความคุ้มค่า ( $PNI_{\text{modified}} = 0.126$ ) ท่านได้นำประสบการณ์มาปรับปรุงการใช้เวลาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.110$ ) และท่านให้ความสำคัญต่อแผนงานดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.109$ )

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเลย ด้านการสอนงาน พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.143 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.143$ ) มีตัวชี้วัดสมรรถนะ 1 ข้อ ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม คือ ท่านกำหนดกรอบของการสนทนาที่ชัดเจน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.150$ )

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเลย ด้านความฉลาดทางอารมณ์ พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.283 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.283$ ) มีตัวชี้วัดสมรรถนะ 2 ข้อ ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม คือ รู้เท่าทันความรู้สึกของตนเองและคลี่คลายอารมณ์ทางลบให้หมดไป ( $PNI_{\text{modified}} = 0.304$ ) และท่านสร้างเสริมพลังจิตใจให้ตนเอง ด้วยการมองและเห็นถึงความงดงามของโลกหรือบุคคลอื่น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.285$ )

ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเลย ด้านจริยธรรมในการทำงาน พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.264 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.264$ ) มีตัวชี้วัดสมรรถนะ 1 ข้อ ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม คือ ท่านบริหารงานโดยยึดถือความยุติธรรมสำหรับบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.273$ )

## 2. สร้างหลักสูตรฝึกอบรม

2.1 การยกร่างหลักสูตร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 1 ชี้ให้เห็นว่าจำเป็นต้องมีการพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื้อหาหลักสูตร ประกอบด้วย หน่วยที่ 1 ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม หน่วยที่ 2 ความฉลาดทางอารมณ์ หน่วยที่ 3 การโน้มน้าวใจ หน่วยที่ 4 การบริหารความแตกต่างสู่พลังองค์กร หน่วยที่ 5 จริยธรรมในการนำองค์กร ซึ่งหลักสูตรประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ จุดหมาย กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหาและกิจกรรม การวัดและประเมินผล

2.2 การตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรด้วยการประเมินความสอดคล้ององค์ประกอบของหลักสูตร หลังจากการร่างหลักสูตรขึ้นแล้ว โดยทำการตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรฉบับด้วยการความสอดคล้องของหลักสูตรฉบับร่าง โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการ ที่มีจำนวน 6 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบ

รูปแบบโดยใช้เกณฑ์ความสอดคล้อง (congruency) พบว่า โดยภาพรวมของการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มีความสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยความสอดคล้องอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้าน ซึ่ง 3 องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การวัดผลและประเมินผล และ จุดมุ่งหมายของหลักสูตร รองลงมาคือ สารการเรียนรู้ และ สื่อการเรียนรู้ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นๆ คือ หลักการของหลักสูตร

### 3. การประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

1. การตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรฉบับด้วยการความสอดคล้องของหลักสูตรฉบับร่าง โดยพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบของหลักสูตร 6 องค์ประกอบได้แก่ หลักการ จุดหมาย กลุ่มเป้าหมาย สารการเรียนรู้ กิจกรรม และการวัดและประเมินผล โดยให้ผู้บริหารจำนวน 10 คน จาก 10 โรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมของการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มีความสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยความสอดคล้องอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้าน ซึ่ง 3 องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การวัดผลและประเมินผล และ จุดมุ่งหมายของหลักสูตร รองลงมาคือ สารการเรียนรู้ และ สื่อการเรียนรู้ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ คือ หลักการของหลักสูตร

2. ทดลองใช้กับนักศึกษาชั้นปีที่ 1 หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการสอนการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จำนวน 34 คน ใช้เวลาในการทดลองหลักสูตร จำนวน 64 ชั่วโมง โดยใช้แผนการวิจัย One Shot Case design พบว่า สมรรถนะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยหลังการทดลองมีค่าสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01

กลุ่มทดลองมีความพึงพอใจในการอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน สามารถเรียงลำดับจากสูงสุดไปหาต่ำสุดได้ดังนี้ ด้านปัจจัยนำเข้าการจัดกิจกรรม ด้านผลลัพธ์โครงการ ด้านคุณภาพตามวัตถุประสงค์ ด้านบริบทของโครงการ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านกระบวนการขั้นตอนการจัดกิจกรรม

3. การใช้โปรแกรมในการฝึกอบรมภาคสนามใช้ระเบียบวิธีวิจัยกึ่งทดลอง (pre-experiment) มีกลุ่มทดลอง 1 กลุ่ม มีการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง (one group pretest-posttest design) กลุ่มเป้าหมายในการทดลอง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 จำนวน 25 คน โดยทำการฝึกอบรมในระหว่างวันที่วันเสาร์ที่ 9 มีนาคม เสาร์ที่ 23 มีนาคม 2567

3.1 พฤติกรรมการอบรม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในการร่วมการอบรมโดยรวมและรายด้านอยู่ในดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับการแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในการร่วมการอบรม คือ พฤติกรรมในการเข้าฝึกอบรม พฤติกรรมในการทำงานกลุ่ม และด้านปัจจัยนำเข้าการจัดกิจกรรม ตามลำดับ

3.2 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะก่อนและหลังการใช้หลักสูตรของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า สมรรถนะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยหลังการทดลองมีค่าสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01

3.3 กลุ่มทดลองมีความพึงพอใจในการอบรมหลักสูตรสมรรถนะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน สามารถเรียงลำดับจากสูงสุดไปหาต่ำสุดได้ดังนี้ ด้านปัจจัยนำเข้าการจัดกิจกรรม ด้านผลลัพธ์โครงการ ด้านคุณภาพตามวัตถุประสงค์ ด้านบริบทของโครงการ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านกระบวนการขั้นตอนการจัดกิจกรรม

4. การประเมินความคงทนหลังการอบรม โดยเป็นการเก็บข้อมูลนักเรียนที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมตลอดหลักสูตรหลักจากผ่านไปแล้ว 4 สัปดาห์ เพื่อทดสอบความคงทนของความรู้และทัศนคติของผู้อบรมเมื่อเวลาผ่านไประยะเวลาหนึ่ง ประสิทธิภาพความคงทนของการฝึกอบรม หลักจากฝึกอบรมผ่านไปแล้ว 4 สัปดาห์ ยังมีความคงทนของสมรรถนะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมเพิ่มขึ้นหลังการอบรม

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยนี้ มีข้อค้นพบ (Fact Findings) ที่มีคุณค่าทางวิชาการ จึงนำมาอภิปรายผลตามหลักตรรกวิทยาได้ดังนี้

### 1. ศึกษาคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม

หลักพรหมวิหารธรรมประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา มีคุณลักษณะและสมรรถนะดังต่อไปนี้ เมตตา มีคุณลักษณะ คือ การให้ความเป็นมิตร มีสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหาร คือ 1. การสื่อสาร 2. การสร้างความสัมพันธ์ 3. การโน้มน้าวใจ กรุณา มีคุณลักษณะ คือ การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหาร คือ 1. การยอมรับในปัจเจกบุคคล 2. การสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก 3. การสร้างทีม มุทิตา มีคุณลักษณะ คือการมีทัศนคติเชิงบวก มีสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหาร คือ 1. การมีกรอบความคิดการเติบโต 2. การบริหารเวลา 3. การสอนงาน อุเบกขา มีคุณลักษณะ คือ การมีเหตุมีผล มีสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหาร คือ 1. ความฉลาดทางอารมณ์ 2. จริยธรรมในการทำงาน คุณลักษณะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด สมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาใน

จังหวัดเลย โดยภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า หลักพรหมวิหารธรรม ที่ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เป็นการนำ “Soft Power” ของการบริหารมาใช้ตามกระบวนการการ นำเชิงพุทธ คือ คุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำเชิงพุทธนั้น มีหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องนำเอาหลักพุทธธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธศาสนาใช้ในการบริหารงาน เพื่อการเป็นผู้นำที่ดีและคำสั่งสอนที่สำคัญ ๆ ของพระพุทธองค์ที่ทรงแสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำที่ดี หรือวิถีทางของการที่จะเป็นผู้นำที่ดี เพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติ ดังที่สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2562) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ผู้นำมีต่อบุคคลหรือกลุ่มเพื่อนำไปสู่ ความสำเร็จตามจุดหมายหรือเป้าประสงค์ (goals) ที่ทุกคนเต็มใจและพึงพอใจร่วมกันโดยการปฏิสัมพันธ์ ถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องของกระบวนการที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อกันระหว่างผู้นำ (leaders) ผู้ตาม (follows) และสถานการณ์/งาน (situations/tasks) โดยใช้หลักพุทธธรรม (principles of Buddha-Dhamma) เป็นแกนหลักในการนำ"

## 2. การพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาใน จังหวัดเลย

2.1 ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาในจังหวัดเลย พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.168 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.168$ ) มี 4 สมรรถนะ ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม เรียงตาม ค่าดัชนีได้ ดังนี้ ความฉลาดทางอารมณ์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.283$ ) การโน้มน้าวใจ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.278$ ) การยอมรับในปัจเจกบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.268$ ) และจริยธรรมในการทำงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.264$ ) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สมรรถนะทั้ง 4 ด้าน คือ ความฉลาดทางอารมณ์ การ โน้มน้าวใจ การยอมรับในปัจเจกบุคคล และจริยธรรมในการทำงาน มีความสำคัญและจำเป็นต่อการ บริหารองค์การในปัจจุบันที่เรียกว่า “ยุค VUCA และ BANI” เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ไร้เหตุผล ยาก อธิบายและทำความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ ที่ต้องการผู้นำ นำพาองค์การไปรอด ผู้นำต้องเป็นที่ยอมรับ และสามารถนำบุคลากรได้ ดังที่ Adecco (2564, 9 สิงหาคม) ได้กล่าวว่า ตั้งแต่ปี 2021 และช่วงเวลาต่อจากนี้ เป็นช่วงเวลาที่ผู้นำต้องเผชิญกับวิกฤต เศรษฐกิจ โรคระบาด และความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมากมาย คุณสมบัติของผู้นำที่ดีในยุคนี้จึงไม่ใช่ ผู้นำที่เพียงแค่อำนาจตามระบบหรือคู่มือบริหารในช่วงเวลาปกติเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้นำที่รู้จักพลิกแพลง ปรับตัวตามสถานการณ์ สามารถแก้ไขวิกฤตหรือพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสได้ คุณสมบัติสำคัญของผู้นำที่ สร้างการเปลี่ยนแปลง มาเป็นแนวทางในการคัดเลือกผู้บริหารและพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับองค์กร

1. Outward Mindset – คิดถึงส่วนรวม
2. Inspirational – สร้างแรงบันดาลใจ
3. Lifelong learning – เรียนรู้อยู่เสมอ
4. Communication – สื่อสารเป็น
5. Emotional Intelligence – ความฉลาดทาง

อารมณ 6. Unstructured Problem-Solving – คิดพลิกแพลงแก้ปัญหา และ 7. Change Management – บริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง

2.2 สร้างหลักสูตรฝึกอบรม การยกร่างหลักสูตร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลชี้ให้เห็นว่า จำเป็นต้องมีการพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเนื้อหาหลักสูตร ประกอบด้วย หน่วยที่ 1 ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม หน่วยที่ 2 ความฉลาดทางอารมณ์ หน่วยที่ 3 การโน้มน้าวใจ หน่วยที่ 4 การบริหารความแตกต่างสู่พลังองค์กร หน่วยที่ 5 จริยธรรมในการนำองค์กร ซึ่งหลักสูตรประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่หลักการ จุดหมาย กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหาและกิจกรรม การวัดและประเมินผล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า องค์ประกอบของหลักสูตรนี้เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ความหมายของหลักสูตรสมบูรณ์และสามารถใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน การประเมินผล และการปรับปรุงการเรียนการสอนหรือการพัฒนาหลักสูตรซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Tyler (1950, p. 205) ที่กล่าวว่า การสร้างและการพัฒนาหลักสูตรต้องประกอบด้วย การกำหนดจุดมุ่งหมาย การกำหนดประสบการณ์การศึกษา และการจัดประสบการณ์ทางการศึกษาให้ผู้เรียน และประเมินผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตร และสอดคล้องกับ ปริญญาตรี วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 27-29) กล่าวว่า หลักสูตรที่เน้นสมรรถนะ (Competency or Performance Based Curriculum) เป็นหลักสูตรที่มีความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างจุดมุ่งหมาย กิจกรรมการเรียนการสอนและความสามารถในการปฏิบัติของผู้เรียน การจัดหลักสูตรแบบนี้จะต้องกำหนดความสามารถในการปฏิบัติที่ต้องการไว้เป็นจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมด้านความสามารถ ออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ มีการตรวจสอบการปฏิบัติของผู้เรียนที่จะผ่านไประดับประสงค์ถัดไป ซึ่งในหลักสูตรประกอบด้วยหน่วยอบรม 6 หน่วย คือ

หน่วยที่ 1 ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม มีจุดมุ่งหมายทั่วไป คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย มีจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม 1. ผู้บริหารสถานศึกษาอธิบายคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาได้ และ 2. ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การจัดทำหลักสูตรเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม นั้นจำเป็นต้องมีการเกริ่นนำเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานไม่ว่าจะเป็นที่มีที่ไป ความหมาย ความสำคัญ ของการพัฒนาหลักสูตรตลอดจนการกล่าวถึงองค์ประกอบของคุณลักษณะและสมรรถนะของภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมเพื่อให้เห็นถึงสิ่งที่จะเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังที่ West (2021) อธิบายว่า ความเป็นผู้นำที่เห็นอกเห็นใจเกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ผ่านการรับฟังอย่างระมัดระวัง ทำความเข้าใจเห็นอกเห็นใจและสนับสนุนผู้อื่น ทำให้คนที่เราเป็นผู้นำรู้สึกมีค่า ได้รับความเคารพและห่วงใย ดังนั้นพวกเขาจึงสามารถเข้าถึงศักยภาพและทำงานให้ดีที่สุดได้ มีหลักฐานที่ชัดเจนว่าความเป็นผู้นำที่เห็นอกเห็นใจส่งผลให้พนักงานมีส่วนร่วมและมีแรงจูงใจมากขึ้นด้วยความเป็นอยู่ที่ดีในระดับสูง ซึ่งจะส่งผลให้มีการดูแลที่มีคุณภาพสูง และสอดคล้องกับ ปริญญาตรี วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 27-29) กล่าวว่า หลักสูตรที่

เน้นทักษะกระบวนการ (Process Skills Curriculum) เป็นหลักสูตรที่เน้นให้เกิดทักษะกระบวนการ โดยมุ่งเน้นพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถในด้านทักษะกระบวนการ ดังนี้ 1. มีความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้ 2. ใช้กระบวนการให้เป็นสื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ 3. ให้รู้ธรรมชาติของกระบวนการ

หน่วยที่ 2 ความฉลาดทางอารมณ์ มีจุดมุ่งหมายทั่วไป คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความฉลาดทางอารมณ์ (EI) ของตัวเองโดยการเปลี่ยนแปลงความคิดของตัวเองในสถานการณ์ต่าง ๆ มีจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม คือ 1. ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้และเข้าใจอารมณ์ของตัวเองได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเตรียมวิธีบริหารจัดการอารมณ์ของตัวเองให้ดีขึ้นได้ 2. ผู้บริหารสถานศึกษาฝึกฝนให้เป็นแสดงออกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ มากกว่าการใช้อารมณ์ในการกำหนดพฤติกรรมของตัวเอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในกระบวนการสมรรถนะทั้งหมด ความฉลาดทางอารมณ์ จะเป็นจุดเริ่มต้นของการมีความมั่นคงทางอารมณ์ และมีภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม ดังที่ พจนานุกรม ศัพท์ศาสนา สากล อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2548) อธิบายความหมายของพรหมวิหาร 4 ว่า เป็นธรรมหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนา มีความหมาย คือ เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้เป็นใหญ่คือ ผู้นำ หรือผู้ปกครอง โดยมุ่งให้ผู้นำ หรือผู้ปกครองมีความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพื้นฐานช่วยเหลือเขาเมื่อเขาประสบความทุกข์ ยินดีด้วยเมื่อเขาได้รับความสำเร็จ และวางใจเป็นกลางไม่ตกอยู่ในอคติ พรหมวิหาร 4 เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า อัปมัณฺญา 4 เพราะมุ่งประเด็นที่ว่า แผ่ไปไม่จำกัดในมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย เป็นพรหมวิหารของพระอริยะ

หน่วยที่ 3 การโน้มน้าวใจ มีจุดมุ่งหมายทั่วไป คือ ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตัวเองให้มีทักษะโน้มน้าวใจที่ดี สามารถนำหลักการไปประยุกต์ใช้ได้ มีจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม คือ 1. ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้ฝึกฝนเทคนิคต่าง ๆ ในการโน้มน้าวและจูงใจ 2. ผู้บริหารสถานศึกษาได้ฝึกฝนในสถานการณ์จำลองและปฏิบัติใช้เทคนิคต่าง ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมเป็นภาวะที่เน้นการจูงใจ โน้มน้าวใจบุคลากรให้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ หรือกล่าวได้ว่า เน้นการใช้พระคุณ โดยไม่ใช่พระเดช การโน้มน้าวใจบุคลากรจึงเป็นสมรรถนะที่สำคัญ ดังที่ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2562) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ผู้นำมีต่อบุคคลหรือกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดหมายหรือเป้าประสงค์ (goals) ที่ทุกคนเต็มใจและพึงพอใจร่วมกันโดยการปฏิสัมพันธ์ถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องของกระบวนการที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อกันระหว่างผู้นำ (leaders) ผู้ตาม (follows) และสถานการณ์/งาน (situations/tasks) โดยใช้หลักพุทธธรรม (principles of Buddha-Dhamma) เป็นแกนหลักในการนำ"

หน่วยที่ 4 การบริหารความแตกต่างสู่พลังองค์กร มีจุดมุ่งหมายทั่วไป คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติ วิธีคิด และมุมมองที่ถูกต้อง เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี และหลักการบริหารความหลากหลายและการดำรงตนให้สมดุลในการทำงาน มีจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม คือ 1. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะหรือความสามารถในการลดปัญหาความขัดแย้งและเรียนรู้วิธีการทำงานให้ราบรื่น เข้าใจบริบทความแตกต่างของแต่ละบุคคล 2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารความแตกต่างของบุคลากร ส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน เกิดประโยชน์กับทิศทางการดำเนินงาน



ขององค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ความท้าทายของผู้บริหารในปัจจุบันในการบริหารองค์กร คือ ความบริหารความหลากหลายของบุคลากร การเข้าใจถึงความคิด ค่านิยม พฤติกรรมของบุคลากร ตลอดจนปัญหาการทำงาน ความอึดอัดใจของการทำงานร่วมกัน จะนำไปสู่การบริหารที่ผิด ดังที่ จารุวรรณ นุสา และสิทธิชัย สอนสุภี (2564) กล่าวว่า การยอมรับในปัจจุบันปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยง ผู้นำจะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

หน่วยที่ 5 จริยธรรมในการนำองค์กร มีจุดมุ่งหมายทั่วไป คือ 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติ วิธีคิด และและพฤติกรรมตามมาตรฐานทางจริยธรรม มีจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม คือ 1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุของพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ และสามารถแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม 2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดพฤติกรรมตามมาตรฐานทางจริยธรรมในการนำองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีนั้น มีอยู่ในทฤษฎีต่าง ๆ หลายทฤษฎี แต่ที่ขาดไม่ได้ก็คือต้องมีความยุติธรรมและเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ซึ่งเป็นเสมือนหัวใจของผู้บริหารที่ดีการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมความเสี่ยงทางจริยธรรมจึงเป็นหัวใจสำคัญของผู้บริหาร ดังที่สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำต้องระมัดระวังเป็นพิเศษในการใช้อำนาจหน้าที่ของตนอย่างมีจริยธรรมจะต้องทำให้ทุกคนเห็นว่าพื้นฐานของความมีเหตุผลของจริยธรรม สิ่งที่คุณคิด พูดและทำต้องสอดคล้องกัน ทุกคนจึงเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การใช้อำนาจการทำให้ (Coercive power) ฟังหลีกเลี่ยงให้มากที่สุดและควรเป็นทางเลือกสุดท้ายเมื่อหมดวิธีอื่นแล้ว

### 3. การใช้โปรแกรมในการฝึกอบรมภาคสนาม

3.1 พฤติกรรมการอบรม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในการร่วมการอบรมโดยรวมและรายด้านอยู่ในดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับการแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังในการร่วมการอบรม คือ พฤติกรรมในการเข้าฝึกอบรม พฤติกรรมในการทำงานกลุ่มและด้านปัจจัยนำเข้าการจัดกิจกรรม ตามลำดับ

