

รูปแบบการนิเทศเชิงระบบบูรณาการหลักพุทธธรรมในการขับเคลื่อน  
โรงเรียนคุณธรรมสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบุรี\*

SYSTEMATIC SUPERVISION MODEL INTEGRATING BUDDHIST PRINCIPLES FOR  
DRIVING MORAL SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION  
COMMISSION (OBEC), THE SECONDARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE PHETCHABURI.

ณัฐนันท์ พรหมณังษ์

Nuttinun Pramsung

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบุรี, ประเทศไทย

The Secondary Educational Service Area Office Phetchaburi, Thailand

E-mail: nattiwan.yyn@esdc.go.th

## บทคัดย่อ

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ครั้งนี้ มุ่งพัฒนารูปแบบการนิเทศเชิงระบบ (PBR–Moral Supervision Model) บูรณาการหลักพุทธธรรมในการขับเคลื่อนโรงเรียนคุณธรรม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนารูปแบบการนิเทศเชิงระบบ (PBR–Moral Supervision Model) บูรณาการหลักพุทธธรรมในการขับเคลื่อนโรงเรียนคุณธรรม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ศึกษาผลการใช้รูปแบบการนิเทศเชิงระบบ และ 3) ขยายผลและประเมินความยั่งยืนของเครือข่าย การวิจัยดำเนินการตามกระบวนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย การศึกษาและพัฒนารูปแบบ การทดลองใช้รูปแบบ และการขยายผลเพื่อประเมินความยั่งยืนของเครือข่าย ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาผลการใช้รูปแบบ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 132 คน จาก 22 โรงเรียน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ แบบประเมินคุณภาพโรงเรียนคุณธรรม แบบบันทึกติดตาม และแบบสอบถามความพึงพอใจ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เป็นอิสระต่อกัน (Dependent Samples t-test) และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการนิเทศ

---

\* Received 7 May 2026; Revised 2 June 2026; Accepted 6 June 2026

เชิงระบบ PBR–Moral Supervision Model ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 (2) การนิเทศบนฐานคุณธรรม โดยประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 และ (3) การสะท้อนผลและการเสริมแรงเชิงบวก โดยประยุกต์ใช้หลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของรูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.68, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.41) ผลการใช้รูปแบบการนิเทศเชิงระบบ พบว่า สถานศึกษาสามารถยกระดับคุณภาพโรงเรียนคุณธรรมระดับ 3–4 ดาว ได้ร้อยละ 55 และคะแนนการประเมินคุณภาพโรงเรียนคุณธรรมหลังการใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t = 15.42, p < .01$ ) ขณะที่ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องต่อการใช้รูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.75, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.38) ผลการขยายผลและประเมินความยั่งยืนของเครือข่ายพบว่า เกิดภาคีเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านคุณธรรมที่เข้มแข็ง ส่งผลให้การพัฒนาคุณธรรมของสถานศึกษาเกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนผ่านกระบวนการกัลยาณมิตรนิเทศ

**คำสำคัญ:** รูปแบบการนิเทศเชิงระบบ, รูปแบบการนิเทศ PBR–Moral Supervision Model, โรงเรียนคุณธรรม, หลักพุทธธรรม, การพัฒนาเครือข่ายอย่างยั่งยืน

## Abstract

This research and development (R&D) study aimed to (1) develop a systemic supervision model, namely the PBR–Moral Supervision Model, integrating Buddhist principles for driving Moral Schools under the Office of the Basic Education Commission; (2) examine the effectiveness of the developed model; and (3) expand the implementation and evaluate the sustainability of the network. The research was conducted through three phases: model development, model implementation, and network expansion for sustainability evaluation. The population consisted of school administrators and teachers under the Secondary Educational Service Area Office Phetchaburi. The sample included 132 administrators and teachers from 22 schools, selected through purposive sampling. Research instruments comprised a model appropriateness evaluation form, a Moral School quality assessment form, a supervision monitoring form, and a satisfaction questionnaire. Data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, dependent samples t-test, and content analysis. The findings revealed that the PBR–Moral Supervision Model consisted of three components: (1) policy-to-practice linkage based on the Four Bases of Success (Iddhipada IV); (2) morality-based supervision applying the Four Sublime States of Mind (Brahmavihara IV); and (3) reflection and positive reinforcement based on the Seven Principles of Kalyanamitta Dhamma. The model was evaluated by experts as having the highest level of appropriateness ( $\bar{x} = 4.68, SD = 0.41$ ). The implementation results showed that 55 percent of participating schools were able to improve their Moral School quality standards to



