



## Development of Neuroleadership Indicators for Private School Administrators under The Office of The Private Education Commission

### การพัฒนาตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

Pannaree Piromkraipak<sup>1</sup> Wisut Wichitputcharaporn<sup>2</sup> Achara Niyamabha<sup>3</sup> and Suphot Koedsuwan<sup>4</sup>

พรรณนารี ภิรมย์ไกรภักดิ์<sup>1</sup> วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์<sup>2</sup> อัจฉรา นียมภา<sup>3</sup> และสุพจน์ เกิดสุวรรณ<sup>4</sup>

<sup>1,2,3</sup>Faculty of Education, Kasetsart University

<sup>4</sup>College of Innovation in Education, Saint John's University

<sup>1,2,3</sup>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

<sup>4</sup>วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น

\*Corresponding Author, e-mail: pannaree.pi@ku.th

#### Abstract

The objectives of this research were to: 1) study the Neuroleadership conceptual framework of private school administrators; 2) identify the element and Neuroleadership indicators of private school administrators; 3) verify the structural straightness of Neuroleadership indicators for private school administrators. The sample group was multi-stage randomly chosen from private school administrators. The research tools included semi-structured interview forms, focus group discussion forms, and questionnaires. The statistics for this research were: mean, standard deviation, content analysis, and confirmatory factor analysis.

The results of the research were as follows: 1) the conceptual framework of Neuroleadership consisted of 5 attributes indicator; status, certainty, autonomy, relatedness, and fairness. 2) The components and indicators consisted of 5 attributes with 16 indicators as follows; (1) Status consisted of 4 features, (2) Certainty consisted of 3 features, (3) Autonomy consisted of 3 features, (4) Relatedness consisted of 3 features, and (5) Fairness consisted of 3 features. 3) The results of the confirmatory

inspection showed that Neuroleadership indicators of private school administrators were consistent with the empirical data by considering the value of Goodness of fit:  $X^2 = 74.06$ ,  $df = 65$ ,  $p$ -value 0.21; Relative  $X^2 = 1.14$ ;  $GFI = .98$ ;  $AGFI = .95$ ,  $RMR = .01$ ;  $SRMR = .01$ ,  $RMSEA = .02$

**Keywords:** Leadership, Neuroleadership, Private School Administrators

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน 2) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน 3) ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ใช้การสุ่มอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์เนื้อหาและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ สถานะ ความแน่นอน ความมีอิสระ ความเกี่ยวพัน และความเป็นธรรม 2) องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 16 ตัวชี้วัด ดังนี้ (1) ด้านสถานะ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด (2) ด้านความแน่นอน ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด (3) ด้านความมีอิสระ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด (4) ด้านความเกี่ยวพัน ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด (5) ด้านความเป็นธรรม ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด 3) ผลการตรวจสอบเชิงยืนยัน พบว่า ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืน คือค่า  $X^2 = 74.06$ ,  $df = 65$ ,  $p$ -value 0.21; Relative  $X^2 = 1.14$ ;  $GFI = .98$ ;  $AGFI = .95$ ,  $RMR = .01$ ;  $SRMR = .01$ ,  $RMSEA = .02$

