

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4  
ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7\*  
The Transformational Leadership Model Based on the Four  
Brahmavihāra Principles of Administrators in Phrapariyattidhamma  
Schools, General Education Division, Region 7

พระครูปลัดนัฐพงศ์ ขนฺตีสมนฺโน (หมื่นแก้ว), พระมหาพิสิฐ วิสิฏฐปญฺโญ (สืบนิสัย)  
และพระปลัดฮอนด้า วาตสฺสโท (เข็มมา)

Phrakhrupalad Nuttapong Khantisampanno (Muenkaew),  
Phramaha Phisit Visiṭṭhapaṅṅo (Suebnsai) and Phra Honda Vadasuddo (Khemma)  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น, ประเทศไทย  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, Thailand  
Corresponding Author, E-mail: nuttahcha61@gmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการ  
จำเป็น 2) พัฒนารูปแบบ และ 3) ประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของ  
ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหาร และครูในสังกัด  
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 จำนวน 305 รูป/คน เครื่องมือวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม  
มีค่าความเชื่อมั่นของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ 0.839 และ 0.809 ตามลำดับ สถิติที่  
ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

### ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียน  
พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 โดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า  
ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาราย  
ด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ค่าความต้องการจำเป็นเฉลี่ย เท่ากับ 0.19 และสามารถ

---

\*ได้รับบทความ: 7 มีนาคม 2568; แก้ไขบทความ: 24 ธันวาคม 2568; ตอรับตีพิมพ์: 29 ธันวาคม 2568  
Received: March 7, 2025; Revised: December 24, 2025; Accepted: December 29, 2025



เรียงลำดับมากไปน้อย ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจตามลำดับ

2. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติ ธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) หลักการและ แนวคิดของรูปแบบ 4) เนื้อหาโดยการบูรณาการด้วยหลักพรหมวิหาร 4 และ 5) ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

3. ผลการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร วิทยาลัยพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ในประเด็นความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความ เป็นประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; ผู้นำยุคดิจิทัล; โรงเรียนพระปริยัติธรรม; หลักพรหมวิหาร 4

## Abstract

The purposes of this research were: 1) examine the current state, desirable state, and necessary improvements in transformational leadership of administrators in Phrapariyattidhamma Schools, General Education Division, Region 7, 2) develop a transformational leadership model based on the Four Brahmavihāra Principles, and 3) evaluate the effectiveness of the developed leadership model. The study utilized a mixed-methods approach, with a sample group comprising 305 administrators and teachers from Phrapariyattidhamma Schools, General Education Division, Region 7. Research instruments included questionnaires, semi-structured interviews, and evaluation forms, while data analysis employed percentage, mean, standard deviation, and necessary needs index (PNI).

### The results revealed that:

1. The current state of transformational leadership based on the Four Brahmavihāra Principles among school administrators was found to be at a high level overall. When considering specific aspects, all dimensions had high average scores. The desirable state was at the highest level overall, with most individual dimensions scoring between high to highest levels. The average necessary needs index (PNI) was calculated at 0.19, with the ranking of leadership aspects from highest to lowest as follows: (1) Idealized Influence, (2) Intellectual Stimulation, (3) Individual Consideration, and (4)



Inspirational Motivation.

2. The Transformational Leadership Model based on the Four Brahmavihāra Principles consists of (1) model name, (2) model objectives, (3) principles and conceptual framework, (4) content structure integrating the Four Brahmavihāra Principles, and (5) expected outcomes.

3. The evaluation of the transformational leadership model based on the Four Brahmavihāra Principles in terms of appropriateness, feasibility, and benefits yielded high average scores across all criteria.