Levels 3–4 Stars. Moreover, the post-implementation quality assessment scores were significantly higher than the pre-implementation scores at the .01 level ( $t = 15.42, p < .01$ ), while stakeholders' satisfaction with the model was at the highest level ( $\bar{x} = 4.75, SD = 0.38$ ). Furthermore, the expansion phase resulted in a strong professional learning community network for moral development, contributing to sustainable whole-school moral enhancement through the Kalyanamitta supervision process.

**Keywords:** Systemic Supervision Model, PBR–Moral Supervision Model, Moral School, Buddhist Principles, Sustainable Network Development

## บทนำ

การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งด้านความรู้ ทักษะ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และคุณธรรมจริยธรรม อันเป็นรากฐานสำคัญของการดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ตลอดจนยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้ดำเนินโครงการโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษาพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

อย่างไรก็ตาม จากการติดตามผลการดำเนินงานโรงเรียนคุณธรรมในหลายพื้นที่ พบว่าการขับเคลื่อนกิจกรรมด้านคุณธรรมส่วนใหญ่ยังคงอยู่ในรูปแบบของการจัดโครงการหรือกิจกรรมเฉพาะครั้ง ขาดการบูรณาการเข้าสู่ระบบการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเชิงคุณธรรมของผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาเกิดขึ้นในระดับจำกัด อีกทั้งยังขาดกลไกการติดตาม ประเมินผล และการสะท้อนผลการดำเนินงานที่ชัดเจน ส่งผลให้การพัฒนาคุณธรรมในสถานศึกษาหลายแห่งไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ในบริบทดังกล่าว ศึกษานิเทศก์ในฐานะผู้นำทางวิชาการและผู้ขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของโครงการโรงเรียนคุณธรรม อย่างไรก็ตาม รูปแบบการนิเทศที่ใช้ในปัจจุบันส่วนใหญ่มุ่งเน้นการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดหรือรายงานผลกิจกรรมเป็นสำคัญ ทำให้ขาดกระบวนการสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการพัฒนาคุณธรรมจากภายในของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนารูปแบบการนิเทศที่เชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ มีเครื่องมือประเมินที่มีคุณภาพ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการพัฒนาคุณธรรมของสถานศึกษา

นอกจากนี้ การพัฒนาคุณธรรมให้เกิดความยั่งยืนมิได้อาศัยเพียงการกำกับติดตามจากภายนอกเท่านั้น แต่ต้องอาศัยการพัฒนาจิตสำนึกภายในของบุคคลควบคู่กันไป หลักพุทธธรรมจึงเป็นฐานคิดสำคัญที่สามารถนำมา

ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการศึกษาได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากเป็นหลักการที่มุ่งพัฒนาความคิด จิตใจ และพฤติกรรมของบุคคลอย่างเป็นองค์รวม โดยเฉพาะหลักอิทธิบาท 4 หลักพรหมวิหาร 4 และหลักกัลยาณมิตรธรรม ซึ่งล้วนเป็นหลักธรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน การสร้างแรงจูงใจ การให้คำปรึกษา และการพัฒนาความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบุคคล อันเป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการนิเทศทางการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบุรีตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนากลไกการนิเทศที่สามารถขับเคลื่อนโรงเรียนคุณธรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงมีแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการนิเทศเชิงระบบบูรณาการหลักพุทธธรรม หรือ PBR–Moral Supervision Model โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการนิเทศเชิงระบบร่วมกับหลักพุทธธรรม เพื่อสร้างกระบวนการนิเทศที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การเรียนรู้ร่วมกัน และการพัฒนาคุณธรรมของผู้บริหาร ครู และนักเรียนอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลที่สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานเชิงประจักษ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างและศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการนิเทศเชิงระบบบูรณาการหลักพุทธธรรมในการขับเคลื่อนโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ซึ่งคาดว่าจะเป็นวนวัตกรรมทางการนิเทศที่ช่วยยกระดับคุณภาพโรงเรียนคุณธรรม ส่งเสริมการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พัฒนาคุณธรรมของผู้เรียน และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ตลอดจนก่อให้เกิดความยั่งยืนในการพัฒนาคุณธรรมของสถานศึกษา และเครือข่ายทางการศึกษาในระยะยาว

