



รูปแบบ

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรม ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ณัฐกรรณ์ ปะพาน^{1*}

รับบทความ: 13 กุมภาพันธ์ 2568 แก้ไขบทความ: 25 เมษายน 2568 ตอรับบทความ: 26 เมษายน 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) ทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 4) ประเมินรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน วิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ครูและผู้บริหาร จำนวน 335 คน โดยเทียบจากตารางเปรียบเทียบสำเร็จรูปของ เครซีและมอร์แกน สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นตามดัชนี PNImodified และการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 15 คน และการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และคู่มือการสนทนากลุ่ม สังเคราะห์เชิงเนื้อหา และตรวจด้วยเทคนิคสามเส้า ผลการศึกษาพบว่า 1) ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพพึงประสงค์ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นตามดัชนี PNImodified เท่ากับ 0.186 2) ผลการพัฒนารูปแบบพบว่าองค์ประกอบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ ระบบและกลไก รวมถึงกิจกรรมส่งเสริม วิธีการดำเนินงาน แนวทางการประเมินผลเงื่อนไขความสำเร็จ 3) ผลการทดลองใช้รูปแบบพบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 4) ผลประเมินรูปแบบ พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเหมาะสม

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หลักปาปนิกรรม ผู้บริหาร โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ

¹ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อำเภอวังน้อย พระนครศรีอยุธยา

* อีเมล: mongreongwit@gmail.com

A Model of Visionary Leadership Based on The Papaniktham principles of The Executives of The Demonstration School of Rajabhat University

Nattakorn Papan^{1*}

Abstract

This research aims to: 1. study the necessary visionary leadership qualities of administrators at the Demonstration Schools of Rajabhat Universities, 2. develop a model of visionary leadership based on the principles of Papanik Dhamm for administrators at the Demonstration Schools of Rajabhat Universities, 3. test the model of visionary leadership based on Papanik Dhamm for administrators at the Demonstration Schools of Rajabhat Universities, and 4. evaluate the model of visionary leadership based on Papanik Dhamm for administrators at the Demonstration Schools of Rajabhat Universities. This study is a mixed-methods research combining both quantitative and qualitative approaches. The sample group consisted of 335 teachers and administrators, as determined using the sample size table of Krejcie and Morgan. The statistical methods used in the quantitative analysis were mean, standard deviation, while the qualitative methods involved 15 key informants and focus group discussions with 9 experts in the field. The research instruments included questionnaires, interview guides, and focus group discussion protocols. The content was synthesized and validated using the triangulation technique. The research findings are as follows: 1) The study of the necessary visionary leadership qualities revealed that the current situation had an average score of 3.83 (moderate level) with a standard deviation of 0.78, while the desired situation had an average score of 4.54 (very high level) with a standard deviation of 0.83. The need for visionary leadership, as measured by the PNI modified index, was 0.186. 2) The development of the model revealed the following components: principles, objectives, systems, mechanisms, supporting activities, methods of implementation, and evaluation criteria for success. The results of testing the model showed an overall average score of 4.17 (high level) with a standard deviation of 0.60. 4) The evaluation of the model revealed the following scores: Usefulness: Feasibility: Appropriateness.

Keywords: Visionary Leadership, Papanik Dhamm Principles, Administrators, Demonstration Schools, Rajabhat Universities

