



การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านหลักการกุญแจแก้ดอกของสถาบัน  
พลังจิต ธรรมะ จักรवालของบุคลากรเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์\*  
DEVELOPMENT OF INNOVATIVE LEADERSHIP THROUGH THE NINE-KEY  
PRINCIPLES OF THE PALANGJIT DHARMA JAKRAWAN INSTITUTE AMONG  
MUNICIPAL PERSONNEL IN PRACHUAP KHIRI KHAN PROVINCE

ชนภา ปุณณันท์, บุญทัน ดอกโรสง

Chonnapha Punnanan, Boonton Dokthaisong

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding Author E-mail: drchon.cck@gmail.com

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านหลักการกุญแจแก้ดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรवालของบุคลากรเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 2. ตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านหลักการกุญแจแก้ดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรवालของบุคลากรเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 3. นำเสนอโมเดลและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านหลักการกุญแจแก้ดอกของสถาบันพลังจิตธรรมะ จักรवालของบุคลากรเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง 357 คน และการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 18 คน ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ในขณะที่ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านหลักการกุญแจแก้ดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรवालของเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์อยู่ในระดับมาก 2. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านหลักการกุญแจแก้ดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรवालของบุคลากรเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 73 3. โมเดลและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมควรใช้หลักการกุญแจแก้ดอกเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านกิจกรรมและ



กระบวนการพัฒนาที่หลากหลาย แนวทางนี้มุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ การบริหารความเสี่ยง การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อนวัตกรรม และการแสดงบทบาทหน้าที่ในการขับเคลื่อนนวัตกรรม อย่างเป็นรูปธรรมและสร้างคุณค่าที่แท้จริงให้กับองค์กรและสังคม

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม; หลักการกุญแจแก้ดอก; หลักไตรสิกขา

## Abstract

This research aimed: 1. To investigate the development of innovative leadership through the nine key principles of the Palangjit Dharma Jakrawan Institute among municipal personnel in Prachuap Khiri Khan Province, 2. To examine the causal relationship of innovative leadership development through the nine-key principles of the Palangjit Dharma Jakrawan Institute among municipal personnel in Prachuap Khiri Khan Province, and 3. To propose a model and guidelines for developing innovative leadership through the nine key principles of the Palangjit Dharma Jakrawan Institute among municipal personnel in Prachuap Khiri Khan Province. The study employed a mixed-methods approach, using questionnaires with a sample of 357 participants and semi-structured interviews with 18 key informants. The quantitative data were analyzed using descriptive statistics and structural equation modeling, while the qualitative data were analyzed using content analysis.

The findings revealed that 1. The variables related to the development of innovative leadership through the nine-key principles of the Palangjit Dharma Jakrawan Institute among municipal personnel in Prachuap Khiri Khan Province were at a high level, 2. The causal relationship of innovative leadership development through the nine-key principles of the Palangjit Dharma Jakrawan Institute among municipal personnel in Prachuap Khiri Khan Province showed that the model was consistent with empirical data and could collectively explain 73 percent of the variance, and 3. The model and guidelines for developing innovative leadership should utilize the nine-key principles to enhance the competencies of innovative leaders through diverse activities and development processes. This approach focused



on developing innovative leadership, teamwork, visionary thinking, creativity, and risk management, fostering an innovation-conducive environment, and demonstrating roles and responsibilities in concretely driving innovation, creating genuine value for the organization and society.

**Keywords:** Innovative Leadership; Nine-Key Principles; Threefold Principles

## บทนำ

ในช่วงสองทศวรรษในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา โลกได้ก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากกระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ และการปรับตัวของมนุษย์ในโลก VUCA ที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ (วัฒนาพร ระงับทุกข์, 2563) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่มุ่งพัฒนาประเทศไทยให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยเฉพาะการพัฒนาผู้ประกอบการและทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ (ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี, 2561) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovation Leadership) จึงเป็นสมรรถนะสำคัญในการบริหารองค์กรยุคใหม่ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Winton et al., 2018)

เทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่น แต่ต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงและปัญหาต่าง ๆ (ขจรจิตร โลหิตหาญ, 2559) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ผ่านมามักใช้หลักพุทธธรรม เช่น หลัก ทุติยปาปณิกสูตร (ธีรพจน์ แนบเนียน และคณะ, 2565) และหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 (เดือนฉาย เงามาม และคณะ, 2565) แต่ยังคงขาดการศึกษาการบูรณาการหลักปรัชญา ที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอย่างเฉพาะเจาะจง การบูรณาการหลัก ไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) เข้ากับการพัฒนาภาวะผู้นำ จะช่วยสร้างผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีสติปัญญาในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ และมีความรู้ความเข้าใจในการ สร้างสรรค์นวัตกรรม (พระมหาสุพัฒน์ นนทปญโญ, 2565)

หลักการกุญแจแก้ดอก ซึ่งมีรากฐานจากกระบวนการทัศน์ปรัชญาญาณวิทยาและ ทฤษฎีมนุษยนิยม เน้นการบรรลุศักยภาพสูงสุดของตนผ่านการตั้งคำถามและแสวงหา คำตอบด้วยการผสมผสานการพินิจภายใน การสังเกต และการใช้เหตุผลทางปรัชญา (Punnanan, 2020) ซึ่งสามารถบูรณาการกับหลักไตรสิกขาได้ จากการศึกษางานวิจัย ที่ผ่านมา พบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมยังมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น การขาด การบูรณาการหลักการและทฤษฎีที่เหมาะสมกับบริบทองค์กร การมุ่งเน้นการอบรมแบบ ครั้งคราวมากกว่าการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการขาดการประเมินผลและติดตามอย่าง



เป็นระบบ (Sethibe & Steyn, 2017) ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของบุคลากรเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผ่านการใช้หลักการกุญแจแก้ดอกและหลักไตรสิกขา เพื่อเติมเต็มช่องว่างการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญามจร ในการบูรณาการพุทธศาสนากับศาสตร์สมัยใหม่เพื่อพัฒนาจิตใจและสังคม ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการนำหลักการดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านหลักการกุญแจแก้ดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรवालของบุคลากรเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านหลักการกุญแจแก้ดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรवालของบุคลากรเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
3. เพื่อนำเสนอโมเดลและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านหลักการกุญแจแก้ดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรवालของบุคลากรเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 1. รูปแบบการวิจัย

เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) ซึ่งประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ

#### 2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

2.1 ประชากร คือ บุคลากรของเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และเทศบาลเมืองหัวหิน จำนวน 1,226 คน (สำนักงานเทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์, 2566)

2.2 กลุ่มตัวอย่างมี 357 คน กำหนดขนาดตัวอย่างตามกฎอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์ เป็น 1 พารามิเตอร์ ใช้ 5-20 ตัวอย่าง (Hair et al., 2010)

2.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 18 คน จากกลุ่มผู้บริหารเทศบาลเมือง ผู้นำนโยบาย นักวิชาการ ผู้นำชุมชน และนักวิชาการพระพุทธศาสนา

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้คือ 1. แบบสอบถาม ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) มีค่าระหว่าง 0.80-1.00 และความเชื่อมั่นตามวิธีของครอนบาค มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.96 2. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง พัฒนาจากการบูรณาการกรอบแนวคิดและผลการวิจัยเชิงปริมาณ ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสม โดยผู้เชี่ยวชาญ

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง 357 คน ขออนุญาตใช้สถานที่และประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ส่วนการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก บันทึกเสียง จัดบันทึก ถอดเทป และวิเคราะห์เนื้อหา ภายใต้หลักจริยธรรมการวิจัย

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน คือ การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลด้วยดัชนีต่าง ๆ ได้แก่ ค่าไค-สแควร์  $\chi^2/df < 2.00$  ดัชนีระดับความสอดคล้อง (GFI)  $> .90$  ดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (AGFI)  $> 0.90$  ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI)  $> 0.95$  ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR)  $< .05$  ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA)  $< .05$  (Kline, 2005) ปรับโมเดลตามค่าดัชนีการปรับโมเดล (MI) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา จัดหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์ เชื่อมโยงกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ใช้การตรวจสอบแบบสามเส้า ด้านข้อมูล ผู้วิจัย และทฤษฎีในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ

### ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านหลักการกุญแจดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาลของบุคลากรเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านหลักการกุญแจดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาลของเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า โดยภาพรวมทั้ง 4 ตัวแปรแฝง ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หลักไตรสิกขา การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และหลักการกุญแจดอก อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.76-3.86 และมีการกระจายของข้อมูลไม่ต่างกันมาก (ค่าสัมประสิทธิ์การกระจายอยู่ระหว่างร้อยละ 11.62-14.51) เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และความโด่ง พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีการแจกแจงใกล้เคียงโค้ง