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการนิเทศเชิงระบบบูรณาการหลักพุทธธรรม ในการขับเคลื่อนโรงเรียนคุณธรรม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการนิเทศเชิงระบบฯ โดยเปรียบเทียบคุณภาพของสถานศึกษาก่อนและหลังการใช้รูปแบบ และประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อขยายผลการใช้รูปแบบการนิเทศและประเมินการสร้างเครือข่ายโรงเรียนคุณธรรมต้นแบบ

#### ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการนิเทศเชิงระบบบูรณาการหลักพุทธธรรมในการขับเคลื่อนโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบุรี ผู้ศึกษาได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยไว้ ดังต่อไปนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูแกนนำโรงเรียนคุณธรรม จำนวนรวมทั้งสิ้น 132 คน จาก 22 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบุรี โดยผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วนจำนวนผู้ให้ข้อมูลและเกณฑ์การคัดเลือกเข้า (Inclusion Criteria) ดังนี้



### 1. เกณฑ์การคัดเลือกกระตือรือร้นสถานศึกษา

กำหนดเกณฑ์คือ ต้องเป็นสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการยกระดับโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. และผ่านการประเมินระดับ 3-4 ดาว ในปีงบประมาณที่ทำการศึกษา จำนวน 22 โรงเรียน

### 2. เกณฑ์การคัดเลือกกระตือรือร้นบุคคล (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ)

ผู้วิจัยกำหนดหลักการได้มาซึ่งจำนวนผู้ให้ข้อมูลโดยอิงตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบโครงการโดยตรง (Role-based Selection) กำหนดสัดส่วนโรงเรียนละ 6 คน รวมทั้งสิ้น 132 คน โดยมีคุณสมบัติเฉพาะ ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษา (จำนวน 1 คน ต่อโรงเรียน รวม 22 คน)

คุณสมบัติ เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานวิชาการ/กิจการนักเรียน ที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษานั้น และเป็นผู้มีบทบาทหลักในการกำหนดนโยบายการขับเคลื่อนโรงเรียนคุณธรรม

ครูแกนนำโรงเรียนคุณธรรม (จำนวน 5 คน ต่อโรงเรียน รวม 110 คน)

คุณสมบัติ เป็นครูผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการดำเนินงานโครงการโรงเรียนคุณธรรมของสถานศึกษา และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์หรือมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกิจกรรม/นวัตกรรมส่งเสริมคุณธรรมของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00

2. แบบประเมินคุณภาพโรงเรียนคุณธรรม พัฒนาในรูปแบบเกณฑ์การให้คะแนนแบบแยกองค์ประกอบ (Analytic Rubric) มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) ระหว่าง 0.45 - 0.72 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (alpha) เท่ากับ 0.92

3. แบบนิเทศเชิงระบบ (PBR Form) และแบบบันทึกการสะท้อนผล (Reflection Form) ใช้สำหรับการประเมินเพื่อพัฒนา (Formative Assessment)

4. แบบสอบถามความพึงพอใจ ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น (alpha) เท่ากับ 0.95

