



รูปแบบ

ภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมีตามหลักพละธรรมห้า สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ฐิติวัสส์ สุขป้อม^{1*}

รับบทความ: 13 กุมภาพันธ์ 2568 แก้ไขบทความ: 21 เมษายน 2568 ตอรับบทความ: 22 เมษายน 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมีสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมีตามหลักพละธรรมสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) ทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมีตามหลักพละธรรม และ 4) ประเมินรูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมีตามหลักพละธรรม การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 335 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เชิงลึก 15 คน และการสนทนากลุ่ม 9 คน เป็นการเลือกแบบเจาะจง เกณฑ์การคัดเลือกคือ 1) เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา 2) เป็นผู้มีความรู้ทางพุทธศาสนา และ 3) ดำรงตำแหน่งทางการบริหารอย่างน้อย 3 ปี สักเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ตรวจสอบด้วยเทคนิคสามเส้า และนำเสนอเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมีสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยรวมอยู่ระดับมาก 2) รูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมีตามหลักพละธรรม มี 5 องค์ประกอบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ การดำเนินการ สื่อ/อุปกรณ์ และการประเมินผล 3) การทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมีตามหลักพละธรรม พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 4) การประเมินรูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมีตามหลักพละธรรมสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมี หลักพละธรรมห้า ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏ

¹ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อำเภอน้อย พระนครศรีอยุธยา

* อีเมล: thitiwas.s@chandra.ac.th

Faith-Based Leadership Model According to The Five Bala Dharma Principle for Executives of Rajabhat Universities

Thitiwas Sukpom^{1*}

Abstract

This research aims to: 1) study the state of faith and influence leadership for executives of Rajabhat universities, 2) develop a leadership model based on faith and influence according to the principles of Phala (The Five Bala) Dharma for executives of Rajabhat universities, 3) test the leadership model based on faith and influence according to the principles of Phala Dharma for executives of Rajabhat universities, and 4) evaluate the leadership model based on faith and influence according to the principles of Phala Dharma for executives of Rajabhat universities. This research is a mixed-methods study, combining both quantitative and qualitative approaches. The quantitative research tools used include a questionnaire, with a sample size of 335 individuals. The statistical methods employed in the research are the mean and standard deviation. For the qualitative research, in-depth interviews were conducted with 24 informants, including 15 in-depth interviews and 9 focus group discussions. The sampling was purposive, with selection criteria including: 1) expertise in education, 2) experience in Buddhist teachings, and 3) holding an administrative position for at least 3 years. The tool used was an interview guide, and the data were synthesized using content analysis, validated through the triangulation technique, and presented descriptively. The research findings revealed that: 1) the state of faith and influence leadership for executives of Rajabhat universities was generally at a high level. 2) the leadership model based on faith and influence according to the principles of Phala Dharma consists of five components: principles, objectives, implementation, media/tools, and evaluation. 3) the trial use of the leadership model based on faith and influence according to the principles of Phala Dharma showed that, overall, it was at a high level. 4) the evaluation of the leadership model based on faith and influence according to the principles of Phala Dharma for executives of Rajabhat universities indicated that, overall, it was at a high level.

Keywords: Faith-Based Leadership, Bala (the Five Bala) Principle, Executives, Rajabhat Universities

¹ Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Wang Noi, Phra Nakhon Si Ayutthaya, Thailand

* Email: thitiwas.s@chandra.ac.th

บทนำ

การบริหารงานในมหาวิทยาลัย เป็นงานที่มีความสำคัญและท้าทายอย่างมาก เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้ ดังนั้นการมีภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพื่อให้สามารถนำพามหาวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำ (Leadership) ในบริบทของการบริหารมหาวิทยาลัย ไม่เพียงแต่เป็นการบริหารงานในระดับการจัดการเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการสร้างแรงบันดาลใจและความมั่นใจให้กับบุคลากรด้วย เช่น คณาจารย์ นักศึกษา และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันไปในทิศทางเดียวกัน การที่ผู้บริหารสามารถสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนจากผู้ตามได้ ถือว่าเป็นสัญญาณของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำในมหาวิทยาลัย จึงไม่ได้จำกัดอยู่แค่การให้คำสั่งหรือการมอบหมายงาน แต่ยังเกี่ยวข้องกับการมีทักษะในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการพัฒนาและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องมีทักษะและความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับค่านิยม ความเชื่อ ประเพณีและวัฒนธรรมของแต่ละพื้นที่ รวมถึงการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม การพัฒนาภาวะผู้นำ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในผู้บริหาร โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ เช่น การระบาดของโรค การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและเศรษฐกิจ การพัฒนาของเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มีผลต่อการศึกษา ดังนั้น การมีภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ มหาวิทยาลัย สามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ จากการศึกษาในต่างประเทศพบว่า ภาวะผู้นำในการศึกษามีผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพการเรียนการสอน และความสำเร็จของนักศึกษา การวิจัยของ Leithwood & Jantzi (2005) ได้ชี้ให้เห็นว่าการเป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติของการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับคณาจารย์และนักศึกษา มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมาก นอกจากนี้ Northouse (2018) ยังกล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพและการสนับสนุนการพัฒนาของสมาชิกในองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งพัฒนาท้องถิ่นโดยเน้นการเสริมสร้างปัญญาและฟื้นฟูการเรียนรู้ รวมถึงการเทิดทูนภูมิปัญญาท้องถิ่นและการสร้างสรรค์ศิลปวิทยาเพื่อความเจริญรุ่งเรืองและยั่งยืนของชุมชน การมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อความสมดุลและยั่งยืนก็เป็นภารกิจสำคัญของมหาวิทยาลัยด้วย มหาวิทยาลัยมีวัตถุประสงค์ในการให้การศึกษา โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง การทำการสอน การวิจัย และการให้บริการวิชาการแก่สังคม (เฉลิมชัย สุขไพบูลย์, 2556) นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี รวมถึงการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม การผลิตครูที่มีคุณภาพและการส่งเสริมวิทยฐานะครู ตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อพัฒนาท้องถิ่นระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ได้วางยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพทางการศึกษาไว้ 4 ด้านหลัก คือ 1) การพัฒนาท้องถิ่น 2) การผลิตและพัฒนาครู 3) การยกคุณภาพการศึกษา และ 4) การพัฒนาองค์กร (อรินทรศักดิ์ รัตนวงษ์ และอัจฉรา วัฒนานรงค์, 2566) โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาผู้นำหรือ

ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ในการถ่ายทอดความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถในการพัฒนาองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พร้อมทั้งส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และทันสถานการณ์ในปัจจุบัน

ดังกล่าวมาแล้วนั้น ในยุคที่การศึกษาและการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำในระดับอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวอย่างเหมาะสม การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะหลักพลธรรม มาเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างคุณธรรมและสมรรถนะของผู้บริหารให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน การศึกษาค้นคว้า มุ่งเน้นการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาบมีตามหลักพลธรรมสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างองค์ความรู้ที่ตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงในวงการอุดมศึกษา และสามารถประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการ การสร้างผู้นำที่มีคุณธรรม รวมถึงการส่งเสริมความสามารถขององค์กรในการเติบโตและตอบสนองต่อสังคมได้อย่างมีคุณภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาสภาพภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาบมีสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาบมีตามหลักพลธรรมสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. ทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาบมีตามหลักพลธรรมสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ
4. ประเมินรูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาบมีตามหลักพลธรรมสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ

วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบมี เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นการใช้อิทธิพลส่วนบุคคลและเสน่ห์เฉพาะตัวในการจูงใจผู้ตาม โดยคำว่า “Charisma” มาจากภาษากรีก แปลว่า “พรสวรรค์จากพระเจ้า” ผู้นำประเภทนี้มักสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความทุ่มเท และทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์กรอย่างลึกซึ้ง ลักษณะเด่นของผู้นำเชิงศรัทธาบาบมีคือการใช้อำนาจส่วนบุคคลมากกว่าตำแหน่งทางการบริหาร ซึ่งต่างจากผู้นำในระบบราชการทั่วไป ผู้นำลักษณะนี้มีความใกล้เคียงกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกและแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม แม้บางแนวคิดจะเห็นว่าทั้งสองแบบคือสิ่งเดียวกันแต่หลายแนวคิดก็ชี้ให้เห็นความแตกต่างในรายละเอียดและจุดเน้นในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และสังคม (พระครูเหมเจติยาภิบาล (โสฬิทธิ์ อินทโสภิตโด/ แซ่ภู) และสุธาสินี แสงมุกดา, 2564) ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบมีกลายเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำยุคใหม่ควบคู่กับรูปแบบอื่น เช่น ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ผู้นำเชิงสร้างแรงบันดาลใจ และผู้นำแบบโค้ชชีวิต (ญูเบศร์ ชื่นชม, เสาวณี สิริสุขศิลป์ และปารย์พิชชา ก้านจักร, 2567) อย่างไรก็ตาม

ภาวะผู้นำลักษณะนี้ก็มีข้อควรระวัง เช่น การพึ่งผู้นำมากเกินไปจนผู้ตามขาดความคิดริเริ่มการที่ผู้นำหลงตัวเอง และการเกิดความขัดแย้งในองค์กรหากมีความเห็นต่างจากแนวทางของผู้นำ โดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงศรัทธา บารมีเป็นภาวะผู้นำที่ทรงพลังและมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในโลกยุคใหม่ แต่ต้องใช้อย่างสมดุลและตระหนักถึงผลกระทบทั้งบวกและลบ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและผู้ตาม

การบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบัน ไม่สามารถพึ่งพาเพียงความรู้ทางวิชาการหรือทักษะในการจัดการเท่านั้น แต่จำเป็นต้องมี “ธรรม” เป็นพื้นฐานของการดำเนินงาน โดยเฉพาะในตำแหน่งผู้นำ ผู้ที่ต้องทำงานผ่านคนอื่น และสร้างแรงจูงใจให้ทีมงานร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ “พละ 5” หรือพลัง 5 ประการทางธรรม จึงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานอย่างมีคุณธรรม และคุณภาพ (พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), 2251; สุภีร์ ทุมทอง, 2559) ประกอบด้วย **ประการแรก** คือ ปัญญาพละ หมายถึง พลังแห่งปัญญา ความสามารถในการรู้จักตนเอง รู้จักคน และรู้จักงานอย่างรอบด้าน ผู้นำที่มีปัญญจะสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ วางแผน ตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ไม่ตัดสินใจด้วยอารมณ์หรืออคติ แต่ใช้เหตุผลและความรู้เป็นหลัก **ประการที่สอง** คือ วิทยพละ หรือพลังแห่งความเพียร ความขยันหมั่นเพียรเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของนักบริหาร เพราะการดำเนินงานด้านการศึกษาย่อมต้องเผชิญกับอุปสรรคมากมาย ผู้นำจึงต้องมีความมุ่งมั่น เข้มแข็ง ไม่ย่อท้อต่อปัญหา และสามารถเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นลุกขึ้นมาทำงานด้วยความกระตือรือร้น **ประการที่สาม** คือ อนุวัชพละ พลังแห่งความสุจริต ผู้นำที่ดีต้องมีความโปร่งใสและเป็นแบบอย่างที่ดีทางจริยธรรม ไม่เอื้อประโยชน์ให้ตนเองหรือพวกพ้อง และไม่ยุ่งเกี่ยวกับอบายมุขหรือการกระทำที่บั่นทอนศรัทธาของผู้ร่วมงาน ความสุจริตคือรากฐานของความน่าเชื่อถือ ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือและความไว้วางใจจากคนรอบข้าง **ประการที่สี่** คือ สังคหพละ หรือพลังแห่งมนุษยสัมพันธ์ การทำงานร่วมกับคนจำนวนมากในสถานศึกษา ต้องอาศัยทักษะในการเข้าถึง เข้าใจ และประสานประโยชน์อย่างลงตัว ผู้นำที่รู้จักพูดจาไพเราะ วางตนอย่างพอเหมาะ และมีใจช่วยเหลือผู้อื่น ย่อมสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นสุข และเกิดความร่วมมืออย่างเต็มใจจากทุกฝ่าย สุดท้ายคือ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งแม้จะไม่อยู่ใน “พละ 4” อย่างเป็นทางการ แต่ถือเป็น “พละเสริม” ที่จำเป็นอย่างยิ่งในยุคที่การศึกษาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่กล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ มีแผนงานที่ชัดเจน และก้าวทันสถานการณ์ ย่อมสามารถพัฒนาองค์กรให้เติบโตและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส, 2540) ดังกล่าวนั้นแล้วนั้น จะเห็นได้ว่า พละ 5 ประการนี้ไม่เพียงแต่เป็นพลังของการบริหารที่ดีเท่านั้น แต่ยังเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่นิ่งอยู่ในหัวใจของคนร่วมงานอย่างแท้จริง เพราะเมื่อใดที่ธรรมะอยู่ในใจ ผู้นำก็จะสามารถขับเคลื่อนงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นคง พร้อมทั้งสร้างความสุข ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างแท้จริง

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนวรรณกรรมและศึกษาเชิงเอกสาร เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบรรณมี และการพัฒนารูปแบบ เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบจากเอกสาร (Documentary Research) จากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) รวมถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ จากข้อมูลทุติภูมิ (Secondary Source) ในหนังสือวิทยานิพนธ์บทความทางวิชาการและงานวิจัยอื่น ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้องค์ประกอบการวิจัยและได้กรอบแนวคิดการวิจัย ทั้งนี้เพื่อเป็นกรอบของการศึกษาครั้งนี้ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเครื่องมือ นำองค์ประกอบและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากขั้นตอนที่ 1 เพื่อสร้างร่างเครื่องมือการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม การสร้างแบบสอบถามตามเนื้อหาแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบรรณมีตามหลักพลธรรมสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามหลักการสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม ประกอบด้วย 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยเพศ อายุ และตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความสอดคล้องเชิงโครงสร้างของรูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบรรณมีตามหลักพลธรรมสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ลักษณะแบบสัมภาษณ์เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert) มีเนื้อหาเกี่ยวกับหลักการของรูปแบบวัตถุประสงค์ กระบวนการจัดการเรียนรู้ สารการเรียนรู้ และการวัดผลและการประเมินผลของรูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบรรณมีตามหลักพลธรรมสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามฉบับร่างให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน เพื่อตรวจสอบประเมินเพื่อหาคุณภาพ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item-Objective Congruence Index) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าความเที่ยงตรงทางเนื้อหาสูงกว่า 0.80 ขึ้นไป (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) หาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการตามลำดับ คือ ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบรรณมีตามหลักพลธรรมสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ได้จากขั้นตอนการศึกษาวิจัยในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มากำหนดเป็นเนื้อหาและแนวคำถาม จากนั้นนำแบบสอบถามฉบับร่างให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ ประเมิน เพื่อหาคุณภาพความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยกำหนดคุณลักษณะของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้ คือ 1) เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา 2) เป็นผู้มีความรู้ทางพุทธศาสนา และ 3) ดำรงตำแหน่งทางการบริหารอย่างน้อย 3 ปี ซึ่งได้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิประเมินหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตลอดจนตรวจเช็คความครอบคลุมของคำถาม และความชัดเจนของการใช้ภาษา การตรวจสอบพิจารณาตามแบบประเมินดัชนี ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ มีมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตัดสินว่าประเด็นต่าง ๆ

ที่พิจารณาความเหมาะสม ไม่แน่ใจ หรือไม่เหมาะสม และใช้สูตรการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (Item – Objective Congruence Index: IOC) ตามวิธีการของ โรบินเนลลี (Rovinelli) และแฮมเบลตัน (Humberton) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าความเที่ยงตรงทางเนื้อหาสูงกว่า 0.80 ขึ้นไป ซึ่งผลการทดสอบเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 4 นำเครื่องมือที่ผ่านการ IOC หาคุณภาพของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach, L. J., 1990) เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยข้อคำถามที่จะนำไปใช้จะต้องมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ได้เท่ากับ 0.89 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงเพื่อเป็นเครื่องมือฉบับสมบูรณ์และนำแบบสอบถามมาทำสำเนาเท่ากับกลุ่มตัวอย่างที่เตรียมเก็บข้อมูล

ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ส่งแบบสอบถาม พร้อมหนังสือขอความร่วมมือ จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย นำหนังสือขอความร่วมมือไปให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 335 ฉบับด้วยตนเอง เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้
2. กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม แล้วส่งคืนผู้วิจัยในเวลากำหนด ผู้วิจัยติดตามเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง
3. การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แบบสอบถามคืนจำนวน 335 ชุดคิดเป็นร้อยละ 100 แล้วตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนพบว่ามีความสมบูรณ์ทุกฉบับ แล้วดำเนินการจัดทำกับข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป วิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

3.1 วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 โดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

3.2 วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 ด้วยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบน เมื่อนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่เป็นมาตรฐานค่า 5 และแปลผลเพื่อนำเสนอตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดเอาไว้

ขั้นตอนที่ 6 การศึกษาเชิงคุณภาพ การศึกษาเชิงคุณภาพเริ่มต้นด้วยการพัฒนาแบบสอบถามแบบกึ่งมีโครงสร้างเพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยมีการปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ การเก็บข้อมูลจะใช้ การสนทนากลุ่มซึ่งเป็นเทคนิคที่ช่วยให้สามารถสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เข้าร่วมที่มีประสบการณ์หรือมุมมองที่คล้ายคลึงกัน ตามประเด็นที่ศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้ง และหลากหลาย วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยใช้เทคนิคสามเส้า ซึ่งช่วยในการตรวจสอบความ น่าเชื่อถือ ของข้อมูล โดยการตรวจสอบความสอดคล้องของ

ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลาย ๆ แหล่ง เช่น การนำเสนอข้อมูลให้กับผู้เข้าร่วมตรวจสอบ หรือการใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายเพื่อยืนยันความถูกต้อง (ชาย โพธิ์สีดา, 2559) และเสนอในรูปแบบเชิงพรรณนา ที่เน้นการบรรยายและ ตีความ ข้อมูลตามวัตถุประสงค์

ผลการวิจัย

ผลรูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมีตามหลักพละธรรมสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีดังนี้
วัตถุประสงค์ที่ 1 สภาพภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมีสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ปรากฏผลการศึกษา ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมีสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยรวม และรายย่อย ดังนี้

ลำดับ	สภาพภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมีสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1	ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล	4.07	0.85	มาก	2
2	ด้านความกล้าเสี่ยงสูงอย่างมุ่งมั่น	4.01	0.52	มาก	5
3	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.11	0.84	มาก	1
4	ด้านเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีคุณธรรมจริยธรรมสูง	4.03	0.75	มาก	4
5	ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.06	0.81	มาก	3
	รวม	4.06	0.75	มาก	

จากตาราง 1 พบว่าความคิดเห็นต่อสภาพภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมีสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 5 ด้าน โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$ = 4.06, S.D. = 0.75) สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}$ = 4.11, S.D. = 0.84) ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ($\bar{X}$ = 4.07, S.D. = 0.85) ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X}$ = 4.06, S.D. = 0.82) ด้านเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีคุณธรรมจริยธรรมสูง ($\bar{X}$ = 4.03, S.D. = 0.75) และด้านความกล้าเสี่ยงสูงอย่างมุ่งมั่น ($\bar{X}$ = 4.01, S.D. = 0.52) ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาร์มีตามหลักพระธรรม มี 5 องค์ประกอบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ การดำเนินการ สื่อ/อุปกรณ์ และการประเมินผล จากสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์เชิงลึก มีประเด็นสำคัญ ดังนี้

2.1 หลักการ เป็นแนวทางที่กำหนดกรอบในการดำเนินการที่ผู้บริหารจะต้องยึดมั่น ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้การตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีจริยธรรมและตามหลักธรรมทางพุทธศาสนา เช่น การยึดมั่นในความจริง ความซื่อสัตย์ และการเคารพในความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น การใช้หลักการนี้ช่วยให้ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับและสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรได้อย่างยั่งยืน

2.2 วัตถุประสงค์ คือเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ ซึ่งในกรณีของภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาร์มี จะมุ่งเน้นที่การพัฒนาผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารองค์กรด้วยคุณธรรม และสามารถส่งเสริมความร่วมมือในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์นี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนและกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะยาวได้

2.3 การดำเนินการ คือกระบวนการในการนำหลักการและวัตถุประสงค์ไปปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวันของผู้บริหาร ซึ่งอาจรวมถึงการฝึกอบรม การสร้างกิจกรรมที่เน้นการพัฒนาผู้นำที่มีคุณธรรม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณสมบัติด้านต่าง ๆ ของผู้บริหาร เช่น การเสริมสร้างความมั่นใจในตนเอง การสร้างความกล้าเสี่ยง และการกระตุ้นให้เกิดการคิดเชิงบวก

2.4 สื่อ/อุปกรณ์ เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเรียนรู้และการพัฒนาผู้นำ เช่น เทคโนโลยีการศึกษา เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถฝึกฝนทักษะใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง สื่อเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการพัฒนาผู้นำ