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

## บทนำ (Introduction)

โลกในยุคปัจจุบันกำลังเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงผันผวนและความไม่แน่นอน หรือที่เรียกว่า “VUCA” (V: Volatility, U: Uncertainty, C: Complexity, A: Ambiguity) เกิดปรากฏการณ์ทางเศรษฐกิจสังคมสมัยใหม่ การพัฒนาเศรษฐกิจจากเดิมที่เป็นการพัฒนาโดยการขับเคลื่อนด้วยปัจจัย (Factor-driven economy) และการขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพ (Efficiency-driven economy) ปรับเปลี่ยนเป็นการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-driven economy) เป็นยุคที่มีความพลิกผันทางเทคโนโลยี (Disruptive Technology) นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินชีวิตและการทำงานอย่างต่อเนื่องและไม่สามารถคาดการณ์ได้ ดังนั้นประเทศไทยต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมอย่างเร่งด่วน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านการศึกษาในการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ เพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับนานาชาติ นอกจากนั้น กระบวนการเรียนการสอนและการบริหารจัดการการศึกษา ต้องสอดคล้องและรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเพื่อเท่าทันความก้าวหน้าของโลกและการมีชีวิตในสังคมสมัยใหม่ที่มีลักษณะเป็นพลวัตและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ตลอดระยะเวลา 20 กว่าปีที่ผ่านมา สถาบันการศึกษาชั้นนำในต่างประเทศได้สนใจเกี่ยวกับสมองกับการเรียนรู้ โดยนำความรู้พื้นฐานทางประสาทวิทยาศาสตร์ (Neuroscience) มาศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมอง จิตใจและการศึกษา ในปีการศึกษา 2001 Harvard University ได้เปิดหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขา “Mind, brain, and education (MBE)” (Tokuhama-Espinosa, 2008) รวมถึงมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เช่น University of Texas, University of Southern California, University of Cambridge, Stanford University, University College of London, Beijing Normal University, and Southeast University (Tokuhama-Espinosa, 2010) ซึ่งหลักสูตรที่เปิดสอนเกี่ยวกับสมอง จิตใจ และการศึกษานั้นได้รับความนิยมทั้งในยุโรปและออสเตรเลีย สำหรับประเทศไทยเริ่มให้ความสำคัญในปีการศึกษา 2557 โดยภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาได้พัฒนาและเปิดทำการสอนหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสมอง จิตใจและการเรียนรู้ และต่อมาใน พ.ศ. 2562 หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ได้ปรับปรุงหลักสูตรโดยใช้ประสาทวิทยาการศึกษา เป็นฐานในการเตรียมบุคลากรครูให้มีความรู้ความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการทำงานของสมองเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน (Kulnanun, 2019) นอกจากการจัดการเรียนการสอนที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วแล้ว การบริหารการศึกษาก็มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการนำความรู้ทางประสาทวิทยาศาสตร์มาใช้ในการบริหารองค์กร ทั้งในแง่ของการพัฒนาตนเอง และทำความเข้าใจบุคคลอื่น เป็นศาสตร์ที่ผสมผสานความรู้พื้นฐานของประสาทวิทยาศาสตร์กับภาวะผู้นำ และการจัดการองค์กร เรียกว่า ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์

ภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ (Neuroleadership) ถูกกล่าวถึงโดย Ringleb and Rock (2008) ใน พ.ศ. 2551 เป็นสหวิทยาการของการเป็นผู้นำ ผสมเข้ากับวิทยาศาสตร์การแพทย์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกลไกทางระบบประสาท กระบวนการทางประสาทของมนุษย์ เพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างสมอง เคมีของสมอง กับจิตใจ อารมณ์ สังคม และพฤติกรรมของมนุษย์ เป็นการประยุกต์ความรู้ทางประสาทวิทยาศาสตร์และจิตวิทยา นำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพความเป็นผู้นำในองค์กร ทำให้ผู้นำเข้าใจสถานการณ์ในการที่จะลดภาวะภัยคุกคาม หรือเป็นผู้นำที่สามารถจูงใจคนเพื่อสร้างความร่วมมือในงาน จากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน (Molina & Collazos, 2021) และความผูกพันต่องาน (Leigh, Zwaan, & Dorrian, 2019) ส่งผลให้การบริหารองค์กรเกิดประสิทธิผล ตลอดทศวรรษที่ผ่านมานักวิจัยได้พยายามศึกษาถึงความเชื่อมโยงของประสาทวิทยาศาสตร์ไปยังภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อทำความเข้าใจ อธิบายและพัฒนาความเป็นภาวะผู้นำได้ในเชิงรูปธรรมทั้งในด้านธุรกิจ การบริหารปกครอง และการศึกษา

ใน พ.ศ. 2551 Ringleb and Rock (2008) ได้นำเสนอโมเดลที่ชื่อว่า SCARF ที่สอดคล้องกับบริเวณการคุกคามและรางวัลของสมอง สามารถนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์ที่มีคนทำงานอยู่ร่วมกัน รวมถึงสถานที่ทำงานทุกประเภท ครอบคลุม กิจกรรมทางสังคมทั่วไปหรือทางการศึกษา โมเดล SCARF เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ทางสังคม 5 ประการ

ได้แก่ สถานะ (Status) ความแน่นอน (Certainty) ความมีอิสระในการควบคุมหรือตัดสินใจบางอย่างด้วยตนเอง (Autonomy) ความเกี่ยวข้อง (Relatedness) และความเป็นธรรม (Fairness) ซึ่งโมเดลนี้ได้รับความสนใจและนำไปต่อยอดในการศึกษาวิจัยหลายฉบับ ตลอดทศวรรษที่ผ่านมา นักวิจัยได้พยายามศึกษาถึงความเชื่อมโยงของประสาทวิทยาศาสตร์ไปยังภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อทำความเข้าใจ อธิบายและพัฒนาความเป็นภาวะผู้นำได้ในเชิงรูปธรรมทั้งในด้านธุรกิจ การบริหารปกครอง และการศึกษา

การจัดการศึกษาเอกชนมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยแบ่งเบาภาระการจัดการศึกษาให้กับภาครัฐ ช่วยสร้างโอกาสทางการศึกษา พัฒนาผู้เรียนให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ เป็นกำลังสำคัญของการพัฒนาประเทศ ซึ่งการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนจะประสบความสำเร็จได้นั้นส่วนหนึ่งมาจากการส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐ และการดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่ประสบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอยู่หลายประการ ประเด็นสำคัญที่พบส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา (Kwanyuen, 2017) จากสภาพปัญหาของการดำเนินกิจการของโรงเรียนเอกชนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ของโลก ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาทุนมนุษย์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการศึกษาให้สามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาภาวะผู้นำให้โรงเรียนเอกชนสามารถบริหารงานที่เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาเอกชนของประเทศไทยในยุคการจัดการศึกษาที่ซับซ้อนและความผันผวนยิ่ง อีกทั้งจากการศึกษางานวิจัยทั้งในและต่างประเทศจนถึงปัจจุบันยังไม่พบว่ามีการศึกษาวิจัยใดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

1. เพื่อศึกษากรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
3. เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

### กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual framework)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดโมเดล SCARF ของ Ringleb and Rock (2008) มาสังเคราะห์ประเด็นพฤติกรรมบ่งชี้ร่วมของแต่ละองค์ประกอบ จากการ

ศึกษาวิจัยของ Hamlin (2017), Kiartivich (2019), Pope (2019) และ Ahmet (2021) เป็นกรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 16 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ด้านสถานะ (Status) ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด คือ การให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับผู้อื่น การให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงาน การยอมรับผู้อื่น และการยกย่องให้เกียรติผู้อื่น
2. ด้านความแน่นอน (Certainty) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ ความชัดเจน ความสามารถทำนายอนาคต และความมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์
3. ด้านความมีอิสระ (Autonomy) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ การให้อิสระทางความคิด การควบคุมตนเอง การให้อำนาจตัดสินใจ
4. ด้านความเกี่ยวพัน (Relatedness) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ การสร้างบรรยากาศความปลอดภัย การสร้างความไว้วางใจ และการสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้อื่น
5. ด้านความเป็นธรรม (Fairness) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ การให้ความเสมอภาคเท่าเทียม และการให้ความยุติธรรม

### วิธีดำเนินการวิจัย (Methodology)

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methods research) ที่มุ่งศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษารอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้ 1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการแนวคิดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ และแนวคิดทฤษฎีอื่น ๆ 2) สังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ และหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ และ 3) สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.87 และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 โรงเรียน โดยหาความเชื่อมั่นจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha coefficient) มีค่าเท่ากับ 0.97

## ผลการวิจัย (Research results)

ผลการศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทยุทธศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1. ผลการศึกษารอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงประสาทยุทธศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วยองค์ประกอบภาวะผู้นำ 5 ด้าน 16 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ด้านสถานะ ประกอบด้วย ตัวชี้วัด 4 ด้าน ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับผู้อื่น การให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงาน การยอมรับผู้อื่น การยกย่องให้เกียรติผู้อื่น 2) ด้านความแน่นอน ประกอบด้วย ตัวชี้วัด 3 ด้าน ได้แก่ ความชัดเจน ความสามารถทำนายอนาคต ความมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ 3) ด้านความมีอิสระ ประกอบด้วย ตัวชี้วัด 3 ด้าน ได้แก่ การให้อิสระทางความคิด การควบคุมตนเอง การให้อำนาจตัดสินใจ 4) ด้านความเกี่ยวพัน ประกอบด้วย ตัวชี้วัด 3 ด้าน ได้แก่ การสร้างบรรยากาศความปลอดภัย การสร้างความไว้วางใจ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น 5) ด้านความเป็นธรรม ประกอบด้วย ตัวชี้วัด 3 ด้าน ได้แก่ การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ การให้ความเสมอภาคเท่าเทียม การให้ความยุติธรรม

2. ผลการศึกษารอบองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทยุทธศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรทั้ง 5 องค์ประกอบ 16 ตัวชี้วัด ดังนี้

1) ด้านสถานะ พบว่า ตัวชี้วัดผู้บริหารให้การต้อนรับด้วยอัธยาศัยไมตรีต่อผู้มาติดต่อกับโรงเรียน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $M = 4.45, SD = 0.77$ ) และผู้บริหารจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูครูอย่างเหมาะสม ( $M = 4.16, SD = 0.90$ ) มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

2) ด้านความแน่นอน พบว่า ตัวชี้วัดผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาโรงเรียน และผู้บริหารกำหนดแผนงานและโครงการที่สนองต่อเป้าหมายของโรงเรียน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $M = 4.29, SD = 0.80$  และ  $M = 4.29, SD = 0.82$  ตามลำดับ) และตัวชี้วัดผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงในการบริหารงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ส่วนพฤติกรรมผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ( $M = 4.16, SD = 0.81$  และ  $M = 4.16, SD = 0.80$ ) มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

3) ด้านความมีอิสระ พบว่า ตัวชี้วัดที่ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์ในการบริหารงานอย่างชัดเจน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $M = 4.33, SD = 0.79$ ) และตัวชี้วัดผู้บริหารสามารถจัดการกับอารมณ์และแสดงออกอย่างเหมาะสม ( $M = 11, SD = 97$ ) มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

4) ด้านความเกี่ยวพัน พบว่า ตัวชี้วัดผู้บริหารรับฟังปัญหาจากทุกฝ่าย มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $M = 4.28, SD = 0.91$ ) และตัวชี้วัดผู้บริหารมีความสามารถช่วยเหลือครูตรงตามความต้องการ ( $M = 4.07, SD = 0.93$ ) มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

5) ด้านความเป็นธรรม พบว่า พฤติกรรมผู้บริหารกำหนดขอบเขตหน้าที่ภาระงานของครูแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $M = 4.31, SD = 0.80$ ) และตัวชี้วัดผู้บริหารใช้วาจาสุภาพ นุ่มนวลกับครู ( $M = 4.22, SD = 0.93$ ) มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

2.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทยุทธศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ด้านสถานะ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดการยอมรับผู้อื่นกับตัวชี้วัดการยกย่องให้เกียรติผู้อื่น มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.87 และตัวชี้วัดการให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับผู้อื่นกับตัวชี้วัดการยกย่องให้เกียรติผู้อื่น มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.82

2) ด้านความแน่นอน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดความชัดเจนกับตัวชี้วัดความสามารถทำนายอนาคตมีความสัมพันธ์กันมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.89 และตัวชี้วัดความชัดเจนกับตัวชี้วัดความมีวิสัยทัศน์ เป้าหมายวัตถุประสงค์มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.75

3) ด้านความมีอิสระ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดการให้อิสระทางความคิดกับตัวชี้วัดการควบคุมตนเองมีความสัมพันธ์กันมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.87 และตัวชี้วัดการให้อิสระทางความคิดกับตัวชี้วัดการให้อำนาจตัดสินใจมีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.83

4) ด้านความเกี่ยวพัน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดการสร้างบรรยากาศความปลอดภัยกับตัวชี้วัดการสร้างควมไว้วางใจมีความสัมพันธ์กันมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.92 และตัวชี้วัดการสร้างบรรยากาศความปลอดภัยกับตัวชี้วัดการสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้อื่น มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.83

5) ด้านความเป็นธรรม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดการให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกับตัวชี้วัดการให้ความยุติธรรมมีความสัมพันธ์กันมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.89 และตัวชี้วัดการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพกับตัวชี้วัดการให้ความยุติธรรมมีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.83

3. ผลการตรวจสอบความตรงของตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทิวิทยาศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

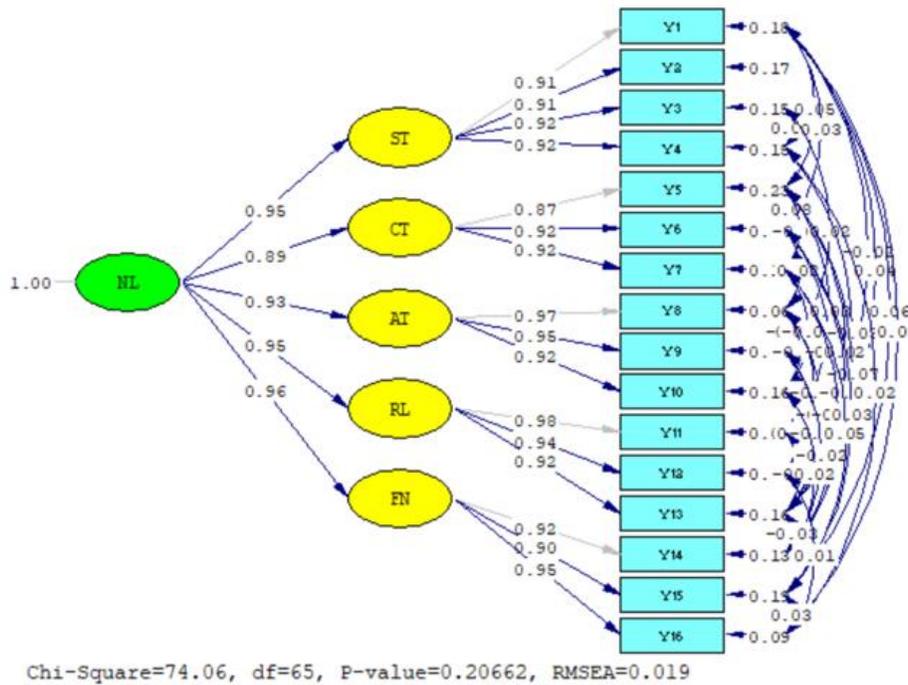
3.1 ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทิวิทยาศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลดังตารางที่ 1