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การสร้างและพัฒนาแบบ (R&D Phase 1) ศึกษาบริบท วิเคราะห์เอกสาร สังเคราะห์รูปแบบ และตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่า  $\bar{X}$  และ S.D. ดำเนินการระหว่างเดือน พฤษภาคม-กรกฎาคม พ.ศ. 2568 ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบุรี และสถานศึกษา กลุ่มเป้าหมาย โดยศึกษาบริบท วิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ และตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ระยะที่ 2 การทดลองใช้รูปแบบ (R&D Phase 2) นำรูปแบบไปใช้ใน 22 สถานศึกษา ประเมินคุณภาพก่อนและหลังการนิเทศ เปรียบเทียบคะแนนด้วยสถิติ Dependent Samples t-test และประเมินความพึงพอใจดำเนินการระหว่างเดือน สิงหาคม-ธันวาคม พ.ศ. 2568 ณ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเพชรบุรี จำนวน 22 แห่ง โดยนำรูปแบบไปใช้ในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมนักเรียน ประเมินคุณภาพก่อนและหลังการนิเทศ เปรียบเทียบผลด้วยสถิติ Dependent Samples t-test และประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง

ระยะที่ 3 การขยายผลและประเมินความยั่งยืน (R&D Phase 3) จัดเวที Moral Awards & Learning Fair วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสะท้อนผล (Reflection) ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ดำเนินการระหว่างเดือน มกราคม-มีนาคม พ.ศ. 2569 ณ สถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการและเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับเขตพื้นที่การศึกษา โดยจัดกิจกรรม Moral Awards & Learning Fair เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียน และประเมินความยั่งยืนของรูปแบบ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสะท้อนผล (Reflection) ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

1) ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบประเมินและแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2) ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบนิเทศและ Reflection ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดหมวดหมู่ประเด็นตามกรอบ PBR Model และหลักพุทธธรรม ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบนิเทศและ Reflection แปลผลโดยการจัดกลุ่มประเด็น (Thematic Analysis) เชื่อมโยงกับองค์ประกอบ PBR Model และหลักพุทธธรรม เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมและกระบวนการทัศน์อย่างเป็นระบบ ส่วนการแปลผลข้อมูลจากแบบประเมินคุณภาพโรงเรียนคุณธรรม ใช้เกณฑ์ผ่านระดับ 3-4 ดาว ตามคู่มือ สพฐ. (2560) (2567) และอธิบายผลเชิงพรรณนาประกอบข้อมูลเชิงปริมาณ

3) ใช้วิธี Triangulation เปรียบเทียบข้อมูลจากหลายแหล่ง (แบบประเมิน, การนิเทศ, Reflection, ความพึงพอใจ) เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยของแบบสอบถามความพึงพอใจ ใช้เกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

4.51 – 5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง ระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง ระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง ระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด



## ผลการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน สำหรับการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับการนิเทศจากสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบุรี จำนวน 22 แห่ง รวมทั้งศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน โดยผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีประสบการณ์ด้านการบริหารหรือการจัดการเรียนรู้นานกว่า 10 ปี และมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมนักเรียนในสถานศึกษา

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ PBR-Moral Supervision Model ดำเนินการโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการนิเทศการศึกษา การบริหารการศึกษา และการส่งเสริมคุณธรรมในสถานศึกษา โดยพิจารณาความเหมาะสมด้านองค์ประกอบ กระบวนการดำเนินงาน ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ และความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

1. ระดับคุณภาพความเหมาะสมของรูปแบบรูปแบบ PBR-Moral Supervision Model โดยรวม

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ PBR-Moral Supervision Model โดยรวม

| รายการประเมิน                                     | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความเหมาะสม |
|---------------------------------------------------|-----------|------|------------------|
| ความเหมาะสมของ PBR-Moral Supervision Model โดยรวม | 4.68      | 0.41 | มากที่สุด        |

จากตารางที่ 1 พบว่าความเหมาะสมของรูปแบบ PBR-Moral Supervision Model โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน พบว่า ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.68 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.41 ซึ่งอยู่ในระดับ มากที่สุด ตามเกณฑ์การแปลผล แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของรูปแบบมีความสอดคล้องเชิงโครงสร้าง มีความชัดเจนในเชิงแนวคิด ทฤษฎี และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทสถานศึกษาได้จริง สะท้อนถึงความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

2. การเปรียบเทียบผลการประเมินคุณภาพโรงเรียนคุณธรรมก่อนและหลังการใช้รูปแบบการนิเทศเชิงระบบบูรณาการหลักพุทธธรรม