2.5 การประเมินผล การประเมินผลช่วยให้สามารถตรวจสอบความสำเร็จในการพัฒนาผู้นำตามหลักพระธรรม โดยการประเมินจะดูจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่น ความสามารถในการตัดสินใจที่มีคุณธรรม การพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร และความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า การประเมินผลนี้ช่วยให้สามารถปรับปรุงและพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างต่อเนื่อง

กล่าวได้ว่า ผลการศึกษาให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทั้ง 5 เป็นหลักการทำงานร่วมกันในการสร้างผู้นำที่มีศรัทธาบาร์มี โดยไม่เพียงแต่จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ แต่ยังช่วยให้ผู้นำสามารถยืนหยัดในค่านิยมและหลักการที่มีคุณธรรม ควบคู่ไปกับการตอบสนองต่อความท้าทายต่าง ๆ ในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์ที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมีตามหลักพละธรรม ดังนี้
ตารางที่ 2 การทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมีตามหลักพละธรรม

รูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมีตาม หลักพละธรรมสำหรับผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็น ประโยชน์		ระดับ เฉลี่ย รวม
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	
1. หลักการ	4.05	0.61	3.30	0.88	4.22	0.52	มาก
2. วัตถุประสงค์	4.18	0.56	4.01	0.32	4.26	0.42	มาก
3. ระบบ กลไกและกิจกรรม	4.12	0.62	4.64	0.23	4.04	0.49	มาก
4. วิธีการดำเนินงาน	4.28	0.63	4.81	0.41	4.15	0.80	มาก
5. แนวทางการประเมินผล	4.20	0.70	3.96	0.59	3.93	0.91	มาก
6. เงื่อนไขความสำเร็จ	4.50	0.59	4.29	0.49	3.98	0.87	มาก
ภาพรวม	4.22	0.59	4.39	0.39	4.09	0.69	มาก

จากตารางที่ 2 การทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมีตามหลักพละธรรม โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมากทั้งด้านความเหมาะสม ($\mu = 4.22, \sigma = 0.59$) ($\mu = 4.39, \sigma = 0.39$) ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ($\mu = 4.09, \sigma = 0.69$) ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ที่ 4 ผลการทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมีตามหลักพละธรรมสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมีตามหลักพละธรรมสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ (N = 25)

	ผลการทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมีตามหลักพละธรรมสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ	μ	σ	แปลผล	ลำดับ
1	รูปแบบฯ มีความเหมาะสมกับการนำไปใช้จัด กิจกรรมการเรียนรู้	4.32	0.63	มาก	2
2	หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเทคนิคต่างๆ ที่นำมาใช้ พัฒนา รูปแบบฯ มีความเหมาะสมและสอดคล้องกัน	4.43	0.19	มาก	1
3	จุดมุ่งหมายของรูปแบบฯ สอดคล้องกับขั้นตอนการ จัดการ เรียนรู้	4.01	0.88	มาก	7

	ผลการทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมีตามหลักพละธรรมสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ	μ	σ	แปลผล	ลำดับ
4	เนื้อหาของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้มีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.22	0.42	มาก	4
5	ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้มีความเหมาะสม	4.07	0.70	มาก	6
6	การวัดและประเมินผลมีความเหมาะสม	3.96	0.76	มาก	8
7	รูปแบบฯ มีส่วนช่วยให้กลุ่มเป้าหมายเกิด ความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ได้	4.06	0.75	มาก	5
8	ท่านพึงพอใจภาพรวมของการทดลองรูปแบบในครั้งนี้	4.23	0.47	มาก	3
	รวม	4.17	0.60	มาก	

จากตารางที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมีตามหลักพละธรรม สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.17$, $\sigma = 0.60$) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการยอมรับและความพึงพอใจในการใช้หลักพละธรรมในการบริหารจัดการ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นที่น่าสนใจสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการศึกษา พบว่า สภาพภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาารมีสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.75) ซึ่งหมายความว่าผู้นำในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีคุณลักษณะของผู้นำที่มีศรัทธาบาารมีในระดับที่ดี แต่มีกลุ่มที่ยังสามารถพัฒนาและเสริมสร้างให้ดียิ่งขึ้นได้ การมีศรัทธาบาารมีในผู้บริหารถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ แต่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็ยังเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้ดียิ่งขึ้นในอนาคต การพัฒนาผู้นำแบบศรัทธาบาารมีมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในคุณธรรมและการตัดสินใจที่ชาญฉลาดสามารถช่วยเสริมสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Northouse ที่กล่าวถึง transformational leadership ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและความศรัทธาจากผู้ตาม การนำรูปแบบผู้นำแบบนี้มาปรับใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถช่วยพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Northouse, 2018) สอดคล้องกับ Bass & Riggio (2006) ที่ได้ศึกษาและระบุว่าการพัฒนาผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่สามารถสร้างความศรัทธาจากผู้ตามในระยะยาวสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยการพัฒนาและฝึกฝนทักษะผู้นำที่ดีอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญในการเผชิญกับความท้าทายในอนาคต สอดคล้องกับการศึกษาของ วัชรระ คงแสนคำ, ชยาภานต์ เรืองสุวรรณ และจำเนียร พลหาญ. (2565) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาารมีประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ วิสัยทัศน์กว้างไกล ความกล้าเสี่ยง อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา

และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รูปแบบภาวะผู้นำนี้มีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์สูงสุด ผลการอบรมทำให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้และความเข้าใจในรูปแบบนี้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการศึกษาของ ณรงค์วิทย์ ตรีพงษ์รัตนกุล และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2559) ที่ได้ศึกษาและพบว่า ผู้นำสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบรรพรมีในระดับที่สูง โดยภาพรวมทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ "มาก" ด้านที่ผู้นำแสดงออกได้ดีที่สุดคือการมีความมั่นใจในตนเอง ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการเป็นผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นแรงบันดาลใจ และการมีความยุติธรรม ซึ่งอาจสะท้อนถึงจุดที่ยังสามารถพัฒนาเพิ่มเติมได้ นอกจากนี้ การศึกษายังพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษาดังกล่าวอยู่ในระดับ "มาก" โดยทุกด้านมีค่าเฉลี่ยที่สูง โดยเฉพาะในด้านความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งสะท้อนถึงความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงานของครู แต่ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือแรงจูงใจด้านผลตอบแทนเงินเดือน ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาแรงจูงใจให้เพิ่มมากขึ้น

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการศึกษา พบว่า รูปแบบนี้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ หลักการวัตถุประสงค์ การดำเนินการ สื่อ/อุปกรณ์ และการประเมินผล ซึ่งทุกองค์ประกอบนี้ช่วยให้การพัฒนาผู้นำตามหลักพลธรรมสามารถบรรลุผลในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ รูปแบบดังกล่าวไม่เพียงแต่ช่วยเสริมสร้างผู้นำที่มีคุณธรรม แต่ยังช่วยให้การบริหารในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความราบรื่นและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของ Kouzes และ Posner (2017) เกี่ยวกับ “The Leadership Challenge” ได้พบว่าการสร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และการกระตุ้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างแรงบันดาลใจและการสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับหลักการพัฒนาผู้นำตามหลักพลธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เน้นการเสริมสร้างผู้นำที่มีความสามารถในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจในองค์กรการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bass (1990) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำแบบทรานส์ฟอร์มเมชัน (Transformational Leadership) ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก การศึกษานี้สะท้อนถึงการพัฒนาผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมุ่งมั่นในการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งเชื่อมโยงกับการพัฒนาผู้นำตามหลักพลธรรมในบริบทของประเทศไทย และสอดคล้องกับ อนันต์ ฉิมยงค์, เรืองวิทย์ นิลโคตร และ วัชรวิทย์ บุญลอย (2566) ได้ศึกษาและพบว่า ความสัมพันธ์ที่ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับปานกลางกับประสิทธิภาพของสถานศึกษาในยุคเน็กซ์นอร์มัล ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 แสดงถึงการเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำที่มีคุณสมบัติทางจิตวิญญาณและอุดมการณ์กับผลลัพธ์ที่ดีในด้านประสิทธิภาพการศึกษาและการบริหารองค์กรในสถานการณ์ที่ท้าทาย สถานศึกษาที่มีผู้นำที่มีค่านิยมที่ดีและมุ่งมั่นในภารกิจที่สูงกว่าผลลัพธ์ทางการศึกษาแบบทั่วไป มักจะสามารถประสบความสำเร็จในการปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษา

นี้ อภิปรายได้ว่า การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำศรัทธาบาบมีเป็นกุญแจสำคัญในการเสริมสร้างความสำเร็จและประสิทธิผลของสถานศึกษาในยุคที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการศึกษา พบว่า การทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาบมีตามหลักพละธรรม โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมากทั้งด้านความเหมาะสม ($\mu = 4.22, \sigma = 0.59$) ความเป็นไปได้ ($\mu = 4.39, \sigma = 0.39$) และความเป็นประโยชน์ ($\mu = 4.09, \sigma = 0.69$) ซึ่งบ่งชี้ว่าผู้บริหารที่นำรูปแบบนี้ไปใช้จริงได้รับผลตอบแทนในเชิงบวกและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพความสำเร็จในการทดลองใช้รูปแบบผู้นำนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการนำหลักธรรมมาใช้ในการพัฒนาผู้นำในมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาสอดคล้องกับ Bennis and Nanus (1985) ที่ได้ศึกษาและพบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีการใช้คุณธรรมและจริยธรรมในการตัดสินใจ ซึ่งสามารถสร้างความเชื่อมั่นและแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามได้ โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่มีความท้าทายสูง การใช้หลักธรรมในผู้นำสามารถส่งเสริมความเป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบและสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ในระยะ เช่นเดียวกับกันผลการศึกษาของ Northouse (2018) ได้พบว่าการมีคุณธรรมและศรัทธาเป็นหนึ่งในคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังได้ระบุถึงความสำคัญของการเชื่อมโยงคุณธรรมและการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นการสนับสนุนรูปแบบผู้นำที่มีศรัทธาบาบมีตามหลักพละธรรมในการบริหารองค์กรที่มีความยั่งยืนและมีคุณภาพ และสอดคล้องกับ Greenleaf (1977) ได้แนะนำการเป็นผู้นำเชิงบริการ ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้อื่นและการให้บริการแก่ผู้ตาม ในการที่ผู้นำสามารถสร้างผลกระทบที่ดีและยั่งยืนในองค์กร แนวคิดนี้สอดคล้องกับการใช้ภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาบมี ซึ่งเป็นการเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่มีคุณค่าระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อพัฒนาผู้นำให้มีคุณธรรมและมีประสิทธิภาพ อภิปรายได้ว่า แนวคิดภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบมีตามหลักพละธรรมสามารถเชื่อมโยงและสอดคล้องกับการใช้คุณธรรมและจริยธรรมในผู้นำเพื่อสร้างความสำเร็จและความยั่งยืนในองค์กร การนำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้จะช่วยให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความท้าทายในปัจจุบันได้ดีขึ้น

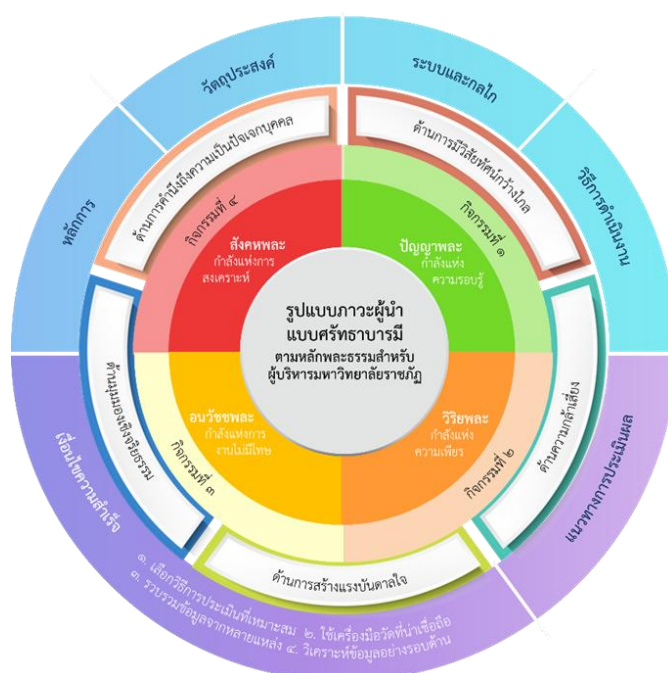
วัตถุประสงค์ที่ 4 ผลการศึกษา พบว่า ผลการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาบมีตามหลักพละธรรม สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.17, \sigma = 0.60$) ซึ่งแสดงให้เห็นถึง การยอมรับและความพึงพอใจในการใช้หลักพละธรรมในการบริหารจัดการ การประเมินผลในระดับสูงนี้สะท้อนถึงการทำงานของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและสามารถประยุกต์ใช้หลักธรรมในภาวะการทำงานจริงได้อย่างเหมาะสม ผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของ Kouzes และ Posner (2012) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาผู้นำโดยเน้นในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนและสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ติดตามได้ ด้วยการยึดมั่นในค่านิยมและจริยธรรมเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งผลการวิจัยในงานนี้ได้แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการประยุกต์ใช้หลักการการบริหารซึ่งเหมือนหลักธรรมในการบริหารองค์กร จึงสะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับแนวคิดของ Kouzes และ

Posner ที่เน้นการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมและสามารถกระตุ้นการทำงานร่วมกันในองค์กรได้อย่างมี และ Schein, E. H. (2010) ซึ่งกล่าวถึงบทบาทของผู้นำในการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำที่มีความรับผิดชอบและเข้าใจในค่านิยมขององค์กรสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในสภาพแวดล้อมขององค์กรได้ งานวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นถึงการประยุกต์ใช้หลักการบริหารที่ใกล้เคียงกับหลักพลธรรมในองค์กร ซึ่งสามารถสร้างประสิทธิภาพในการทำงานและเสริมสร้างผู้นำที่มีความยั่งยืนได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับ สุกันต์ แสงโชติ, สัญญา เคนาภูมิ และยุภาพร ยุภาศ (2562) ได้ศึกษาและพบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีสมรรถนะทางการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านสมรรถนะการคิดเชิงยุทธศาสตร์และการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้รับการประเมินสูงสุด ขณะที่ด้านการพัฒนาบุคลากรได้รับการประเมินต่ำสุด นอกจากนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะทางการบริหารประกอบด้วยการจัดการความรู้, เจตคติ, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความฉลาดทางอารมณ์ โดยภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบริมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลต่ำที่สุด การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 31.10 โดยมีปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การบริหารแบบมืออาชีพ และการจัดการความรู้ ซึ่งเน้นการพัฒนาโดยการเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ความรู้ใหม่

จากผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาบรินั้น มีความกล้าเสี่ยงสูง แต่ไม่ใช่การเสี่ยงโดยขาดการวางแผน หากแต่เป็นการเสี่ยงอย่างมีแบบแผน ซึ่งนำไปสู่การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการ ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ มีการระบุบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ถือว่า ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร ไม่ใช่เฉพาะผู้นำเพียงผู้เดียว อีกทั้งยังมุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึกด้านความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง ในด้านการบริหารงาน ผู้นำใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางสำคัญ โดยเฉพาะหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความชอบธรรมในการดำเนินงาน มีการบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับยุทธศาสตร์ ระดับกลยุทธ์ และระดับปฏิบัติ ซึ่งครอบคลุมถึงงานด้านการเงิน การคลัง และงบประมาณ ทำให้การบริหารงานมีความรอบคอบและสามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำยังมีอุดมการณ์ในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยวิสัยทัศน์ระยะยาว โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายชัดเจน ใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการปรับตัวตามสถานการณ์ และวางแผนบริหารงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน ทั้งยังเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและแสดงศักยภาพได้เต็มที่ นอกจากนี้ ยังมีการปรับรูปแบบการทำงานให้เป็นลักษณะเชิงบูรณาการ โดยสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน เพื่อพัฒนาศักยภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้ในระยะยาว แนวทางการบริหารดังกล่าวช่วยให้สถาบันมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม สุดท้าย การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรก็เป็นอีกหนึ่งองค์ความรู้สำคัญที่

เกิดขึ้นจากการวิจัย โดยผู้นำที่มีศรัทธาบาบริจะมีจะเน้นส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความสามารถในการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทสังคมยุคใหม่ ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพขององค์กรในระยะยาว จากองค์ความรู้ทั้งหมดนี้ สะท้อนให้เห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาบริมีตามหลักพระธรรม เป็นแนวทางที่มีศักยภาพในการพัฒนาองค์กรการศึกษา โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้สามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีคุณธรรมและยั่งยืน สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงองค์ความรู้ใหม่จากการศึกษา

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาบริสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ รวมถึงการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำตามหลักพระธรรม การทดลองใช้รูปแบบผู้นำดังกล่าว และการประเมินผลการใช้รูปแบบดังกล่าวในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธีทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้เครื่องมือคือแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาบริมีที่ใช้หลักพระธรรมมีระดับความสำคัญและประสิทธิภาพสูง โดยผลการทดลองใช้รูปแบบผู้นำดังกล่าวในภาพรวมได้รับคะแนนสูงทั้งในด้านการพัฒนาผู้นำและการประเมินผล

ในทางปฏิบัติ ทำให้สามารถยืนยันได้ว่าหลักพระธรรมมีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างผู้นำที่มีคุณธรรมและสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา คือ การพัฒนาผู้นำแบบศรัทธาธรรมมีตามหลักพระธรรมควรได้รับการนำไปใช้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเฉพาะในระดับผู้บริหาร เพื่อเสริมสร้างการบริหารที่มีคุณธรรมและประสิทธิภาพ การนำหลักพระธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจะช่วยเสริมสร้างผู้นำที่มีคุณธรรม และสามารถแก้ไขปัญหาและบริหารจัดการสถานการณ์ต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถนำไปสู่การพัฒนาและเติบโตในด้านการศึกษาและการบริหารองค์กรอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาผลกระทบของการใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบศรัทธาธรรมมีในระยะยาวเพื่อประเมินความยั่งยืนของผลการพัฒนา การศึกษา ควรขยายไปยังผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยราชภัฏหลายแห่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและครอบคลุมมากขึ้น และ ควรเพิ่มการวิจัยในด้านทฤษฎีและการฝึกอบรมผู้นำตามหลักพระธรรม เพื่อเสริมสร้างทักษะและความสามารถในการบริหารของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย อีกทั้งการศึกษาครั้งต่อไปอาจจะรวมถึงการสำรวจความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับในองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปปรับปรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- เฉลิมชัย ศุขไพบุลย์. (2556). ยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. *วารสาร Veridian E-Journal*, 6(2), 681-699.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2559). *ศาสตร์และศิลป์การวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). อมรินทร์พริ้นต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด.
- ณรงค์วิทย์ ตรีพงษ์รัตนกุล และเสาวณี สิริสุขศิลป์. (2559). ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาธรรมมีที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. *วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 10(2), 34-40.
- พระครูเหมเจติยาภิบาล (โสฬิทธิ์ อินทโสภิต/แช่ภู) และสุธาสินี แสงมุกดา. (2564). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงศรัทธาธรรมมีของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา. *วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์*, 6(2), 18-33.
- พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). (2251). *พจนานุกรมเพื่อการศึกษาพุทธศาสน์*. สถาบันบันลือธรรม.

- ภูเบศร์ ชื่นชม, เสาวณี สิริสุขศิลป์ และปารย์พิชชา ก้านจักร. (2567). ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
อุดรธานี เขต 1. *วารสารวิชาการปัญญาปณิธาน*, 9(2), 155-168.
- วัชรระ คงแสนคำ, ชยาภานต์ เรืองสุวรรณ และจำเนียร พลหาญ. (2565). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง
ศรัทธาของผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดเล็ก. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม*, 9(3), 257-288.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2552). *ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม* (พิมพ์ครั้งที่ 6). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส. (2540). *นวโกวาท*. สำนักพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย.
- สุกัญต์ แสงโชติ, สัณญา เคนาภูมิ และยุภาพร ยุภาศ. (2562). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร
ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*,
13(1), 171-184.
- สุรীর ทุมทอง. (2559). *อินทรีย์ 5 พละ 5*. ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.
- อนันต์ ฉิมรงค์, เรืองวิทย์ นิลโคตร และวิญญู บุญลอย. (2566). ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในยุคเน็กซ์นอร์มัล สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว. *วารสารมหาจุฬานาครพรรณ์*, 10(7), 53-63.
- อรินทร์ศักดิ์ รัตนวงษ์ และอัจฉรา วัฒนารงค์. (2566). การดำเนินงานยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษมในพื้นที่จังหวัดชัยนาท. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 8(3), 1113-
1124.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and
managerial applications*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum
Associates.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). Harper.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power
and greatness*. Paulist Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge: How to make extraordinary
things happen in organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.
- _____. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary*

things happen in organizations (6thed.). Wiley.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational leadership research in education. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 159–193.

<https://doi.org/10.1080/15700760500244769>

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8thed.). Sage Publications.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.