**Keywords:** Transformational Leadership; Digital Leadership; Phrapariyattidhamma Schools; Four Brahmavihāra Principles

## 1. บทนำ

การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษานั้น เป็นการศึกษาในรูปแบบหนึ่งของการศึกษาคณะสงฆ์ที่รัฐกำหนดให้มีขึ้นตามความประสงค์ของคณะสงฆ์ (กองพุทธศาสนศึกษา, 2557, หน้า 17) เพื่อเป็นศาสนศึกษาแผนกสามัญศึกษา ดำเนินการจัดการศึกษาแผนกสามัญศึกษาให้แก่พระภิกษุสามเณรในพระพุทธศาสนา เป็นการสืบทอดพระพุทธศาสนา และการสนับสนุนให้ผู้เรียนศึกษาวิชาธรรมและวิชาสามัญ อันจะเป็นผลดีและเป็นประโยชน์ต่อการเผยแผ่พระพุทธศาสนา และเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ในทุกแขนงให้กับบุคลากรทางศาสนา เป็นการพัฒนาบุคลากรทางพระพุทธศาสนาอีกแนวทางหนึ่ง ทำให้มีความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรม เป็นการยกระดับการศึกษาของชาติอีกทางหนึ่งด้วย (พระมหาสมปัติ ธนปญโญ (ฉลอง) และบรรจบ บรรณรุจิ, 2557, หน้า 93-102) จากการดำเนินงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในช่วงที่ผ่านมา พบว่า มีความเจริญเติบโตและก้าวหน้าเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ อย่างไรก็ตาม อย่งไรก็ดีในศตวรรษที่ 21 เป็นศตวรรษแห่งการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน โดยเฉพาะการพัฒนาของเทคโนโลยีสื่อสาร ก่อให้เกิดผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และการศึกษา รูปแบบการเรียนการสอนแบบเดิม ถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีที่หลากหลาย มีการเรียนในระบบทางไกล หรือที่เรียนกันวาระบบออนไลน์มากขึ้น มีการสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้ในอินเทอร์เน็ตมากขึ้น ผู้เรียนสามารถค้นคว้าเอกสาร หรือสื่อการสอนได้หลากหลาย โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาท้องสมุคอีกต่อไป ครูผู้สอนจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และที่สำคัญยิ่งกว่านั้นคือผู้บริหารจำเป็นต้องมีการพัฒนาหรือปรับตัวเอง เพื่อให้เป็นตัวอย่างกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหาร จำเป็นต้องมี “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)” เพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงตัวเอง ทำงานด้วยความเสียสละ และมีเจตคติที่ดีต่อองค์กร เป็นการพัฒนาองค์กรไปสู่สิ่งใหม่ๆ อย่างมีคุณภาพ (รุ่งนภา จันทรลี, 2562)



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรซึ่งผู้บริหาร จะต้องมียุทธศาสตร์หลายด้าน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงานมีทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษาสอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผล เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ความสามารถจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำงานด้วยความเสียสละเพื่อส่วนรวมเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์กรเสริมสร้างจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือขององค์กรและสังคม ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 4 ประการคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (สுகีร์ สุระคำแหง, 2563) นอกจากนี้ ในตัวผู้นำเองจำเป็นต้องมีหลักธรรมที่สำคัญคอยกำกับด้วย หลักธรรมที่สำคัญที่เป็นหลักที่มีผู้บริหารทั่วไปนิยมไปปฏิบัติก็คือหลักพรหมวิหาร 4 (ศิริภัสสร ปิยนันทวารินทร์, สายรุ้ง บุณผาพันธ์ และสมชัย ศรีนोक, 2566, หน้า 294-306) ประกอบด้วย 1) เมตตา ผู้นำต้องมีเมตตา มีความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ผู้นำมีการดูแลเอาใจใส่ สนับสนุนการทำงาน เพื่อให้ลูกน้องรู้สึกว่าคุณไม่ได้โดดเดี่ยว อบอุ่น และมีความสุขในการทำงาน และพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง 2) กรุณา ผู้นำต้องมีความกรุณา มีความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ หากการทำงานเกิดปัญหาหรืออุปสรรคหรือก้าวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้นำจะต้อง พุดคุย สอบถามถึงปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมชี้แนะแนวทางการแก้ไขและพูดให้กำลังใจกับลูกน้อง โดยไม่ปล่อยให้ลูกน้องอยู่ข้างหลัง 3) มุทิตา ผู้นำจะต้องมีความยินดีกับทุกคน เมื่อผู้อื่นได้ดี เมื่อลูกน้องประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะทางด้านการงาน ด้านครอบครัว หรือในทุกๆ ด้าน ผู้นำ ควรแสดงความยินดีต่อลูกน้องด้วยความจริงใจ ลูกน้องจะรู้สึกว่าคุณเป็นคนสำคัญ และรู้สึกภูมิใจ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับเรา และ 4) อุเบกขา ผู้นำต้องมีอุเบกขา คือ การรู้จักวางเฉย ทำใจเป็นกลางผู้นำควรวางใจเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ปฏิบัติหน้าที่อย่างยุติธรรม ไม่เอนเอียง มีความหนักแน่น แต่ยืดหยุ่นและมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะสามารถรับมือกับ สถานการณ์ฉุกเฉินได้ โดยที่ยังคงเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรยังอยู่