3.2 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะก่อนและหลังการใช้หลักสูตรของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า สมรรถนะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยหลังการทดลองมีค่าสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นส่งผลต่อทัศนคติ ความรู้ ความเข้าใจของผู้เข้าอบรม เป็นผลมาจากองค์ประกอบของหลักสูตรที่มีความสอดคล้องกันทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ ได้แก่หลักการ จุดหมาย กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหาและกิจกรรม การวัดและประเมินผล ซึ่งสร้างความชัดเจนต่อการพัฒนาหลักสูตรในการนำไปใช้ ขณะที่ยุทธพรหมเมือง (2557, อ้างใน พระครูสุธีรธรรม และคณะ, 2560, หน้า 23) กล่าวว่า

องค์ประกอบทั่วไปของหลักสูตรมี 4 องค์ประกอบ คือ ความมุ่งหมาย (objectives) เนื้อหาวิชา (content) การนำหลักสูตรไปใช้ (curriculum implementation) และการประเมินผล (evaluation) แต่ละองค์ประกอบมีสาระสำคัญดังนี้ 1. ความมุ่งหมาย เป็นเสมือนการกำหนดทิศทางของการจัดการศึกษา การจัดการเรียนการสอน เพื่อมุ่งให้ผู้เรียนพัฒนาไปในลักษณะต่าง ๆ ที่พึงประสงค์อันก่อให้เกิดประโยชน์ในสังคม การกำหนดความมุ่งหมายของหลักสูตรต้องคำนึงถึงข้อมูลพื้นฐานของสังคม นโยบายการจัดการศึกษาของชาติ กรมวิชาการ และกระทรวงศึกษาธิการ 2. เนื้อหาวิชา เป็นสาระสำคัญที่กำหนดไว้ในหลักสูตรให้ชัดเจน โดยมุ่งให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อพัฒนาไปสู่ความมุ่งหมายของหลักสูตร 3. การนำหลักสูตรไปใช้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นกิจกรรมที่จะแปลงหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติกิจกรรมนั้น กิจกรรมที่สำคัญที่สุดคือกิจกรรมการเรียนการสอน และ 4. การประเมินผล เป็นองค์ประกอบที่ชี้ให้เห็นว่าการนำหลักสูตร ไปลงสู่การปฏิบัตินั้นบรรลุความมุ่งหมายหรือไม่ หลักสูตรเกิดสัมฤทธิ์ผลมากน้อยเพียงใด ข้อมูลจากการประเมินนี้จะป็นแนวทางไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรต่อไป

3.3 กลุ่มทดลองมีความพึงพอใจในการอบรมหลักสูตรสมรรถนะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน สามารถเรียงลำดับจากสูงสุดไปหาต่ำสุดได้ดังนี้ ด้านปัจจัยนำเข้าการจัดกิจกรรม ด้านผลลัพธ์โครงการ ด้านคุณภาพตามวัตถุประสงค์ ด้านบริบทของโครงการ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านกระบวนการขั้นตอนการจัดกิจกรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า รูปแบบการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นนั้นมีกิจกรรมที่ผู้เรียนเป็นผู้ปฏิบัติ โดยมีโจทย์ปัญหาเป็นตัวกระตุ้น และมีกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองรวบรวม สรุปจากการค้นคว้าสาระความรู้แล้วนำมาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันในกลุ่ม และผู้เรียนทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ต้องแสดงบทบาททั้งเป็นผู้ดำเนินการนำเสนอข้อมูลที่ได้รับมอบหมายให้สืบค้น บทบาทของผู้ตามที่ยอมรับความคิดเห็นผู้อื่นที่มีเหตุและผลรองรับ ต้องใช้ทักษะต่าง ๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม เพื่อบูรณาการความรู้ที่สืบค้นมา สอดคล้องกับ ธนภพ โสทรโยม ชาญภัทร์ กี่อารีโย และนพพร สกุลยีนงสุข (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาต้นแบบหลักสูตรระยะสั้นเพื่อการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในการส่งเสริมการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการของผู้เรียนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้ 1. ความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม มีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนา หลักสูตรฝึกอบรม 2. เหตุผลในการต้องการเรียน ต้องการนำความรู้ไปประกอบอาชีพมี ต้องการนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาทักษะของตนเอง 3. เนื้อหาที่ท่านต้องการเรียน แต่งหน้าเค้ก 4. ระยะเวลาที่ต้องการฝึกอบรม พบว่า ส่วนมากต้องการระยะเวลา 2 วัน มากที่สุด 5. กระบวนการในการฝึกปฏิบัติ ส่วนมากต้องการได้ การฝึกปฏิบัติมากที่สุด 6. สิ่งที่ต้องการได้รับหลังการฝึกอบรมส่วนมากต้องการประกาศนียบัตร ความพึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมโดยภาพรวมอยู่ใน ระดับพึงพอใจมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านหลักสูตรฝึกอบรมมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงที่สุด ได้แก่ หลักสูตรการอบรมมีมาตรฐาน ด้านการให้บริการในการฝึกอบรม พบว่า โดยภาพรวม

ด้านการให้บริการในการฝึกอบรม มีความพึงพอใจในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงที่สุด ได้แก่ การอำนวยความสะดวก และการให้บริการของเจ้าหน้าที่ ด้านวิทยากรในการบรรยายให้ความรู้พบว่า โดยภาพรวมด้านวิทยากรในการบรรยายให้ ความรู้มีความพึงพอใจในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงที่สุด ได้แก่ การควบคุมชั้นเรียน ขณะฝึกอบรม ด้านเนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม พบว่า โดยภาพรวมด้านเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรม มี ความพึงพอใจในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงที่สุด ได้แก่ เนื้อหาของหลักสูตรสามารถนำไปใช้ได้จริง ด้านการประเมิน พบว่า โดยภาพรวมด้านการประเมิน มีความพึงพอใจในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงที่สุด ได้แก่ ประเมินระหว่างการฝึกอบรม

4. การประเมินความคงทนหลังการอบรม โดยเป็นการเก็บข้อมูลนักเรียนที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมตลอดหลักสูตรหลักจากผ่านไปแล้ว 4 สัปดาห์ เพื่อทดสอบความคงทนของความรู้และทัศนคติของผู้อบรมเมื่อเวลาผ่านไประยะเวลาหนึ่ง ประสิทธิภาพความคงทนของการฝึกอบรม หลักจากฝึกอบรมผ่านไปแล้ว 4 สัปดาห์ ยังมีความคงทนของสมรรถนะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมเพิ่มขึ้นหลังการอบรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สอดคล้องกับงานวิจัย ชลศิลป์ ตรีสงค์ (2561) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของพนักงานขายและบริการด้านโทรคมนาคม พบว่า ความคงทนในการเรียนรู้จากการฝึกอบรมที่ได้รับการฝึกอบรมด้วยรูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของพนักงานขายและบริการด้านโทรคมนาคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 75.33 ซึ่งผ่านเกณฑ์มากกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยและอภิปรายผลดังกล่าวแล้ว คณะผู้วิจัยสามารถนำข้อค้นพบมากำหนดเป็นข้อเสนอแนะได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการศึกษาการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับระดับครึ่งวันครั้ง ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้ง 4 ควรมีการจัดอบรมให้กับผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 1 หน่วยการอบรม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

2. ศึกษาธิการจังหวัดเลย ควรมีการนำหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยไปเป็นแนวทางในการอบรมผู้บริหารสถานศึกษา

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากการลงพื้นที่นำหลักสูตรไปทดสอบหาประสิทธิภาพ พบว่า หลักสูตรมีประสิทธิภาพในการนำไปใช้ โดยปัจจัยที่มีผลสำคัญคือ หลักสูตรมีเนื้อหาที่ได้จัดเรียงตามลำดับที่เหมาะสม มีการวางแผนและการเตรียมตัวของวิทยากรในแต่ละหน่วยงานฝึกอบรม แต่หลักสูตรยังสามารถขยายกิจกรรมในแต่ละหน่วยการฝึกอบรมได้ให้หลากหลายมากขึ้น สามารถลดระยะและสามารถขยายเวลาออกไปตามความเหมาะสม การนำไปปฏิบัติจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การจัดอบรมสามารถลดระยะเวลาหรือขยายเวลาในการฝึกอบรมโดยอยู่ที่ความเหมาะสมของเวลาที่จัดการอบรม
2. สามารถจัดอบรมแยกเป็นหน่วยการอบรม ไม่ต้องอบรมติดต่อกันทั้ง 5 หน่วยการอบรม เพื่อความสะดวกของการอบรม
3. ควรมีการประชุมวางแผนของคณะผู้อบรม รวมถึงมีการเตรียมตัวศึกษาเกี่ยวกับเนื้อหาในหน่วยการอบรมต่าง ๆ เพื่อความชัดเจนในหลักการ จุดมุ่งหมาย เนื้อหา กิจกรรม และการประเมินที่ชัดเจน

### 5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรมีการทำวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรในสมรรถนะอื่น ๆ เพิ่มเติมเพื่อครอบคลุมสมรรถนะทั้งหมดในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ควรมีการพัฒนาหลักสูตรออนไลน์และสื่อมัลติมีเดียในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อความสะดวกในการอบรม

## บรรณานุกรม

- กมล รอดคล้าย. (2560). *อัจฉริยะหรือพรสวรรค์ไม่สำคัญเท่า Growth Mindset*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและศูนย์จิตวิทยาการศึกษามูลนิธิยุวสถิรคุณ.
- กรพัฒน โรจน์ธนาพันธ์ และคณะ. (2565). องค์ประกอบและกลวิธีทางภาษาที่ใช้โน้มน้าวใจในโฆษณาภายนอกโดยสารประจำทาง ขสมก. และรถร่วมบริการขสมก. *วารสารศรีนครินทร์วิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 14 (27). (มกราคม - มิถุนายน 2565), หน้า 1 – 13.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (ม.ป.ป.). *การจัดการความรู้ ( Knowledge Management: KM ) กับ การบริหารราชการสมัยใหม่*. [ออนไลน์] [https://www.dla.go.th/work/km/home/kmstory/kmstory7 .htm](https://www.dla.go.th/work/km/home/kmstory/kmstory7.htm), [ 3 1 สิงหาคม 2564].
- กิตติ กุตนันท์. (ม.ป.ป.). *รายงานการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น เรื่อง โรงเรียนอัจฉริยะสำหรับฝึกอบรมให้กับเกษตรกรและนักเรียนที่สนใจในจังหวัดอุดรธานี*. รายงานการวิจัย. วิทยาลัยเทคนิคอุดรธานี: สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.
- กิมพร ลิสมิทธิ. (2563). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของอิทธิพลภาวะผู้นำแบบมีเมตตากรณาบูรณาการจากแนวคิดเชิงพุทธและตะวันตก ที่มีผลต่อความไว้วางใจ ความผูกพัน และ ความสร้างสรรค์ ในการทำงานของพนักงานชาวไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา. คณะจิตวิทยา: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ขุนทอง สุขทวี และคณะ. (2562). มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*, 13(2). (พฤษภาคม – สิงหาคม 2562), หน้า 36 - 37.
- คมชัดลึก ออนไลน์. (2556, 29 กรกฎาคม). *จริยธรรมของผู้บริหาร*. [ออนไลน์] <https://www.komchadluek.net/news/164503>, สืบค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2566.
- จริษา ลาภจติ. (2561). *การประเมินหลักสูตรระยะสั้นการประกอบอาหารตะวันตก-ไทยวิทยาลัยดุสิตธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการอาชีวศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จักรกฤษณ์ โปตาพล และสุพรรณิ บุญหนัก. (2563). *สถิติเพื่อการวิจัยและการใช้โปรแกรม SPSS เพื่อการวิจัย*. เลย: สำรวยก้อปปี บ้านใหม่.

- จักรกฤษณ์ โปตาพล. (2564). *ผู้บริหารกับพรหมวิหารธรรม*. [ออนไลน์] แหล่งที่มา <https://slc.mbu.ac.th/article/17910/ผู้บริหารกับพรหมวิหารธรรม/>, [31 สิงหาคม 2564].
- จารุวรรณ นุสา และ .สิทธิชัย สอนสุภี. (2564). องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2. *การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 22*, วันที่ 25 มีนาคม 2564 ณ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จุฬาลักษณ์ ทิพวัน. (2562). *การพัฒนาตัวบ่งชี้กรอบความคิดแบบเติบโต สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6*. ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต (วิจัยและประเมินผลการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ฉันทนา บุญจริง ดร.สามารถ กมขุนทด และผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรชัย โกศิยะกุล. (2554). แนวทางพัฒนาการจัดการศึกษาตามหลักสูตรระยะสั้นของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดตาก. *วารสาร มทร. อีสาน*, 4(1). มกราคม - มิถุนายน 2554), 56 - 69.
- ชลศิลป์ ตรีสงค์. (2561). *การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของพนักงานขายและบริการด้านโทรคมนาคม*. วิทยานิพนธ์ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต (สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา). คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ . (2554). *ทฤษฎีหลักสูตร การออกแบบ และพัฒนาหลักสูตร*. พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร .
- ญาณิกา จันทร์ทิพย์ และคณะ. (2558). *ปัจจัยที่มีผลต่อการโน้มน้าวใจในการนำเสนอสารของพิธีกรรายการเที่ยวไทย*. ปรินญาวิทยาศาสตรบัณฑิต. คณะวิทยาการจัดการ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
- ณดา จันทร์สม. (2554). *ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับสังคมไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ณัฐชัฐดา วิจิตรจามรี. (2544). *การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐภณ สุเมธอติคม และฉันทนา ปาปัดถา. (2562). *การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน*. รายงานการวิจัย. คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- เทพรัตน์ ดาวเรือง. (2560). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอยะหา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2*. การค้นคว้าอิสระปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

- ธนภพ โสตรโยม ชญาภัทร์ ก่ออารีโย และนพพร สกุลยืนยงสุข. (2561). *การพัฒนาต้นแบบหลักสูตรระยะสั้นเพื่อการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในการส่งเสริมการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล*. รายงานการวิจัย. คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร การออกแบบและการพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.
- นครินทร์ วนกิจไพบูลย์. (2566). *ผู้นำล่องหน*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เดอะสแตนดาร์ด จำกัด.
- นิตยา เปลื้องนุช. (2554). *บริหารหลักสูตร*. ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บัลลังก์ มะเจี้ยว. (2565). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การสื่อสารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ปรินญาปรัชญาดุขฎิบัณฑิต (การบริหารและพัฒนาการศึกษา). คณะครุศาสตร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร: บริษัท. สุวีริยาสาส์น จำกัด.
- บุญเลี้ยง ทุมทอง. (2557). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชา การพัฒนาหลักสูตร*. สุรินทร์: กลุ่มวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ประสาธ เนืองเฉลิม . (2554). *หลักสูตรการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *การบริหารวิชาการ*. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- ปยุตวิษ แก้วล้อม. (2562). *การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาพนักงานสถานีโทรทัศน์แห่งหนึ่ง*. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พระครูไพศาลสุทธานุรักษ์ จรณสมปนโน (เถาะรอด). (2556). *การปกครองคณะสงฆ์โดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของพระสังฆาธิการ อำเภอท่าหลวง จังหวัดลพบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระคาร์ณ รติโก (สำราญ). (2565). *ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระครูปิยธรรมาภรณ์ (เปี่ยมบุญคุณโก)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระดารา อคฺคณฺญาโณ (อาจ). (2556). *การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายที่ 9*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2546). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2548). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส.อาร์.พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด.
- พระมหาประยูร ธีรวโร (ตระการ). (2556). *การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตบางกอกใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระอธิการสุวิทย์ ชาติเมธ (งามสังเกต). (2556). *การศึกษาการงานบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบโรงเรียน เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์. (2560). การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในหน่วยงาน. *วารสารสังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 6(2). (เมษายน – มิถุนายน 2560), หน้า 353 - 368.
- พรสุดา ประเสริฐนุ. (2564). *การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2*. ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต (การบริหารและพัฒนาการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิสิฐ เจริญสุข. (2543). *ปกิณกธรรม*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.
- พิสิฐ เมธภัทร. (2549). *การพัฒนาหลักสูตรอาชีพและเทคโนโลยีศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- พิสิฐ เมธภัทร และไพโรจน์ สติรยากร. (ม.ป.ป.). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมวิชาชีพระยะสั้น เอกสารประกอบการบรรยายการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมวิชาชีพระยะสั้น*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, [ม.ป.ป.].
- เพชรยุพา บุรณ์สิริจรัสรัฐ. (2558). *หลักการพัฒนาความฉลาดทางสังคม*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์.
- เพชร บุดสีทา. (2565). *การพัฒนาทักษะอาชีพทางการตลาดผู้สูงอายุ : การเรียนรู้เพื่อส่งเสริมภาวะพลพลง สำหรับผู้สูงอายุในจังหวัดกำแพงเพชร*. รายงานการวิจัย. คณะวิทยาการจัดการ: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ภูริตา บุญล้อม. (2566). *แนะวิธีสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกและสร้างสรรค์ในที่ทำงาน*. [ออนไลน์] <https://thestandard.co/life/life-tip-19052023/> สืบค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2566.



- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. (2561). *แนวทางการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น*. [อ อ น ไ ล น์ ] [http://nurse.sru.ac.th/wp-content/uploads/2018/08/25610814\\_แนวทางการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น.pdf](http://nurse.sru.ac.th/wp-content/uploads/2018/08/25610814_แนวทางการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น.pdf). สืบค้นเมื่อ 7 พฤศจิกายน 2566.
- มะลิ ประดิษฐ์แสง. (2559). *ความฉลาดทางอารมณ์และความฉลาดทางสังคมของอาจารย์ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้*. รายงานการวิจัย. สงขลา: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- ยุวดี กันทะ. (2556). *รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นฐานสมรรถนะโดยใช้กระบวนการอย่างมีส่วนร่วม*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารอาชีวและเทคนิคศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2548). *พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสากล อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์.
- วงศ์ธวัช อุดมกัน. (2564). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานสำหรับผู้นำสภานักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วรภัทร ภูเจริญ. (2566). *ผู้นำที่ใช้ วิถี 8 สู่นำที่ไม่มีวันตกยุค*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทอมรินทร์ บুক เซนเตอร์ จำกัด.
- วัชรีย์ บุรณสิงห์. (2544). *การบริหารหลักสูตร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิชญพงศ์ ไชยธิกุลโรจน์, ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล, และ ทิวัตต์ มณีโชติ. (2564). ผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาตัวบ่งชี้ความฉลาดทางอารมณ์และสังคม. *วารสารการวัดประเมินผล สถิติ และการวิจัยทางสังคมศาสตร์*, 2(1). (มกราคม – มิถุนายน 2564), 17 – 26.
- วิภาดา สารรัมย์. (2562). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ศิริชัย อ่อนอุบล. (2560). *การสร้างทีมงานและแนวทางการสร้างทีมงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สถาบันไทยพัฒนา. (2556). *อย่างไรถึงเรียกว่า "มีเหตุผล"*. [ออนไลน์] [https://faq.sufficiencyeconomy.com/2007/02/blog-post\\_20.html](https://faq.sufficiencyeconomy.com/2007/02/blog-post_20.html) สืบค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2566.
- สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน). (2543). *รวมธรรมะ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด มหาชน.
- สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี. (2539). *รวมธรรมะ*. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สมพร สุทัศนีย์. (2554). *มนุษย์สัมพันธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2562). *ภาวะผู้นำเชิงพุทธ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. มหาสารคาม: หจก. อภิชาติการพิมพ์.
- สิทธิศักดิ์ เพ็ชรยิ้ม. (2563). *การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สีวรรณ ไชยกุล. (2562). *การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 3*. สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- สุจินต์ บริหารวนเขตต์. (2563). *ความเป็นมิตร เป็นเพื่อน คือเมตตา*. [ออนไลน์] <https://www.dhammadhome.com/audio/topic/3433>. สืบค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2566.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2547). *ภาวะผู้นำในองค์การศึกษา แนวคิดรวบยอด หลักการ ทฤษฎี แนวปฏิบัติ และงานวิจัย*. ปทุมธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- สุปรีย์ สุวรรณบุรณ์. (2553). *รูปแบบรายการวิทยุโทรทัศน์*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุราษฎร์ พรหมจันทร์. (2550). *ยุทธวิธีการเรียนการสอนวิชาเทคนิค*. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาครุศาสตร์เครื่องกล คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2562). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเลย. (2566). *ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาจังหวัดเลย ประจำปี 2566*. [ออนไลน์] [https://www.loeipeco.go.th/web/datas/download/eapapxqtyy .pdf](https://www.loeipeco.go.th/web/datas/download/eapapxqtyy.pdf). สืบค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2566.

- สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเลย. (2566). *แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดเลย พ.ศ. 2566*. เอกสารลำดับที่ 2/2566. กลุ่มนโยบายและแผน: สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเลย. [อัดสำเนา].
- สำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 3. (2564). *ทักษะการคิดเชิงบวกและการสร้างสรรค์การทำงานด้านสังคม*. นนทบุรี: กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.
- โสภณ ภูเกล้าวัน. (2555). *จิตวิทยาการสร้างมิตร*. [ออนไลน์]  
<https://www.gotoknow.org/posts/76425> สืบค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2566.
- หนังสือพิมพ์ผู้จัดการออนไลน์. (2565, 15 มิถุนายน). *มือบิขัยเก่าโผล่ป้อง ผอ.รร.บ้านโนนป่าขวางถูกร้องแฉเป็นความขัดแย้งส่วนตัว*. [ออนไลน์]  
<https://mgronline.com/local/detail/9650000056962>. สืบค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2566.
- อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2555). *พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อธิกุล กลนรัตน์. (2566). *ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลการบริหารทั่วไปของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม*. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). คณะครุศาสตร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อุทิศ ดวงผาสุข, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, และนลินธัญ ติสวัสดิ์. (2560). *การบริหารโดยการโค้ชเพื่อการพัฒนาองค์กร*. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*, 11(26). (กันยายน – ธันวาคม 2560, 130 – 141).
- Adecco. (2564). *7 คุณสมบัติที่ผู้นำยุคใหม่ควรมี*. [ออนไลน์]  
<https://adecco.co.th/th/knowledge-center/detail/hr-insight/7-qualities-of-modern-leaders>. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2567.
- Alberta Education. (2005). *Creating a Positive Classroom Climate*. Retrieved September 5, 2019, from [http://www.learnalberta.ca/content/kes/pdf/or\\_ws\\_tea\\_02\\_creat\\_pos.pdf](http://www.learnalberta.ca/content/kes/pdf/or_ws_tea_02_creat_pos.pdf)
- Armstrong, D.G. (2003). *Curriculum today*. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Multifactor leadership questionnaire* (2nd ed.). Mind Garden.

- Bass, B. M. & Ralph, M. Stogdill. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Blank, E. B. (1991). *A Model Job Description For Personnel Administrator position in North Carolina Public School System*. North Carolina. The University of North Carolina at Greensboro.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*.
- Chan, S. C. H., & Mak, W. M. (2012). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader-member exchange (LMX) [journal article]. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 285-301.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., & Farh, J. L. (2000). A triad model of paternalistic leadership: The constructs and measurement. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14, 3-64.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1999). The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: *An empirical test*. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 397-421.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). Macmillan.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Goleman, Daniel. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.

- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hermes Digital Marketing Thailand. (2566). *Positive Thinking and Growth Mindset*. [Online] <https://www.hrodthai.com/single-post/positive-thinking-and-growth-mindset>, 11 November 2023.
- Hrebiniak, L. and J. Alutto. (1972). Personal and Role –Related Factors in the Development and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage.
- Kerr, John F. (1989). *Changing the curriculum*. London: University of London Press.
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). *Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership*. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64-74.
- Matteson, J. A., & Irving, J. A. (2006). Servant versus self-sacrificial leadership: Commonalities and distinctions of two follower-oriented theories. *International Journal of Leadership Studies*, 2(1), 36-51.
- McMinn, T. F. (2001). *The conceptualization and perception of biblical servant leadership in the southern Baptist convention* [Digital Dissertations]. 3007038.
- Oliva, F. Peter. (1982). *Developing Design and Curriculum*. Boston: Little, Brown & Company Limited.
- Omstein, A.G., and Hunkins, F.P. (2004). *Curriculum Foundation, principle and issues*. New York: Pearson Education.
- Parker, G. M. (1990). *Team players and teamwork: The new competitive business strategy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Pawar, B. S. (2008). Two approaches to workplace spirituality facilitation: A comparison and implications. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(6), 544-567.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.

- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Sloane, Etta K. (1983). Principals and Inservice Training: Knowledge Attitude and Mainstreaming Practices. *Dissertation Abstracts International*.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Tan, X. J., Zawawi, D., & Aziz, Y. A. (2016). Benevolent leadership and its organizational outcomes: A social exchange theory perspective. *International Journal of Economics and Management*, 10(2), 343-364.
- Taba, H. (1962). *Curriculum Development Theory and Practice*. New York: Harcourt, Brace & World, INC.
- Tiger Rattana. (ม.ป.ป.). ทักษะการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น คืออะไรกัน? แล้วมีอะไรบ้าง?. [ออนไลน์] <https://faithandbacon.com/what-is-empathy/> 11 November 2023.
- Tyler, R.W. (1971). *Basic Principles of Curriculum and Instruction*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Tyler, R.W. (1971). *The principle of scientific management*. New York: The Norton Library.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Welsch. H.P. and H. Laven. (1981). Inter Relationship between Organizational Commitment and JobCharacteristic. Job Satisfaction. *Human Relations*.
- Yukl, G. (1997). Effective leadership behaviour: A new taxonomy and model. Paper presented at *the Eastern Academy of Management International Conference*, Dublin, Ireland.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย





แบบประเมินอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)  
 เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์  
 คุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

หัวหน้าโครงการผู้วิจัย  
 ผู้ร่วมวิจัย

หน่วยงาน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล  
 พระครูปลัดจักรพล สิริธโร,ดร.  
 นางสาวสุพรรณิ บุญหนัก  
 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
 วิทยาเขตศรีล้านช้าง

## ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานผู้เชี่ยวชาญ

คำชี้แจง ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญกรอกข้อมูลพื้นฐาน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการวิจัย

1. ชื่อ - นามสกุล .....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขา.....สถาบัน.....
3. สังกัดหน่วยงาน.....
4. ความเชี่ยวชาญ
  - นักวิชาการ
  - นักบริหาร
  - ผู้เชี่ยวชาญหลักธรรมพระพุทธศาสนา

## คำชี้แจงในการประเมินแบบประเมิน

1. ศึกษาเอกสารประกอบการประเมิน “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย”
2. พิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย และทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การประเมินดังต่อไปนี้
  - ระดับคะแนน 5 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของเนื้อหาอยู่ในระดับมากที่สุด
  - ระดับคะแนน 4 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของเนื้อหาอยู่ในระดับมาก
  - ระดับคะแนน 3 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของเนื้อหาอยู่ในระดับปานกลาง
  - ระดับคะแนน 2 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของเนื้อหาอยู่ในระดับน้อย
  - ระดับคะแนน 1 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของเนื้อหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด



หลักพรหม	คุณลักษณะ	สมรรถนะ	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์				ข้อเสนอแนะ
		3. การสอนงาน													
4. อุเบกขา	1. การมีเหตุมีผล														
		1. ความฉลาดทางอารมณ์													
		2. จริยธรรมในการทำงาน													

## แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

เรียน ผู้บริหารสถานศึกษา

ข้าพเจ้า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักรกฤษณ์ โปตาพล อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยประจำปีงบประมาณ 2564 เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย เพื่อดำเนินการให้แล้วเสร็จจึงได้ ขอความอนุเคราะห์ในการสอบถามข้อมูลมายังทุกท่าน

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานกลุ่มงานวิจัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

2. แบบสอบถามมี 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สอบถามข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สังกัด วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่ง

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ใน 11 ด้าน คือ 1. การสื่อสาร 2. การสร้างความสัมพันธ์ 3. การโน้มน้าวใจ 4. การยอมรับในปัจเจกบุคคล 5. การสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก 6. การสร้างทีม 7. การมีกรอบความคิดการเติบโต 8. การบริหารเวลา 9. การสอนงาน 10. ความฉลาดทางอารมณ์ และ 11. จริยธรรมในการทำงาน โดยมีคำถามทั้งสิ้น 47 ข้อ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักรกฤษณ์ โปตาพล  
อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรม  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง  ที่ตรงกับคุณสมบัติของท่าน

1. สังกัด
  - สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1
  - สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2
  - สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3
  - สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเลย-หนองบัวลำภู
2. วุฒิการศึกษา
  - ไม่เกินปริญญาโท
  - ปริญญาเอก
3. ประสบการณ์ในตำแหน่ง
  - ไม่เกิน 5 ปี
  - 5 – 10 ปี
  - มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรม  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาข้อความในแบบสอบถาม แล้วทำเครื่องหมาย  ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงโดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

5	4	3	2	1
มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด











### แบบประเมินหลักสูตร

ตอนที่ 1 หลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

ประเด็น	รายการ	ระดับการประเมิน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
หลักการ	1. หลักสูตรมีความเป็นไปได้					
	2. หลักสูตรมีความสมเหตุสมผล					
	3. หลักสูตรมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน					
	4. หลักสูตรสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					
จัดมุ่งหมาย	1. หลักสูตรมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน					
	2. หลักสูตรมีจุดมุ่งหมายที่ครอบคลุมเนื้อหาหลักสูตร					
	3. หลักสูตรมีจุดมุ่งหมายที่แสดงให้เห็นพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากการฝึกอบรม					
กลุ่มเป้าหมาย	1. การกำหนดกลุ่มเป้าหมายสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหลักสูตร					
	2. กลุ่มเป้าหมายมีความเหมาะสมกับการอบรมพัฒนา					
สาระการเรียนรู้	1. หลักสูตรจัดลำดับเนื้อหาเหมาะสม					
	2. การจัดเวลาเรียนเหมาะสมกับเนื้อหาสาระ					
	3. เนื้อหาเหมาะสมกับระดับการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมาย					
	4. เนื้อหาครอบคลุมความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร					
สื่อการเรียนรู้	1. หลักสูตรมีสื่อการอบรมที่ทันสมัย					
	2. หลักสูตรมีการใช้สื่อที่เหมาะสมกับสาระการอบรม					
	3. หลักสูตรมีการเลือกใช้สื่อเพื่อช่วยให้การอบรมผู้เข้ารับการอบรม					
การวัดและ	1. การวัดและประเมินผลสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร					

ประเด็น	รายการ	ระดับการประเมิน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ประเมินผล	2. การวัดและประเมินผลเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและเป็นไปได้ตามสภาพจริง					
	3. การวัดและประเมินผลกล่าวถึงวิธีการวัดผลและเกณฑ์การประเมินผลอย่างชัดเจน					
รวม						
คะแนนเฉลี่ย						
สรุปผล		<input type="checkbox"/> มากที่สุด <input type="checkbox"/> มาก <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย <input type="checkbox"/> น้อยที่สุด				

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรม

1. หลักการ

- 1).....
- 2).....
- 3).....

2. จุดมุ่งหมาย

- 1).....
- 2).....
- 3).....

3. กลุ่มเป้าหมาย

- 1).....
- 2).....
- 3).....

4. สารการเรียนรู้

- 1).....
- 2).....
- 3).....

5. สื่อการเรียนรู้

1).....

2).....

3).....

6. การวัดและประเมินผล

1).....

2).....

3).....

**แบบทดสอบก่อน-หลังรับการอบรม**  
**การพัฒนาสมรรถนะของภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย**

**ตอนที่ 1 :** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. สถานะ  ผู้อำนวยการโรงเรียน  รองผู้อำนวยการโรงเรียน  
 2. วุฒิการศึกษา  ไม่เกินปริญญาโท  ปริญญาเอก

**ตอนที่ 2 :** การประเมินความรู้ และเจตคติในการใช้ฉันทะจากหลักธรรมอิทธิบาท 4 เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

**คำชี้แจง:** โปรดพิจารณาข้อความในแบบสอบถาม แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นด้วยโดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

5	4	3	2	1
มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด

ที่	ประเมินความรู้ และเจตคติ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ นักวิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>หน่วยการอบรมที่ 1 ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม</b>							
1	ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย						
2	ท่านสามารถอธิบายคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาได้						
3	ท่านสามารถวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาได้						
<b>หน่วยการอบรมที่ 2 ความฉลาดทางอารมณ์</b>							
4	ท่านสามารถสร้างความฉลาดทางอารมณ์ (EI) ของตัวเองโดยการเปลี่ยนแปลงความคิดของตัวเองในสถานการณ์ต่าง ๆ						
5	ท่านได้เรียนรู้และเข้าใจอารมณ์ของตัวเองได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเตรียมวิธีบริหารจัดการอารมณ์ของตัวเองให้ดีขึ้นได้						

ที่	ประเมินความรู้ และเจตคติ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ นักวิจัย
		5	4	3	2	1	
6	ท่านแสดงออกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ มากกว่าการใช้อารมณ์ในการกำหนดพฤติกรรมของตัวเอง						
หน่วยการอบรมที่ 3 การโน้มน้าวใจ							
7	ท่านมีทักษะโน้มน้าวใจที่ดี สามารถนำหลักการไปประยุกต์ใช้ได้						
8	ท่านรู้เทคนิคต่าง ๆ ในการโน้มน้าวและจูงใจ						
9	ท่านได้ฝึกฝนในสถานการณ์จำลองและปฏิบัติใช้เทคนิคต่าง ๆ						
หน่วยการอบรมที่ 4 การบริหารความแตกต่างสู่พลังองค์กร							
10	ท่านมีทัศนคติ วิธีคิด และมุมมองที่ถูกต้อง เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี และหลักการบริหารความหลากหลายและการดำรงตนให้สมดุลในการทำงาน						
11	ท่านสามารถในการลดปัญหาความขัดแย้งและเรียนรู้วิธีการทำงานให้ราบรื่น เข้าใจบริบทความแตกต่างของแต่ละบุคคล						
12	ท่านสามารถบริหารความแตกต่างของบุคลากรส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน เกิดประโยชน์กับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร						
หน่วยการอบรมที่ 5 จริยธรรมในการนำองค์กร							
13	ท่านมีทัศนคติ วิธีคิด และและพฤติกรรมตามมาตรฐานทางจริยธรรม						
14	ท่านวิเคราะห์หาสาเหตุของพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ และสามารถแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม						
15	ท่านสามารถส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดพฤติกรรมตามมาตรฐานทางจริยธรรมในการนำองค์กร						

**แบบสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงานรายบุคคล**  
**โครงการอบรมหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม**  
**สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย**

ชื่อ .....

สังเกตวันที่ .....

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกณฑ์การให้คะแนน

ดีมาก	=	แสดงพฤติกรรมได้ตามที่คาดหวังทั้งหมด 5 คะแนน
ดี	=	แสดงพฤติกรรมได้ตามที่คาดหวังเกือบทั้งหมด 4 คะแนน
ปานกลาง	=	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้มากกว่าครึ่งหนึ่ง 3 คะแนน
พอใช้	=	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้น้อยกว่าครึ่งหนึ่ง 2 คะแนน
ปรับปรุง	=	ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวังได้ 1 คะแนน

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>พฤติกรรมในการเข้าฝึกอบรม</b>						
1	ความตั้งใจในการอบรม					
2	การซักถามปัญหา/การตอบคำถาม					
3	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น					
4	การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของหลักสูตร					
5	การยอมรับฟังคนอื่น					
6	การทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย					
<b>พฤติกรรมในการทำงานกลุ่ม</b>						
7	สมาชิกในกลุ่มมีหน้าที่และทำงานตามหน้าที่ทุกคน					
8	สมาชิกในกลุ่มมีการปรึกษาหารือกัน					
9	ปฏิบัติงานตามขั้นตอนและวิธีการที่ได้ตกลงกัน					
10	สมาชิกในกลุ่มให้ความร่วมมือในการทำงานกลุ่ม					
11	ผลงานเสร็จภายในเวลาที่กำหนด					
12	ผลงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด					
<b>ความสามารถในการฝึกปฏิบัติ</b>						
13	การเป็นผู้นำตนเอง					
14	ความสามารถในการเป็นผู้นำกลุ่ม					
15	ความสามารถในการแก้ปัญหา					
	รวม					
	คะแนนที่ได้					



	คิดเป็นร้อยละ	
--	---------------	--

(.....)  
...../...../.....

ลงชื่อ.....ผู้สังเกต

**แบบประเมินและวัดความพึงพอใจการเข้าอบรมหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย**

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

1. สถานะ  ชาย  หญิง
2. ประสบการณ์การทำงาน
  - ไม่เกิน 5 ปี
  - 5 - 10 ปี
  - มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2** ความพึงพอใจโครงการอบรมหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหาร  
สถานศึกษาในจังหวัดเลย

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>ด้านคุณภาพตามวัตถุประสงค์</b>						
1	ท่านมีความรู้ ความเข้าใจ ในภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม					
2	ท่านตระหนักถึงบทบาทความเป็นผู้นำที่จะนำพาองค์กรเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวม					
3	ท่านสามารถนำพาองค์กรด้วยการให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร					
<b>ด้านบริบทของโครงการ</b>						
4	หลักการและเหตุผลของโครงการสอดคล้องกับนโยบายของประเทศ					
5	วัตถุประสงค์ เป้าหมายของโครงการสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน					
6	กิจกรรมโครงการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ					
<b>ด้านปัจจัยนำเข้าการจัดกิจกรรม</b>						
7	ความเหมาะสมของชุดกิจกรรมและเนื้อหาของโครงการ					
8	ความเหมาะสมของสื่อประกอบการอบรม					
9	ความเหมาะสมของสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก					
10	ความเชี่ยวชาญของวิทยากร					
<b>ด้านกระบวนการ ขั้นตอนการจัดกิจกรรม</b>						

11	การประชาสัมพันธ์ และการรับทราบเกี่ยวกับโครงการ					
12	ความเหมาะสมของช่วงเวลาในการจัดโครงการ					
13	ความเหมาะสมในกิจกรรมต่าง ๆ					
14	ความเหมาะสมในการวัดและประเมินผล					
<b>ด้านผลลัพธ์โครงการ</b>						
15	เห็นคุณค่าในสมรรถนะตนเองในฐานะผู้นำ					
16	มีความตระหนักในบทบาทหน้าที่การเป็นผู้นำ					
17	มีความภาคภูมิใจในการมีเป้าหมายขององค์กร					
18	ยึดถือคุณค่า และวัฒนธรรมความร่วมมือร่วมใจขององค์กร					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโครงการอบรม

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข  
การประเมินความเที่ยงตรงแบบสอบถาม  
(IOC: Index of item objective congruence)

**ผลการประเมินความเที่ยงแบบสอบถาม**  
(IOC: Index of item objective congruence)

เรื่อง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตามหลักพรหมวิหาร  
ธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