**ตารางที่ 2** เปรียบเทียบผลการประเมินคุณภาพโรงเรียนคุณธรรมก่อนและหลังการใช้รูปแบบการนิเทศเชิงระบบบูรณาการหลักพุทธธรรม

| ตัวแปรที่ศึกษา                       | n   | ก่อนใช้         | หลังใช้         | t       | Sig. | ระดับผล                |
|--------------------------------------|-----|-----------------|-----------------|---------|------|------------------------|
|                                      |     | รูปแบบ          | รูปแบบ          |         |      |                        |
| คะแนนการประเมินคุณภาพโรงเรียนคุณธรรม | 22  | 65.32<br>(5.25) | 88.54<br>(4.12) | 15.42** | .00  | สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ |
| ความพึงพอใจต่อรูปแบบ                 | 132 | -               | 4.75 (0.38)     | -       | -    | มากที่สุด              |



|                                         |    |   |                |   |   |                           |
|-----------------------------------------|----|---|----------------|---|---|---------------------------|
| การนิเทศโดยรวม                          |    |   |                |   |   |                           |
| จำนวนสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์ระดับ 3-4 ดาว | 22 | - | 12             | - | - | ผ่านเกณฑ์มากกว่ากึ่งหนึ่ง |
|                                         |    |   | โรงเรียน (55%) |   |   |                           |

หมายเหตุ ค่าในวงเล็บคือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ \*\*  $p < .01$

จากตารางที่ 2 พบว่า หลังการใช้รูปแบบการนิเทศเชิงระบบบูรณาการหลักพุทธธรรม คะแนนการประเมินคุณภาพโรงเรียนคุณธรรมของสถานศึกษาสูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t = 15.42, p < .01$ ) โดยมีค่าเฉลี่ยหลังการใช้รูปแบบเท่ากับ 88.54 (S.D. = 4.12) สูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 65.32 (S.D. = 5.25) นอกจากนี้ ผู้บริหารและครูมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการนิเทศโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.75, S.D. = 0.38$ ) และมีสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินโรงเรียนคุณธรรมระดับ 3-4 ดาว จำนวน 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 55 ของสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการทั้งหมด

### 3. การขยายผลการใช้รูปแบบการนิเทศเชิงระบบบูรณาการหลักพุทธธรรม

ในการดำเนินงานระยะที่ 3 ได้จัดเวที Moral Awards & Learning Fair เพื่อเป็นพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเผยแพร่ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ โดยมีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่

- การนำเสนอผลการดำเนินงานของสถานศึกษา (Best Practice)
- การจัดนิทรรศการแสดงผลงานนวัตกรรมและผลงานด้านคุณธรรม
- การเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร ครู และศึกษานิเทศก์
- การสะท้อนผลการดำเนินงาน (Reflection)
- การมอบรางวัลเชิดชูเกียรติแก่สถานศึกษาและบุคลากรต้นแบบด้านคุณธรรม

ผลจากการจัดเวทีดังกล่าวทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การขยายผลนวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

**ตารางที่ 3** ผลการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงฉันทาจากแบบบันทึก Reflection ภายหลังการใช้รูปแบบ PBR-Moral Supervision Model

| ประเด็นวิเคราะห์ (Theme)            | หลักฐานจาก Reflection                                     | การเปลี่ยนแปลงที่พบ (เชิงพฤติกรรม)                  | การเชื่อมโยงกับองค์ประกอบ PBR                   | ผลต่อความยั่งยืน                 |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------|
| การเปลี่ยนกระบวนทัศน์การรับการนิเทศ | ครูสะท้อนว่า “ไม่รู้สึกถูกประเมินแต่รู้สึกได้รับการพัฒนา” | จากผู้รับ การนิเทศแบบตั้งรับ → ผู้มีส่วนร่วมเชิงรุก | R – Reflection & Recognition (กัลยาณมิตรธรรม 7) | ลดแรงต้าน เกิดการยอมรับระบบนิเทศ |



|                                                  |                                                       |                                    |                                     |                                     |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| บทบาทครูในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) | ครูเริ่มนำแนวทางไปขยายผลในโรงเรียน                    | จากผู้ปฏิบัติตาม → ผู้นำการพัฒนา   | B – Based Supervision (พรหมวิหาร 4) | เกิดการขยายผลภายในสถานศึกษา         |
| การเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)      | มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practice ระหว่างโรงเรียน | จากทำงาน ลำพัง → ทำงานแบบเครือข่าย | P – Policy Linking + R              | เกิดเครือข่ายโรงเรียน คุณธรรมต้นแบบ |
| การยอมรับรูปแบบในระดับเขตพื้นที่                 | โรงเรียนสมัครใจเข้าร่วมเครือข่าย                      | จากโครงการ → ระบบงานประจำ          | ครบทั้ง PBR                         | ระบบนิเทศขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน   |

จากตารางที่ 3 พบว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบบันทึก Reflection ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงธีม (Thematic Analysis) พบประเด็นสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

- (1) การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของครูจากผู้รับการนิเทศแบบตั้งรับสู่การมีส่วนร่วมเชิงรุก
- (2) การพัฒนาบทบาทครูสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
- (3) การเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ระหว่างโรงเรียน
- (4) การยอมรับรูปแบบการนิเทศในระดับเขตพื้นที่การศึกษา

ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมและเชิงระบบที่เกิดขึ้นจากกระบวนการ Reflection & Recognition ตามองค์ประกอบของ PBR Model โดยเฉพาะการบูรณาการหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ที่ช่วยปรับกระบวนทัศน์ของผู้รับการนิเทศ ส่งผลให้ระบบการนิเทศเกิดการยอมรับ ขยายผล และพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนในระดับเครือข่ายสถานศึกษา ผลการวิเคราะห์นี้จึงเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนว่า รูปแบบการนิเทศไม่ได้ก่อให้เกิดเพียงผลลัพธ์เชิงคะแนนประเมินเท่านั้น แต่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมการทำงาน (Cultural Change) ในระบบการนิเทศอย่างเป็นรูปธรรม

## อภิปรายผลการวิจัย

1. ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ความสำเร็จของรูปแบบ PBR–Moral Supervision Model เกิดจากการบูรณาการศาสตร์การนิเทศการศึกษาเข้ากับหลักพุทธธรรมอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการนำหลักอริยบท 4 พรหมวิหาร 4 และสัปปุริสธรรม 7 มาใช้เป็นกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียน ส่งผลให้ผู้บริหาร ครู และศึกษานิเทศก์มีเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน นอกจากนี้ กระบวนการนิเทศที่เน้นการมีส่วนร่วม การสะท้อนผล และการยกย่องเชิดชูเกียรติ ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างแรงจูงใจและความต่อเนื่องในการพัฒนางานของสถานศึกษา

รูปแบบ PBR Model ที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพสูงจนทำให้คะแนนการประเมินหลังการนิเทศสูงกว่าก่อนการนิเทศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องมาจากกระบวนการพัฒนาเครื่องมือที่รัดกุมตามหลักการวัดผล

การศึกษา การใช้ Scoring Rubric ที่ชัดเจนในขั้นตอน Based Supervision ทำให้ผู้รับการนิเทศทราบเป้าหมาย และเกณฑ์ความสำเร็จเชิงประจักษ์ สอดคล้องกับ Glickman et al. (2014) ที่ระบุว่าการประเมินและการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นปรนัย (Objective Feedback) เป็นหัวใจสำคัญของการนิเทศ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมาน อัสวภูมิ (2560) ที่พบว่าการนิเทศแบบมีส่วนร่วมสามารถพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564) ที่รายงานว่ากระบวนการนิเทศเชิงกัลยาณมิตรช่วยให้ครูเกิดการ พัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในทางบวก

2. การบูรณาการหลักพุทธธรรม โดยเฉพาะกัลยาณมิตรธรรม 7 ในขั้นตอน Reflection ช่วยลดความตึงเครียดและอคติในการประเมิน (Evaluation Bias) เปลี่ยนกระบวนการทัศน์จากการจับผิด เป็นการจับถูกและเสริมพลัง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วชิรา ศรีบัว และคณะ (2563) ที่พบว่ารูปแบบการนิเทศแนวพุทธส่งผลให้ครูมีความตระหนักรู้และเกิดแรงจูงใจภายใน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาสมบัติ ธนบุญโญ (2562) ซึ่งศึกษาการประยุกต์หลักพุทธธรรมในการบริหารสถานศึกษา พบว่าการนำหลักอริยสัจ 4 และพรหมวิหาร 4 มาใช้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากร สามารถส่งเสริมความร่วมมือ ความรับผิดชอบ และการทำงานอย่างมีคุณธรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. การออกแบบการวิจัยแบบขยายผลและการจัดเวที Learning Fair กระตุ้นให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดความยั่งยืน สอดคล้องกับ Sharma (2024) ที่มองว่าระบบการศึกษาเชิงพุทธต้องอาศัยเครือข่ายทางสังคม (Sangha/Community) ในการหล่อหลอมคุณธรรมอย่างเป็นระบบ

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยครั้งนี้มีความแตกต่างจากงานวิจัยที่ผ่านมาในประเด็นที่ได้นำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการกับกระบวนการนิเทศเชิงระบบอย่างครบวงจร ผ่านองค์ประกอบ P (Policy Linking) B (Based Supervision) และ R (Reflection & Recognition) ซึ่งเป็นการพัฒนารูปแบบเฉพาะที่มุ่งสร้างคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนควบคู่กับการพัฒนาวิชาชีพครูและระบบการนิเทศในสถานศึกษา ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล ระดับสถานศึกษา และระดับเครือข่ายทางการศึกษา

## องค์ความรู้ใหม่

การวิจัยและพัฒนาครั้งนี้ ไม่เพียงแต่บรรลุเป้าหมายในการยกระดับคุณภาพสถานศึกษา แต่ยังก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นนวัตกรรมการบริหารและการนิเทศการศึกษาในระดับมหภาค ซึ่งสามารถสรุปเป็นหลักการสำคัญได้ 3 ประการ ดังนี้

1. นวัตกรรม “ระบบกัลยาณมิตรนิเทศอิงข้อมูลเชิงประจักษ์” (Evidence-Based Kalyanamitra Supervision System)

องค์ความรู้ใหม่ที่ผสาน “ศาสตร์” ด้านการบริหารและประเมินผลทางการศึกษา (Hard Skills) ได้แก่ การใช้เกณฑ์ประเมินแบบแยกองค์ประกอบ (Analytic Rubric) และการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-driven) เข้ากับ



“ศิลป์” แห่งการครองใจคนตามหลักพุทธธรรม (Soft Power) โดยเฉพาะหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 กลไกนี้ช่วยทะลวงข้อจำกัดของการนิเทศแบบดั้งเดิมที่มักติดกรอบการใช้อำนาจตามสายบังคับบัญชา (Top-down Command) เปลี่ยนมาเป็นการสร้างความตระหนักรู้จากภายใน (Inner Awakening) ทำให้การประเมินคุณภาพโรงเรียนคุณธรรมไม่ใช่กระบวนการเพื่อมุ่งตัดสินได้-ตก (Judgmental Evaluation) แต่เป็นกระบวนการประเมินเพื่อการพัฒนา (Developmental Evaluation) ที่เกื้อกูลและสร้างสรรค์

## 2. การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การบริหารเชิงพื้นที่ (Area-Based Paradigm Shift)

รูปแบบ PBR-Moral Supervision Model ได้สร้างองค์ความรู้ในการเชื่อมโยงนโยบายระดับชาติ (OBEC Policy) ลงสู่การปฏิบัติจริงในระดับสถานศึกษา ผ่านโครงสร้าง 3 มิติ ได้แก่ มิติเชิงนโยบาย (Policy Linking ด้วยอิทธิบาท 4) มิติเชิงปฏิบัติการ (Based Supervision ด้วยพรหมวิหาร 4) และมิติเชิงสะท้อนคิด (Reflection & Recognition ด้วยกัลยาณมิตรธรรม 7) การบูรณาการหลักธรรมเฉพาะด้านเข้ากับแต่ละขั้นตอนของระบบนิเทศก่อให้เกิด “ทฤษฎีการจัดการความเปลี่ยนแปลงเชิงคุณธรรม” (Moral Change Management Theory) ที่พิสูจน์แล้วว่าสามารถลดแรงต้านของผู้รับการนิเทศ และเปลี่ยนบทบาทของครูจากผู้ตั้งรับนโยบายให้กลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ได้อย่างเป็นรูปธรรม

## 3. การสร้างนิเวศการเรียนรู้ทางวิชาชีพเชิงศีลธรรมที่ยั่งยืน (Sustainable Moral Professional Learning Ecology)

ผลจากการขับเคลื่อนรูปแบบอย่างเป็นระบบ ได้ค้นพบองค์ความรู้สำคัญว่า ความยั่งยืนของโรงเรียนคุณธรรมไม่อาจเกิดขึ้นได้จากการทำงานอย่างโดดเดี่ยว แต่ต้องอาศัยกลไกการสร้างเครือข่ายภาคี (Partnership Networking) โดยรูปแบบ PBR Model ทำหน้าที่เป็นตัวเร่งปฏิกิริยา (Catalyst) ให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ข้ามสถานศึกษา เกิดการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) กลายเป็นนิเวศการเรียนรู้ระดับจังหวัดที่สถานศึกษาต้นแบบสามารถเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) ให้กับสถานศึกษาอื่น ซึ่งเป็นฐานรากสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาระดับเขตพื้นที่อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

## สรุปและข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยที่พบว่า รูปแบบการนิเทศเชิงระบบ PBR Model สามารถส่งเสริมการดำเนินงานโรงเรียนคุณธรรม สพร. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะด้านการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู และเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานทางการศึกษาสามารถนำองค์ประกอบและกระบวนการของรูปแบบดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและติดตามการดำเนินงานโรงเรียนคุณธรรมในบริบทที่ใกล้เคียงกันได้

นอกจากนี้ เครื่องมือประเมินแบบรูบริก (Rubric) ที่พัฒนาขึ้นในการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโรงเรียนคุณธรรม เพื่อให้การประเมินมีความชัดเจนและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น



ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาการนำรูปแบบการนิเทศเชิงระบบ PBR Model ไปใช้ในบริบทของสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกัน ทั้งด้านขนาดโรงเรียน สังกัด และพื้นที่ เพื่อศึกษาความเหมาะสมและประสิทธิผลของรูปแบบในบริบทที่หลากหลาย

นอกจากนี้ ควรศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในระยะยาวภายหลังการนำรูปแบบไปใช้ เพื่อให้เห็นความต่อเนื่องและความยั่งยืนของการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 10)*. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- พระมหาสมบัติ ธนปญโญ. (2562). การประยุกต์หลักพุทธธรรมในการบริหารสถานศึกษา. *วารสารครุศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 6(2), 45–58.
- วิมลรัตน์ ศรีบัว, พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และพะเยาว์ แข็งขัน. (2563). รูปแบบการนิเทศแบบกัลยาณมิตรเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอน. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ ศรีนครินทรวิโรฒ*, 21(1), 112–126.
- สมาน อัสวภูมิ. (2560). *การบริหารและการนิเทศการศึกษา*. อุบลกิจออฟเซต.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). *คู่มือการดำเนินงานโครงการโรงเรียนคุณธรรม สพฐ.* โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). *นวัตกรรมการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2567). *รายงานผลการดำเนินโครงการโรงเรียนคุณธรรม สพฐ.* เข้าถึงได้จาก [https://fth1.com/uppic/11101799/ita/ita\\_11101799\\_1\\_20250707-161905.pdf](https://fth1.com/uppic/11101799/ita/ita_11101799_1_20250707-161905.pdf)
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2014). *SuperVision and instructional leadership: A developmental approach (9th ed.)*. Pearson.
- Sharma, S. (2024). The Buddhist education system for moral and spiritual development: A systematic review. *Journal of Buddhist Philosophy and Applied Buddhism*, 5(2), 45–58.