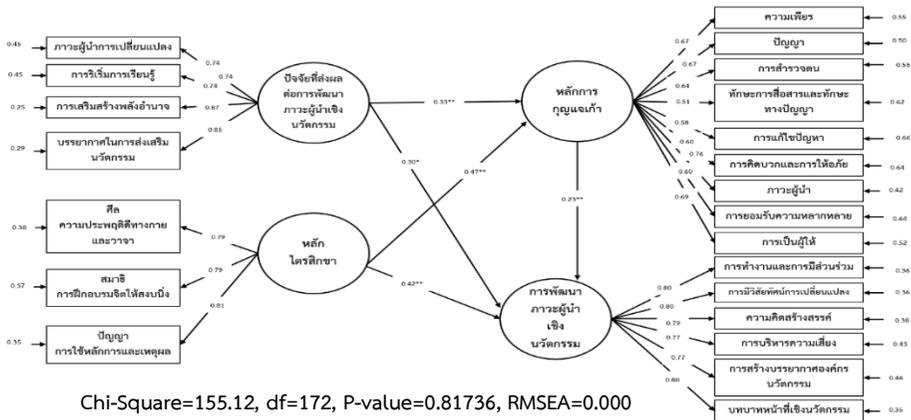
ปกติ ยกเว้นบางตัวแปรที่มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ขวาหรือเบ้ซ้ายเล็กน้อย แต่โดยภาพรวมแล้วข้อมูลมีการกระจายใกล้เคียงแบบโค้งปกติ ดังนั้น ผลการศึกษานี้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

วัตถุประสงค์ที่ 2 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนาระดับผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านหลักการกุญแจดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาลของบุคลากรเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง .332 ถึง .601 ซึ่งไม่มีคู่ใดที่มีค่าสูงกว่า .85 แสดงว่าไม่มีภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ได้แก่ หลักการกุญแจแห่งการคิดบวกและการให้อภัย (Key6) กับ หลักการกุญแจแห่งการเป็นผู้ให้ (Key9) ( $r=.601$ ,  $p<.01$ ) ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด ได้แก่ หลักไตรสิกขาด้านศีล (Three 1) กับการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม (Develop 1) ( $r=.332$ ,  $p<.01$ ) ค่า KMO มีค่าเท่ากับ .970 และค่า Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2=4,251.379$ ,  $df=231$ ,  $p<.01$ ) ข้อมูลจึงมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

**ตารางที่ 1** ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของการพัฒนาระดับผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านหลักการกุญแจดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาลของบุคลากรเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดลการวิจัย

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
$\chi^2$ -test	p-value มากกว่า 0.05	0.82	ผ่านเกณฑ์
$\chi^2/df$	น้อยกว่า 2.00	0.90	ผ่านเกณฑ์
GFI	มากกว่า 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	มากกว่า 0.90	0.94	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
SRMR	น้อยกว่า 0.05	0.025	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์
CN	มากกว่า 200	488.54	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 1 พบว่า โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านหลักการกุญแจดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาลของบุคลากรเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องต่าง ๆ ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินที่กำหนด ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ มีค่า  $p\text{-value}=0.82$ ,  $/df=0.90$ ,  $GFI=0.96$ ,  $AGFI=0.94$ ,  $CFI=1.00$ ,  $SRMR=0.025$ ,  $RMSEA=0.00$  และ  $CN=488.54$  ซึ่งสรุปได้ว่าโมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้



ภาพที่ 1 ความสอดคล้องกลมกลืนของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านหลักการกุญแจดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาลของบุคลากรเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดลการวิจัย

ต่อมาพบว่า ตัวแปรหลักธรรมไตรสิกขา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และหลักการกุญแจดอก มีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (DE = 0.42, 0.30 และ 0.23 ตามลำดับ) นอกจากนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและหลักธรรมไตรสิกขายังมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านหลักการกุญแจดอก (IE = 0.08 และ 0.11 ตามลำดับ) โดยตัวแปรสาเหตุทั้ง 3 ตัวสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ร้อยละ 73 ผลการวิจัยยืนยันความสำคัญของปัจจัยดังกล่าวที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของบุคลากรเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของบุคลากรเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ที่มีหลักการกุญแจดอกเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ตัวแปรผล ตัวแปรเหตุ	Nine Keys			Develop		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE
Factors	0.33** (0.09)	-	0.33** (0.09)	0.38** (0.08)	0.08* (0.03)	0.30 (0.08)
Three	0.47** (0.09)	-	0.47** (0.09)	0.53** (0.08)	0.11** (0.03)	0.42** (0.08)
Nine Keys	-	-	-	0.23** (0.07)	-	0.23** (0.07)
R <sup>2</sup>	0.57			0.73		

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บคือค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน, \*\*p < 0.01 , \*p<.05



TE = ผลรวมอิทธิพล IE = อิทธิพลทางอ้อม DE = อิทธิพลทางตรง Factors= ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม, three= หลักไตรสิกขา, Nine Keys= หลักการกุญแจแก้ดอก Develop= การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

วัตถุประสงค์ที่ 3 นำเสนอโมเดลและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านหลักการกุญแจแก้ดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาลของบุคลากรเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของบุคลากรเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ต้องบูรณาการหลายองค์ประกอบ ได้แก่ 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การมีส่วนร่วม และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 2. การริเริ่มการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 3. การเสริมสร้างพลังอำนาจ ที่ให้ความสำคัญกับการมอบหมายความรับผิดชอบ การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และการส่งเสริมให้บุคลากรเชื่อมั่นในตนเอง 4. การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมนวัตกรรม ที่เน้นการจัดการความขัดแย้ง การทำงานเป็นทีม และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ นอกจากนี้ การประยุกต์ใช้หลักไตรสิกขา ได้แก่ ศีล สมาธิ และปัญญา ยังช่วยพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ทั้งในด้านพฤติกรรมที่เหมาะสม การมีสมาธิจดจ่อ และการใช้ปัญญาในการแก้ปัญหา ขณะเดียวกันหลักการกุญแจแก้ดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาลก็มีส่วนสำคัญยิ่งในการหล่อหลอมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความเพียร ปัญญา การสำรวจตน ทักษะการสื่อสาร การแก้ปัญหา การคิดบวกและให้อภัย ภาวะผู้นำ การยอมรับความแตกต่าง และการเป็นผู้ให้

ดังนั้น โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับบุคลากรเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ควรมุ่งเน้นการบูรณาการ 3 ส่วนหลักเข้าด้วยกัน ได้แก่ 1. การส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การริเริ่มการเรียนรู้ การเสริมสร้างพลังอำนาจ และการสร้างบรรยากาศนวัตกรรม 2. การประยุกต์ใช้หลักไตรสิกขาในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำ 3. การใช้หลักการกุญแจแก้ดอกเพื่อหล่อหลอมสมรรถนะของผู้นำเชิงนวัตกรรมในทุกด้าน โดยดำเนินการผ่านกิจกรรมและกระบวนการพัฒนาที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม และนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าต่อองค์กรและสังคมได้อย่างแท้จริง

### อภิปรายผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านหลักการกุญแจแก้ดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาลของบุคลากรเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์



การวิจัยครั้งนี้พบว่า ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านหลักการกุญแจดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาลของเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์พบว่า โดยหลักไตรสิกขามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของพระประเสริฐ วรธมโม (2563) ที่ศึกษาเรื่อง พุทธบูรณาการการพัฒนาทุนมนุษย์สู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทย ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการบูรณาการหลักไตรสิกขาสามารถส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการประพัตติ ปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและคุณธรรม เคารพกฎ กติกาและสิทธิหน้าที่ของกันและกัน รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การสร้างองค์ความรู้ และการเกิดประสบการณ์ใหม่ ๆ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวินัส ธรรมสาโรชต์ (2564) ที่ศึกษาเรื่อง การบูรณาการหลักไตรสิกขาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า การบูรณาการหลักไตรสิกขาสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ เช่น ศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน ทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ ความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาตนเองทางวิชาชีพ และการมีจิตวิญญาณความเป็นครู โดยการนำหลักศีล สมาธิ และปัญญามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาพฤติกรรม จิตใจ และองค์ความรู้ของบุคลากร

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านหลักการกุญแจดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาลของบุคลากรเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ตัวแปรหลักธรรม ผลการวิจัยพบว่า หลักธรรมไตรสิกขา ซึ่งประกอบด้วย ศีล สมาธิ และปัญญา มีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของชญาภา เมธีวรฉัตร (2557) ที่พบว่า การบูรณาการหลักไตรสิกขาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะนำไปสู่รูปแบบการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพสำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมนั้น สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Avolio & Bass (2004) ที่พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างพลังอำนาจ และบรรยากาศในการส่งเสริมนวัตกรรม มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในส่วนของหลักการกุญแจดอกที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และเป็นตัวแปรส่งผ่านให้ตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและหลักธรรมไตรสิกขามีอิทธิพลทางอ้อมนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Poedloknimit & Klomkul (2020) ที่พบว่า หลักการกุญแจดอกเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการพัฒนามนุษย์อย่างสมดุลและเป็นองค์รวม ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

วัตถุประสงค์ที่ 3 นำเสนอโมเดลและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านหลักการกุญแจดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาลของบุคลากรเทศบาลเมือง

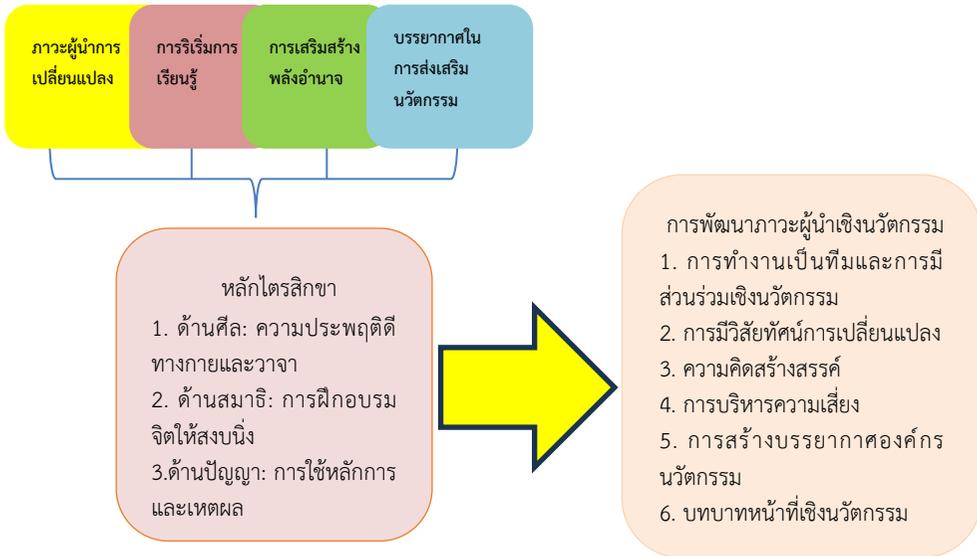


ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในส่วนของงานวิจัยเชิงคุณภาพ การบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมใน 6 ด้านสำคัญ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ การบริหารความเสี่ยง การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อนวัตกรรม และการแสดงบทบาทหน้าที่ในการขับเคลื่อนนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนภาพร ศรีสุคันธพฤกษ์ และคณะ (2566) ที่พบว่า สภาพที่พึงประสงค์และปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาครอบคลุมองค์ประกอบดังกล่าว และได้เสนอแนวทางการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมคุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้นำได้อย่างเป็นรูปธรรม

### องค์ความรู้จากการวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างพลังอำนาจ และบรรยากาศในการส่งเสริมนวัตกรรม มีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยองค์ประกอบเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กร หลักธรรมไตรสิกขา อันประกอบด้วย ศีล สมาธิ และปัญญา มีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมากที่สุด โดยการประยุกต์ใช้หลักไตรสิกขาในการพัฒนาผู้นำ จะช่วยให้ผู้นำมีความสมบูรณ์ทั้งทางกาย วาจา และใจ เป็นผู้ที่มีความประพฤติ จริยธรรมและมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

หลักการกุญแจแก้ดอกเป็นเครื่องมือหรือแนวทางปฏิบัติที่มีความสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยมีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และยังเป็นตัวแปรส่งผ่านที่ทำให้ปัจจัยอื่น ๆ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เนื่องจากหลักการกุญแจแก้ดอกเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนุชย์อย่างสมดุลและเป็นองค์รวม อันจะนำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของบุคลากรเทศบาลเมืองในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ควรให้ความสำคัญกับการบูรณาการหลักธรรมไตรสิกขา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และหลักการกุญแจแก้ดอกเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรและการยกระดับคุณภาพการให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ความรู้จากการวิจัย

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. เทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์ควรกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของบุคลากร โดยบูรณาการหลักธรรมไตรสิกขา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และหลักการกฎแห่งเกี้ยวเข้าไว้ในแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

2. ผู้บริหารระดับสูงของเทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์ควรให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของบุคลากร โดยจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอต่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

3. เทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์ควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม รวมถึงการจัดกิจกรรมและโครงการร่วมกันเพื่อส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในระดับท้องถิ่น

#### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. เทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์ควรจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยบูรณาการหลักธรรมไตรสิกขา ปัจจัยที่ส่งผล



ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และหลักการกุญแจแก้ดอก เข้าไว้ในหลักสูตรและ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

2. เทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์ควรสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรมีอิสระในการ คิดและทดลองสิ่งใหม่ๆ การให้รางวัลและยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างช่องทางการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของบุคลากร

3. เทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์ควรจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงหรือการให้คำปรึกษา แนะนำ (Mentoring System) โดยให้ผู้บริหารหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และความ เชี่ยวชาญในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ทำหน้าที่ให้คำแนะนำและถ่ายทอด ประสบการณ์ให้แก่บุคลากรรุ่นใหม่

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรมของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น วัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่อื่น ๆ หรือในองค์กรประเภทอื่น ๆ เพื่อให้ได้ ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่หลากหลาย

3. ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม หรือการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับ กระบวนการและปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของบุคลากรในองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น

### เอกสารอ้างอิง

ขจรจิตร โลหิตหาญ และนิตยา สินเธาว์. (2559). ประสิทธิภาพการนำหลักธรรมมาภิบาล ไปปฏิบัติในการบริหารงานของเทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์ อำเภอเมือง ประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์, *วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์*, 7(2), 39-50.

ชญาภา เมธีวรฉัตร. (2557). รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธของมหาวิทยาลัย ราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง (ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย.



- เดือนฉาย เงามาม และคณะ. (2565). ภาวะผู้นำตามหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาสุรินทร์. *วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์*, 6(1), 39-50.
- ธีรพจน์ แนบเนียน และคณะ. (2565). แนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 5(2), 129-142.
- นภาพร ศรีสุคันธพฤกษ์ และคณะ. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานคร. *วารสารสังคมศาสตร์และวัฒนธรรม*, 7(3), 117-131.
- ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี. (2561, 13 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 135 ตอนที่ 82 ก. หน้า 1.
- พระประเสริฐ วรธมโม. (2558). *พุทธบูรณาการการพัฒนาทุนมนุษย์สู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทย* (พุทธศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาสุพัฒน์ นนทปญโญ. (2563). *การพัฒนาศักยภาพพระสอนศีลธรรมในคณะสงฆ์ภาค 1* (ดุขฎิบัณฑิตปรัชญาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วัฒนาพร ระวังทุกข์. (2563). สมรรถนะเด็กไทยในยุคโลกพลิกผัน. *วารสารคुरुสภาวิทยาจารย์*, 1(1), 8-18.
- วินัส ธรรมสาโรรัชต์. (2566). *การบูรณาการหลักไตรสิกขาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดราชบุรี* (ดุขฎิบัณฑิตปรัชญาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สำนักงานเทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์. (2566). *ข้อมูลคณะผู้บริหารเทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์*. สืบค้น 30 มกราคม 2566, จาก <https://shorturl.asia/357x0>
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden.
- Hair, J. F. et al. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson: New York.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd ed.). New York: The Guilford Press.



- Poedloknimit, C. & Klomkul, L. (2020). A Causal Relationship Model of Mental Development and Create Intellectual Prosperity among Ethical Training in Palangjit Dhamma Jakrawan Institution with Nine-Keys Philosophy as a Mediator. *Solid State Technology*, 63(2s), 1576-1581.
- Punanan, C. (2020). Nine Keys Philosophy for Human Resource Development by Palangjit Dhamma Jakrawan Institute. *Journal of MCU Nakhondhat*, 7(5), 12-20.
- Sethibe, T. & Steyn, R. (2017). The impact of leadership styles and the components of leadership styles on innovative behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 21(2), 1-19.
- Winton, S. L. et al. (2018). Developing leadership for increasing complexity: A review of online graduate leadership programs. *Journal of Leadership Education*, 17(1), 162-176.