**คำชี้แจง**

+1 หมายถึง แน่ใจว่าแบบสอบถามข้อนั้นสอดคล้องตามที่ระบุไว้

0 หมายถึง ไม่แนใจว่าแบบสอบถามข้อนั้นสอดคล้องตามเนื้อหาที่ระบุไว้

-1 หมายถึง แน่ใจว่าแบบสอบถามข้อนั้นไม่สอดคล้องตามที่ระบุไว้

ที่	การบริหารตามหลักไตรสิกขาของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุป	แปลผล
		1	2	3	4	5		
1	ท่านเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นจาก ผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	ท่านสื่อสารถึงเป้าหมายอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ท่านทำความเข้าใจและให้ความสำคัญ กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	ท่านตรวจสอบความสมบูรณ์ของการ สื่อสารทุกครั้ง	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
5	ท่านสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ ส่งเสริมการสื่อสาร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	ท่านให้ความช่วยเหลือในการทำงาน และในการดำรงชีวิตบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	ท่านมอบหมายงานโดยคำนึงถึง ความสามารถและข้อจำกัดของ บุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	ท่านอดทนอดกลั้นต่อพฤติกรรมหรือ ความผิดพลาดในการทำงานของ บุคลากร	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
9	ท่านร่วมมือกับบุคลากรในการ ดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	ท่านให้ความสำคัญในบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11	ท่านพยายามที่จะเปลี่ยนความเชื่อ ทัศนคติค่านิยม และการกระทำของ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ที่	การบริหารตามหลักไตรสิกขาของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุป	แปลผล
		1	2	3	4	5		
	บุคลากร							
12	ท่านแสดงออกถึงความต้องการด้วย กลวิธีที่เหมาะสม ให้มีผลกระทบใจ บุคลากรจนเกิดการยอมรับ และยอม เปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	ท่านตอบสนองความต้องการของ บุคลากรในการปรับเปลี่ยนในทางที่ดี ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	ท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อ ความก้าวหน้าของบุคลากรเป็น รายบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	ท่านส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากร ได้พัฒนาศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	ท่านคำนึงถึงความสามารถและความ แตกต่างระหว่างบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17	ท่านสร้างขวัญกำลังใจที่ดีบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	ท่านสร้างบรรยากาศการทำงานที่เกิด ความรู้สึกเคารพบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	ท่านจัดสภาพแวดล้อมโรงเรียนให้รู้สึก ปลอดภัยทั้งกายและใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	ท่านสร้างความท้าทายในการทำงาน ให้กับบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21	ท่านบริหารงานและแก้ปัญหาในการ ทำงานด้วยบรรยากาศที่เกิดความ สนุกสนาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	ท่านให้ความสำคัญในการสร้างทีมงาน ในการรับผิดชอบต่อเป้าหมายของ โรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	ท่านสร้างบรรทัดฐานการทำงานที่เป็น ที่รับรู้ของทั้งโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	ท่านมีการวางแผนการดำเนินงานเป็น ขั้นเป็นตอนอธิบายได้ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25	ท่านสนับสนุนการปฏิบัติงานของ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ที่	การบริหารตามหลักไตรสิกขาของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุป	แปลผล
		1	2	3	4	5		
	ทีมงานในเรื่องต่าง ๆ							
26	ท่านการประเมินผลในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่ได้ประกาศไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27	ท่านขอความท้าทายในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28	ท่านเป็นบุคคลที่มีความเพียรพยายามในการเรียนรู้ในการทำงานใหม่ ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29	ท่านกล้าเผชิญปัญหาและเรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
30	ท่านมีความสามารถในการรับรู้และพัฒนาศักยภาพทางปัญญา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
31	ท่านหาบทเรียนและแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32	ท่านตระหนักถึงเป้าหมายของการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33	ท่านมีการวางแผนการใช้เวลาให้เกิดความคุ้มค่า	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34	ท่านให้ความสำคัญต่อแผนงานดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
35	ท่านได้นำประสบการณ์มาปรับปรุงการใช้เวลาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าเดิม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
36	ท่านกำหนดกรอบของการสนทนาที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37	ท่านเข้าใจถึงสภาพการณ์ปัจจุบันของบุคลากรและองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
38	ท่านสำรวจสภาพที่ต้องการขององค์กรในการพัฒนาบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39	ท่านวางแผนพัฒนาบุคลากรตามความจำเป็นเพื่อความสำเร็จขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
40	รู้เท่าทันความรู้สึกของตนเองและคลี่คลายอารมณ์ทางลบให้หมดไป	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ที่	การบริหารตามหลักไตรสิกขาของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุป	แปลผล
		1	2	3	4	5		
41	ท่านใช้อารมณ์ให้ส่งเสริมความคิดของตน โดยอารมณ์จะช่วยปรับแต่งและปรับปรุงความคิดให้เป็นไปในทางที่มีประโยชน์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
42	ท่านสร้างเสริมพลังใจให้ตนเอง ด้วยการมองและเห็นถึงความงดงามของโลกหรือบุคคลอื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
43	ท่านบริหารงานโดยยึดถือความยุติธรรมสำหรับบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
45	ท่านสร้างความไว้วางใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือในตัวท่าน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
46	ท่านยึดถือความซื่อสัตย์ สุจริตในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้



ภาคผนวก ค  
การประเมินความตรงแบบสอบถาม  
(Reliability from Cronbach's Alpha coefficient)

## Reliability

[DataSet1]G:\My Drive\สมรรถนะตามหลักพรหมวิหารไร\สมรรถนะตามหลักพรหมวิหาร-เนื้อหา.sav

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	46

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	206.50	379.845	.686	.957
A2	206.50	379.845	.686	.957
A3	206.87	380.120	.540	.957
A4	206.77	378.806	.587	.957
A5	206.80	373.338	.655	.956
B1	206.43	380.392	.721	.957
B2	206.93	382.340	.458	.957
B3	206.87	389.775	.126	.959
B4	206.97	382.033	.437	.957
B5	206.43	380.392	.721	.957
C1	206.77	382.392	.485	.957
C2	206.60	383.697	.448	.957
C3	206.77	380.461	.573	.957
D1	206.73	380.616	.436	.957
D2	206.80	381.200	.488	.957
D3	207.17	376.626	.704	.956
D4	206.73	381.444	.478	.957

E1	206.47	380.809	.663	.957
E2	206.70	380.769	.563	.957
E3	206.57	387.151	.292	.958
E4	206.50	379.845	.686	.957
F1	206.87	380.120	.540	.957
F2	206.77	378.806	.587	.957
F3	206.80	373.338	.655	.956
F4	207.00	375.103	.587	.957
F5	206.43	380.392	.721	.957
G1	206.77	382.392	.485	.957
G2	206.60	383.697	.448	.957
G3	206.77	380.461	.573	.957
G4	206.73	380.616	.436	.957
G5	206.80	381.200	.488	.957
H1	207.17	376.626	.704	.956
H2	206.50	379.845	.686	.957
H3	206.50	379.845	.686	.957
H4	206.87	380.120	.540	.957
I1	206.77	378.806	.587	.957
I2	206.80	373.338	.655	.956
I3	206.43	380.392	.721	.957
I4	206.93	382.340	.458	.957
J1	206.87	389.775	.126	.959
J2	206.97	382.033	.437	.957
J3	207.17	376.626	.704	.956
J4	206.50	379.845	.686	.957
K1	206.43	380.392	.721	.957
K2	206.93	382.340	.458	.957
K3	206.87	389.775	.126	.959

ภาคผนวก ง

คู่มือหลักสูตรระยะสั้น  
ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย



## หลักสูตรอบรมระยะสั้น

### หลักสูตร

ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

จักรกฤษณ์ โปตาพล และคณะ

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

## สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
หลักการ	1
จุดหมาย	2
กลุ่มเป้าหมาย	3
เนื้อหา กิจกรรมและสื่อการเรียนรู้	4
การพัฒนาหลักสูตร	4
โครงสร้างหลักสูตร	6
สื่อการเรียนรู้	7
การวัดและประเมินผล	7
บทที่ 2 หน่วยการอบรมที่ 1 ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม	8
หลักการ	8
จุดมุ่งหมายทั่วไป	8
จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม	8
เนื้อหาการอบรมพอสังเขป	8
กิจกรรม	8
สื่อประกอบการอบรม	10
เอกสารประกอบประกอบการบรรยายหน่วยที่ 1	10
ใบงานประจำหน่วยการอบรมที่ 1	10
เกณฑ์การผ่านการฝึกอบรม	10
บทที่ 3 หน่วยการอบรมที่ 2 ความฉลาดทางอารมณ์	11
หลักการ	11
จุดมุ่งหมายทั่วไป	11
จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม	11
เนื้อหาการอบรมพอสังเขป	12
กิจกรรม	12
สื่อประกอบการอบรม	14
เอกสารประกอบประกอบการบรรยายหน่วยที่ 2	14
ใบงานประจำหน่วยการอบรมที่ 2	14

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 หน่วยการอบรมที่ 3 การโน้มน้าวใจ	15
หลักการ	15
จุดมุ่งหมายทั่วไป	15
จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม	15
เนื้อหาการอบรมพอสังเขป	16
กิจกรรม	17
สื่อประกอบการอบรม	18
เอกสารประกอบประกอบการบรรยายหน่วยที่ 3	18
ใบงานประจำหน่วยการอบรมที่ 3	18
บทที่ 5 หน่วยการอบรมที่ 4 การบริหารความแตกต่างสู่พลังองค์กร	19
หลักการ	19
จุดมุ่งหมายทั่วไป	20
จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม	20
เนื้อหาการอบรมพอสังเขป	20
กิจกรรม	21
สื่อประกอบการอบรม	22
เอกสารประกอบประกอบการบรรยายหน่วยที่ 4	22
ใบงานประจำหน่วยการอบรมที่ 4	22
บทที่ 6 หน่วยการอบรมที่ 5 จริยธรรมในการนำองค์กร	23
หลักการ	23
จุดมุ่งหมายทั่วไป	24
จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม	24
เนื้อหาการอบรมพอสังเขป	24
กิจกรรม	25
สื่อประกอบการอบรม	25

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
เอกสารประกอบประกอบการบรรยายหน่วยที่ 5	26
ใบงานประจำหน่วยการอบรมที่ 5	26



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. หลักการ

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลุ่มผู้ที่มีความสำคัญที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องของความรู้ และทักษะการบริหารเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและของโลก เพราะผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบทำให้องค์กรประสบความสำเร็จขององค์กร บทบาทของผู้นำจึงมีความสำคัญต่อองค์กรยิ่ง ผู้บริหารจึงเข้ามาทำหน้าที่ในการบริหารองค์กรพร้อมความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการบอร์ดบริหาร บุคลากร รวมทั้งผู้รับบริการ ที่จะเห็นความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่วิกฤตขององค์กร การที่ผู้บริหารจะนำพาองค์กรได้ต้องอาศัยประสิทธิผลการนำ หรือภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำได้มีการศึกษาในทางฝั่งนักคิดตะวันตกมากมาย สามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้ คือ กลุ่มศึกษามุ่งเน้นคุณลักษณะ (Leadership is a trait) กลุ่มศึกษามุ่งเน้นความสามารถ (Leadership is an ability) และกลุ่มศึกษามุ่งเน้นทักษะ (Leadership is a skill) เป็นการศึกษาที่ตัวของผู้นำเป็นหลัก และกลุ่มมุ่งศึกษาพฤติกรรม (Leadership is a behavior) กลุ่มศึกษามุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Leadership is a relationship) และกลุ่มศึกษามุ่งเน้นกระบวนการของอิทธิพล (Leadership is an influence) เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นกระบวนการก่อเกิดความสัมพันธ์กันเพื่อสร้างอิทธิพลต่อผู้ตามได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์แบบต่าง ๆ (จักรกฤษณ์ โปดพาล, 2564, หน้า 9 – 10)

ในประเทศไทยที่เป็นประเทศแห่งศูนยกลางพระพุทธศาสนา ได้มีนักวิชาการได้ประยุกต์ใช้หลักธรรมมาใช้ศึกษาในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธมากมาย และหลักพรหมวิหารธรรมก็ได้ถูกนำมาศึกษามากมายหลายชิ้นงานวิจัย ในฐานะ “ธรรมของผู้เป็นใหญ่” แต่ส่วนมากเป็นการนำหลักธรรมพรหมวิหาร 4 มาใช้ตรง ๆ ทั้งเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งส่วนมากจะคล้าย ๆ กับการศึกษา “คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร”ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แรงบันดาลใจจากองค์ทะเลาเมที่ 14 ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้นำแห่งความกรุณา (Compassionate Leadership) จากทั่วทั้งโลก West (2021) อธิบายว่า ความเป็นผู้นำที่เห็นอกเห็นใจเกี่ยวข้องกับทำให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ผ่านการรับฟังอย่างระมัดระวัง ทำความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจและสนับสนุนผู้อื่น ทำให้คนที่เราเป็นผู้นำรู้สึกมีค่า ได้รับความเคารพและห่วงใย ดังนั้นพวกเขาจึงสามารถเข้าถึงศักยภาพและทำงานให้ดีที่สุดได้ มีหลักฐานที่ชัดเจนว่าความเป็นผู้นำที่เห็นอกเห็นใจส่งผลให้พนักงานมีส่วนร่วมและมีแรงจูงใจมากขึ้นด้วยความเป็นอยู่ที่ดีในระดับสูง ซึ่งจะส่งผลให้มีการดูแลที่มีคุณภาพสูง

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น หลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย จึงเป็นการสร้างเพื่อเป็นการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้มีทักษะในการบริหารที่มีประสิทธิผล

## 2. จุดหมาย

### 2.1 จุดมุ่งหมายทั่วไป

2.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

2.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความฉลาดทางอารมณ์ (EI) ของตัวเองโดยการเปลี่ยนแปลงความคิดของตัวเองในสถานการณ์ต่าง ๆ

2.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตัวเองให้มีทักษะโน้มน้าวใจที่ดี สามารถนำหลักการไปประยุกต์ใช้ได้

2.1.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติ วิธีคิด และมุมมองที่ถูกต้อง เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี และหลักการบริหารความหลากหลายและการดำรงตนให้สมดุลในการทำงาน

2.1.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติ วิธีคิด และและพฤติกรรมตามมาตรฐานทางจริยธรรม

### 2.2 จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

2.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาอธิบายคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาได้

2.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาได้

2.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้และเข้าใจอารมณ์ของตัวเองได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเตรียมวิธีบริหารจัดการอารมณ์ของตัวเองให้ดีขึ้นได้

2.2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาฝึกฝนให้เป็นแสดงออกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ มากกว่าการใช้อารมณ์ในการกำหนดพฤติกรรมของตัวเอง

2.2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้ฝึกฝนเทคนิคต่าง ๆ ในการโน้มน้าวและจูงใจ

2.2.6 ผู้บริหารสถานศึกษาได้ฝึกฝนในสถานการณ์จำลองและปฏิบัติใช้เทคนิคต่าง ๆ

2.2.7 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะหรือความสามารถในการลดปัญหาความขัดแย้งและเรียนรู้วิธีการทำงานให้ราบรื่น เข้าใจบริบทความแตกต่างของแต่ละบุคคล

2.2.8 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารความแตกต่างของบุคลากร ส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน เกิดประโยชน์กับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

2.2.9 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุของพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ และสามารถแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

2.2.10 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดพฤติกรรมตามมาตรฐานทางจริยธรรมในการนำองค์กร

## 3. กลุ่มเป้าหมาย

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2

- 3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3  
 3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย-หนองบัวลำภู

#### 4. เนื้อหา กิจกรรมและสื่อการเรียนรู้

ผู้วิจัยดำเนินการร่างหลักสูตรฝึกอบรมโดยนำข้อมูลต่าง ๆ ที่วิเคราะห์จัดทำเอกสารประกอบหลักสูตร ประกอบด้วยเนื้อหาการฝึกอบรม 5 หน่วย ดังนี้

- หน่วยที่ 1 ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม  
 หน่วยที่ 2 ความฉลาดทางอารมณ์  
 หน่วยที่ 3 การโน้มน้าวใจ  
 หน่วยที่ 4 การบริหารความแตกต่างสู่พลังองค์กร  
 หน่วยที่ 5 จริยธรรมในการนำองค์กร

#### 5. การพัฒนาหลักสูตร

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ประกอบด้วย

ระยะที่ 1 ศึกษาหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย เป็นการศึกษาวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษาหลักพรหมวิหารธรรมจากพระไตรปิฎก อรรถกถา หนังสือ ต่าง ๆ รวมทั้งศึกษาบทความวิชาการ งานวิจัย เกี่ยวกับหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ระยะที่ 2 วิเคราะห์คุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

เป็นการวิเคราะห์เอกสารประเภทงานวิจัยและบทความวิชาการเกี่ยวกับหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ระยะที่ 3 ตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารด้านพระพุทธศาสนา และนักวิชาการ จำนวน 15 รูป/คน

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ประกอบด้วย

ระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (survey study) ศึกษาบริบทเกี่ยวกับการศึกษาสมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับ

ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้แบบสอบถาม (questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ โดยอาศัยเครื่องมือจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ทั้งส่วนที่เป็นหลักการ แนวคิด ทฤษฎี โครงสร้างของแบบสอบถาม

### **ระยะที่ 2 สร้างหลักสูตรฝึกอบรม มีขั้นตอนดังนี้**

นำผลการวิเคราะห์จากระยะที่ 1 มาใช้สำหรับยกร่างหลักสูตร โดยกำหนด 2 ขั้นตอน คือ ยกร่างหลักสูตร และการประเมินร่างหลักสูตร

### **ระยะที่ 3 การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และจัดทำเอกสารประกอบโครงการ**

โดยทำการปรับปรุงตามกรอบแนวคิดที่ได้จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และออกแบบหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย พร้อมทั้งจัดทำเอกสารประกอบโครงการ อันเป็นผลสืบเนื่องจากผลจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 และผลจากการตรวจสอบกรอบแนวคิดในการวิจัยดังกล่าวในขั้นตอนที่ 1

**ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย ประกอบด้วย**

#### **ระยะที่ 1 การตรวจสอบ**

แบบประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบของหลักสูตร เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คณะผู้วิจัยสร้างข้อคำถามครอบคลุมรายละเอียดตามองค์ประกอบของหลักสูตรผลประเมินความสอดคล้องของหลักสูตรฉบับร่าง

#### **ระยะที่ 2 การทดลองใช้หลักสูตร**

คณะผู้วิจัยได้นำหลักสูตรไปทดลองใช้กับนักศึกษาชั้นปีที่ 1 หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสอนการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จำนวน 34 คน ใช้เวลาในการทดลองหลักสูตร จำนวน 40 ชั่วโมง โดยใช้แผนการวิจัย One Shot Case design

**ขั้นตอนที่ 4 ประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย**

**ระยะที่ 1 ฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย**

การใช้โปรแกรมในการฝึกอบรมภาคสนามใช้ระเบียบวิธีวิจัยกึ่งทดลอง (pre-experiment) มีกลุ่มทดลอง 1 กลุ่ม มีการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง (one group pretest-posttest design) กลุ่มเป้าหมายในการทดลอง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลอย เขต 2 จำนวน 34 คน

## ระยะที่ 2 ประเมินประสิทธิภาพความคงทนของการฝึกอบรม

เป็นการประเมินความคงทนหลังการอบรม โดยเป็นการเก็บข้อมูลผู้บริหารที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมตลอดหลักสูตรหลักจากผ่านไปแล้ว 6 สัปดาห์ เพื่อทดสอบความคงทนของความรู้และทัศนคติของผู้อบรมเมื่อเวลาผ่านไประยะเวลาหนึ่ง



## 6. โครงสร้างหลักสูตร

ผู้วิจัยดำเนินการร่างหลักสูตรฝึกอบรมโดยนำข้อมูลต่าง ๆ ที่วิเคราะห์จัดทำเอกสารประกอบหลักสูตรประกอบด้วยเนื้อหาการฝึกอบรม 5 หน่วย ดังนี้  
หน่วยที่ 1 ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม

หน่วยที่ 2 ความฉลาดทางอารมณ์

หน่วยที่ 3 การโน้มน้าวใจ

หน่วยที่ 4 การบริหารความแตกต่างสู่พลังองค์กร

หน่วยที่ 5 จริยธรรมในการนำองค์กร

## 7. สื่อการเรียนรู้

สื่อประกอบการอบรม ประกอบด้วย แผนการสอน เอกสารประกอบการฝึกอบรมในรูปแบบเอกสารที่ผู้วิจัยได้รวบรวมเนื้อหาสาระให้ครอบคลุมสาระหน่วยการอบรม ใบบางในประเด็นต่าง ๆ แบบประเมินในแต่ละหน่วยการเรียนรู้

## 8. การวัดและประเมินผล

การประเมิน	เครื่องมือ	เกณฑ์การประเมิน
1. ความรู้	แบบทดสอบก่อนและหลัง	- หลังอบรมผู้อบรมมีความรู้ ร้อยละ 60 ขึ้นไป
2. ทักษะ	การปฏิบัติ	- ผู้อบรมมีทักษะความฉลาดทางอารมณ์ - ผู้อบรมมีทักษะการโน้มน้าวใจ - ผู้อบรมมีทักษะการยอมรับในปัจเจกบุคคล - ผู้อบรมมีจริยธรรมในการทำงาน
3. ทศนคติ	แบบสังเกต	- ผู้อบรมมีความตั้งใจในการฝึกอบรม ร้อยละ 80
4. พฤติกรรมการเข้าอบรม	แบบสังเกต	- ผู้อบรมมีความตั้งใจในการฝึกอบรม ร้อยละ 80
5. ความพึงพอใจในการอบรม	แบบสอบถาม	- ผู้อบรมมีความพอใจในการฝึกอบรม ระดับมากขึ้นไป

## บทที่ 2

### หน่วยการอบรมที่ 1

#### ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม

#### 1. หลักการ

ในประเทศไทยที่เป็นประเทศแห่งศูนย์กลางพระพุทธศาสนา ได้มีนักวิชาการได้ประยุกต์ใช้หลักธรรมมาใช้ศึกษาในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธมากมาย และหลักพรหมวิหารธรรมก็ได้ถูกนำมาศึกษามากมายหลายชิ้นงานวิจัย ในฐานะ “ธรรมของผู้เป็นใหญ่” แต่ส่วนมากเป็นการนำหลักธรรมพรหมวิหาร 4 มาใช้ตรง ๆ ทั้งเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งส่วนมากจะคล้าย ๆ กับการศึกษา “คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร” ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แรงบันดาลใจจากองค์ทะเลลามะที่ 14 ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้นำแห่งความกรุณา (Compassionate Leadership) จากทั่วทั้งโลก West (2021) อธิบายว่า ความเป็นผู้นำที่เห็นอกเห็นใจเกี่ยวข้องกับทำให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ผ่านการรับฟังอย่างระมัดระวัง ทำความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจและสนับสนุนผู้อื่น ทำให้คนที่เราเป็นผู้นำรู้สึกมีค่า ได้รับความเคารพและห่วงใย ดังนั้นพวกเขาจึงสามารถเข้าถึงศักยภาพและทำงานให้ดีที่สุดได้ มีหลักฐานที่ชัดเจนว่าความเป็นผู้นำที่เห็นอกเห็นใจส่งผลให้พนักงานมีส่วนร่วมและมีแรงจูงใจมากขึ้นด้วยความเป็นอยู่ที่ดีในระดับสูง ซึ่งจะส่งผลให้มีการดูแลที่มีคุณภาพสูง

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น หลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย จึงเป็นการสร้างเพื่อเป็นการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้มีทักษะในการบริหารที่มีประสิทธิผล

#### 2. จุดมุ่งหมายทั่วไป

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

#### 3. จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

1. ผู้บริหารสถานศึกษาอธิบายคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาได้

2. ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาได้

#### 4. เนื้อหาการอบรมพอสังเขป

เนื้อหา	กิจกรรม	เกณฑ์การประเมิน
1. หัวข้อ ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม	1. การบรรยายหัวข้อ ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม	- ผู้อบรมมีความตั้งใจในการฝึกอบรม ร้อยละ 80

เนื้อหา	กิจกรรม	เกณฑ์การประเมิน
	2. กิจกรรม “หัวหน้างานที่ปรารถนา”	
2. หัวข้อ คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม	1. การบรรยาย หัวข้อ คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม 2. กิจกรรม “วิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม”	- ผู้อบรมมีความตั้งใจในการฝึกอบรม ร้อยละ 80
3. หัวข้อ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม	1. การบรรยาย หัวข้อ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม 2. กิจกรรมระดมสมอง “สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ”	- ผู้อบรมมีความตั้งใจในการฝึกอบรม ร้อยละ 80 - หลังอบรมมีความรู้ ร้อยละ 60 ขึ้นไป

## 5. กิจกรรม

### กำหนดการ

หลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย  
หน่วยการอบรมที่ 1 หลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม

.....