จากปัญหาและความสำคัญที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรมสืบต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7



2. เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7

3. เพื่อประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7

### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเป็นแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวิธีการดำเนินการ 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 มีการดำเนินการดังนี้ 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และศึกษาตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบ 2) ศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร เสร็จแล้วนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบูรณาการกับหลักธรรมพรหมวิหาร 4 เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย 3) การสร้างเครื่องมือ (แบบสอบถาม) สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7

การสร้างเครื่องมือ ดังนี้ 1) สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากแนวคิดของนักวิชาการจำนวน 11 คน ได้องค์ประกอบ 4 องค์ประกอบคือ การนำอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการนำอย่างมีอุดมการณ์ และศึกษาตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ 2) นำตัวชี้วัดที่สำคัญของแต่ละองค์ประกอบมาสร้างแบบสอบถามถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ 3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 เข้ากับตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบ 4) ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ทำการพิจารณาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาหรือวัตถุประสงค์ (IOC: Index of item objective congruence) โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่า  $IOC = 0.8-1.0$  เป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป 5) นำแบบสอบถามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครู และผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 8 (อุดรธานี) ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 รูป/คน เพื่อการหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลจากการคำนวณ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามส่วนที่เป็นสภาพปัจจุบันเท่ากับ



0.831 และค่าความเชื่อมั่นในส่วนของสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ 0.809 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูง สามารถนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลได้ และ 6) การเก็บรวบรวมจากประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้สอน ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 จำนวน 358 รูป/คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 305 รูป/คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกกลุ่มตัวอย่างเป็นรายจังหวัด แล้วกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครซซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) และในแต่ละจังหวัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 มีการดำเนินการดังนี้ 1) นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล มาวิเคราะห์ ค่าสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็น 2) นำค่าความต้องการจำเป็น (PNI modified) ขององค์ประกอบในแต่ละด้านมาพิจารณา และเลือกด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็น สูงกว่าค่าเฉลี่ยมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ทั้งนี้ เสร็จแล้ว นำร่างรูปแบบไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำการพิจารณา โดยเป็นพิจารณาในลักษณะการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) 3) คิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงจนได้ร่างรูปแบบรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ที่สมบูรณ์

ระยะที่ 3 ประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 และการสังเคราะห์องค์ความรู้ 1) นำรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ที่ปรับปรุงแล้วไปประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ใน และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ ซึ่งผู้ประเมินได้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน 10 รูป/คน เลือกโดยวิธีเฉพาะเจาะจง และ 2) นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาสังเคราะห์องค์ความรู้ และสร้างแผนภาพความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบกับหลักธรรม

#### 4. สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 สามารถสรุปการวิจัยได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา



**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็น ในแต่ละด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตาม หลักพรหมวิหาร 4	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sup>modified</sup>	
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ค่า	ลำดับ
1. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4	3.87	0.67	มาก	4.55	0.68	มากที่สุด	0.18	3
2. การสร้างแรงบันดาลใจตามหลักพรหมวิหาร 4	3.91	0.69	มาก	4.49	0.77	มาก	0.15	4
3. การกระตุ้นทางปัญญาตามหลักพรหมวิหาร 4	3.73	0.66	มาก	4.51	0.78	มากที่สุด	0.21	2
4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามหลักพรหมวิหาร 4	3.71	0.70	มาก	4.51	0.77	มากที่สุด	0.23	1
<b>รวม</b>	<b>3.80</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>	<b>4.51</b>	<b>0.75</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.19</b>	