3.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทิวิทยาศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน พบว่า ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดคือ การสร้างบรรยากาศความปลอดภัย โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.98 รองลงมา ได้แก่ การให้อิสระทางความคิด การให้ความยุติธรรม การควบคุมตนเอง และการสร้างความไว้วางใจ ซึ่งมีค่า 0.97, 0.95, 0.95 และ 0.94 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือ ความชัดเจน ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.87 ดังภาพที่ 1

**Table 1** Goodness of fit indices of the model with empirical data of neuroleadership indicators of private school administrators.

ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์	แปลผล
Chi-Square-Sig	> 0.05	74.06	ผ่านเกณฑ์
Chi-Square/Degree of Freedom ( $\chi^2/df$ )	< 2.00	1.14	ผ่านเกณฑ์
Goodness of Fit (GFI)	> 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
Adjust Goodness of Fit (AGFI)	> 0.90	0.95	ผ่านเกณฑ์
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	< 0.05	0.02	ผ่านเกณฑ์



**Figure 1** Model of neuroleadership indicators of private school administrators  
โมเดลตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทวิทยาศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

3.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ ด้านความเป็นธรรม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.96 รองลงมา ได้แก่ ด้านสถานะ และด้านความเกี่ยวพัน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.95 และด้านความแน่นอน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดเท่ากับ 0.89

## อภิปรายผล (Conclusion)

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงประสาทยุทธศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน มีประเด็นที่น่าสนใจมาพิจารณา ดังนี้

1. ผลจากการรอบแนวคิดในการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงประสาทยุทธศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านสถานะ 2) ด้านความแน่นอน 3) ด้านความมีอิสระ 4) ด้านความเกี่ยวพัน และ 5) ด้านความเป็นธรรม และประกอบด้วย 16 ตัวชี้วัด จากผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า โมเดล SCARF สามารถเป็นองค์ประกอบในการพัฒนาตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทยุทธศาสตร์ ในผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยอาศัยวิธีการให้รางวัลและหลีกเลี่ยงภัยคุกคามจากการรับรู้ของสมอง ตามที่นักประสาทยุทธศาสตร์ Gordon (2000) ได้ให้หลักการ “ลดอันตรายและให้รางวัลสูงสุด” ซึ่งเป็นหลักการจัดระเบียบของสมอง หากบุคคลได้รับการกระตุ้นอารมณ์เชิงบวกหรือการให้รางวัล จะทำให้เกิดการตอบสนองตามมา แต่ในขณะเดียวกันหากเกี่ยวข้องกับอารมณ์เชิงลบหรือการลงโทษ ก็อาจจะนำไปสู่การหลีกเลี่ยงการตอบสนอง (Ringleb & Rock, 2008) ซึ่งปัจจุบันได้มีการนำโมเดล SCARF ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงาน จากการศึกษาวิจัยของ Kiartivich (2018) ได้นำหลักการของประสาทยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นการบริหารที่เข้าใจเกี่ยวกับจิตใจ อารมณ์ สังคมของมนุษย์และการทำงานของสมองไปประยุกต์ใช้กับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้เกิดประสิทธิภาพได้ หากอธิบายในเชิงประสาทยุทธศาสตร์ เมื่อมนุษย์ถูกคุกคาม ไม่ว่าจะทางร่างกายหรือจิตใจ ร่างกายจะปล่อยฮอร์โมนคอร์ติซอล (Cortisol) หรือที่เรียกว่า ฮอโมนความเครียด ออกสู่ร่างกาย ซึ่งจะมีผลต่อความคิดสร้างสรรค์และประสิทธิภาพในการทำงาน การคิด การวางแผน การตัดสินใจและความสำเร็จ ในทางกลับกัน หากมนุษย์รู้สึกได้รับรางวัล สมองของเราจะปล่อยสารโดปามีน (Dopamine) หรือที่เรียกว่า ฮอโมนแห่งความสุข จะทำให้เกิดความต้องการที่จะได้รับอีกครั้ง ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้

2. จากผลการวิจัยองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวชี้วัดที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในการบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงประสาทยุทธศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในด้านสถานะ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับผู้อื่น การให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงาน การยอมรับผู้อื่น และการยกย่องให้เกียรติผู้อื่น มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.91, 0.91, 0.92 และ 0.92 ตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทยุทธศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในด้านสถานะ ได้ร้อยละ 91, 91, 92 และ 92 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่า ตัวชี้วัดในด้านสถานะที่มีค่าถ่วงน้ำหนักมากที่สุดคือ การยอมรับผู้อื่น และการยกย่องให้เกียรติผู้อื่น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้นำต้องรู้จักยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคลซึ่งได้รับประสบการณ์มาต่างกัน เข้าใจในความแตกต่างเน้นบริหารงานผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Champajorn (2018) ที่ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้ให้การยอมรับผู้อื่น อันเป็นหลักสำคัญในการครองตน โดยต้องรู้จักตน รู้จักคน รู้จักงาน รู้จักองค์กร นำกระบวนการบริหารมาปฏิบัติให้สำเร็จ

3. ตัวชี้วัดที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในการบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงประสาทยุทธศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในด้านความแน่นอน ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ ความชัดเจน ความสามารถทำนายอนาคต และความมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.87, 0.92 และ 0.92 ตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทยุทธศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในด้านความแน่นอน ได้ร้อยละ 87, 92 และ 92 ตามลำดับ จากผลที่ได้พบว่า ความสามารถทำนายอนาคต และความมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์เป็นตัวชี้วัดในด้านความแน่นอนที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก แสดงว่าความสามารถทำนายอนาคต และความมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำในปัจจุบัน เนื่องจากผู้นำจะต้องมีบทบาทเป็น นักวางแผน เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น (Knezevich, 1984) สอดคล้องกับทฤษฎี ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) ที่ผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม และการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ผลการวิจัยของ Patipimpakorn (2007) เรื่องรูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด แสดงว่า เป็นภาวะผู้นำที่มีความสำคัญกับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมาก ดังนั้นผู้นำควรให้ความสำคัญในการคาดคะเนเหตุการณ์ ในอนาคต มองการณ์ไกล มีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดนโยบายและวางแผน เพื่อจัดการศึกษาให้เท่าทันกับการ เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน นอกจากนี้ ทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ยังเป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารควรมีเพื่อความสำเร็จ ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

4. ตัวชี้วัดที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในการบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงประสาทยุทธศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในด้านความมีอิสระ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ การให้อิสระทางความคิด การควบคุมตนเอง และการให้อำนาจ ตัดสินใจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.97, 0.95 และ 0.92 ตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายความแปรผันร่วมกับ องค์ประกอบตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทยุทธศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในด้านความมีอิสระ ได้ร้อยละ 97, 95 และ 92 ตามลำดับ จากผลที่ได้พบว่า การให้อิสระทางความคิด เป็นตัวชี้วัดด้านความมีอิสระที่มีความสำคัญเป็นอันดับ แรก แสดงให้เห็นว่าการให้อิสระทางความคิดเป็นสิ่งสำคัญซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของงานวิจัยของ Wonganutraroj (2003) ที่ระบุว่าผู้บริหารควรมีทักษะในการรับฟังเป็นผู้ฟังที่ดี มีเทคนิคในการรับฟังความคิดเห็น โดยผู้บริหารต้องสร้าง บรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้ และวิเคราะห์พิจารณาความคิดเห็นก่อนนำไปใช้ ซึ่งจะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้โดยเสรี การที่ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพที่ต่างกันมี พฤติกรรมเชิงรุกเพิ่มขึ้นตามระดับบุคลิกภาพและการรับรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ผ่านการให้อิสระในการทำงานจะ ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การโดยรวม ทำให้มีทัศนคติที่เปิดกว้างและมีความสำนึกในหน้าที่สูง ภูมิใจในความสามารถของ ตนเอง เกิดแรงเสริมกับตนเองในการทำงาน เกิดความคาดหวังผลการทำงานของตนเอง และประเมินผลการทำงานของ ตนเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานทั้งต่อพนักงานและองค์การต่อไปในอนาคต (Chantawan, 2017)

5. ตัวชี้วัดที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในการบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงประสาทยุทธศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในด้านความเกี่ยวพัน ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ การสร้างบรรยากาศความปลอดภัย การสร้างความไว้วางใจ และการ สร้างความสัมพันธ์ต่อผู้อื่น มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.98, 0.94 และ 0.92 ตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายความ แปรผันร่วมกับองค์ประกอบตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทยุทธศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในด้านความเกี่ยวพัน

ได้ร้อยละ 98, 94 และ 92 ตามลำดับ ผลที่ได้พบว่า การสร้างบรรยากาศความปลอดภัย เป็นตัวชี้วัดด้านความเกี่ยวข้องที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก แสดงให้เห็นว่าการสร้างบรรยากาศความปลอดภัยเป็นสิ่งที่มียุทธศาสตร์ต่อการรับรู้หรือความรู้สึกของครูและบุคลากร เนื่องจากบรรยากาศองค์การจะเป็นความรู้สึกของการปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ การสร้างบรรยากาศองค์การให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ สอดคล้องกับการศึกษางานวิจัยของ Kiartivich (2018) ที่พบว่าบรรยากาศองค์การในภาพรวมนั้นมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองของพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ ตัวชี้วัดการสร้างความปลอดภัยของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจในองค์กรและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร รวมถึงความยึดมั่นผูกพันในงานยังพบว่ามีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอีกด้วย (Rongklad, 2016; Phoruksa, 2018) ซึ่งองค์การสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาหรือกำหนดนโยบายแนวทางในการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพ

6. ตัวชี้วัดที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในการบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงประสาทยุทธศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในด้านความเป็นธรรม ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ การให้ความเสมอภาคเท่าเทียม และการให้ความยุติธรรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92, 0.90 และ 0.95 ตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงประสาทยุทธศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในด้านความเป็นธรรมได้ร้อยละ 92, 90 และ 95 ตามลำดับ ผลที่ได้พบว่า การให้ความยุติธรรม เป็นตัวชี้วัดด้านความเป็นธรรมที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก แสดงให้เห็นว่าการให้ความยุติธรรม เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Makmeesab (2013) ที่ระบุถึงด้านความยุติธรรมเป็นองค์ประกอบหนึ่งของจริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นการบริหารงานด้วยระบบยุติธรรมในองค์กรของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยรักษาทั้งบุคลากรและผู้บริหารที่ดีที่ได้รับผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ทำให้องค์กรสามารถดำเนินไปสู่จุดหมายได้

## ข้อเสนอแนะจากการวิจัย (Recommendations)

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรม ให้ความสำคัญและยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงาน ไม่ข่มเหงรังแกผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมแก่ผู้ร่วมงาน
2. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจ ยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน แสดงออกให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่ากับองค์กร ทักทาย วิธีการพูดคุย การตั้งใจฟัง รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง มอบหมายงานสำคัญให้รับผิดชอบ ให้ความสนใจกับความเป็นอยู่นอกเหนือการทำงาน คอยช่วยเหลือผู้ร่วมงานเมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ยากลำบาก รวมทั้งควรยกย่องให้เกียรติผู้อื่น โดยให้ความชื่นชมทั้งทางตรงและทางอ้อม ประกาศยกย่องคุณงามความดีของผู้ร่วมงานในโอกาสต่าง ๆ
3. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายในการบริหารโรงเรียนอย่างชัดเจนและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยให้ความสำคัญในการระบุงิจกรรมและวิธีการดำเนินงานสามารถเผยแพร่สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการ

ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา จัดทำแผนปฏิบัติการ มอบหมายบทบาทหน้าที่ให้กับครูและบุคลากร อย่างเป็นชัดเจน สามารถตัดสินใจในสภาวะการณ์วิกฤติได้เป็นอย่างดีอย่างรวดเร็วบนฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาทั้งสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกสถานศึกษา สามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว กำหนดทิศทางและแนวทาง ปฏิบัติให้บรรลุผล สามารถวางรากฐานของสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่เกิดขึ้นได้

4. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในระดับการบริหาร ส่งเสริมสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาศักยภาพให้มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงาน มีทักษะในการจัดการตนเอง ให้อิสระในการวางแผนการดำเนินงาน ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในการปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ ทำให้ผู้ร่วมงานรับรู้ว่าคุณมีความสามารถ มีอิสระทางความคิดและการกระทำ เพื่อให้ผู้ร่วมงานรับรู้ว่าคุณมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน มีศักยภาพในการทำสิ่งต่าง ๆ มีความมั่นใจในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้

5. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรให้ความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศทำงานที่ดีทั้งทางกายภาพ พื้นที่ปฏิบัติงาน มีบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี ให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน มีความผ่อนคลาย รู้สึกภูมิใจในสถานที่ทำงาน มีความสุขที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในที่ทำงาน นอกจากด้านกายภาพแล้ว ความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานด้วยกันก็มีผลต่อบรรยากาศที่ดีในการทำงานผู้บริหารควรส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม สร้างความผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เหมือนคนในครอบครัว ให้ผู้ร่วมงานทุกคนรู้สึกอบอุ่นไม่โดดเดี่ยว และรับรู้ได้ว่าจะมีผู้บริหารและผู้ร่วมงานที่พร้อมคอยช่วยเหลืออยู่ นอกจากนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เพียงดูแลเฉพาะคนทำงานเท่านั้น แต่ควรดูแลไปถึงครอบครัวของผู้ร่วมงานด้วย เพื่อสร้างบรรยากาศความไว้วางใจ ความสุขใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างความเป็นธรรมและยุติธรรมในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
2. ควรศึกษาวิจัยบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
3. ควรศึกษาวิจัยอนาคตภาพการบริหารเชิงรุกของโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
4. ควรศึกษาวิจัยกลยุทธ์การบริหารแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
5. ควรศึกษาปัจจัยที่เอื้อและอุปสรรคในการสร้างบรรยากาศความไว้วางใจในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

## References

- Ahmet, G. (2021). Neuroleadership: A Conceptual Analysis and Educational Implications. *International Journal of Education in Mathematics Science and Technology*, 9(1), 63-82.
- Champajorn, A. (2018). Behaviour of School Administrators. *Journal of Roi Kaensam Academi*, 3(2), 47-61.
- Chantawan, A. (2017). The Influences of Job Autonomy-Openness to Experience Personality and Conscientiousness Personality-Perceived Self-Efficacy on Effectiveness of Academic Performance. *Electronic Journal of Open and Distance Innovative Learning*, 7(1), 104-123.
- Gordon, E. (2000). *Integrative Neuroscience: Bringing Together Biological, Psychological and Clinical Models of the Human Brain*. Harwood Academic Publishers.
- Hamlin, C. R. (2017). *Neuroscientific Strategies for Managing Stress Related to Pervasive Change in Public Education*. Retrieved April 23, 2022, from [https://ursa.mercer.edu/bitstream/handle/10898/5063/Hamlin\\_mercer\\_1160E\\_10039.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ursa.mercer.edu/bitstream/handle/10898/5063/Hamlin_mercer_1160E_10039.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Kiartivich, S. (2018). Perception of Organizational Climate and Self-Development of Private Employees in Bangkok. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11(3), 208-219.
- Kiartivich, S. (2019). NeuroLeadership: Applying Neuroscience to Leadership and New Public Management. *Journal of Politics, Administration and Law*, 13(1), 237-250.
- Knezevich, S. J. (1984). *Administration of Public Education* (4<sup>th</sup> ed.). New York: harper and Row.
- Kwanyuen, P. (2017). *The Desirable Characteristics of School Private Administrators as Attitudes by Teacher of Private School in Sattahip Chonburi*. [Master's thesis, Burapha University]. [In Thai]
- Kulnanun, T. (2019). Neuroeducation: Current Human Capital Development for the Future. *Karupibul Journal*, 6(2), 169-183.
- Leigh, A., Zwaan, R. V., & Dorrian, A. (2019). The Role of Neuroleadership in Work Engage ment. *SA Journal of Human Resource Management* 17.
- Makmeesab, A. (2013). *Code of Ethics for School Administrator*. [Doctoral dissertation, Silpakorn University]. [In Thai]
- Molina Carrasco, Z. C., & Collazos Alarcon, M.A. (2021). *Quality in the Management Processes of Educational Institutions from the Neuro-Leadership*. *Revista Iberoamericana de educacion*.
- Patipimpakorn, P. (2007). *Leadership Style and Effectiveness of Administrater of Basic Education Private Schools*. [Doctoral dissertation, Silpakorn University]. [In Thai]
- Phoruksa, P. (2018). Trust in Supervisor, Work Engagement, Organizational Citizenship Behavior and Job Performance of Professional Nurses in the Private Hospital. *J. of Soc Sci & Hum*, 44(2), 249-273.

- Pope, S. N. (2019). *A Systematic Literature Review of School Leadership Intelligences for the Development of Neuro-Educational Leadership*. [Master's thesis, University of New England].
- Ringleb, H., & Rock, D. (2008). Chapter 1: The Emerging Field of Neuro-Leadership. pp. 1-29. In D. Rock and A. H. Ringleb (Eds.), *Handbook of Neuroleadership*. CreateSpace, Scotts Valley, CA.
- Rongklad, W. (2016). *The Relationships Among Organizational Trust, Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior of Employees in a Beverage and Food Company*. [Master's thesis, Thammasat University]. [In Thai]
- Tokuhamas-Espinosa, T. (2008). *The Scientifically Substantiated Art of Teaching: A Study in the Development of Standards in the New Academic Field of Neuroeducation. (Mind, Brain, and Education Science)*. [Doctoral dissertation, Capella University, Minnesota].
- Tokuhamas-Espinosa, T. (2010). *Mind, Brain, and Education Science a Comprehensive Guide to the New Brain-Based Teaching*. New York: W. W. Norton & Company.
- Wonganutraroj, P. (2003). *Academic Administration*. Bangkok: Text and Journal Publication.