#### เวลา

- |                  |   |
|------------------|---|
| 08.00 - 08.30 น. | - ผู้เข้าอบรมลงทะเบียน                                      |
| 08.30 - 09.00 น. | - พิธีเปิดการอบรม .....                                     |
| 09.30 - 10.30 น. | - หัวข้อ ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม                      |
| 11.00 - 11.30 น. | - กิจกรรม “หัวหน้างานที่ปรารถนา”                            |
| 11.30 - 12.30 น. | - พักรับประทานอาหารกลางวัน                                  |
| 12.30 - 13.30 น. | - หัวข้อ คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม             |
| 14.00 - 14.30 น. | - กิจกรรม “วิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม” |
| 14.30 - 14.45 น. | - พักรับประทานของว่าง                                       |
| 14.45 - 15.45 น. | - หัวข้อ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม    |
| 16.00 - 16.30 น. | - กิจกรรมระดมสมอง “สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ”             |
| 16.30 - 16.45 น. | - การทดสอบหลังการอบรม                                       |
| 17.00 - 17.30 น. | - พิธีปิด   |



กระบวนการกิจกรรมและวิธีการอบรมใช้เวลา 8 ชั่วโมง มีกระบวนการดังนี้

1. วิทยากรจะแนะนำกิจกรรมในหน่วยการเรียนรู้ที่ 1
2. วิทยากรบรรยายหัวข้อ ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม
3. วิทยากรแบ่งกลุ่มแจกใบงานกิจกรรม “หัวหน้างานที่ปรารถนา”
4. วิทยากรบรรยายการบรรยายหัวข้อ คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม
5. วิทยากรแบ่งกลุ่มแจกใบงานกิจกรรม “วิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม”
6. วิทยากรบรรยายหัวข้อ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม
7. วิทยากรแจกใบงานกิจกรรมระดมสมอง “สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ”
8. วิทยากรแจกใบทดสอบความรู้
9. วิทยากรสรุปสาระการอบรม

## 6. สื่อประกอบการอบรม

1. เอกสารประกอบการอบรมหน่วยการเรียนรู้ที่ 1
2. ใบงาน
3. Power point นำเสนอ
4. วีดีทัศน์

## 7. เอกสารประกอบประกอบการบรรยายหน่วยที่ 1

1. หัวข้อ ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม
2. หัวข้อ คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม
3. หัวข้อ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม

## 8. ใบงานประจำหน่วยการอบรมที่ 1

1. ใบงานกิจกรรม “หัวหน้างานที่ปรารถนา”
2. ใบงานกิจกรรม “วิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม”
3. ใบงานกิจกรรมระดมสมอง “สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ”
4. ใบทดสอบความรู้

## 9. เกณฑ์การผ่านการฝึกอบรม

ผู้เข้าร่วมอบรมต้องเข้าร่วมกิจกรรมของหลักสูตรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของเวลาการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรย่อย และมีผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์และเงื่อนไขที่ผู้บริหารหลักสูตรกำหนด (เช่น ผลการสอบ ผลงานของการปฏิบัติการ (Workshop) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรม เป็นต้น) จะได้รับวุฒิบัตรจากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

## บทที่ 3

### หน่วยการอบรมที่ 2

#### ความฉลาดทางอารมณ์

#### 1. หลักการ

ปัจจุบันหลาย ๆ องค์กร มีผู้บริหารที่เก่ง ฝีมือดี และฉลาด (ทางความคิด) แต่มักติดกับดักทางอารมณ์ของตัวเองจนถอนตัวไม่ขึ้น เช่นหงุดหงิด โมโหง่าย โวยวายไปทั่ว ๆ คุยเชื่องเรื่องตัวเอง ทำให้โอกาสดี ๆ ให้ชีวิตหลุดลอยไป เพราะภาพลักษณ์ด้านอารมณ์ที่ติดลบ การเรียนรู้และเข้าใจอารมณ์ของคนเรา จะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นวิธีการบริหารจัดการอารมณ์ของตัวเองได้จะทำให้เราลด ละ เลิก การปรุงแต่งอารมณ์ และเลิกแสดงออกโดยใช้พฤติกรรมที่ไม่ดีน้อยลง หรือใช้พฤติกรรมที่เป็นบวกมากขึ้น ก็จะทำให้การทำงานของมีประสิทธิผลที่สูงขึ้น การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นก็จะดีขึ้นขึ้นด้วยเช่นกัน

ความฉลาดทางอารมณ์ (EI) เป็นสิ่งที่สามารถปรับปรุงและฝึกฝนได้แต่ต้องใช้เวลา เพราะอารมณ์บางอย่างได้ฝังรากลึกเข้าไปในตัวเรา จากประสบการณ์ที่เราได้รับในอดีต ดังนั้นจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงแนวความคิดของเราเสียใหม่ เพื่อให้การกระทำเปลี่ยนไป องค์กรต้องการให้พนักงานใช้เหตุผลในการคุยกันเปิดรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ดำเนินการประชุมที่ไม่ใช้อารมณ์ กล่าวเสนอความคิดเห็นมากกว่าการโต้แย้ง โดยการบริหารอารมณ์ของตัวเองและผู้อื่นให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น หลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย จึงกำหนดความฉลาดทางอารมณ์ เป็นสมรรถนะที่จำเป็นอันดับแรกของการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

#### 2. จุดมุ่งหมายทั่วไป

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความฉลาดทางอารมณ์(EI) ของตัวเองโดยการเปลี่ยนแปลงความคิดของตัวเองในสถานการณ์ต่าง ๆ

#### 3. จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

1. ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้และเข้าใจอารมณ์ของตัวเองได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเตรียมวิธีบริหารจัดการอารมณ์ของตัวเองให้ดีขึ้นได้

2. ผู้บริหารสถานศึกษาฝึกฝนให้เป็นแสดงออกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ มากกว่าการใช้อารมณ์ในการกำหนดพฤติกรรมของตัวเอง

## 4. เนื้อหาการอบรมพอสังเขป

เนื้อหา	กิจกรรม	เกณฑ์การประเมิน
1. หัวข้อ “ความหมายและความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์”	1. การบรรยาย หัวข้อ ความหมายและความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ 2. กิจกรรม “รู้จักตนเอง เรียนรู้ธรรมชาติ EQ ของตัวเอง”	- ผู้อบรมมีความตั้งใจในการฝึกอบรม ร้อยละ 80
2. หัวข้อ ปรับเปลี่ยน EQ ให้เป็น EI	1. การบรรยาย หัวข้อ ปรับเปลี่ยน EQ ให้เป็น EI 2. กิจกรรม “การจัดการกับความเครียด พัฒนา EQ สู่ EI”	- ผู้อบรมมีความตั้งใจในการฝึกอบรม ร้อยละ 80
3. หัวข้อ “กระบวนการฝึกฝนความฉลาดทางอารมณ์ (EI)”	1. การบรรยาย หัวข้อ “กระบวนการฝึกฝนความฉลาดทางอารมณ์ (EI)” 2. กิจกรรมระดมสมอง “โลกธรรม 8 กับการพัฒนาอารมณ์”	- ผู้อบรมมีความตั้งใจในการฝึกอบรม ร้อยละ 80
4. หัวข้อ “สร้างวัฒนธรรมแห่งความฉลาดทางอารมณ์ในองค์กร”	1. การบรรยาย หัวข้อ “สร้างวัฒนธรรมแห่งความฉลาดทางอารมณ์ในองค์กร” 2. กิจกรรม “การสร้างนิสัยใหม่”	- ผู้อบรมมีความตั้งใจในการฝึกอบรม ร้อยละ 80 - หลังอบรมมีความรู้ ร้อยละ 60 ขึ้นไป

## 5. กิจกรรม

## กำหนดการ

หลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย  
หน่วยการอบรมที่ 2 ความฉลาดทางอารมณ์

.....

วันที่ 1

เวลา

08.00 - 08.30 น.

- ผู้เข้าอบรมลงทะเบียน

08.30 – 09.00 น.	- พิธีเปิดการอบรม .....
09.30 – 11.00 น.	- หัวข้อ “ความหมายและความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์”
11.00 – 11.45 น.	- กิจกรรม “รู้จักตนเอง เรียนรู้ธรรมชาติ EQ ของตัวเอง”
12.00 – 13.00 น.	- พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 – 14.30 น.	- หัวข้อ ปรับเปลี่ยน EQ ให้เป็น EI
14.30 – 14.45 น.	- พักรับประทานอาหารว่าง
14.45 – 16.00 น.	- กิจกรรม “การจัดการกับความเครียด พัฒนา EQ สู่ EI”

## วันที่ 2

### เวลา

08.00 - 08.30 น.	- ผู้เข้าอบรมลงทะเบียน
08.30 – 09.00 น.	- พิธีเปิดการอบรม .....
09.30 – 10.30 น.	- หัวข้อ “กระบวนการฝึกฝนความฉลาดทางอารมณ์ (EI)”
11.00 – 11.00 น.	- กิจกรรม “โลกธรรม 8 กับการพัฒนาอารมณ์”
12.00 – 13.00 น.	- พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 – 14.30 น.	- หัวข้อ “สร้างวัฒนธรรมแห่งความฉลาดทางอารมณ์ในองค์กร”
14.30 – 14.45 น.	- พักรับประทานอาหารว่าง
14.45 – 16.00 น.	- กิจกรรม “การสร้างนิสัยใหม่”
16.00 – 16.30 น.	- พิธีปิด

กระบวนการกิจกรรมและวิธีการอบรมใช้เวลา 16 ชั่วโมง มีกระบวนการดังนี้

1. วิทยากรจะแนะนำกิจกรรมในหน่วยการเรียนรู้ที่ 2
2. วิทยากรการบรรยายหัวข้อ “ความหมายและความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์”
3. วิทยากรแบ่งกลุ่มแจกใบงาน “รู้จักตนเอง เรียนรู้ธรรมชาติ EQ ของตัวเอง”
4. วิทยากรการบรรยายหัวข้อ ปรับเปลี่ยน EQ ให้เป็น EI
5. วิทยากรแจกใบงานกิจกรรม “การจัดการกับความเครียด พัฒนา EQ สู่ EI”
6. วิทยากรการบรรยายหัวข้อ “กระบวนการฝึกฝนความฉลาดทางอารมณ์ (EI)”
7. วิทยากรแจกใบงานกิจกรรม “โลกธรรม 8 กับการพัฒนาอารมณ์”
8. วิทยากรการบรรยายหัวข้อ “สร้างวัฒนธรรมแห่งความฉลาดทางอารมณ์ในองค์กร”
9. วิทยากรแจกใบงานกิจกรรม “การสร้างนิสัยใหม่”
10. วิทยากรแจกใบทดสอบความรู้
11. วิทยากรสรุปสาระการอบรม

## 6. สื่อประกอบการอบรม

1. เอกสารประกอบการอบรมหน่วยการเรียนรู้ที่ 1
2. ใบงาน
3. Power point นำเสนอ
4. วีดีทัศน์

## 7. เอกสารประกอบประกอบการบรรยายหน่วยที่ 2

1. หัวข้อ “ความหมายและความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์”
2. หัวข้อ ปรับเปลี่ยน EQ ให้เป็น EI
3. หัวข้อ “กระบวนการฝึกฝนความฉลาดทางอารมณ์ (EI)”
4. หัวข้อ “สร้างวัฒนธรรมแห่งความฉลาดทางอารมณ์ในองค์กร”

## 8. ใบงานประจำหน่วยการอบรมที่ 2

1. ใบงานกิจกรรม “รู้จักตนเอง เรียนรู้ธรรมชาติ EQ ของตัวเอง”
2. ใบงานกิจกรรม “การจัดการกับความเครียด พัฒนา EQ สู่ EI”
3. ใบงานกิจกรรมระดมสมอง “โลกธรรม 8 กับการพัฒนาอารมณ์”
4. ใบงานกิจกรรมระดมสมอง “การสร้างนิสัยใหม่”
5. ใบทดสอบความรู้

## บทที่ 4

### หน่วยการอบรมที่ 3

#### การโน้มน้าวใจ

#### 1. หลักการ

การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ เป็นความสามารถการสื่อสารของผู้บริหารที่ตั้งใจจะมีอิทธิพลโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารเป็นแหล่งสารที่จะใช้การสื่อสาร เพื่อจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีปฏิกิริยาตอบสนองต่อข่าวสารที่ได้รับ โดยมีเป้าหมายเพื่อก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันกับผู้บริหาร การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ มีลักษณะตั้งใจที่จะมีอิทธิพลบางประการเหนือผู้ถูกโน้มน้าวใจ โดยปกติผู้ถูกโน้มน้าวใจจะมีทางเลือกมากกว่าหนึ่งและผู้โน้มน้าวใจจะพยายามชักจูงผู้ถูกโน้มน้าวใจยอมรับทางเลือกที่ตนเสนอ โดยสิ่งที่คุณโน้มน้าวใจต้องการคือ การเปลี่ยนแปลงหรือการสร้างหรือการ

ดำรงไว้ซึ่งความคิดเห็น ทศนคติ ค่านิยม และความเชื่อของผู้ถูกโน้มน้าวใจ ซึ่งจะส่งผลต่อปัจจัยอื่นอันได้แก่ อารมณ์ พฤติกรรม เป็นต้น และองค์ประกอบที่สำคัญในการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ ทางการศึกษา นั่นคือ ผู้บริหารนั่นเอง อย่างไรก็ตามในยุคปัจจุบัน หน่วยงานหรือสถานศึกษา ที่มีบุคลากรรวมกลุ่มกันจะต้องมีการบริหารเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการแต่ละบุคคลที่มีความซับซ้อน จึงส่งผลทำให้เกิดปัญหาการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นปัญหาของเรื่องผู้ส่งสารช่องทางการสื่อสาร สื่อ และตัวผู้รับสาร ทำให้ขาดความน่าสนใจหรือเกิดปัญหาการสื่อสารในระดับเดียวกันที่เกิดความไม่เข้าใจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานและภาพลักษณ์องค์กร

จากความสำคัญของการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษา ควรตระหนักและให้ความสำคัญของการสื่อสารเพื่อหารโน้มน้าวใจ เพื่อให้การทำงานในองค์กรประสบผลสำเร็จไปได้ด้วยดี เป็นการลดความขัดแย้งในองค์กร เกิดความไว้วางใจในการทำงาน และสร้างความรักความสามัคคีในองค์กร

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น หลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย จึงกำหนดสมรรถนะการโน้มน้าวใจ เป็นสมรรถนะที่จำเป็นในการสร้างความเป็นมิตรของภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

#### 2. จุดมุ่งหมายทั่วไป

1. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตัวเองให้มีทักษะโน้มน้าวใจที่ดี สามารถนำหลักการไปประยุกต์ใช้ได้

#### 3. จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

1. ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้ฝึกฝนเทคนิคต่าง ๆ ในการโน้มน้าวและจูงใจ
2. ผู้บริหารสถานศึกษาได้ฝึกฝนในสถานการณ์จำลองและปฏิบัติใช้เทคนิคต่าง ๆ

## 4. เนื้อหาการอบรมพอสังเขป

เนื้อหา	กิจกรรม	เกณฑ์การประเมิน
1. หัวข้อ “หลักการสื่อสาร การโน้มน้าว”	1. การบรรยายหัวข้อ หลักการสื่อสาร การโน้มน้าว 2. กิจกรรม “การเรียนรู้ และเข้าใจผู้อื่นด้วยหลักการ DISC”	- ผู้อบรมมีความตั้งใจในการฝึกอบรม ร้อยละ 80
2. หัวข้อ การพัฒนาตัวเองให้เป็นนักโน้มน้าว (Influencer) ในฐานะผู้นำ	1. การบรรยายหัวข้อ การพัฒนาตัวเองให้เป็นนักโน้มน้าว (Influencer) ในฐานะผู้นำ 2. กิจกรรม “ชื่อปากกาฉันใหม่?”	- ผู้อบรมมีความตั้งใจในการฝึกอบรม ร้อยละ 80
3. หัวข้อ “การพัฒนาทักษะและเทคนิคการโน้มน้าวและการจูงใจ”	1. การบรรยายหัวข้อ “การพัฒนาทักษะและเทคนิคการโน้มน้าวและการจูงใจ” 2. กิจกรรม “การสร้างเรื่องเล่าชวนคิดของตัวเอง”	- ผู้อบรมมีความตั้งใจในการฝึกอบรม ร้อยละ 80
4. หัวข้อ “การพัฒนาทักษะการโน้มน้าวและจูงใจเชิงลึก”	1. การบรรยายหัวข้อ “การพัฒนาทักษะการโน้มน้าวและจูงใจเชิงลึก” 2. กิจกรรม “ฉันฟังเธออยู่”	- ผู้อบรมมีความตั้งใจในการฝึกอบรม ร้อยละ 80 - หลังอบรมมีความรู้ ร้อยละ 60 ขึ้นไป

## 5. กิจกรรม

## กำหนดการ

หลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย  
หน่วยการอบรมที่ 3 การโน้มน้าวใจ

.....