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจตามหลักพรหมวิหาร 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 การกระตุ้นทางปัญญาตามหลักพรหมวิหาร 4 และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 การกระตุ้นทางปัญญาตามหลักพรหมวิหาร 4 และการสร้างแรงบันดาลใจตามหลักพรหมวิหาร 4 ค่าความต้องการจำเป็น (PNI modified) เฉลี่ยเท่ากับ 0.19 และสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อย ลำดับ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามหลักพรหมวิหาร 4 อันดับ 2 การกระตุ้นทางปัญญาตามหลักพรหมวิหาร 4 อันดับ 3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 และอันดับ 4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามหลักพรหมวิหาร 4

2. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ที่สร้างขึ้น มีองค์ประกอบ คือ ชื่อรูปแบบ วัตถุประสงค์ หลักการและแนวคิด เนื้อหา และผลลัพธ์ที่คาดหวัง



3. ผลการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ทำการประเมิน 3 ด้านคือ ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยผู้ประเมินเป็นผู้ที่มีส่วนได้เสีย จำนวน 10 รูป/คน ผลการประเมินพบว่า ค่าความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และค่าความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

## 5. อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็น พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ เขต 7 มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามหลักพรหมวิหาร 4 เป็นด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นอยู่ในอันดับ 1 ทั้งนี้เพราะว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกแล้วผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ และขึ้นขอต้องการที่จะเอาอย่าง หรือเลียนแบบพฤติกรรมนั้นๆ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะขึ้นขอจนเกิดการเอาอย่างหรือเลียนแบบพฤติกรรมนั้น เป็นเรื่องที่ยากพอสมควรในการบริหารงาน ทั้งนี้เพราะว่า แต่ละคนจะมีพื้นฐานที่แตกต่างกัน ประสบการณ์ก็แตกต่างกัน จะเกิดความชอบในเรื่องเดียวกันนั้นเป็นเรื่องยาก เช่น การเข้าทำงานก่อนเวลา เลิกงานหลังเวลา บางคนก็ชอบ บางคนก็ไม่ชอบ บางคนอย่างไรก็ได้ เมื่อผู้บริหารทำให้เป็นตัวอย่าง หลากๆ คน ก็คิดว่าเป็นเรื่องดี และทำตาม แต่หลายคนอาจไม่ชอบ เพราะมีภารกิจทางบ้านหลายประการ แต่หากผู้บริหารมีอิทธิพลอยู่ในระดับสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความชื่นชม ก็จะมองเห็นว่าการกระทำดังกล่าวเป็นเรื่องที่ดี นำเอาเป็นอย่าง ไม่เกิดความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาบังคับ ก็จะทำให้เกิดพฤติกรรมทำตาม คือมาทำงานเช้า และเลิกงานเย็นๆ อย่างนี้จะเรียกผู้บริหารนั้นว่า เป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สอดคล้องกับการศึกษาของจากรูวรรณ นุสา และสิทธิชัย สอนสุภี (2567) ที่ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาหนองคาย พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญคือ 1 บริหารประพฤตินให้ครู เคารพนับถือเชื่อมั่นศรัทธา และการศึกษาของปิยธิดา เย็นสบาย และจุฑารัตน์ นิรันดร (2564, หน้า 37-48) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงาน วิชาการในโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสาคร โดยรวมอยู่ในระดับมากและ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจ



การกระตุ้นทางสติปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ เป็นเพราะบทบาทผู้บริหารที่ดี จะมีความสามารถในการใช้อิทธิพลโน้มน้าวใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน

2. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 องค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ที่สร้างขึ้น มีองค์ประกอบ คือ ชื่อรูปแบบ วัตถุประสงค์ หลักการและแนวคิด เนื้อหา และผลลัพธ์ที่คาดหวัง ส่วนองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่นำมาประยุกต์ใช้ มีเพียง 3 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่าง มีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนการสร้างแรงบันดาลใจ นั้น มีการปฏิบัติอยู่เป็นประจำ ทำให้ค่าความต้องการจำเป็นมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวม จึงไม่ได้นำมา จัดทำเป็นรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ในครั้งนี้ สอดคล้องกับการศึกษาของสุพรรณดา แสนบุญ และคณะ (2565, หน้า 259-272) ที่ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ของครูและ บุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูและบุคลากร ทางการศึกษามากที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเพราะว่าผู้บริหาร สถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 3 เป็นผู้ที่มี พฤติกรรมของผู้นำที่มีการสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ คิดเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีการ สื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนให้เข้าใจตรงกัน โดยการปลุกเร้าองค์กร ให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความ กระตือรือร้น เห็นถึงคุณค่าของงานที่ทำ จนสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเกินที่กำหนดเพื่อ ผลประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งเป็นด้านที่มีการปฏิบัติอยู่เป็นประจำอยู่แล้ว และจากการทดสอบทางสถิติพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นด้านเดียวที่มีค่า สัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา แสดงให้เห็นว่า ผู้นำมีการ สร้างแรงบันดาลใจให้กับครูและบุคลากรอยู่เป็นประจำ จนครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ปฏิบัติตาม

3. ผลการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ผลการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของ ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ในประเด็นความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับการศึกษาของปิยะวัฒน์ สุขเทศ, วรภุต เดือนช้าง และปฏิธรรม สำเนียง (2563, หน้า 1-14) ที่ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการประเมิน รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา



ขั้นพื้นฐานในด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

## 6. ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ควรกำหนดแนวทางให้สถานศึกษาทำการสำรวจและวิเคราะห์บริบทของตนเองก่อนการนำรูปแบบไปใช้ ทั้งด้านโครงสร้าง บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และแนวปฏิบัติเดิม

1.2 ควรใช้ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) เป็นข้อมูลหลักในการกำหนดลำดับความสำคัญของการพัฒนา โดยเลือกดำเนินการในด้านที่มีค่า PNI สูงสุดก่อน

1.3 ควรเป็นลักษณะยืดหยุ่น ปรับให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียน โดยสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติด้านใดอยู่แล้วสามารถชะลอหรือไม่จำเป็นต้องดำเนินการซ้ำ และมุ่งเน้นพัฒนาในด้านที่ยังเป็นจุดอ่อนหรือมีความต้องการเร่งด่วน

1.4 ควรสนับสนุนให้มีการนำรูปแบบไปใช้แบบค่อยเป็นค่อยไป เริ่มจากการสร้างความเข้าใจร่วม การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงคุณค่า ก่อนขยายผลสู่การดำเนินงานเชิงระบบในระดับสถานศึกษา

### 2. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ

2.1 ควรนำผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ไปใช้ภายในโรงเรียนของตน โดยพิจารณาเลือกกิจกรรมหรือแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับปัญหา ความจำเป็น และความพร้อมของโรงเรียนเป็นสำคัญ

2.2 ควรดำเนินการในระดับสถานศึกษาเป็นหลัก โดยบูรณาการกิจกรรมเข้ากับงานประจำของโรงเรียน เช่น การประชุมครู การพัฒนาบุคลากร การสื่อสารภายในองค์กร หรือกิจกรรมร่วมกับชุมชน

2.3 ควรใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน ดำเนินกิจกรรม และสะท้อนผลการดำเนินงาน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วม ความยอมรับ และการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร

### 3. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมุ่งศึกษาสาเหตุและเงื่อนไขของความเข้มแข็งในแต่ละองค์ประกอบ เพื่อทำความเข้าใจถึงแนวปฏิบัติที่ดีและปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จ

3.2 ควรศึกษาวิจัยเชิงวิเคราะห์หรือเชิงสาเหตุเพื่อวิเคราะห์ว่า องค์ประกอบใดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโรงเรียนมากที่สุด และองค์ประกอบใดทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านหรือเสริมแรง



3.3 ควรขยายรูปแบบการวิจัยไปสู่การเปรียบเทียบสถานศึกษาที่มีระดับความสำเร็จในการบริหารแตกต่างกัน เพื่อศึกษาความแตกต่างขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อผลลัพธ์การบริหารในบริบทที่หลากหลาย

3.4 ควรต่อยอดการวิจัยโดยเชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลลัพธ์เชิงคุณภาพของสถานศึกษา เช่น ประสิทธิภาพการบริหาร ความพึงพอใจของครูและบุคลากร การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นขององค์กร

3.5 ควรถูกนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ในการพัฒนานโยบายหรือแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ และเสริมสร้างความสำเร็จของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

## 7. องค์ความรู้ที่ได้รับ

จากการศึกษาในครั้งนี้ สามารถสรุปสังเคราะห์องค์ความรู้ เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 ในทางปฏิบัติสามารถบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 กับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) หลักเมตตา ความรักความปรารถนาดี เหมาะสำหรับการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำแสดงความรักและความปรารถนาดี และมีสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้คนได้ และผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายร่วมกัน 2) หลักกรุณา ความเห็นอกเห็นใจ เหมาะสำหรับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก ผู้นำแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อปัญหาและความต้องการของแต่ละคน โดยให้การสนับสนุนและคำแนะนำที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้พวกเขาพัฒนาตนเองและบรรลุศักยภาพสูงสุด 3) หลักมุทิตา ความยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น เหมาะสมกับการกระตุ้นทางปัญญา ผู้นำแสดงความยินดีในความสำเร็จของและส่งเสริมให้พวกเขากล้าแสดงออกและคิดนอกกรอบ โดยไม่รู้สึกกลัวการถูกเปรียบเทียบหรือตัดสิน 4) หลักอุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง เหมาะสมกับการนำอย่างมีอุดมการณ์ ผู้นำมีความเป็นกลางและยุติธรรมในการตัดสินใจ โดยไม่ลำเอียงหรือเลือกปฏิบัติ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ตามรูปแบบฯ จะพบว่า หลักพรหมวิหาร 4 แต่ละข้อ มีการเกี่ยวเนื่องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านอื่นๆ ด้วย ยกตัวอย่าง หลักเมตตา นอกจากจะใช้บูรณาการในการสร้างแรงบันดาลใจแล้ว หลักความเมตตา ยังสามารถนำมาใช้กับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกด้วยเช่นกัน คือ ผู้บริหารต้องมีเมตตา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความต้องการเฉพาะตนออกมา ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ

### เอกสารอ้างอิง

กองพุทธศาสนศึกษา. (2557). *คู่มือปฏิบัติงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.

จารุวรรณ นุสา และสิทธิชัย สอนสุภี. (2564). องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2. ใน *การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 22* (หน้า 902-911). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ปิยธิดา เย็นสบาย และจุฑารัตน์ นรินทร์. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสาคร. *Education Journal*, 4(2), 37-48.



- ปิยะวัฒน์ สุขเทศ, วรกฤต เกื่อนช้าง และปฐิธรรม สำเนียง. (2563). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 7(3), 1-14.
- พระมหาสมบัติ ธนปถุญ (ฉลอง) และบรรจบ บรรณรุจิ. (2557). ยุทธศาสตร์เชิงพุทธสำหรับผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 1(2), 93-102.
- รุ่งนภา จันทลี. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ศิริภัสสร ปิยนันทวารินทร์, สายรุ่ง บุบผาพันธ์ และสมชัย ศรีนอก. (2566). พรหมวิหาร 4 กับภาวะผู้นำในยุคสังคม 5.0. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์*, 6(3), 294-306. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jidir/article/view/265647/179480>
- สุกรี สุระคำแหง. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- สุพรรณดา แสนบุญ, ทองฟู ศิริวงศ์, สมพล ทุ่งหว่า และลักษมี ทุ่งหว่า. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 3. *Journal of Modern Learning Development*, 7(9), 259-272.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>