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

* Email: mongreongwit@gmail.com

บทนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่นและสร้างสรรค์สังคมที่ยั่งยืน ซึ่งเกิดจากการพัฒนามาจากโรงเรียนฝึกหัดครูในส่วนกลางและภูมิภาคของประเทศ ก่อนที่จะเปลี่ยนชื่อเป็นวิทยาลัยครู และได้รับพระราชทานนามว่า "ราชภัฏ" โดยมีความหมายว่า "คนของพระราชอา...ข้าของแผ่นดิน" ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทที่สำคัญของมหาวิทยาลัยในการเสริมสร้างพลังปัญญาและภูมิปัญญาของแผ่นดิน พร้อมทั้งสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ท้องถิ่นและประชาชนทั่วไป (พิทยาภรณ์ มานะจตุติ, 2557; เฉลิมชัย ศุขไพบูลย์, 2556) จากบทบาทที่ได้รับมอบหมายในการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏไม่เพียงแต่มีภารกิจในการเสริมสร้างความรู้และภูมิปัญญาแก่ชุมชน แต่ยังต้องพึ่งพาภาวะผู้นำและการบริหารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างยั่งยืนและตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นอย่างแท้จริง การบริหารที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่การเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้และการพัฒนาสังคมในแต่ละพื้นที่ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถวางกลยุทธ์ ที่เหมาะสมและเชื่อมโยงทรัพยากรทั้งในด้านการศึกษาและการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมของท้องถิ่นได้อย่างลงตัว การพัฒนาอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความสัมพันธ์กับการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลซึ่งไม่เพียงแต่นำมาซึ่งการพัฒนาทางเศรษฐกิจและการศึกษา แต่ยังต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นอย่างมีความรับผิดชอบเพื่อสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนในการพัฒนาชุมชน (พิสิษฐ์ พจนจารุวิทย์, 2560) ดังนั้นผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีจึงต้องสามารถบริหารจัดการทั้งในระดับองค์กรและระดับท้องถิ่นโดยการประสานงานกับทุกภาคส่วนเพื่อให้การพัฒนาองค์กรและชุมชนไปในทิศทางเดียวกัน (อนัญติยา ชาระวงศ์ และคณะ, 2561) มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงไม่ได้เป็นเพียงสถาบันการศึกษาเท่านั้นแต่ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างสรรค์ศิลปวิทยาและภูมิปัญญาของแผ่นดินซึ่งต้องการการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ด้วยความมุ่งมั่นที่จะเสริมสร้างท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนในระยะยาว และเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศให้ก้าวสู่ความเจริญรุ่งเรืองที่มั่นคงและยั่งยืนต่อไป

โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครมีทั้งหมด 38 แห่ง ซึ่งมีจุดแข็งในการบริหารจัดการที่มีอิสระสูงในการพัฒนานวัตกรรมการศึกษา และการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาในการเรียนการสอน รวมถึงการใช้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเพื่อการสืบค้นข้อมูลและการเรียนรู้ แต่ยังคงพบปัญหาคุณภาพการศึกษาที่ควรได้รับการปรับปรุง เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ครูบางท่านสอนไม่ตรงตามวิชาเอกหรือความถนัดของตนเอง และการกำกับติดตามผลการศึกษาที่ไม่ทั่วถึง ทำให้มีความแตกต่างกันในคุณภาพการศึกษาของแต่ละโรงเรียน ผู้ปกครองบางรายจึงขาดความเชื่อมั่นในคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า บางท่านขาดความรู้และทักษะในการบริหารจัดการ รวมถึงขาดการใช้ระบบสารสนเทศในการพัฒนาโรงเรียนซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังมีปัญหาภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสม เช่น การใช้อำนาจผิดวิธีหรือการ

กระทำที่ไม่สุภาพ ซึ่งเป็นการลดทอนความเชื่อมั่นของบุคลากรและผู้ปกครองในองค์กร การบริหารโรงเรียนที่ดีควรมีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ที่สามารถมองเห็นอนาคตและสื่อสารวิสัยทัศน์นี้ให้บุคลากรเข้าใจและมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน ผู้นำที่ดีควรมีการสื่อสารที่ชัดเจน ใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม และสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในการพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น (มณีรัตน์ จันทรา และคณะ, 2566; นพรินทร์ สุบินรัตน์ และพิมพ์อร สดเอี่ยม, 2561) การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร เช่น จักขุมา (มองเห็นอนาคต) วิฐุโร (เข้าใจระบบการทำงาน) และนิสสยสัมปันโน (สร้างความสัมพันธ์ที่ดี) สามารถช่วยเสริมสร้างคุณธรรมในองค์กร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน (ปภัสร์ ปานพรม และคณะ, 2566) การบริหารเช่นนี้จะช่วยพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและสร้างสังคมที่มีความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ และพัฒนาประเทศไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืน

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยผู้วิจัยมีความมุ่งหวังที่จะเสนอแนวทางพัฒนาผู้นำที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาและการบริหารจัดการในระดับโรงเรียนและยังช่วยในการเสริมสร้างความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรไปข้างหน้า โดยเฉพาะในการส่งเสริมการพัฒนาผู้นำที่มีคุณธรรม และสามารถใช้หลักปาปนิกรรมในการบริหารจัดการโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างมีคุณภาพและเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน นอกจากนี้ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คาดหวังว่าจะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ รวมถึงการพัฒนาผู้นำในองค์กรและการนำหลักปาปนิกรรมมาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์ต่อสาธารณะ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. ทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ
4. ประเมินรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ

วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากปัจจัยภายนอก ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การแข่งขันในระดับโลก หรือความคาดหวังจากสังคมในเรื่องคุณภาพและคุณธรรมของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงไม่สามารถบริหารงานเชิงปฏิบัติเพียงอย่างเดียวได้ หากแต่ต้องมีวิสัยทัศน์ที่สามารถพาองค์กรก้าวข้ามข้อจำกัดและมุ่งสู่เป้าหมายใหม่อย่างสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสร้างทิศทาง เป้าหมาย และแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในองค์กรการศึกษา (มณีรัตน์ จันทรา และคณะ, 2566) การบริหารงานภายในโรงเรียนที่มีผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ จะเน้นการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Communication) การเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนมีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียน และการนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้แก้ไขปัญหาแทนการควบคุมแบบสั่งการ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนผ่านจาก “การจัดการ” (Management) ไปสู่ “การนำทาง” (Leadership) อย่างแท้จริง นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ยังเกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งกับแนวคิดเรื่องการเป็น “ผู้นำที่รับใช้” (Servant Leadership) ซึ่งให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตาม การฟังอย่างตั้งใจ และการนำโดยจิตวิญญาณแห่งการรับใช้ (นพรินทร์ สุบินรัตน์ และพิมพ์อร สดเอี่ยม, 2561) ผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้ย่อมได้รับความเคารพศรัทธาจากบุคลากร และสามารถขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน (Organizational Learning) ภาวะผู้นำลักษณะนี้จึงมิใช่เพียงการวางแผนและควบคุมการทำงาน แต่คือการพัฒนา “ทุนมนุษย์” (Human Capital) ภายในโรงเรียน ให้สามารถแปลงศักยภาพอย่างเต็มที่ และเกิดแรงจูงใจจากภายใน ด้วยการนำเสนอวิสัยทัศน์ที่เชื่อมโยงกับคุณค่าและเป้าหมายชีวิตของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ เมื่อบุคลากรเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และผู้นำแล้ว องค์กรก็สามารถปรับตัว เติบโต และพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

พระพุทธศาสนาไม่ได้เป็นเพียงศาสนาแห่งความศรัทธาเท่านั้น แต่ยังเป็นแนวทางแห่งการดำเนินชีวิตที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทั้งตนเอง ครอบครัว และชุมชน โดยเฉพาะหลักธรรมที่พระพุทธองค์ทรงสอนไว้นั้นมีพลังในการสร้างชุมชนให้เป็นระเบียบ มีความสามัคคี และส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้คนอย่างยั่งยืน และรวมถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Nilkote, et.al., 2025; Singorn, et.al., 2023) การนำปณิธิธรรม 3 ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรสามารถช่วยเสริมสร้างความมั่นคงและความเติบโตขององค์กรได้ในหลายด้าน ประกอบด้วย จักขุมา ตาติ (รู้จักสินค้า ดูของเป็น) ในบริบทองค์กรปัจจุบัน ความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินสิ่งต่าง ๆ อย่างแม่นยำคือหัวใจสำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นการเลือกสินค้าหรือบริการใหม่ การคำนวณต้นทุนและกำไร หรือการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับตลาด การมองหาโอกาสทางธุรกิจและการประเมินความเสี่ยงอย่างแม่นยำช่วยให้การตัดสินใจภายในองค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน มิติวิธูโร จัดเจนธุรกิจ (รู้แหล่งซื้อแหล่งขาย รู้ตลาด) ในการพัฒนาองค์กร การเข้าใจตลาดและการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจเป็นสิ่งที่จำเป็น พนักงานทุกระดับควรมีความรู้เกี่ยวกับแหล่งทรัพยากรที่สามารถนำมาพัฒนาองค์กร และการบริหารจัดการแหล่งทรัพยากรและทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ การเข้าใจความต้องการของลูกค้าและการปรับกลยุทธ์การตลาดให้

เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของตลาดสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันขององค์กรได้ และมีตินิสัยสัมพันธ์ (มีเครดิตที่ดีและความเชื่อถือ) การสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาและขยายธุรกิจ การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นักลงทุน คู่ค้า หรือแม้กระทั่งพนักงาน เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน ความน่าเชื่อถือในด้านการบริหารและการเงินช่วยให้สามารถเข้าถึงแหล่งทุนใหม่ ๆ ได้อย่างง่ายดาย ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนางค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ปัทสนูปานพรม และคณะ, 2566) โดยรวมแล้ว การประยุกต์ใช้ ปาปนิกรรม 3 ในการพัฒนางค์กรจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านการบริหาร การเงิน และการตลาด นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการร่วมมือและพัฒนางค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนวรรณกรรมและศึกษาเชิงเอกสาร เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และการพัฒนารูปแบบ เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบจากเอกสาร (Documentary Research) จากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) รวมถึงแนวคิดที่เกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนรู้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ จากข้อมูลทุติภูมิ (Secondary Source) ในหนังสือวิทยานิพนธ์ บทความทางวิชาการและงานวิจัยอื่น ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้องค์ประกอบการวิจัยและได้กรอบแนวคิดการวิจัย ทั้งนี้เพื่อประยุกต์เป็นกรอบของการศึกษาครั้งนี้ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเครื่องมือ นำองค์ประกอบและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากขั้นตอนที่ 1 เพื่อสร้างร่างเครื่องมือการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม การสร้างแบบสอบถามตามเนื้อหาในรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามหลักการสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) ประกอบด้วย 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยเพศ อายุ และตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความสอดคล้องเชิงโครงสร้างของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ลักษณะแบบสัมภาษณ์เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามวิธีของ Lilert (1967) มีเนื้อหาเกี่ยวกับหลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ กระบวนการจัดการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้ และการวัดผลและการประเมินผลของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามฉบับร่างให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน เพื่อตรวจสอบประเมินเพื่อหาคุณภาพ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item-Objective Congruence Index) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าความเที่ยงตรงทางเนื้อหามากกว่า 0.80 ขึ้นไป (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) หาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการตามลำดับ คือ ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปณิธานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ได้จากขั้นตอนการศึกษาวิจัยในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มากำหนดเป็นเนื้อหาและแนวคำถาม จากนั้นนำแบบสอบถามฉบับร่างให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบประเมิน เพื่อหาคุณภาพความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยกำหนดคุณลักษณะของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้ คือ 1) เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา 2) เป็นผู้มีประสบการณ์ทางพุทธศาสนา และ 3) ดำรงตำแหน่งทางการบริหารอย่างน้อย 3 ปี ซึ่งได้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิประเมินหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตลอดจนตรวจเช็คความครอบคลุมของคำถาม และความชัดเจนของการใช้ภาษา การตรวจสอบพิจารณาตามแบบประเมินดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ มีมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตัดสินว่าประเด็นต่าง ๆ ที่พิจารณามีความเหมาะสม ไม่แน่ใจ หรือไม่เหมาะสม และใช้สูตรการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (Item – Objective Congruence Index : IOC) ตามวิธีการของ โรวินेलลี (Rovinelli) และแฮมเบิลตัน (Humberton) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าความเที่ยงตรงทางเนื้อหามากกว่า 0.80 ขึ้นไป ซึ่งผลการทดสอบเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 4 นำเครื่องมือที่ผ่านการ IOC หาคุณภาพของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient Cronbach) เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยข้อคำถามที่จะนำไปใช้จะต้องมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 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 แล้วตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน

พบว่ามีความสมบูรณ์ทุกฉบับ แล้วดำเนินการจัดทำกับข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป วิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

3.1 วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 โดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

3.2 วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 ด้วยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบน เมื่อนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่เป็นมาตรฐานค่า 5 และแปรผลเพื่อนำเสนอตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดเอาไว้

ขั้นตอนที่ 6 การศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 15 คน และการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เป็นการเลือกแบบเจาะจง การศึกษาเชิงคุณภาพเริ่มต้นด้วยการพัฒนาแบบสอบถามแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured interview) เพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยมีการปรึกษาผู้ทรงวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) ผู้วิจัยใช้เทคนิคสามเส้า (Triangulation technique) ซึ่งช่วยในการตรวจสอบความ น่าเชื่อถือของข้อมูล โดยการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลาย ๆ แหล่ง เพื่อยืนยันความถูกต้อง (ชาย โพธิ์สิตา, 2559) และเสนอในรูปแบบเชิงพรรณนา ที่เน้นการบรรยายและ ตีความข้อมูลตามวัตถุประสงค์

ผลการวิจัย

ผลรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาณิกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ ปรากฏผลการศึกษา ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพ ภาวะผู้นำแบบศรัทธาบรรณมีสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยรวม และรายย่อย ดังนี้ (n=355)

ที่	ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของ ผู้บริหารโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับPNI _{modified}
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล		
1	ด้านการกำหนดทิศทาง	3.83	0.80	ปานกลาง	4.54	0.83	มากที่สุด	0.185	2
2	ด้านการจัดการระบบการทำงาน	3.78	0.78	ปานกลาง	4.53	0.92	มากที่สุด	0.198	1
3	ด้านการมอบอำนาจ	3.85	0.76	ปานกลาง	4.55	0.83	มากที่สุด	0.179	4
4	ด้านแบบอย่างการเป็นผู้นำ	3.84	0.76	ปานกลาง	4.53	0.75	มากที่สุด	0.182	3
	รวม	3.83	0.78	ปานกลาง	4.54	0.83	มากที่สุด	0.186	

จากตาราง 1 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับสภาพปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.83$, S.D.= 0.78) เมื่อพิจารณา รายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมอบอำนาจ รองลงมาคือ ด้านแบบอย่างการเป็นผู้นำ ด้าน การกำหนดทิศทาง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการจัดการระบบการทำงาน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะ ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สำหรับ สภาพที่พึงประสงค์ ($\bar{X} = 4.54$, S.D.= 0.83) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการ มอบอำนาจ รองลงมาคือ ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านแบบอย่างการเป็นผู้นำ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการจัดการระบบการทำงาน ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการศึกษาการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ มี 5 องค์ประกอบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ ระบบและกลไก รวมถึงกิจกรรมส่งเสริม วิธีการดำเนินงาน แนวทางการประเมินผลเงื่อนไขความสำเร็จ จากสนทนากลุ่ม และ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม มีประเด็นสำคัญ ดังนี้

2.1 หลักการ เป็นฐานสำคัญในการพัฒนาผู้นำ โดยผู้นำต้องยึดมั่นในหลักธรรมทางพุทธศาสนา ที่มุ่งเน้นการบริหารที่มีความเมตตา ยุติธรรม และการตัดสินใจที่มีคุณธรรม โดยยึดมั่นในหลักปาปนิกรรมซึ่งช่วยเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการบริหาร ผู้นำที่มีหลักการดังกล่าวสามารถนำพาองค์กรให้เติบโตและพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

2.2 วัตถุประสงค์ การพัฒนาผู้นำคือการสร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในโลกการศึกษา การใช้หลักปาปนิกรรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรและการสร้างผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารจัดการจะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 ระบบและกลไก และกิจกรรมส่งเสริม การพัฒนาผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะต้องเป็นระบบที่มีการเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยสร้างกลไกที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาผู้นำ เช่น การอบรมพัฒนาผู้นำ การจัดตั้งเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างผู้นำจากโรงเรียนต่างๆ และการติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยทำให้การพัฒนาผู้นำเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านกิจกรรมส่งเสริม เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และการฝึกฝนที่มุ่งเน้นการเรียนรู้จากกรณีศึกษาของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ การจัดกิจกรรมเหล่านี้จะช่วยให้ผู้นำได้รับแนวทางในการปรับปรุงตนเองและพัฒนาทักษะการบริหารที่ยึดหลักปาปนิกรรม

2.4 วิธีการดำเนินงาน การพัฒนาผู้นำจะต้องดำเนินการในขั้นตอนที่ชัดเจน ตั้งแต่การประเมินความต้องการขององค์กร การออกแบบหลักสูตรพัฒนาผู้นำที่ใช้หลักปาปนิกรรม การฝึกอบรมและประเมินผลการเรียนรู้จนถึงการปรับปรุงหลักสูตรและวิธีการดำเนินงานตามความเหมาะสมของสถานการณ์ ซึ่งจะช่วยทำให้ผู้นำสามารถพัฒนาได้อย่างเต็มที่และมีความสามารถในการบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 แนวทางการประเมินผลเงื่อนไขความสำเร็จ จะเป็นการประเมินทั้งในด้านการใช้วิสัยทัศน์ของผู้นำในการพัฒนาโรงเรียน การใช้หลักธรรมในการตัดสินใจ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการที่มีความโปร่งใส และความพึงพอใจของนักเรียนและบุคลากร ซึ่งการประเมินผลจะช่วยให้ผู้นำและองค์กรสามารถปรับปรุงกระบวนการและยกระดับคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง และเงื่อนไขความสำเร็จ ในการพัฒนาผู้นำจะขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร ความมุ่งมั่นของผู้นำในการพัฒนาตนเอง และการมีระบบการประเมินผลที่ชัดเจนและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้การพัฒนาผู้นำตามหลักปาปนิกรรมเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว

กล่าวได้ว่า การศึกษาการพัฒนาผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมนี้จึงไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้นำโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการบริหารจัดการโรงเรียน แต่ยังเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและพัฒนาอย่างยั่งยืนในอนาคต

วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ ปรากฏผลการศึกษา ดังตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงผลการทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ

รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์		ระดับเฉลี่ยรวม
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	
1. หลักการ	3.73	0.96	3.75	0.96	3.76	0.96	มาก
2. วัตถุประสงค์	3.86	0.03	3.87	0.03	3.88	0.02	มาก
3. ระบบ กลไกและกิจกรรม	4.37	0.78	4.39	0.77	4.39	0.77	มาก
4. วิธีการดำเนินงาน	4.08	0.79	4.08	0.79	4.12	0.77	มาก
5. แนวทางการประเมินผล	4.14	0.71	4.14	0.71	4.15	0.70	มาก
6. เจือปนไขความสำเร็จ	4.10	0.83	4.10	0.83	4.12	0.80	มาก
ภาพรวม	4.08	0.82	4.09	4.10	4.10	0.81	มาก

จากตาราง 2 แสดงให้เห็นว่าผลการศึกษาผลการทดลองรูปแบบด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดย ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ ($\mu = 4.08, \sigma = 0.82$) ด้านความเป็นไปได้ ($\mu = 4.09, \sigma = 0.10$) และด้านความเหมาะสม ($\mu = 4.10, \sigma = 0.81$) ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ที่ 4 ผลการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการประเมินประเมินรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ (N = 25)

	ผลการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ	μ	σ	แปลผล	ลำดับ
1	รูปแบบฯ มีความเหมาะสมกับการนำไปใช้จัด กิจกรรมการเรียนรู้	4.23	0.74	มาก	3
2	หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเทคนิคต่างๆ ที่นำมาใช้ พัฒนา รูปแบบฯ มีความเหมาะสมและสอดคล้องกัน	4.25	0.73	มาก	2
3	จุดมุ่งหมายของรูปแบบฯ สอดคล้องกับขั้นตอนการ จัดการ เรียนรู้	4.11	0.86	มาก	7
4	เนื้อหาของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้มีความ เหมาะสมกับ กลุ่มเป้าหมาย	4.20	0.79	มาก	5
5	ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้มีความเหมาะสม	4.18	0.79	มาก	6
6	การวัดและประเมินผลมีความเหมาะสม	4.06	0.75	มาก	8
7	รูปแบบฯ มีส่วนช่วยให้กลุ่มเป้าหมายเกิด ความสามารถในการ แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ได้	4.28	0.65	มาก	1
8	ท่านพึงพอใจภาพรวมของการทดลองรูปแบบในครั้งนี้	4.20	0.64	มาก	4
	รวม	4.19	0.74	มาก	

จากตาราง 3 ผลการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยผู้เข้าร่วมกิจกรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.19, \sigma = 0.74$)

อภิปรายผล

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการศึกษา พบว่า ผลการวิเคราะห์พบว่า สภาพปัจจุบัน ของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยที่ 3.83 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้นำในปัจจุบันยังมีความสามารถในระดับที่พอใช้ แต่ยังไม่ถึงระดับสูงสุดที่องค์กรคาดหวัง ขณะที่ สภาพพึงประสงค์ มีค่าเฉลี่ยที่ 4.54 ซึ่งอยู่ในระดับสูง แสดงถึงความคาดหวังที่สูงจากผู้เกี่ยวข้อง และดัชนี PNI modified ที่ 0.186 บ่งชี้ถึงความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาและปรับปรุงภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ให้ดียิ่งขึ้นในอนาคต ผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของ Kouzes และ Posner (2012) ได้ศึกษาและพบว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจได้ จะช่วยสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นให้กับทีมงาน โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทาย การมีวิสัยทัศน์จะช่วยให้ผู้นำสามารถแนะแนวทางและมองเห็นโอกาสใหม่ๆ สำหรับอนาคต การศึกษานี้ยืนยันถึง

ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรในทางที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Sashkin (2004) ได้ศึกษาและพบว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ไม่เพียงแต่สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรได้เท่านั้น แต่ยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงานและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงการที่ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับปฏิบัติการในชีวิตจริง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่าองค์กรต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สูงและสอดคล้องกับ Northouse (2018) ได้ศึกษาและพบว่า การวัดช่องว่างระหว่างความคาดหวัง (สภาพพึงประสงค์) กับความเป็นจริง (สภาพปัจจุบัน) เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการพัฒนาผู้นำ โดยการสร้างการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะช่วยปิดช่องว่างนี้และทำให้ผู้นำมีความสามารถในการจัดการกับสถานการณ์ที่ท้าทายได้ดียิ่งขึ้น การศึกษาเหล่านี้ยืนยันถึงความจำเป็นในการพัฒนาและปรับปรุงภาวะผู้นำให้มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถนำพาทีมงานไปสู่การบรรลุเป้าหมาย กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีความจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรซึ่งสอดคล้องกับหลักปาปนิกรรมในพระพุทธศาสนาที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้นำ

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการศึกษา พบว่า ผลการพัฒนารูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ ระบบและกลไก กิจกรรมส่งเสริม วิธีการดำเนินงาน แนวทางการประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ โดยการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ช่วยให้มีทิศทางชัดเจน ส่วนระบบและกลไกช่วยให้การดำเนินงานเป็นระเบียบ กิจกรรมส่งเสริมเพิ่มทักษะ วิธีการดำเนินงานช่วยให้ตามแผน และการประเมินผลช่วยวัดความสำเร็จ ขณะที่เงื่อนไขความสำเร็จทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kotter (1996) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารองค์กร และได้ชี้ให้เห็นว่า การตั้ง วัตถุประสงค์ ที่ชัดเจนและการสร้าง ระบบและกลไก ที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และยังเน้นถึงการมี กิจกรรมส่งเสริม เช่น การสื่อสารที่ดีและการฝึกอบรม เพื่อช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจทิศทางที่องค์กรต้องการไป และเพิ่มความสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วม สอดคล้องการศึกษาของ Kaplan และ Norton (1996) ได้เสนอแนวคิดในงานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลโดยใช้ Balanced Scorecard ซึ่งช่วยให้การตั้ง เงื่อนไขความสำเร็จ ที่ชัดเจนมีบทบาทสำคัญในการประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินงาน โดยการใช้อุปกรณ์ประเมินผลเหล่านี้สามารถทำให้การพัฒนาแบบต่างๆ ในองค์กรมีความชัดเจนและบรรลุผลตามที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมและสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับ Burns (2003) ได้ศึกษาและพบว่าความสำคัญของ วิธีการดำเนินงาน ที่มีความชัดเจนและยืดหยุ่น ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานสามารถปรับตัวตามสถานการณ์และทำให้การบรรลุ หลักการ และ วัตถุประสงค์ เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีวิธีการที่เหมาะสมยังช่วยเสริมสร้างการร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร ทำให้การดำเนินงานเกิดขึ้นอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ กล่าวได้ว่า การพัฒนารูปแบบที่มีองค์ประกอบดังกล่าวไม่เพียงแต่ช่วยให้การดำเนินงาน

มีความชัดเจนและเป็นระเบียบ แต่ยังคงช่วยเสริมสร้างความร่วมมือจากทุกฝ่าย และช่วยประเมินผลลัพธ์ให้สามารถปรับปรุงต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ที่ 3 จากผลการศึกษาได้พบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมพบว่า รูปแบบนี้มีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความเป็นไปได้และความเหมาะสม ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถของผู้นำในการนำวิสัยทัศน์มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้วิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาผู้นำในองค์กรการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันและสร้างผลลัพธ์ที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ Leithwood และ Jantzi (2006) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีผลบวกต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนการสอนและการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา โดยผู้นำที่สามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและมีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมจะช่วยให้ทีมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก สอดคล้องกับการศึกษาของ Bass และ Avolio (1994) ได้ศึกษาและกล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงมีผลในการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นการมีส่วนร่วมจากสมาชิกในทีม ซึ่งตรงกับผลการศึกษาที่พบว่า ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์สามารถสร้างความร่วมมือในทีมงานได้อย่างดี และสอดคล้องกับการศึกษาของ Fullan (2001) ได้ศึกษาและให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน การศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงแสดงให้เห็นว่า การใช้วิสัยทัศน์ที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้จริง จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ทั้งในด้านการศึกษาและการบริหารงาน อภิปรายได้ว่าการใช้วิสัยทัศน์เชิงผู้นำสามารถช่วยเสริมสร้างการทำงานร่วมกันและพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ที่ 4 ผลการศึกษา พบว่า ผลการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า รูปแบบนี้ได้รับการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.19$, $\sigma = 0.74$) ซึ่งสะท้อนถึงการยอมรับและการนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจากผู้เข้าร่วมกิจกรรม ผลการประเมินนี้ชี้ให้เห็นว่า รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมสามารถพัฒนาผู้นำในสภาพแวดล้อมการศึกษาได้ดี และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาสอดคล้องกับ การศึกษาของ Leithwood และ Jantzi (2006) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีผลบวกต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนสามารถกำหนดทิศทางและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานได้ดี ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏได้แสดงออกมาในรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของ Bass และ Avolio (1994) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ซึ่งพบว่า การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงสามารถกระตุ้นให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมและทำงานร่วมกันได้ดี การศึกษานี้สนับสนุนผลการประเมินที่พบว่า รูปแบบนี้สามารถสร้างความร่วมมือในทีมได้อย่างดี สอดคล้องกับการศึกษาของ Fullan

(2001) เน้นย้ำถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน โดยผู้นำที่สามารถนำวิสัยทัศน์มาปรับใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏแสดงให้เห็นว่าผู้นำเชิงวิสัยทัศน์สามารถช่วยเสริมสร้างการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ (Fullan, 2001) และสอดคล้องกับ Kotter (1996) ได้ศึกษาและพบว่า การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารได้ดีเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบความสำเร็จ การประเมินผลในรูปแบบนี้สามารถเชื่อมโยงกับแนวคิดของ Kotter (1996) ที่เห็นว่าผู้นำที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะมีผลในการนำทีมไปสู่ความสำเร็จได้ สามารถอภิปรายผลได้ว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรการศึกษา และมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือและกระตุ้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนในองค์กร

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็น พัฒนารูปแบบ ทดลองใช้และประเมินผลการใช้รูปแบบดังกล่าว ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูง โดยเฉพาะในด้านความเป็นไปได้และความเหมาะสม รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรมมีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ผลการทดลองใช้รูปแบบดังกล่าวแสดงถึงความสำเร็จในการนำไปใช้ โดยมีการประเมินในด้านความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ และความเหมาะสมในระดับสูง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยเห็นว่าการนำรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ไปใช้ในองค์กรการศึกษาควรได้รับการสนับสนุนจากครูและผู้บริหารในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรขยายการศึกษาไปยังโรงเรียนและองค์กรอื่นๆ เพื่อทดสอบความเหมาะสมของรูปแบบในบริบทที่แตกต่างกัน รวมถึงศึกษาผลกระทบระยะยาวของการใช้รูปแบบนี้ต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา

บรรณานุกรม

- เฉลิมชัย สุขไพบูลย์. (2556). ยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. *วารสาร Veridian E-Journal*, 6(2), 681-699.
- ชาย โปธิสิตา. (2559). *ศาสตร์และศิลป์การวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). อมรินทร์พริ้นต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด.
- นพรินทร์ สุบินรัตน์ และพิมพ์อร สดเอี่ยม. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. *วารสารอินทนิลทักษิณสาร*, 13(3), 67-82.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9). สุวีริยาสาส์น.
- ปภัสสร ปานพรม, วรกฤต เกื้อนช้าง และทะนง ทศไกร. (2566). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารศูนย์ฝึกอบรมตำรวจ ตามหลักทฤษฎีปาณิกรรม. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 6(6), 255-266.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547. (2547, 14 มิถุนายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 121 ตอนพิเศษ 23 ก. หน้า 1-24.
- พิทยาภรณ์ มานะจตุ. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. *วารสารวิจัยราชภัฏเชียงใหม่*, 15(1), 85-95.
- พิสิษฐ์ พจนजारุวิทย์. (2560). การสร้างแบรนด์องค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*, 7(2), 136-148.
- มณีนรัตน์ จันทรา, เรืองวิษณุ นิลโคตร และวิญญู บัญลอย. (2566). ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. *วารสารมหาจุฬานาครทรรคนัน*, 10(12), 120-129.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2552). *ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม* (พิมพ์ครั้งที่ 6). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนัญติยา ชาระวงศ์, รชฎ สุวรรณบุญ และทัศนาศรี. (2561). ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน. *วารสารบัณฑิตศึกษา*, 15(71), 153-163.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. Grove Press.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change* (3rd ed.). Teachers College Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.

- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (5thed.). Jossey-Bass.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational leadership: Its impact on school conditions and student learning. *Educational Administration Quarterly*, 42(2), 241-276.
- Likert, R. (1967). *The method of constructing and attitude scale, in attitude theory and measurement*. Wiley & Son.
- Nilkote, R., Watana, S., Suyajai, P., & Raksat, S. (2025). An integration of the buddha's teaching with volunteer network's community welfare of wat bang chang nuea, sampran district, nakhon pathom province, thailand. *Journal of Buddhist Anthropology*, 10(1), 59–68.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8thed.). Sage Publications.
- Sashkin, M. (2004). Transformational leadership approaches: A review and synthesis. In *The Nature of Leadership* (pp. 171-197). Sage Publications.
- Singsorn, N. ., Sukpom , T., Nilkote, R., Rueangsri , W., & Papan, N. (2023). Community-based lifelong learning according to the buddhist way: A case study of wat pa lelaik worawihan, mueang district, suphanburi province. *Journal of Buddhist Anthropology*, 8(4), 315–325.