## วันที่ 1

## เวลา

- |                  |   |
|------------------|---|
| 08.00 - 08.30 น. | - ผู้เข้าอบรมลงทะเบียน                                    |
| 08.30 - 09.00 น. | - พิธีเปิดการอบรม .....                                   |
| 09.30 - 11.00 น. | - หัวข้อ “หลักการสื่อสาร การโน้มน้าว”                     |
| 11.00 - 11.45 น. | - กิจกรรม “การเรียนรู้และเข้าใจผู้อื่นด้วยหลักการ DISC”   |
| 12.00 - 13.00 น. | - พักรับประทานอาหารกลางวัน                                |
| 13.00 - 14.30 น. | - หัวข้อ การพัฒนาตัวเองให้เป็นนักโน้มน้าว (Influencer) ใน |

## ฐานะผู้นำ

- |                  |                              |
|------------------|------------------------------|
| 14.30 - 14.45 น. | - พักรับประทานของว่าง        |
| 14.45 - 16.00 น. | - กิจกรรม “ซื่อปากกานี้ไหม?” |

## วันที่ 2

## เวลา

- |                  |   |
|------------------|---|
| 08.00 - 08.30 น. | - ผู้เข้าอบรมลงทะเบียน                                  |
| 08.30 - 09.00 น. | - พิธีเปิดการอบรม .....                                 |
| 09.30 - 10.30 น. | - หัวข้อ “การพัฒนาทักษะและเทคนิคการโน้มน้าวและการจูงใจ” |
| 11.00 - 11.00 น. | - กิจกรรม “การสร้างเรื่องเล่าชวนคิดของตัวเอง”           |
| 12.00 - 13.00 น. | - พักรับประทานอาหารกลางวัน                              |
| 13.00 - 14.30 น. | - หัวข้อ “การพัฒนาทักษะการโน้มน้าวและจูงใจเชิงลึก”      |
| 14.30 - 14.45 น. | - พักรับประทานของว่าง                                   |
| 14.45 - 16.00 น. | - กิจกรรม “ฉันฟังเธออยู่”                               |
| 16.00 - 16.30 น. | - พิธีปิด   |

กระบวนการกิจกรรมและวิธีการอบรมใช้เวลา 16 ชั่วโมง มีกระบวนการดังนี้

1. วิทยากรจะแนะนำกิจกรรมในหน่วยการเรียนรู้ที่ 3
2. วิทยากรบรรยายหัวข้อ “หลักการสื่อสาร การโน้มน้าว”
3. วิทยากรแบ่งกลุ่มแจกใบงาน “การเรียนรู้และเข้าใจผู้อื่นด้วยหลักการ DISC”
4. วิทยากรบรรยายการบรรยายหัวข้อ การพัฒนาตัวเองให้เป็นนักโน้มน้าว

(Influencer) ในฐานะผู้นำ



- ใจ
5. วิทยากรแบ่งกลุ่มแจกใบงานกิจกรรม “ซื่อปากกาฉันไหม?”
  6. วิทยากรการบรรยายหัวข้อ การพัฒนาทักษะและเทคนิคการโน้มน้าวและการจูงใจ
  7. วิทยากรแจกใบงานกิจกรรม “การสร้างเรื่องเล่าชวนคิดของตัวเอง”
  8. วิทยากรการบรรยายหัวข้อ “การพัฒนาทักษะการโน้มน้าวและจูงใจเชิงลึก”
  9. วิทยากรแจกใบงานกิจกรรม “ฉันฟังเธออยู่”
  10. วิทยากรแจกใบทดสอบความรู้
  11. วิทยากรสรุปสาระการอบรม

#### 6. สื่อประกอบการอบรม

1. เอกสารประกอบการอบรมหน่วยการเรียนรู้ที่ 3
2. ใบงาน
3. Power point นำเสนอ
4. วีดีทัศน์

#### 7. เอกสารประกอบประกอบการบรรยายหน่วยที่ 3

1. หัวข้อ “หลักการสื่อสาร การโน้มน้าว”
2. หัวข้อ การพัฒนาตัวเองให้เป็นนักโน้มน้าว (Influencer) ในฐานะผู้นำ
3. หัวข้อ “การพัฒนาทักษะและเทคนิคการโน้มน้าวและการจูงใจ”
4. หัวข้อ “การพัฒนาทักษะการโน้มน้าวและจูงใจเชิงลึก”

#### 8. ใบงานประจำหน่วยการอบรมที่ 3

1. ใบงานกิจกรรม “การเรียนรู้และเข้าใจผู้อื่นด้วยหลักการ DISC”
2. ใบงานกิจกรรม “ซื่อปากกาฉันไหม?”
3. ใบงานกิจกรรมระดมสมอง “การสร้างเรื่องเล่าชวนคิดของตัวเอง”
4. ใบงานกิจกรรมระดมสมอง “ฉันฟังเธออยู่”
5. ใบทดสอบความรู้

## บทที่ 5

### หน่วยการอบรมที่ 4

#### การบริหารความแตกต่างสู่พลังองค์กร

##### 1. หลักการ

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า “คน” หรือ “ทรัพยากรบุคคล” เป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าที่สุดขององค์กรที่ช่วยผลักดันภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างยั่งยืน ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มีความหลากหลาย (Diversity) มากขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีความขัดแย้ง (Conflict) เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อีกทั้งปัจจุบันมีการเปิดเสรีทางด้านแรงงาน ประกอบกับบุคลากร Generation Y และ Generation Z มีบทบาทสำคัญในองค์กรมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีพหุวัฒนธรรมคือเป็นองค์กรที่มีความหลากหลายทั้งด้านเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา วัฒนธรรม อายุ วิถีชีวิต และความหลากหลายทางความคิดและวิถีปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นความท้าทายและเป็นโอกาสในการบริหารจัดการของผู้บริหารและนักทรัพยากรบุคคล ที่จะบริหารจัดการความหลากหลายเหล่านี้ได้อย่างไร

เพื่อให้บุคลากรที่อยู่ภายใต้องค์กรที่มีความหลากหลายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและแปลงความหลากหลายให้เป็นคุณค่าเชิงการสร้างนวัตกรรม เชื่อมโยงนโยบายที่ผู้บริหารต้องการมายังระบบงานทรัพยากรบุคคล และเป็นศูนย์รวมพลังใจของบุคลากรให้สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กรให้สำเร็จ สร้างการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้เป็นทีมด้วยความไว้วางใจกัน เข้าใจความหลากหลายในองค์กรสามารถปรับแนวคิด ค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงานเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความหลากหลายได้ลดปัญหาในการทำงานร่วมกัน สามารถขับเคลื่อนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้น การจัดการศึกษาในประเทศไทยที่ขณะนี้ยังให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาที่เน้นทักษะทางวิชาการมากกว่าทักษะทางสังคมเป็นส่วนมาก โดย UNESCO ให้ความเห็นในการประชุมนานาชาติ UNESCO-APEID ครั้งที่ 12 ในหัวข้อ หัวใจของการศึกษา: การเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกัน (The Heart of Education: Learning to Live Together) ระบบการศึกษาทั่วโลกละเลยการสอนให้เด็กใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่น มุ่งแต่ให้เด็กมีความเป็นเลิศทางวิชาการมาก ยึดติดกับการแข่งขัน UNESCO ยังแนะนำการศึกษาในไทยว่าควรใช้สิ่งเหล่านี้ให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาเด็กเพราะประเทศไทยมีความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น หลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย จึงกำหนดสมรรถนะการบริหารความแตกต่างสู่พลังองค์กร เป็นสมรรถนะที่จำเป็นในการสร้างความเป็นมิตรของภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

## 2. จุดมุ่งหมายทั่วไป

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติ วิธีคิด และมุมมองที่ถูกต้อง เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี และหลักการบริหารความหลากหลายและการดำรงตนให้สมดุลในการทำงาน

## 3. จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

1. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะหรือความสามารถในการลดปัญหาความขัดแย้งและเรียนรู้วิธีการทำงานให้ราบรื่น เข้าใจบริบทความแตกต่างของแต่ละบุคคล

2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารความแตกต่างของบุคลากร ส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน เกิดประโยชน์กับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

## 4. เนื้อหาการอบรมพอสังเขป

เนื้อหา	กิจกรรม	เกณฑ์การประเมิน
1. หัวข้อ “ความแตกต่างหลากหลายในองค์กร”	1. การบรรยายหัวข้อ ความแตกต่างหลากหลายในองค์กร 2. กิจกรรม “ตัวตนของฉัน ที่ฉันอยากบอก”	- ผู้อบรมมีความตั้งใจในการฝึกอบรม ร้อยละ 80
2. หัวข้อ การเรียนรู้และยอมรับผู้อื่น	1. การบรรยายหัวข้อ การเรียนรู้และยอมรับผู้อื่น 2. กิจกรรม “ชัดเจนทั้งเธอและฉัน”	- ผู้อบรมมีความตั้งใจในการฝึกอบรม ร้อยละ 80
3. หัวข้อ “การสร้างสมดุลของชีวิตกับการทำงาน”	1. การบรรยายหัวข้อ “การสร้างสมดุลของชีวิตกับการทำงาน” 2. กิจกรรม “สร้างความสุขในชีวิต”	- ผู้อบรมมีความตั้งใจในการฝึกอบรม ร้อยละ 80
4. หัวข้อ “การพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันบนความหลากหลาย”	1. การบรรยายหัวข้อ “การพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันบนความหลากหลาย” 2. กิจกรรม “ความต่างบนความเหมือนสู่ใจเดียวกัน”	- ผู้อบรมมีความตั้งใจในการฝึกอบรม ร้อยละ 80 - หลังอบรมมีความรู้ ร้อยละ 60 ขึ้นไป

## 5. กิจกรรม

## กำหนดการ

ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย  
หน่วยการอบรมที่ 3 การบริหารความแตกต่างสู่พลังองค์กร

.....

## วันที่ 1

## เวลา

08.00 - 08.30 น.	- ผู้เข้าอบรมลงทะเบียน
08.30 - 09.00 น.	- พิธีเปิดการอบรม .....
09.30 - 11.00 น.	- หัวข้อ “ความแตกต่างหลากหลายในองค์กร”
11.00 - 11.45 น.	- กิจกรรม “ตัวตนของฉันที่ฉันอยากบอก”
12.00 - 13.00 น.	- พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 - 14.30 น.	- หัวข้อ การเรียนรู้และยอมรับผู้อื่น
14.30 - 14.45 น.	- พักรับประทานอาหารว่าง
14.45 - 16.00 น.	- กิจกรรม “ชัดเจนทั้งเธอและฉัน?”

## วันที่ 2

## เวลา

08.00 - 08.30 น.	- ผู้เข้าอบรมลงทะเบียน
08.30 - 09.00 น.	- พิธีเปิดการอบรม .....
09.30 - 10.30 น.	- หัวข้อ “การสร้างสมดุลของชีวิตกับการทำงาน”
11.00 - 11.00 น.	- กิจกรรม “สร้างความสุขในชีวิต”
12.00 - 13.00 น.	- พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 - 14.30 น.	- หัวข้อ “การพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันบนความหลากหลาย”
14.30 - 14.45 น.	- พักรับประทานอาหารว่าง
14.45 - 16.00 น.	- กิจกรรม “ความต่างบนความเหมือนสู่ใจเดียวกัน”
16.00 - 16.30 น.	- พิธีปิด

กระบวนการกิจกรรมและวิธีการอบรมใช้เวลา 16 ชั่วโมง มีกระบวนการดังนี้

1. วิทยากรจะแนะนำกิจกรรมในหน่วยการเรียนรู้ที่ 4
2. วิทยากรบรรยายหัวข้อ “ความแตกต่างหลากหลายในองค์กร”
3. วิทยากรแจกใบงาน “ตัวตนของฉันที่ฉันอยากบอก”
4. วิทยากรบรรยายการบรรยายหัวข้อ การเรียนรู้และยอมรับผู้อื่น
5. วิทยากรแบ่งกลุ่มแจกใบงานกิจกรรม “ชัดเจนทั้งเธอและฉัน?”

6. วิทยากรการบรรยายหัวข้อ การสร้างสมดุลของชีวิตกับการทำงาน
7. วิทยากรแจกใบงานกิจกรรม “สร้างความสุขในชีวิต”
8. วิทยากรการบรรยายหัวข้อ “การพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันบนความหลากหลาย”
9. วิทยากรแจกใบงานกิจกรรม “ความต่างบนความเหมือนสู่ใจเดียวกัน”
10. วิทยากรแจกใบทดสอบความรู้
11. วิทยากรสรุปสาระการอบรม

#### 6. สื่อประกอบการอบรม

1. เอกสารประกอบการอบรมหน่วยการเรียนรู้ที่ 3
2. ใบงาน
3. Power point นำเสนอ
4. วีดีทัศน์

#### 7. เอกสารประกอบประกอบการบรรยายหน่วยที่ 4

1. หัวข้อ “ความแตกต่างหลากหลายในองค์กร”
2. หัวข้อ การเรียนรู้และยอมรับผู้อื่น
3. หัวข้อ “การสร้างสมดุลของชีวิตกับการทำงาน”
4. หัวข้อ “การพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันบนความหลากหลาย”

#### 8. ใบงานประจำหน่วยการอบรมที่ 4

1. ใบงานกิจกรรม “ตัวตนของฉันที่ฉันอยากบอก”
2. ใบงานกิจกรรม “ชัดเจนทั้งเธอและฉัน?”
3. ใบงานกิจกรรมระดมสมอง “สร้างความสุขในชีวิต”
4. ใบงานกิจกรรมระดมสมอง “ความต่างบนความเหมือนสู่ใจเดียวกัน”
5. ใบทดสอบความรู้

## บทที่ 6

### หน่วยการอบรมที่ 5

#### จริยธรรมในการนำองค์กร

##### 1. หลักการ

ผู้บริหารมีความสำคัญในการบริหารงาน เนื่องจากผู้บริหารเปรียบเสมือนหัวใจขององค์กร เป็นจุดรวมแห่งพลังของผู้ปฏิบัติงานที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำ ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจหลักการบริหาร และระบบขององค์กร ภาระหน้าที่อันจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหาร คือ การอำนวยความสะดวกให้ งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งการอำนวยความสะดวกเป็นการวินิจฉัยสั่งการ และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้น “ผู้นำ” จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร และการจัดการ ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ หรือใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและเป็นไปตามบทบาท หน้าที่ของผู้นำที่ดี จะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน เนื่องจากมีความสามารถในการใช้อิทธิพลโน้มน้าวจูงใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน และผู้นำคือผู้ที่ดำเนินการให้งานประสบ ความสำเร็จ ผู้บริหารจะเป็นบุคคลสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และ ผู้บริหารมีศิลปะในการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

คุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานมีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารที่มีความรอบรู้และมีความฉลาดทางสติปัญญา (Intelligence Quotient, IQ) สูงแต่ขาด จริยธรรมหรือธรรมจริยา (Moral Quotient, MQ) และขาดซึ่งความฉลาดทางด้านอารมณ์ (Emotional Quotient, EQ) อาจไม่เป็นที่ยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้ เพราะบุคคลส่วนมากต้องการความซื่อสัตย์ความจริงใจและเสมอต้นเสมอปลายจากผู้บริหารในองค์กร นั้น ดังนั้นผู้บริหารในองค์กร จึงเป็นความหวังของการเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านจริยธรรมแก่สังคม เพราะผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นหัวหน้า (Figurehead) คือเป็นทั้งหัวและหน้าตาของสถานศึกษาที่ สังคมเฝ้ามองอยู่เสมอในฐานะเป็นสถาบันหลักในสังคมผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในและนอกสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม กระตุ้นให้ครูมุ่งจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ นักเรียนบรรลุตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถ และมีจริยธรรมสูง ครูย่อมรักและศรัทธา มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สถานศึกษา ประสบความสำเร็จ สถานศึกษาสามารถผลิตเด็ก ให้มีความรู้ ความสามารถ เป็นเด็กดี มีความสุข มี คุณธรรมจริยธรรม ส่วนในบทบาทผู้บริหาร เมื่ออยู่นอกสถานศึกษาผู้บริหารคือ สัญลักษณ์ของ สถานศึกษา ชุมชนและผู้ปกครอง หากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม ย่อมได้รับความ ไว้วางใจและได้รับการสนับสนุนจากชุมชน

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น หลักสุตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย จึงกำหนดสมรรถนะจริยธรรมในการนำองค์กร เป็น สมรรถนะที่จำเป็นในการสร้างความเป็นมิตรของภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาในจังหวัดเลย

## 2. จุดมุ่งหมายทั่วไป

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติ วิธีคิด และและพฤติกรรมตามมาตรฐานทางจริยธรรม

## 3. จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุของพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ และสามารถแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดพฤติกรรมตามมาตรฐานทางจริยธรรมในการนำองค์กร

## 4. เนื้อหาการอบรมพอสังเขป

เนื้อหา	กิจกรรม	เกณฑ์การประเมิน
1. หัวข้อ “บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานที่มีจริยธรรมอันดีงาม”	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบรรยายหัวข้อ ความแตกต่างหลากหลายในองค์กร</li> <li>2. กิจกรรม “ฟันเฟืองแห่งองค์กร”</li> <li>3. เกม “ก้าวไปด้วยกัน”</li> </ol>	- ผู้อบรมมีความตั้งใจในการฝึกอบรม ร้อยละ 80
2. หัวข้อ “ความเสี่ยงเชิงจริยธรรมและการบริหารจัดการ”	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบรรยายหัวข้อ “ความเสี่ยงเชิงจริยธรรมและการบริหารจัดการ”</li> <li>2. กิจกรรม “วิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงจริยธรรม”</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้อบรมมีความตั้งใจในการฝึกอบรม ร้อยละ 80</li> <li>- หลังอบรมมีความรู้ ร้อยละ 60 ขึ้นไป</li> </ul>

## 5. กิจกรรม

### กำหนดการ

ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย  
หน่วยการอบรมที่ 5 จริยธรรมในการนำองค์กร

.....

#### เวลา

08.00 - 08.30 น.	- ผู้เข้าอบรมลงทะเบียน
08.30 - 09.00 น.	- พิธีเปิดการอบรม .....
09.30 - 10.30 น.	- หัวข้อ “บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานที่มีจริยธรรมอันดีงาม”
11.00 - 12.00 น.	- กิจกรรม “ฝันเพื่อแห่งองค์กร” - เกม “ก้าวไปด้วยกัน”
12.00 - 13.00 น.	- พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 - 14.30 น.	- หัวข้อ “ความเสี่ยงเชิงจริยธรรมและการบริหารจัดการ”
14.30 - 14.45 น.	- พักรับประทานของว่าง
14.45 - 16.00 น.	- กิจกรรม “วิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงจริยธรรม”
16.00 - 16.30 น.	- พิธีปิด

กระบวนการกิจกรรมและวิธีการอบรมใช้เวลา 8 ชั่วโมง มีกระบวนการดังนี้

1. วิทยากรจะแนะนำกิจกรรมในหน่วยการเรียนรู้ที่ 5
2. วิทยากรบรรยายหัวข้อ “ความแตกต่างหลากหลายในองค์กร”
3. วิทยากรนำเข้ากิจกรรม “ฝันเพื่อแห่งองค์กร”
4. วิทยากรนำเล่นเกม “ก้าวไปด้วยกัน”
5. วิทยากรบรรยายหัวข้อ ความเสี่ยงเชิงจริยธรรมและการบริหารจัดการ
6. วิทยากรแจกใบงานกิจกรรม “วิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงจริยธรรม”
7. วิทยากรแจกใบทดสอบความรู้
8. วิทยากรสรุปสาระการอบรม

## 6. สื่อประกอบการอบรม

1. เอกสารประกอบการอบรมหน่วยการเรียนรู้ที่ 3
2. ใบงาน
3. Power point นำเสนอ
4. วีดีทัศน์



### 7. เอกสารประกอบประกอบการบรรยายหน่วยที่ 5

1. หัวข้อ “บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานที่มีจริยธรรมอันดีงาม”
2. หัวข้อ “ความเสี่ยงเชิงจริยธรรมและการบริหารจัดการ”

### 8. ใบงานประจำหน่วยการอบรมที่ 5

1. ใบงานกิจกรรม “ฟันเฟืองแห่งองค์กร”
2. เกม “ก้าวไปด้วยกัน”
3. ใบงานกิจกรรมระดมสมอง “วิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงจริยธรรม”
4. ใบทดสอบความรู้



ภาคผนวก จ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะ

ของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

รายชื่อตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่งหน้าที่	สถานที่ทำงาน
1	พระมหาวิวัฒนา สุรจิตโต,ดร.	ผู้อำนวยการ ศูนย์บริการวิชาการ	ม.มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
2	พระครูพิสุทธิธรรมาภรณ์	ผู้อำนวยการ วิทยาลัยศาสนศาสตร์	ม.มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
3	พระมหาจันทมกล อภิรัตน์, ดร.	ผู้อำนวยการ สำนักงานวิทยาเขต	ม.มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
4	พระครูปริยัติสาทร,ดร.	เจ้าคณะอำเภอเมือง เลย	วัดสุธรรมการาม อำเภอเมือง จังหวัดเลย
5	พระครูปลัดจักรพล สิริโร ,ดร.	เจ้าคณะตำบลกุด ป่อง	วัดศรีสุทธาวาส อำเภอเมือง จังหวัดเลย
6	พระมหาพงศ์ทราทิตย์ สุธีโร ,ดร.	อาจารย์ประจำ หลักสูตรพุทธศาสน์ ศึกษา	ม.มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
7	พระปลัดรุ่งโรจน์ รตนวณโณ	อาจารย์ประจำ หลักสูตร พุทธศาสตร์เพื่อการ พัฒนา	ม.มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
8	ผศ.เดชทัต ปักสังขานย์	อาจารย์ประจำ หลักสูตร พุทธศาสตร์เพื่อการ พัฒนา	ม.มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
9	นายทวีศักดิ์ ไครบุตร	อาจารย์ประจำ หลักสูตร พุทธศาสตร์เพื่อการ พัฒนา	ม.มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
10	นายจิณฉัตร แทนพันธ์	อาจารย์ประจำ หลักสูตร พุทธศาสตร์เพื่อการ พัฒนา	ม.มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
11	ผศ.ดร.ศักดิ์นาภรณ์ นันทิ	อาจารย์ประจำ หลักสูตรบริหาร การศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่งหน้าที่	สถานที่ทำงาน
12	ผศ.ดร.สุชาติ บางวิเศษ	อาจารย์ประจำ หลักสูตรบริหาร การศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
13	ผศ.ดร.ประสงค์ หัสรินทร์	อาจารย์ประจำ หลักสูตรบริหาร การศึกษา	วิทยาลัยสงฆ์เลย ม.มหาจุฬา ลงกรณราชวิทยาลัย
14	ผศ.ดร.ประยุทธ์ ชูสอน	อาจารย์ประจำ หลักสูตรบริหาร การศึกษา	ม.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
15	ผศ.ดร.ศศิรดา แผงไท	อาจารย์ประจำ หลักสูตรบริหาร การศึกษา	ม.พิษณุพนิต

ภาคผนวก ฉ  
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินหลักสูตร

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินหลักสูตร

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่งหน้าที่	สถานที่ทำงาน
1	พระมหาวิเชียร ธมฺมวชิโร,ดร.	รองอธิการบดี	ม.มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
2	พระสิทธิชัย คมภีโร	อาจารย์ประจำ หลักสูตรสังคมศึกษา	ม.มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
3	พระมหาอภิพงศ์ ภูริวฑฒโน,ดร.	อาจารย์ประจำ หลักสูตรสังคมศึกษา	ม.มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
4	นางสาวบุลยาวิ ขามมา	รองผู้อำนวยการเขต พื้นที่การศึกษา	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 2
5	นายสุรินทร์ แก้วบุตรดี	ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	โรงเรียนบ้านโนนสวรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 2
6	นางจรียา สุวรรณศรี	ศึกษานิเทศก์	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 2

ภาคผนวก ข  
รายชื่อผู้ตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร



## รายชื่อผู้เข้าร่วมการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่งหน้าที่	สถานที่ทำงาน
1	นายไพชยา พิมพ์สาส์	ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากาญจนบุรี
2	นางสาวชัญญ์ธันน์ ธงชัย วัธนันท์	รองผู้อำนวยการเขต พื้นที่การศึกษา	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การประถมศึกษานนทบุรีเขต 1
3	นางสาวสุริณี วัฒนศรีทานัง	รองผู้อำนวยการเขต พื้นที่การศึกษา	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การประถมศึกษาลำปางเขต 2
4	นายสุรินทร์ แก้วบุตรดี	ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	โรงเรียนบ้านโนนสวรรค์ อำเภอวังสะพุง จังหวัดเลย
5	นางสำเนียง เพ่งผล	ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	โรงเรียนชุมชนบ้านหนองแวง (คุรุราษฎร์อุปลัมภ์) ตำบลบ้านเพชร อำเภอ บำเหน็จณรงค์ จังหวัดชัยภูมิ
6	นายทิพย์ณรงค์ มณีวัฒน์	ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	โรงเรียนบ้านอิเหนา(รัฐประชา นุกูล). อำเภอราชสีห์ จังหวัด ศรีสะเกษ
7	นางเกศสุดา มิตรภูษามารณ์	ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	โรงเรียนบ้านสักหลง อำเภอ หล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์
8	นายเศรษฐกร บรรเทา	รักษาการ ผู้อำนวยการฝ่าย	เขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู
9	นายสุชาพจี นิภาดำรงค์	ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้าน จัดสรร ตำบลนาสนุ่น อำเภอ ศรีเทพ จังหวัดเพชรบูรณ์
10	ว่าที่ ร้อยโทอำนาจ บำรุงแนว	ผู้อำนวยการฝ่าย	เขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

ภาคผนวก ซ  
รายชื่อผู้เข้าร่วมการทดลองใช้หลักสูตร

## รายชื่อผู้เข้าร่วมการทดลองใช้หลักสูตร

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่งหน้าที่
1	พระมหาตุลา รุกขิตจิตโต	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
2	นายสุริโย ประสงค์สุข	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
3	นางสาวจินตนา สิงห์ภา	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
4	นางสาวตลนภา วิจิตรปัญญา	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
5	นางสาวสุภารัตน์ โพธิ์ศรี	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
6	นางสาวกัณทิมา พรหมมาวันนา	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
7	นางสาวขวัญธิดา ภาภูตานนท์	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
8	นางสาวฉัตรทริกา สุขเสน	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
9	นางสาวศิริลักษณ์ วงค์ชัยยา	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
10	นางเรณู ชื่นเสมา	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
11	นายเกรียงไกร พุทธระสุ	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
12	นายเกียรติภัทร์ คำตื้อ	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
13	นายชัยณรงค์ สิงห์จันทร์	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
14	นายชาตรี ไมย์วิสัย	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
15	นายปรเมษฐ์ บุญเชิดชู	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
16	นายพิชญกร วัติศิริศักดิ์	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
17	นายพิศาล มาตา	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
18	นายวรภัทร สุขสมบัติ	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
19	นายวัชระ ศิริหล้า	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
20	นายวัชระ แปงทอง	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
22	นายอัมพร คำพา	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
23	นางสาวนิภาพร โฮมประเสริฐ	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
24	ว่าที่ร้อยตรีทศพล ทองอรุณ	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
25	นางสาวมินตรา แสงชัยวัน	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
26	นางสาวพลิกา พิมพ์ประชา	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
27	นางสาวกุลณัฐ ศรีประชุม	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
28	นางสาววนิดา บัวลา	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
29	นางสาวพรวาริญา กิตติธรรม	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
30	นางสาวพิไลพร ภูซาดา	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
31	นางสาวลัดดาวลัย แก้วโวหาร	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
32	นางสาวชนิกา รักษาวัง	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
33	นางสาวคณินนิตย์ พลอาษา	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่งหน้าที่
34	นางสาวอภิญา บุตรอุดม	นักศึกษา ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)

ภาคผนวก ฅ

รายชื่อผู้เข้าร่วมอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม

## รายชื่อผู้เข้าร่วมอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/สถานทำงาน
1	พระอธิการธรรมวิโรจน์ สุริโย	เจ้าอาวาส /วัดศรีทัศน์ บ้านปากภู ตำบลเมือง อำเภอเมือง จังหวัดเลย
2	นายทิตยัณรงค์ มณีวัฒน์	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านอีหนา (รัฐประชานุกูล) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ที่ตั้งโรงเรียน หมู่ 2 ตำบลบัวหุ้ง อำเภอราษีไศล จังหวัดศรีสะเกษ 33160 โทร.064-3536438
3	นายวุฒิชัย ดานะ	ผู้อำนวยการโรงเรียนเจียรนวนนท์อุทิศ 3 ต.โนนป่าซาง อ.ผาขาว จ.เลย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต2
4	นางสำเนียง เพ่งผล	ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านหนองแวง (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต3 ตำบลบ้านเพชร บำเหน็จณรงค์ จังหวัดชัยภูมิ 36140 โทรศัพท์ 093 4430490
5	นายสุรินทร์ แก้วบุตรดี	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนสวรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต2 ตำบลผาสายยอด อำเภอเอราวัณ จังหวัดเลย 42220 โทรศัพท์ 093 4749779
6	ว่าที่ ร้อยตรีหญิงอากาศ พร จันทะนาม	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านห้วยน้ำเมย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 ตำบลปากหมัน อำเภอด่านซ้าย จังหวัดเลย 42120 โทรศัพท์ 083 3511959
7	นางกัญญาณัฐ สิมสวัสดิ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเลย สพป.เลย เขต 1
8	นางเกศสุตา มิตรภูษา ภรณ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสักหลง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ตำบลสักหลง อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ 67110 โทรศัพท์ 083-2633097
9	นางภัทรพร ตะพิมพ์	รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดศรีบุญเรืองวิทยา สำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ตำบลวังสะพุง อำเภอวังสะพุง จังหวัดเลย 42130

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/สถานทำงาน
		โทรศัพท์ 097 9569694
10	นางรัตนภรณ์ พิณจินิก	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำพร สังกัด สพป.เลย เขต 1 ต.ปาก คม อ.เชียงคาน จ.เลย 42110
11	นางสาวชญัญธนัน ธงชัยวัฒน์ธนัน	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว เขต1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว เขต1 ศาลากลางจังหวัดหนองบัว ถนนรัตนธานีเซิร์ ตำบลบางกระสอ อำเภอเมืองหนองบัว จังหวัดหนองบัว 11000
12	นายณรงค์ชัย บุตรวัง	ผู้อำนวยการโรงเรียนนาอ้อวิทยา ต.ศรีสองรัก อ.เมืองเลย จ.เลย 42100
13	นายไพชยา พิมพ์สาลี	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี
14	นายเศรษฐการ บรรเทา	นักวิชาการพัสดุชำนาญการพิเศษ รักษาการผู้อำนวยการกลุ่ม ส่งเสริมการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เลย หนองบัวลำภู 334 หมู่4 ตำบลนาอาน อำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย 42000
15	นายสุชาพจี นิภา ดำรงค์	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านจัดสรร ตำบลนาสนุ่น อำเภอศรีเทพ จังหวัดเพชรบูรณ์
16	ว่าที่ ร้อยโทอำนาจ บำรุงแนว	ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู 334 หมู่4 ตำบลนาอาน อำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย 42000 โทรศัพท์ 09501952953
17	นางสาวกนิษฐกานต์ วงศ์วัฒนวิษา	ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านนาบอน อำเภอเชียงคาน จังหวัด เลย 42110 โทร 0973041919
18	นางสาวสุริณี วัฒนศรี ทานัง	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ถ.วิเขตวัฒนาอ.แจ้ห่ม จ.ลำปาง 52120
19	นายอนุสรณ์ ศรีรักษา	ผู้อำนวยการโรงเรียน บ้านน้ำสวยห้วยปลาตุก/รร.บ้านน้ำสวยห้วยปลาตุก อ.นาดัง จ.เลย 42210
20	นางนิศรา ไชยเพ็ญ	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านขอนแก่น หมู่ 10 ตำบลหนองฝือ อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย 42140
22	นางกรรณิการ์ ธนะ สูตร	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปากปัด / รร.บ้านปากปัด ต.ห้วยพิชัย อ.ปากชม จ. เลย
23	นายนิกร สุรนาท ชยานันท์	ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาหลวงวิทยา อำเภอวังสะพุง จังหวัดเลย
24	นายโชคชัย แร่นาค	ผู้อำนวยการโรงเรียนเอรวัด อำเภอวังสะพุง จังหวัดเลย

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/สถานทำงาน
25	นายกำพล สุวรรณ โคตร	รองผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเชียงคานปทุมมาสงเคราะห์ อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย



ภาคผนวก ญ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ  
ตรวจสอบตรวจความเที่ยงเครื่องมือวิจัย

**รายชื่อตรวจสอบตรวจสอบตรงเครื่องมือวิจัย (IOC)**  
**สมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย**

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่งหน้าที่	สถานที่ทำงาน
1	พระมหาวิเชียร ธมมาชีโร,ดร.	รองอธิการบดี	ม.มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
2	พระครูปริยัติสาทร,ดร.	อาจารย์ประจำ หลักสูตรศิลปศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสน์ ศึกษา	ม.มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
3	พระมหาวัฒนาสุ รจิตโต,ดร.	ผู้อำนวยการ ศูนย์บริการวิชาการ	ม.มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
4	พระมหาพงศ์ทราทิตย์ สุธีโร, ดร.	อาจารย์ประจำ หลักสูตรศิลปศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสน์ ศึกษา	ม.มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
5	พระมหาอภิพงศ์ ภูริวิฑฒโน ,ดร.	อาจารย์ประจำ หลักสูตรศึกษาศาสตร บัณฑิต สาขาวิชาการ สอนสังคมศึกษา	ม.มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ภาคผนวก ก

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๓๐๔๓๔

ที่ อว ๗๕๑๘/ว ๐๙๐ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้อง

กราบเรียน พระมหาวัฒนา สุรจิตโต, ดร. ผู้อำนวยการศูนย์บริการวิชาการ

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โทคาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงกราบเรียนมาเพื่อพิจารณา

(พระมหาวิเชียร ธมฺมาชีโร, ดร.)

รองอธิการบดี วิทยาเขตศรีล้านช้าง



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๓๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๐๔๐

วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้อง

เรียน พระครูพิสุทธิธรรมภรณ์

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โทคาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณา

พระมหาวิเชียร ธมฺวชิโร,ดร.)

รองอธิการบดี วิทยาเขตศรีล้านช้าง



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๓๐๔๓๔  
 ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๐๙๐ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๗  
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้อง

เรียน พระมหาจินกมล อภิตโน, ดร. ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยประจำปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณา

พระมหาวิเชียร ธมมาชีโร,ดร.)  
 รองอธิการบดี วิทยาเขตศรีล้านช้าง

๔



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๓๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๐๙๐

วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้อง

กราบเรียน พระครูปริยัติสาทร, ดร.

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โทดาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงกราบเรียนมาเพื่อพิจารณา

(พระมหากวีเชียร ธมมาจิโร,ดร.)

รองอธิการบดี วิทยาเขตศรีล้านช้าง



## บันทึกข้อความ

สำนักงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๕๒-๘๓๐๕๓๔  
 ที่ อว ๗๙๓๘/ว ๐๙๐ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๗  
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้อง

เรียน พระมหาจักรพล สิริโร, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โทดาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงกราบเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

พระมหาวีเชียร สมมวชิโร,ดร.)  
 รองอธิการบดี วิทยาเขตศรีล้านช้าง





## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๓๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๐๙๐

วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้อง

เรียน พระมหาพงศ์ทราทิพย์ สุธีโร,ดร.

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โทดาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณา

พระมหาจิเชียร ธรรมวชิโร,ดร.)

รองอธิการบดี วิทยาเขตศรีล้านช้าง

๑



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๓๐๔๓๔  
 ที่ อว ๗๕๑๘/ว ๐๙๐ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๗  
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้อง

เรียน พระปลัดรุ่งโรจน์ รตนวงโณ

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปดาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณา

(พระมหาวีเชียร ธมฺมวชิโร,ดร.)

รองอธิการบดี วิทยาเขตศรีล้านช้าง

๘



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๓๐๔๓๔  
 ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๐๙๐ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๗  
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้อง

เจริญพร ผศ.ดร.เดชทัต ปักสังขานีย์

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปคาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณา

  
 พระมหาวิเชียร ธรรมวิโร,ดร.)

รองอธิการบดี วิทยาเขตศรีล้านช้าง



## บันทึกข้อความ


ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๕๒-๘๓๐๕๓๔  
 ที่ อว ๗๕๑๘/ว ๐๕๐ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๗  
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้อง

เจริญพร นายทวีศักดิ์ ไครบุตร

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณา

  
 พระมเหสีเชียร ธรรมวชิโร,ดร.)

รองอธิการบดี วิทยาเขตศรีล้านช้าง



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๕๒-๘๓๐๕๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๐๙๐

วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้อง

เจริญพร นายจิณณวัตร แทนพันธ์

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณา

(พระมหาวิเชียร ธมมาชิโร,ดร.)

รองอธิการบดี วิทยาเขตศรีล้านช้าง



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐  
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๔

ที่ อว ๗๕๑๘/ว ๑๐๙

๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โทคาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย  
ประจำปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหาร  
สถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการสำรวจการศึกษา  
สมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในงานวิจัยดังกล่าว

ในการ เพื่อให้งานวิจัยดังกล่าวสำเร็จตามวัตถุประสงค์การวิจัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงขอเก็บรวบรวมข้อมูลบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๑  
ซึ่งเป็นหน่วยงานในการกำกับดูแลของท่าน มีรายละเอียดตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาในครั้งนี้

ขอเจริญพร

  
(พระครูปลัดจักรพล สิริโร,ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง  
ปฏิบัติหน้าที่แทนรองอธิการบดี

ผู้ประสาน

ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โทคาพล โทร. ๐๕๓-๕๓๔-๗๓๔๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐  
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๔

ที่ อว ๗๕๑๘/ว ๑๐๙

๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

ด้วยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โทดาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหาร  
สถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการสำรวจการศึกษา  
สมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ เพื่อให้งานวิจัยดังกล่าวสำเร็จตามวัตถุประสงค์การวิจัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราช  
วิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงขอเก็บรวบรวมข้อมูลบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย  
เขต ๒ ซึ่งเป็นหน่วยงานในการกำกับดูแลของท่าน มีรายละเอียดตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพราเพื่อพิจารณาในครั้งนี้

ขอเจริญพร

  
(พระครูปลัดจักรพล สิริโร,ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ปฏิบัติหน้าที่แทนรองอธิการบดี

ผู้ประสาน

ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โทดาพล โทร. ๐๙๓-๕๓๔-๗๓๔๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๑๐๙

๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๓

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โทดาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย  
ประจำปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับบริหาร  
สถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการสำรวจการศึกษา  
สมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในงานวิจัยดังกล่าว

เพื่อให้งานวิจัยดังกล่าวสำเร็จตามวัตถุประสงค์การวิจัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงขอเก็บรวบรวมข้อมูลบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๓  
ซึ่งเป็นหน่วยงานในการกำกับดูแลของท่าน มีรายละเอียดตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระครูปลัดจักรพล สิริโร,ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ปฏิบัติหน้าที่แทนรองอธิการบดี

ผู้ประสาน

ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โทดาพล โทร. ๐๙๓๓-๕๓๔-๗๓๔๓





มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐  
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๔

ที่ อว ๗๕๑๘/ว ๑๐๙

๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย-หนองบัวลำภู

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โทดาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหาร  
สถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการสำรวจการศึกษา  
สมรรถนะตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ เพื่อให้งานวิจัยดังกล่าวสำเร็จตามวัตถุประสงค์การวิจัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราช  
วิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงขอเก็บรวบรวมข้อมูลบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย-  
หนองบัวลำภู ซึ่งเป็นหน่วยงานในการกำกับดูแลของท่าน มีรายละเอียดตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาในครั้งนี้

ขอเจริญพร

  
(พระครูปลัดจักรพล สิริธโร,ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ปฏิบัติหน้าที่แทนรองอธิการบดี

ผู้ประสาน

ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โทดาพล โทร. ๐๕๓-๕๓๔-๗๓๔๓



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาลัยศาสนศาสตร์ วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๓๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘(๒)/๑๑๙ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินหลักสูตร

กราบเรียน พระมหาวิเชียร ธมมวชิโร,ดร. รองอธิการบดี วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปคาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบประเมินหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัย ดังกล่าว

ในกรณี เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงกราบเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ วิทยาเขตศรีล้านช้าง



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ..... มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๓๐๔๓๔

ที่ อว ๗๕๑๘/ว ๐๘๙ ..... วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินหลักสูตร

เรียน พระสิทธิชัย คมกีโร

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โทดาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบประเมินหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณา

  
(พระครูปลัดจักรพล สิทธิโร, ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ วิทยาเขตศรีล้านช้าง  
ปฏิบัติหน้าที่แทนรองอธิการบดี



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ..... มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๓๐๔๓๔

ที่ ..... อว ๗๙๑๘/ว ๐๘๙๙ วันที่ ..... ๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ..... ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินหลักสูตร

เรียน พระมหากษัตริย์ กุริวพัฒน์ โน.ดร.

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โทคาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบประเมินหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณา

  
(พระครูปลัดจัทธโร, ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ วิทยาเขตศรีล้านช้าง  
ปฏิบัติหน้าที่แทนรองอธิการบดี



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐  
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๔

ที่ อว ๗๙๓๘/ว ๑๐๗

๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินหลักสูตร

เจริญพร นางสาวบุลยาวิ ขามมา รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินหลักสูตร จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบประเมินหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย รายละเอียดตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมฺมวชิโร,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล หัวหน้าโครงการวิจัย

โทร. ๐๕๓๓-๕๓๔-๗๓๕๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๑๐๗

๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินหลักสูตร

เจริญพร นายสุรินทร์ แก้วบุตรดี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนสวรรค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินหลักสูตร จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปคาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบประเมินหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย รายละเอียดตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมฺมวชิโร,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โปคาพล โทร. ๐๙๓๓-๕๓๔-๗๓๔๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๑๐๗

๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินหลักสูตร

เจริญพร นางจริยา สุวรรณศรี ศึกษาพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินหลักสูตร จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โทดาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบประเมินหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย รายละเอียดตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมหาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมมาชิโร,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โทดาพล โทร. ๐๙๓-๕๓๔-๗๓๔๓

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๑๐๖



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้อง

เจริญพร ผศ.ดร.ศักดิ์นาภรณ์ นันท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินตรวจสอบความสอดคล้อง จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปคาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทําวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย รายละเอียดตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

พระมหาวิเชียร ธมฺมวชิโร,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โปคาพล หัวหน้าโครงการวิจัย

โทร. ๐๙๓-๕๓๔-๗๓๔๓





มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๕๘/ว ๑๐๖

๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้อง

เจริญพร ผศ.ดร.สุชาติ บางวิเศษ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินตรวจสอบความสอดคล้อง จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โทคาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย รายละเอียดตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

พระมหาวิเชียร ธมฺมาชิโร,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โทคาพล หัวหน้าโครงการวิจัย

โทร. ๐๙๓๓-๕๓๔-๗๓๔๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐  
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๔

ที่ อว ๗๙๓๘/ว ๑๐๖

๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้อง

เจริญพร ผศ.ดร.ประสงค์ หัสริรินทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินตรวจสอบความสอดคล้อง จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โทคาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย รายละเอียดตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระมหาวีเชียร ธมฺมาชิโร,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โทคาพล หัวหน้าโครงการวิจัย

โทร. ๐๕๓-๕๓๔-๗๓๔๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐  
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๑๐๖

๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้อง

เจริญพร ผศ.ดร.ประยุทธ์ ชูสอน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินตรวจสอบความสอดคล้อง จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โทคาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยประจำปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยรายละเอียดตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระมหาเว็ชฌ ฐมวชิโร,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โทคาพล หัวหน้าโครงการวิจัย

โทร. ๐๕๓-๕๓๔-๗๓๔๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่อว ๗๙๑๘/ว ๑๐๖

๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้อง

เจริญพร ผศ.ดร.ศศิรดา แพงไท

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินตรวจสอบความสอดคล้อง จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยประจำปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลยในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย รายละเอียดตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมหาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร รมมวชิโร,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล หัวหน้าโครงการวิจัย

โทร. ๐๔๓๓-๕๓๔-๗๓๔๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๑๐๘

๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร

เรียน พระอธิการธรรมวิโรจน์ สุริโย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปคาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตรหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย รายละเอียดตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(พระมหาวีเชียร ธมวชิโร,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โปคาพล โทร. ๐๙๓๓-๕๓๔-๗๓๔๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐  
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๑๐๘

๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร

เจริญพร นายไพชยา พิมพ์สาลี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตรหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย รายละเอียดตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมมวชิโร,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล โทร. ๐๕๓-๕๓๔-๗๓๔๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘๘/ว ๑๐๘

๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร

เจริญพร นางสาวชญ์ณัฐนันท์ ธงชัยวิฑ์นันท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตรหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย รายละเอียดตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมหาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระมหาภิเชียร ธมฺมวชิโร,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล โทร. ๐๙๓๓-๕๓๔-๗๓๔๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๑๐๘

๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร

เจริญพร นางสาวสุริณี วัฒนศรีหานัง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โทคาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตรหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย รายละเอียดตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธรรมวชิโร,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โทคาพล โทร. ๐๔๓๓-๕๓๔-๗๓๔๓





มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๑๐๘

๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร

เจริญพร นางสาวเนียง เฟ่งผล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตรหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย รายละเอียดตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมฺมวชิโร,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล โทร. ๐๔๓-๕๓๔-๗๓๔๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๓๘/ว ๑๐๘

๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร

เจริญพร นายதியੰมรงค์ มณีวัฒน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปคาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตรหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย รายละเอียดตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมหาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ถมวชิโร,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โปคาพล โทร. ๐๔๓-๕๓๔-๗๓๔๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๕๘/ว ๑๐๘

๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร

เจริญพร นางเกศสุดา มิตรภูษาภรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตรหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้อง คุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย รายละเอียดตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมหาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมฺวชิโร,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล โทร. ๐๙๓-๕๓๔-๗๓๔๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐  
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๑๐๘

๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร

เจริญพร นายเศรษฐกร บรรเทา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตรหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้เฝ้าตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย รายละเอียดตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมหาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมมาชีโร,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล โทร. ๐๕๓-๕๓๔-๗๓๕๓

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๑๐๘



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร

เจริญพร นายสุชาวจี นิภาดำรงค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตรหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย รายละเอียดตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระมหานิเชียร ธมฺมวชิโร,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล โทร. ๐๙๓-๕๓๔-๗๓๔๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๔๑๘/ว ๑๐๘

๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร

เจริญพร ว่าที่ ร้อยโทอำนาจ บำรุงแนว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โทดาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน โดยมีการตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตรหลักสูตรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย โดยผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย รายละเอียดตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมมาชิโร,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โทดาพล โทร. ๐๔๓๓-๕๓๔-๗๓๔๓

ภาคผนวก ฎ

รูปภาพการดำเนินการวิจัย

การทดลองการใช้หลักสูตร





การลงพื้นที่ใช้หลักสูตร



ภาคผนวก ฐ

หนังสือรับรองจริยธรรมวิจัยในมนุษย์



ที่ จว. ๐๐๑๙ / ๒๕๖๗

เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการทำวิจัยในคน  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

๑. ชื่อโครงการวิจัย

ชื่อเรื่อง: การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหาร  
สถานศึกษาในจังหวัดเลย

TITLE: THE DEVELOPMENT OF A SHORT COURSE ON LEADERSHIP BASED ON  
BRAHMAVIHARA DHARMA FOR SCHOOL ADMINISTRATORS IN LOEI PROVINCE

๒. ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล

๓. ผลการพิจารณาของคณะกรรมการจริยธรรมการทำวิจัยในคน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

คณะกรรมการจริยธรรมการทำวิจัยในคน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่  
๑๒/๒๕๖๖ วันพฤหัสบดีที่ ๒๘ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ มติที่ ๖๔๑/๒๕๖๖ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า โครงการวิจัย  
ดังกล่าวเป็นไปตามหลักการของจริยธรรมการทำวิจัยในคน โดยที่ผู้วิจัยเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์  
โดยที่ผู้วิจัยเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์ ไม่มีการล่วงละเมิดสิทธิ และไม่ก่อให้เกิดอันตราย  
แก่ตัวอย่างการวิจัย กลุ่มตัวอย่าง และผู้เข้าร่วมในโครงการวิจัย

จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยในขอบข่ายของโครงการวิจัยที่เสนอได้ ตั้งแต่วันที่ออกเอกสารรับรอง  
ผลการพิจารณาการทำวิจัยในคนฉบับนี้ จนถึงวันที่ ๕ เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๘

ออกให้ ณ วันที่ ๘ เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๗

ลงนาม

(พระมหามหาวินทร์ ปุริสุตตโม, ผศ.ดร.)

ประธานกรรมการ

คณะกรรมการจริยธรรมการทำวิจัยในคน

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

## ประวัตินักวิจัย

ชื่อ-สกุล	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล
ตำแหน่ง	อาจารย์
ประวัติการศึกษา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีที่จบ 2555 ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ปีที่จบ 2552 ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการเงิน มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีที่จบ 2542
ประวัติการทำงาน	1 เมษายน 2556 – 30 กันยายน 2557 ทำงานมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ตำแหน่งอาจารย์ (บุคลากรอัตราจ้าง) 1 ตุลาคม 2557 ถึงปัจจุบัน บุคลากรประจำมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ตำแหน่งอาจารย์ 1 ตุลาคม 2562 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยอธิการบดี วิทยาเขตศรีล้านช้าง
ผลงานทางวิชาการ	จักรกฤษณ์ โปตาพล.(2555). <i>Creative Leadership of Sub – District Municipality Administrators in Roi – Ed Province.</i> (2012). จักรกฤษณ์ โปตาพล.(2556). <i>Factors of Strategic Leadership School Administrators that Affect of Students Desirable Characteristics in School area of the Upper Mekong Sub – Regions.</i> (2013). จักรกฤษณ์ โปตาพล และคณะ. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาด้านวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง. <i>การประชุมวิชาการ การนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต ครั้งที่ 2. “บูรณาการสหวิทยาการงานวิจัยสู่มาตรฐานสากล” ณ ศูนย์ประชุมมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต วันที่ 8-9 พฤษภาคม 2557.</i> หน้า 117. จักรกฤษณ์ โปตาพล และคณะ. (2557). ความคาดหวังของสถานศึกษาที่มีต่อการจัดอบรมค่ายคุณธรรมจริยธรรมของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง. <i>การนำเสนอผลงานวิจัยในกิจกรรม Thailand Research Symposium 2014. วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน. ณ โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ และบางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์ เซ็นทรัลเวิลด์ กรุงเทพฯ. ระหว่างวันที่ 7-11 สิงหาคม 2557.</i>

- จักรกฤษณ์ โปตาพล. (2558). แนวทางแก้ไขปัญหากลุ่มงานวิจัยสถิติข้อมูลและสารสนเทศ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้างจังหวัดเลย. *การประชุมวิชาการทางพระพุทธศาสนา ครั้งที่ 2. การขับเคลื่อนงานวิจัยทางด้านพระพุทธศาสนาสู่ยุคเปลี่ยนผ่าน. ณ โรงแรมเพชรรัชต์การ์เด็นท์ อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด. วันที่ 2 เมษายน 2558.*
- จักรกฤษณ์ โปตาพล. (2559). การพัฒนาการใช้แหล่งเรียนรู้วัดศรีสุทธาวาส พระอารามหลวงจังหวัดเลย. *การประชุมสัมมนาทางวิชาการระดับชาติ “มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์วิชาการ ครั้งที่ 1 ภูมิปัญญาท้องถิ่นและสากลด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ก้าวสู่ยุคอาเซียน” ณ อาคารศูนย์ภาษาและคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย วันที่ 4-6 มีนาคม 2559. หน้า 83.*
- จักรกฤษณ์ โปตาพล และคณะ. (2560). ความต้องการของพระภิกษุต่อการบริการวิชาการจากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จังหวัดเลย. *วารสารศาสตร์การศึกษาและพัฒนามนุษย์. 1(2). กรกฎาคม - ธันวาคม 2560 (หน้า 90-108).*
- จักรกฤษณ์ โปตาพล และคณะ. (2562). การพัฒนารูปแบบกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ รายวิชา ED 1003 การวิจัยทางการศึกษาและวิจัยในชั้นเรียน หลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิตสาขาการสอนภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย 7 (2). (มกราคม-มิถุนายน 2562).*
- จักรกฤษณ์ โปตาพล. (2563). แนวทางการจัดการศึกษาตามแนวคิดการศึกษา 4.0 ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง. *การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 18 และระดับนานาชาติครั้งที่ 2 “กระบวนทัศน์ใหม่ในสถานการณ์โควิด-19 บนฐานพระพุทธศาสนา” ณ หอประชุมอาคารสุชีพ ปุญญานุภาพ. พฤศจิกายน 2563.*
- จักรกฤษณ์ โปตาพล. (2566). บริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแนวคิดการศึกษา 4.0 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดเลย. *Journal of Roi Kaensarn Academi. 7(10). (ตุลาคม 2566). หน้า 594-609.*

### ผลงานการวิจัย

- จักรกฤษณ์ โปตาพล และคณะ. (2557). ความคาดหวังของสถานศึกษาที่มีต่อการจัดอบรมค่ายคุณธรรมจริยธรรม ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง. *ทุนวิจัยจากศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จังหวัดเลย ประจำปีงบประมาณ 2557.*
- จักรกฤษณ์ โปตาพล และคณะ. (2561). การพัฒนารูปแบบการใช้ฉันทะจากหลักธรรมอิทธิบาท 4 เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดเลย. *ทุนสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติประจำปี 2561.*

- จักรกฤษณ์ โปตาพล และคณะ.(2561).การพัฒนาารูปแบบกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ รายวิชา ED1003 การวิจัยทางการและวิจัยในชั้นเรียน หลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาการสอน ภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง. มหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย ประจำปี 2561.
- จักรกฤษณ์ โปตาพล และคณะ. (2563). การพัฒนารูปแบบการใช้พรหมวิหารธรรมเพื่อความ มีประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา. ศูนย์สำนักงาน คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ประจำปี 2563.
- จักรกฤษณ์ โปตาพล (2565). รูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแนวคิดการศึกษา 4.0 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดเลย. ทุนอุดหนุนจากการวิจัย จากกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (ววน.) สถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ 2565.
- (ผู้ร่วมวิจัย) ยชुरเวท หงส์สิริ. (2566). การจัดการศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรมส่งเสริมยุทธศาสตร์การ ท่องเที่ยวเชิงพุทธตามแนวคิดไทยแลนด์ 4.0 ของสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดเลย. ทุนอุดหนุนจากสถาบันวิจัยญาณสังวรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ประจำปี งบประมาณ 2566.

สถานที่ทำงานปัจจุบัน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

## ประวัตินักวิจัยร่วม

ชื่อ-สกุล	พระครูปลัดจักรพล สิริธโร,ดร.
ตำแหน่ง	อาจารย์
ประวัติการศึกษา	ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ปีที่จบ 2560 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีที่จบ 2553 ศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการสอนภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ปีที่จบ 2550
ประวัติการทำงาน	1 พฤษภาคม 2563 ถึงปัจจุบัน บุคลากรประจำมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ตำแหน่งอาจารย์ 1 เมษายน 2566 รักษาการผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีล้านช้าง
ผลงานการวิจัย	พระมหาจักรพล สิริธโร และคณะ. (2563). <i>การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง</i> . ทูลอดหนุนการวิจัยจากสถาบันวิจัยญาณสังวร ประจำปี 2563.
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

## ประวัตินักวิจัยร่วม

ชื่อ-สกุล	นางสาวสุพรรณณี บุญหนัก
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ประกันคุณภาพการศึกษา
ประวัติการศึกษา	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ปีที่จบ 2561 ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ปีที่จบ 2559 วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาสถิติประยุกต์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ปีที่จบ 2547
ประวัติการทำงาน	1 มิถุนายน 2552 – 30 กันยายน 2557 ทำงานมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ตำแหน่งนักวิชาการประกันคุณภาพการศึกษา (บุคลากรอัตราจ้าง) 1 ตุลาคม 2557 ถึงปัจจุบัน บุคลากรประจำมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประกันคุณภาพการศึกษา 1 ตุลาคม 2560 รับภาระงาน ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล

### ผลงานทางวิชาการ

- สุพรรณณี บุญหนัก. (2558). การจัดการงานประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยวิทยาเขตศรีล้านช้าง. *การประชุมวิชาการทางพระพุทธศาสนา ครั้งที่ 2 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ร่วมกับสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาสถาบันพัฒนานักวิจัยแห่งประเทศไทยและมูลนิธิส่งเสริมการศึกษาของพระภิกษุสามเณรล้านนา วันที่ 2 เมษายน 2558 ณ โรงแรมเพชรรัตนการ์เด้น จังหวัดร้อยเอ็ด.*
- สุพรรณณี บุญหนัก. (2560). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของบุคลากรกับประสิทธิผลการดำเนินงานการจัดการงานประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง. *วารสารศาสตร์การศึกษาและพัฒนามนุษย์*. 1(2), 128-139.
- (ผู้ร่วม) จักรกฤษณ์ โปตาพล และคณะ. (2560). ความต้องการของพระภิกษุต่อการบริการวิชาการจากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จังหวัดเลย. *วารสารศาสตร์การศึกษาและพัฒนามนุษย์*, 1(2), 90-108.
- สุพรรณณี บุญหนัก. (2562). การศึกษาแนวโน้มนิยมความพึงพอใจต่อกิจกรรมการเรียนรู้รายวิชา ED 1003 : การวิจัยทางการศึกษาและการวิจัยในชั้นเรียนของนักศึกษาสาขาการสอนภาษาอังกฤษมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย*. 7(2), 373-382.



- (ผู้ร่วม) จักรกฤษณ์ โปตาพล และคณะ. (2562). การพัฒนารูปแบบกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ รายวิชา ED 1003 การวิจัยทางการศึกษาและวิจัยในชั้นเรียน หลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิตสาขาการสอนภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย*. 7(2), 353-371.
- (ผู้ร่วม) จักรกฤษณ์ โปตาพล. (2563). แนวทางการจัดการศึกษาตามแนวคิดการศึกษา 4.0 ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง. *การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 18 และระดับนานาชาติครั้งที่ 2 “กระบวนทัศน์ใหม่ในสถานการณ์โควิด-19 บนฐานพระพุทธศาสนา” ณ หอประชุมอาคารสุชีพ ปุญญานุภาพ. พฤศจิกายน 2563.*
- สุพรรณิ บุญหนัก.(2564). การจัดการเรียนรู้ออนไลน์ด้วย Microsoft Teams Application ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง. *วารสารศรีล้านช้างปริทรรศน์*. 7(1), 93-99.
- สุพรรณิ บุญหนัก. (2564). การศึกษา 4.0 : กระบวนทัศน์การศึกษามุ่งสู่อนาคตประเทศ. *วารสารวิจัยศรีล้านช้าง*. 1(1), 41-53.
- สุพรรณิ บุญหนัก. (2564). รูปแบบการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง.*วารสารศรีล้านช้างปริทรรศน์*. 7(2), 53-70.
- (ผู้ร่วมวิจัย) จิณณวัตร แทนพันธ์. (2566). การดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง. *วารสารศรีล้านช้างปริทรรศน์*. 9(1). (มกราคม – มิถุนายน). หน้า 1-14.
- (ผู้ร่วมวิจัย) จักรกฤษณ์ โปตาพล. (2566). บริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแนวคิดการศึกษา 4.0 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดเลย. *Journal of Roi Kaensarn Academi*. 7(10). (ตุลาคม 2566). หน้า 594-609.
- (ผู้ร่วมวิจัย) ยชुरเวท หงส์สิริ. (2567). การจัดการศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรมส่งเสริมยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวเชิงพุทธตามแนวคิดไทยแลนด์ 4.0 ของสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดเลย. *วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ*. 4(10). (มกราคม - เมษายน). หน้า 63-77.

### ผลงานการวิจัย

- (ผู้ร่วมวิจัย) จักรกฤษณ์ โปตาพล และคณะ. (2557). *ความคาดหวังของสถานศึกษาที่มีต่อการจัดอบรมค่ายคุณธรรมจริยธรรม ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง*. ทุนวิจัยจากศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จังหวัดเลย ประจำปีงบประมาณ 2557.
- สุพรรณิ บุญหนัก. (2559). *การจัดการงานประกันคุณภาพการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง*. ทุนอุดหนุนจากสถาบันวิจัยญาณสังวรและศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ประจำปีงบประมาณ 2557.

- (ผู้ร่วมวิจัย). จักรกฤษณ์ โปตาพล และคณะ.(2561). การพัฒนารูปแบบการใช้ฉันทะจากหลักธรรม อธิติบาท 4 เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดเลย. ทุนสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ประจำปี 2561.
- (ผู้ร่วมวิจัย). จักรกฤษณ์ โปตาพล และคณะ.(2561).การพัฒนารูปแบบกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ รายวิชา ED1003 การวิจัยทางการและวิจัยในชั้นเรียน หลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาการสอนภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขต ศรีล้านช้าง. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ประจำปี 2561.
- (ผู้ร่วมวิจัย). จักรกฤษณ์ โปตาพล และคณะ. (2563). การพัฒนารูปแบบการใช้พรหมวิหารธรรม เพื่อความ มีประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา. ทุนสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ประจำปี 2563.
- สุพรรณิ บุญหนัก.(2563). รูปแบบการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ของมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง. ทุนอุดหนุนจากสถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ 2563.
- (ผู้ร่วมวิจัย). จิณณวัตร แทนพันธ์.(2564). การดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราช วิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง. ทุนอุดหนุนจากสถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ 2564.
- (ผู้ร่วมวิจัย). จักรกฤษณ์ โปตาพล (2565). รูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแนวคิดการศึกษา 4.0 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดเลย. ทุนอุดหนุนจากการ วิจัยจากกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (ววน.) สถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ 2565.
- (ผู้ร่วมวิจัย) ยชुरเวท หงส์สิริ. (2566). การจัดการศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรมส่งเสริมยุทธศาสตร์การ ท่องเที่ยวเชิงพุทธตามแนวคิดไทยแลนด์ 4.0 ของสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดเลย. ทุนอุดหนุนจากสถาบันวิจัยญาณสังวรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ประจำปี งบประมาณ 2566.

สถานที่ทำงานปัจจุบัน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง