



กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหาร  
สถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
**STRATEGY IN BUDDHIST TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
DEVELOPMENT FOR ADMINISTRATORS IN  
PHRAPARIYATTIDHAMMA SCHOOLS  
GENERAL EDUCATION DIVISION**

พระมหาวิฑูร ธम्मโชโต (แสงอินทร์)

ดุชฎินิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุชฎินิบัณฑิต  
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๖๑



กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหาร  
สถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

พระมหาวิฑูร ธมฺมโชโต (แสงอินทร์)

ดุขฎฐินิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุขฎฐินิพนธ์  
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษ

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๖๑

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



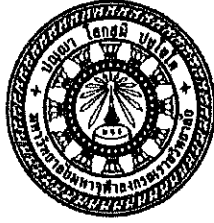
**Strategy in Buddhist Transformational Leadership  
Development for Administrators in  
Phrapariyattidhamma Schools  
General Education Division**

**Phramaha Witoon Dhammajoto (Sang-In)**

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of  
the Requirements for the Degree of  
Doctor of Philosophy  
(Buddhist Educational Administration)

Graduate School  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
C.E. 2018

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุชฎินิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา พุทธศาสตรดุชฎินิพนธ์ สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุชฎินิพนธ์

(รศ. ดร.อำนวย เดชชัยศรี)

ประธานกรรมการ

(พระมหาสมบัติ ชนปญโญ, ดร.)

กรรมการ

(ผศ. ดร.อุทัย สติมัน)

กรรมการ

(ดร.พีรวัฒน์ ชัยสุข)

กรรมการ

(รศ. ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมดุชฎินิพนธ์

รศ. ดร.สมศักดิ์ บุญปู

ประธานกรรมการ

พระมหาสมบัติ ชนปญโญ, ดร.

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(พระมหาวิทฺร ฌมมโชโต)

**ชื่อคุณนิพนธ์** : กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหาร  
สถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

**ผู้วิจัย** : พระมหาวิฑูร ธมฺมโชโต (แสงอินทร์)

**ปริญญา** : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พุทธบริหารการศึกษา)

**คณะกรรมการควบคุมคุณนิพนธ์**

: รศ. ดร.สมศักดิ์ บุญปุ, ป.ธ. ๔, พธ.บ. (มนุษยสงเคราะห์ศาสตร์),  
M.A. (Political Science), Ph.D. (Social Science)

: พระมหาสมบัติ ธนปญโญ, ดร., ป.ธ. ๔, พธ.บ. (พระพุทธศาสนา), น.บ.,  
พธ.ม. (การบริหารการศึกษา), พธ.ด. (พุทธบริหารการศึกษา)

**วันสำเร็จการศึกษา** : ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ๒) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ๓) นำเสนอกกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากแบบสอบถาม (Questionnaire) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนรวมทั้งจากผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำมาสังเคราะห์เป็นรูปแบบเบื้องต้น ก่อนที่จะนำเสนอต่อเวทีสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อพัฒนารูปแบบให้มีความสมบูรณ์ขึ้น และนำเสนอต่อคณาจารย์ (Public) เพื่อหาข้อสรุปในผลงานวิจัย ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ได้ตัวแปรที่สำคัญ ๔๐ ตัวแปร รวม ๔ ด้าน คือ ๑) ด้านวิสัยทัศน์ มีความสำคัญที่ผู้นำควรสร้างวิสัยทัศน์ในองค์กรรวมถึงการมีเจตคติที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และความรู้ความสามารถ ๒) ด้านความชำนาญ มีความสำคัญที่ผู้นำควรมีความหมั่นเพียรในการฝึกฝนการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพของการทำงาน ๓) ด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสำคัญที่ผู้นำควรมีความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่บุคลากร ที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และ ๔) ด้านคุณธรรม มีความสำคัญที่ผู้นำควรส่งเสริม และช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง โดยใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ในการบริหารจัดการ และผู้นำควรมีความใส่ใจที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดในการบริหาร ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

๒. พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ผู้บริหารต้องมีแนวคิดใหม่ๆ วิสัยทัศน์กว้างไกล มีแนวคิดในอนาคต วิเคราะห์ และกำหนดทิศทาง กล้าตัดสินใจ มีความคิด

เชิงสร้างสรรค์ มีทักษะด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ มีการวางแผน มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรู้ความสามารถ ส่งเสริมการศึกษา มีทัศนคติต่องานที่ดี มีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน มีฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ต้องทำให้สำเร็จยึดหลักพรหมวิหารธรรม ๔

๓. เสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีประสบการณ์การสอน และประสบการณ์ด้านการวิจัย มีความสามารถในการบริหารจัดการ และต้องมีทัศนคติต่อการเป็นผู้นำ ต้องมีบุคลิกภาพดี เป็นคนจริงใจ มีการวางตัวเหมาะสม มีความสามารถ มีสติปัญญาดี มีการตัดสินใจดี สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีทักษะทางสังคม และต้องเป็นคนที่มีความสัมพันธ์ที่มีความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่บุคลากรที่ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้น พร้อมให้คำปรึกษาแนะนำที่ถูกต้อง และหมั่นตรวจสอบข้อบกพร่อง

**Dissertation Title** : Strategy in Buddhist Transformational Leadership  
Development for Administrators in Phrapariyattidhamma  
Schools General Education Division

**Researcher** : Phramaha Witoon Dhammajoto (Sang-In)

**Degree** : Doctor of Philosophy (Buddhist Educational Administration)

**Dissertation Supervisory Committee**

: Assoc. Prof. Dr. Somsak Boonpoo, Pali IV, B.A. (Social  
Welfare), M.A. (Political Science), Ph.D. (Social Science)

: Phramaha Sombat Dhanapañño, Dr., Pali IV,  
B.A. (Buddhism), LL.B., M.A. (Educational Administration),  
Ph.D. (Buddhist Educational Administration)

**Date of Graduation** : February 18, 2019

### **Abstract**

The objectives of this dissertation were; 1) to study the state of Buddhist transformational leadership of school administrators in Phrapariyattidhamma School, General Education, 2) to develop strategy of Buddhist transformational leadership of school administrators in Phrapariyattidhamma School, General Education, and 3) to propose a strategy of Buddhist transformational leadership of school administrators in Phrapariyattidhamma School, General Education. The mixed research methodology was used in the study. The data were collected through questionnaires, in-depth interviews and focus group discussions, and then analyzed percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

The results of the study found that:

1) The state of Buddhist transformational leadership of school administrators in Phrapariyattidhamma School, General Education, was at a high level totally. The maximum level was on Skills transformation, followed by Vision transformation, Virtue transformation, and Human relation transformation respectively.

2) The development of Buddhist transformational leadership strategy of school administrators in Phrapariyattidhamma School, General Education, consists of vision, mission, target and integrative Brahmavihara Dhamma; Loving-kindness, Compassion, Sympathetic Joy, and Equanimity.

3) The proposed VESPA-Strategy of the development of Buddhist transformational leadership of school administrators in Phrapariyattidhamma School, General Education, in Vision, Mission, Skills and Virtue was that the school administrators have to bear a vision relating to vision strategy principles, work plans, operation plans, assessment and evaluation plans, and to bear a mission relevant to the vision and target integrated with 3 principles of Papanika Dhamma; Shrewd, Capable of administrating business, and Having a good credit rating, and Brahmavihara Dhamma.



## กิตติกรรมประกาศ

ดุชฎินิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” ได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณและขอเจริญพรขอบคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ณ โอกาสนี้

อนุโมทนาขอขอบคุณ รศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู ประธานกรรมการควบคุมดุชฎินิพนธ์ อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุชฎินิพนธ์ สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา และพระมหาสมบัติ ธนปถุญ , ดร. กรรมการควบคุมดุชฎินิพนธ์ อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุชฎินิพนธ์ สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ที่คอยดูแล คอยให้คำปรึกษา และคอยให้คำแนะนำ ในการทำดุชฎินิพนธ์เล่มนี้ด้วยความเสียสละและมีน้ำใจต่อผู้วิจัยเป็นอย่างยิ่ง จนทำให้ดุชฎินิพนธ์เล่มนี้ประสบความสำเร็จ

ขอบพระคุณและขออนุโมทนาขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ในการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มที่ได้ให้ข้อมูล ให้คำแนะนำ และให้ข้อเสนอแนะ อันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยทำให้ดุชฎินิพนธ์มีความถูกต้องและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอบพระคุณและขออนุโมทนาขอขอบคุณคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบป้องกันและสอบประชาพิจารณ์ทุกท่าน ที่ได้ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และคำแนะนำให้แก่ข้อบกพร่อง ทำให้ดุชฎินิพนธ์เล่มนี้มีความถูกต้องและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอบพระคุณและขออนุโมทนาขอขอบคุณคณะผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่หลักสูตรพุทธศาสตรดุชฎินิพนธ์ สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือทุกประการจนทำให้ดุชฎินิพนธ์เล่มนี้ประสบความสำเร็จด้วยดี

ผู้วิจัย ขออุทิศผลบุญกุศลความดีความงามจากงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อตอบแทนพระคุณของมารดาบิดา ครู พระอุปัชฌาย์ อาจารย์ทั้งหลาย ตลอดจนถึงญาติโยมผู้มีพระคุณทุกท่าน และเพื่ออุทิศต่อพระพุทธศาสนา ตลอดจนผู้มีส่วนร่วมแรงร่วมใจในการทำดุชฎินิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่าน

พระมหาวิฑูร ธมมโชโต (แสงอินทร์)

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฅ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ญ
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
๑.๑ ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๔
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๔
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ	๗
<b>บทที่ ๒ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๘</b>
๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการกำหนด และพัฒนากลยุทธ์	๙
๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ	๓๗
๒.๓ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๖๑
๒.๔ หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ และการบริหารสถานศึกษา	๖๗
๒.๕ บริบทโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๗๓
๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๗๕
๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๘๑
<b>บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>๘๒</b>
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๘๒
๓.๒ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๘๕
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๘๘
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๙๒
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๙๓

เรื่อง	หน้า
<b>บทที่ ๔ ผลการวิจัย</b>	<b>๙๕</b>
๔.๑ ผลการศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑	๙๖
๔.๒ ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑	๑๑๐
๔.๓ ผลการนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑	๑๓๕
๔.๔ องค์กรความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๑๓๗
<b>บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>๑๔๑</b>
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๑๔๑
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๑๔๔
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๕๒
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>๑๕๕</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>๑๖๑</b>
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๖๒
ภาคผนวก ข หนังสือออกในการดำเนินการวิจัย	๑๘๓
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
๒.๑	แนวคิดหลักที่นักวิชาการ และนักวิจัยทำการศึกษาความหมายของผู้นำ	๓๙
๒.๒	แนวคิดหลักที่นักวิชาการ และนักวิจัยทำการศึกษาความหมายของผู้นำ	๔๗
๓.๑	รายชื่อโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑	๘๕
๓.๒	รายนามผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๘๖
	รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)	๘๘
๔.๑	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	๙๖
๔.๒	ค่าเฉลี่ยผล ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ โดยภาพรวม	๙๗
๔.๓	ค่าเฉลี่ยผล ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลางกลุ่มที่ ๑ โดยภาพรวม	๙๘
๔.๔	ค่าเฉลี่ยผล ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านวิสัยทัศน์	๙๘
๔.๕	ค่าเฉลี่ยผล ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลางกลุ่มที่ ๑ ด้านวิสัยทัศน์	๑๐๐
๔.๖	ค่าเฉลี่ยผล ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านความชำนาญ	๑๐๑
๔.๗	ค่าเฉลี่ยผล ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านความชำนาญ	๑๐๒

**ตารางที่**

**หน้า**

<p>๔.๘ ค่าเฉลี่ยผล ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านมนุษยสัมพันธ์</p>	<p>๑๐๓</p>
<p>๔.๙ ค่าเฉลี่ยผล ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลางกลุ่มที่ ๑ ด้านมนุษยสัมพันธ์</p>	<p>๑๐๔</p>
<p>๔.๑๐ ค่าเฉลี่ยผล ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านคุณธรรม</p>	<p>๑๐๖</p>
<p>๔.๑๑ ค่าเฉลี่ยผล ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านคุณธรรม</p>	<p>๑๐๗</p>
<p>๔.๑๒ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑</p>	<p>๑๒๘</p>

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
๒.๑ การใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	๑๒
๒.๒ กระบวนการ ๕ ขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์	๑๕
๒.๓ การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์การ	๑๗
๓.๑ แสดงขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย	๘๔
๔.๑ ขั้นตอนการดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑	๑๓๖
๔.๒ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑	๑๓๗
๔.๓ VESPA – Strategy กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๔๐

## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

## คำย่อภาษาไทย

## คำย่อเกี่ยวกับพระไตรปิฎก

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ การอ้างอิงใช้ระบบระบุ เล่ม ข้อ หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ ดังตัวอย่าง เช่น ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๐๘/๑๕๕. หมายถึง ทีฆนิกาย มหาเวรรค พระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๐ ข้อที่ ๒๐๘ หน้า ๑๕๕

## พระสุตตันตปิฎก

ที.ปา.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	ปาฎิกวรรค	(ภาษาไทย)
ม.มู.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มูลปณาสกั	(ภาษาไทย)
สั.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
อง.ติก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ติกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ปญจก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ปัญจกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.สตุตค.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	อัฐกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ทสก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ทสกนิบาต	(ภาษาไทย)

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

การศึกษาในรูปแบบโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ถือเป็นระบบการศึกษาอีกรูปแบบหนึ่งของคณะสงฆ์ในพระพุทธศาสนาที่จะเป็นตัวช่วยสำคัญในการพัฒนาองค์กรพระพุทธศาสนาให้มีความเจริญงอกงาม และพระสงฆ์คือหมู่สาวกของพระพุทธเจ้า สามารถก้าวทันกับสถานการณ์โลก และกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมทั้งความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ที่จะเป็นโยบายต่อการดำรงชีวิต เพราะผู้เรียนที่สำเร็จจากระบบการศึกษาสงฆ์นี้จะสามารถเป็นผู้นำทางด้านคุณธรรมจริยธรรม พัฒนาทั้งตนเอง และผู้อื่นในการยกระดับคุณภาพทางด้านจิตใจของความเป็นมนุษย์ให้สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสงบสุขบนพื้นฐานศีลธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙) ที่พบว่าสังคมไทยเผชิญวิกฤตความเสื่อมถอยด้านคุณธรรม และจริยธรรม และมีการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างสังคมที่เป็นธรรม และเป็นสังคมสันติสุข โดยพัฒนาคนไทยทุกกลุ่มวัยอย่างเป็นองค์รวมทั้งทางกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ คุณธรรม จริยธรรม และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ ที่มีจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ประจวบกับปัจจุบันรัฐมีนโยบายที่จะเร่งปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งระบบให้สัมพันธ์เชื่อมโยงกัน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยปฏิรูปให้มีความเชื่อมโยงกันทั้งหลักสูตร และการเรียนการสอน ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับการเรียนรู้ยุคใหม่ โดยการพัฒนาคู่มือสอน และการพัฒนาระบบการทดสอบ การวัด และประเมินผลที่ได้มาตรฐาน และเชื่อมโยงกับหลักสูตร และการเรียนการสอน และการพัฒนาผู้เรียน ทั้งนี้รัฐยังมุ่งสนับสนุนพัฒนาระบบการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรม สร้างจริยธรรมในระดับปัจเจก สร้างความตระหนักในสิทธิ และหน้าที่ ความเสมอภาค และดำเนินการให้การศึกษาเป็นพื้นฐานของสังคมประชาธิปไตยที่แท้จริง (Global Citizenship)

การศึกษา มุ่งส่งเสริมพัฒนาศักยภาพในทุกด้านของคนตลอดชีวิตให้มีความสุข ความพอใจในการเรียนรู้ และการทำงานประกอบอาชีพตลอดจนสามารถที่จะรับมือกับการแก้ปัญหา เศรษฐกิจ สังคม การเมืองใหม่ๆ ที่เป็นผลตามมาจากแผนพัฒนา หรือการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม ได้อย่างต่อเนื่อง ในการพัฒนาคนหรือมนุษย์นั้นต้องพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะวิชาชีพ ศักยภาพของคน สติปัญญา อารมณ์ ความสำนึกทางการเมือง และสังคม



กฎหมายแม่บทของการศึกษาไทยมีผลให้ระบบการศึกษาไทยเกิดการเปลี่ยนแปลง และเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ทั้งระบบ โดยมีนโยบายการปฏิรูปการศึกษาเป็นแนวทางเป็นวิธีการ แก้ววิกฤติในเรื่องคุณภาพการศึกษาโดยรวม ซึ่งคุณภาพของสถานศึกษาต้องเกิดจากฝีมือของบุคลากร ในสถานศึกษา โดยมีบุคลากรภายนอกให้การสนับสนุนเพื่อให้ความคล่องตัวในการดำเนินงานทุกคน ต้องตระหนักถึงภารกิจอันสำคัญนี้ นั่นคือ ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชน จะต้องสร้าง และพัฒนาคุณภาพของตนให้มีความพร้อมที่จะใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน หรือคุณภาพ โรงเรียน และผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นผู้นำในการปฏิรูปการเรียนรู้จะต้องเป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่นที่จะต้องทำงานให้สำเร็จให้ได้ซึ่งเป้าหมายที่แท้จริงของการบริหาร คือ เพื่อการพัฒนาผู้เรียน และผู้นำสถานศึกษาทุกระดับมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาททั้งในการสร้างสรรค์ และการทำลาย จึงกล่าวได้ว่า คุณภาพของสถานศึกษาจะเกิดขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นตัวแปรสำคัญที่สร้างสรรค์ให้เกิดคุณภาพขึ้น ซึ่งภายใต้กลไก หรือระบบการบริหารจัดการหรือการใช้ภาวะผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่จะต้องสร้างภาพพจน์ใหม่ให้เป็นผู้นำทาง วิชาการนำแนวคิดใหม่ๆ ไปสู่การปฏิบัติเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงทั้งวิธีการบริหารจัดการ หรือจัด กระบวนการเรียนการสอน นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้จุด ประกายความคิดในการพัฒนาคุณภาพงานในสถานศึกษา ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องทำให้บุคลากรได้ ตระหนัก และให้ความสำคัญทั้งงานวิชาการ งานวิจัย ศึกษาความรู้พัฒนาตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำ และผู้ตามต่างยกระดับคุณธรรม และจิตใจซึ่งกัน และกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม โดยให้มีอุดมคติสูงขึ้น และมีคุณธรรม และ จริยธรรมสูงขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการอย่างมากในปัจจุบันนี้ เพราะคนเริ่มขาดคุณธรรม เห็นแก่ตัว ไม่มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งเป็นอุปสรรคอันยิ่งใหญ่ของการจัดการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้อิทธิพลต่อพฤติกรรม ของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การนอกจากนี้ผู้นำ มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การ และการจัดการในทุกระดับทั้งในภาครัฐ เอกชน ระดับ โลก ชาติ หรือท้องถิ่น ในระดับองค์การมีการยอมรับว่าความสำเร็จขององค์การไม่ว่าจะเรียกว่าเป็น การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results based management) ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล ล้วนแต่ ขึ้นอยู่กับภูมิปัญญา ความคิดอ่าน และแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้บริหาร สำหรับองค์ประกอบ สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจให้ครูให้ร่วมมือในการทำงานด้วย ความเต็มใจ เพราะว่าภาวะผู้นำนี้จะมียุทธศาสตร์ที่สำคัญอยู่ ๔ ด้านคือ ด้านการสร้างบารมี (Charisma) เป็นลักษณะเฉพาะตัว ที่ผู้ตามจะเกิดความเชื่อถือศรัทธา ย่อมปฏิบัติตามด้วยความเต็ม ใจ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล คือ ผู้นำคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized consideration) ทำให้การมอบหมายงานตามความถนัดที่ผู้ตามพอใจทำงาน มีประสิทธิภาพ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) คือ การที่ผู้นำพยายาม ที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ปัญญาในการแก้ปัญหาโดยรอบคอบใช้เหตุผล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) คือการที่ผู้นำใช้วิธีการต่างๆ เพื่อชักนำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงาน และ

ปฏิบัติงานโดยไม่เห็นประโยชน์ส่วนตัว ในการดำเนินงานตามนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ นั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถทั้งทางวิชาการ และในการบริหารจัดการ รวมถึงผู้นำที่มีคุณธรรม ผู้นำที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ครูผู้สอน ตื่นตัวพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเหมาะสำหรับยุคการปฏิรูปการศึกษานี้ เพราะจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งบุคลากร และองค์กรผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะต้องมีการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมในการบริหารให้ทันสมัย มีการปฏิบัติงานในลักษณะของการปฏิบัติที่อาศัยความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ของแต่ละคนที่จะต้องทำงานให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปปรับใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับ สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เสริมสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ร่วมงานจนก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม จิตสำนึก และค่านิยมที่ดีต่อผู้ร่วมงานด้วยกัน ต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน จากลักษณะที่แต่เดิม ทำงานในเชิงรับ ให้กลายมาเป็นเชิงรุกให้มากขึ้นต้องมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะ ที่ดีในเชิงบริหาร ผู้บริหารต้องอาศัยภาวะผู้นำมาช่วยเสริมสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจ เพื่อกระตุ้นให้ ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความร่วมมือในการทำงาน เพื่อที่จะนำไปสู่ความมีเอกภาพ ในองค์กร และการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุค ปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมจึงมีภารกิจสำคัญในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้มีคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. ๒๕๔๒ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไข (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ในการ บริหารจัดการศึกษาสิ่งที่สำคัญก็คือเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานบทบาทของครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เพื่อให้เกิดผลดีแก่ผู้เรียนทุกคน ผู้บริหาร ต้องอาศัยภาวะผู้นำมาช่วยเสริมสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความร่วมมือในการทำงานพัฒนา และเตรียมบุคลากรด้านการศึกษาให้เป็นผู้นำ ที่มีคุณภาพมีทักษะ และศักยภาพตามมาตรฐานสากล เพื่อที่จะนำไปสู่ความมีเอกภาพภายในองค์กร และการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ในองค์กรให้บรรลุ เป้าตามประสงค์

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัย จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” เพราะ จะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนสถาบันการศึกษา บุคคล และกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องตระหนักถึงความ จำเป็นในการส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาตนตามแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความมีประสิทธิภาพ และคุณภาพด้านการศึกษา โดยมุ่งหวังศึกษาองค์ประกอบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ และให้ ทราบระดับที่ปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพื่อจะเป็นข้อมูล ในการหาแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ ศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๑.๒.๒ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๑.๒.๓ เพื่อนำเสนอกกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

## ๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นอย่างไร

๑.๓.๒ แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรทำอย่างไร

๑.๓.๓ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีความเป็นไปได้ และความเหมาะสมในระดับใด

## ๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑” ดังนี้

### ๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วย ๑) แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการกำหนด และพัฒนากลยุทธ์ ๒) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ ๓) แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๔) หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ และการบริหารสถานศึกษา ๕) บริบทโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และ ๖) ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากร/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

#### ๑. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

๑) ประชากร คือ ผู้บริหาร และครูผู้สอน โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ จำนวน ๒๕๑ รูป/คน

#### ๒. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

๑) การสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ จำนวน ๑๔ รูป/คน ด้วยการเลือกเจาะจง (Purposive Selection)

๒) สนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่มเพื่อเสนอกกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม

แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ด้านการบริหารสถานศึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญด้านหลักพุทธธรรม จำนวน ๙ รูป/คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purpose Sampling)

#### ๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่ในการศึกษาวิจัย คือ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ มีจำนวน ๗ จังหวัด ประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร จังหวัดนครปฐม จังหวัดปทุมธานี จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดสมุทรสาคร และ จังหวัดสมุทรสงคราม รวมทั้งหมดจำนวน ๑๔ โรงเรียน

#### ๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาวินิจฉัยเรื่องนี้ มีการดำเนินการจัดทำเครื่องมือ เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลตั้งแต่เดือน มกราคม – ธันวาคม ๒๕๖๑

### ๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

**กลยุทธ์** หมายถึง การกำหนดแนวทางการดำเนินงานด้วยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการกลยุทธ์ เป็นการระบุแนวทาง วิธีการ ขั้นตอน การดำเนินงานว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรทำอย่างไรให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

**การพัฒนา** หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่าเดิม ทำให้สมบูรณ์ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นทั้งในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกเพื่อสร้างศรัทธาสร้างความกลมเกลียวและความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ** หมายถึง ผู้นำที่มีความรอบรู้ รอบคอบ โดยนำหลักธรรมขององค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้าหลักพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ดังนี้

๑. เมตตา หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข ความสุขเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา ความสุขเกิดขึ้นได้ทั้งกาย และใจ เช่น ความสุขเกิดจากการมีทรัพย์ ความสุขเกิดจากการใช้จ่ายทรัพย์เพื่อ การบริโภค ความสุขเกิดจากการไม่เป็นหนี้ และความสุขเกิดจากการทำงานที่ปราศจากโทษ เป็นต้น

๒. กรุณา หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ความทุกข์ คือ สิ่งที่เข้ามาเบียดเบียนให้เกิดความไม่สบายกาย ไม่สบายใจ และเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน พระพุทธองค์ทรงสรุปไว้ว่าความทุกข์มี ๒ กลุ่มใหญ่ๆ คือ ๑) ทุกข์โดยสภาวะ หรือเกิดจากเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของร่างกาย เช่น การเกิด การเจ็บไข้ ความแก่ และความตายสิ่งมีชีวิตทั้งหลายที่เกิดมาในโลกจะต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ซึ่งรวมเรียกว่า กายิกทุกข์ และ ๒) ทุกข์จรหรือทุกข์ทางใจ อันเป็นความทุกข์ที่เกิดจากสาเหตุที่อยู่นอกตัวเรา เช่น เมื่อปรารถนาแล้วไม่สมหวังก็เป็นทุกข์ การประสบกับสิ่งอันไม่เป็นที่รักก็เป็นทุกข์การพลัดพรากจากสิ่งอันเป็นที่รักก็เป็นทุกข์ รวมเรียกว่า เจตสิกทุกข์

๓. มุทิตา หมายถึง ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า "ดี" ในที่นี้ หมายถึง การมีความสุขหรือมีความเจริญก้าวหน้า ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีจึงหมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ไม่มีจิตใริชยา ความริชยา คือ ความไม่สบายใจ ความโกรธ ความฟุ้งซ่านซึ่งมักเกิดขึ้นเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีกว่าตน เช่น เห็นเพื่อนแต่งตัวเรียบร้อยแล้วครุชมเขยก็เกิดความริชยา จึงแกล้งเอาเศษชอล์ก โคลนหรือหมึกไปป้ายตามเสื้อกางเกงของเพื่อนนักเรียนคนนั้นให้สกปรกเลอะเทอะ เราต้องหมั่นฝึกหัดตนให้เป็นคนที่มีมุทิตาเพราะจะสร้างไมตรี และผูกมิตรกับผู้อื่นได้ง่าย และลึกซึ้ง

๔. อุเบกขา หมายถึง การรู้จักวางเฉย หมายถึง การวางใจเป็นกลางเพราะพิจารณาเห็นว่า ใครทำดียอมได้ดี ใครทำชั่วยอมได้ชั่ว ตามกฎแห่งกรรม คือ ใครทำสิ่งใดไว้สิ่งนั้นย่อมตอบสนองคืนบุคคลผู้กระทำ เมื่อเราเห็นใครได้รับผลกระทบในทางที่เป็นโทษเราก็ไม่ควรดีใจหรือคิดซ้ำเติมเขาในเรื่องที่เกิดขึ้น เราควรมีความปรารถนาดี คือพยายามช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

**กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ** หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑

**โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา** หมายถึง ศาสนศึกษาแผนกสามัญศึกษาอยู่ในความรับผิดชอบของกองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ดำเนินการจัดการศึกษาทางวิชาการพระพุทธศาสนา แผนกนักธรรม-ภาษาบาลี และหลักสูตรการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.๑ - ม.๓) และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.๔ - ม.๖) ให้แก่พระภิกษุสามเณร

**สถานศึกษา** หมายถึง โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ มีจำนวน ๗ จังหวัด ประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร จังหวัดนครปฐม จังหวัดปทุมธานี จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดสมุทรสาคร และ จังหวัดสมุทรสงคราม

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑

## ๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๖.๑ ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ในประเทศไทย และโรงเรียนต่างๆ สามารถนำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธที่พัฒนาขึ้น จากงานวิจัยนี้ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง

๑.๖.๒ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สามารถนำกลยุทธ์ในการ พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธไปใช้ในการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารทั่วประเทศ

๑.๖.๓ หน่วยงานวิชาการด้านบริหารการศึกษา สามารถนำองค์ความรู้จากรายงานการ วิจัยไปศึกษาวิเคราะห์เพื่อเป็นบทเรียนในการทำวิจัยต่อไปในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา และการวิจัยต่อยอดในอนาคต และนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ต่อไป

## บทที่ ๒

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ๒) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และ ๓) นำเสนอกกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยมีกระบวนการและขั้นตอนในการรวบรวมเรียบเรียงเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแต่ละประเด็น ดังนี้

#### ๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการกำหนด และพัฒนากลยุทธ์

- ๒.๑.๑ ความหมายของกลยุทธ์
- ๒.๑.๒ ความสำคัญการบริหารเชิงกลยุทธ์
- ๒.๑.๓ ระดับกลยุทธ์
- ๒.๑.๔ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
- ๒.๑.๕ การวิเคราะห์สภาพองค์การเชิงกลยุทธ์
- ๒.๑.๖ การสร้าง และการเลือกกลยุทธ์
- ๒.๑.๗ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา

#### ๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ

- ๒.๒.๑ ความหมายของผู้นำ
- ๒.๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
- ๒.๒.๓ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางด้านจิตวิทยา
- ๒.๒.๔ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ
- ๒.๒.๕ ลักษณะของผู้นำ
- ๒.๒.๖ ความหมายของภาวะผู้นำ
- ๒.๒.๗ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- ๒.๒.๘ คุณลักษณะ และคุณสมบัติของผู้นำ
- ๒.๒.๙ แนวคิดเกี่ยวกับคนดี และผู้นำที่ดี

#### ๒.๓ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- ๒.๓.๑ ความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
- ๒.๓.๒ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
- ๒.๓.๓ องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
- ๒.๓.๔ วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๒.๔ หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ และการบริหารสถานศึกษา

๒.๔.๑ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔

๒.๔.๒ แนวคิดเกี่ยวกับหลักกัทธิบาท ๔

๒.๔.๓ แนวคิดเกี่ยวกับหลักสังคหวัตถุ ๔

๒.๔.๔ แนวคิดเกี่ยวกับหลักอปริหานิยธรรม ๗

๒.๔.๕ แนวคิดเกี่ยวกับหลักสัปปุริสธรรม ๗

๒.๔.๖ แนวคิดเกี่ยวกับหลักทศพิธราชธรรม ๑๐

๒.๕ บริบทโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการกำหนด และพัฒนากลยุทธ์

การบริหารจัดการที่องค์การมุ่งพยายามสร้างประสิทธิผล และประสิทธิภาพการทำงาน ให้มากที่สุดตลอดเวลา ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็น “ชื่อเสียง” หรือ “ทักษะความชำนาญ” ที่องค์การเก็บสะสมเอาไว้ และนำไปสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์การต่อไปอีกในอนาคต ซึ่งทุกองค์การตระหนักถึง “กลยุทธ์” ในการบริหารจัดการ กลยุทธ์หมายถึงอะไรนั้น ได้มีนักวิชาการ นักบริหารหลายท่านให้ความหมายไว้ ดังนี้

### ๒.๑.๑ ความหมายของกลยุทธ์

Certo and Peter<sup>๑</sup> ได้ให้นิยามคำว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Wright และคณะ<sup>๒</sup> กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร

Hax และ Majuf<sup>๓</sup> ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของกลยุทธ์ ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านไว้ในหนังสือ The Strategy Concept and Process โดยกล่าวว่ามีหลากหลายแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ ได้แก่ Glueck (๑๙๙๖) และ Mintzberg (๑๙๘๗) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ คือ รูปแบบการตัดสินใจที่มีเหตุผลชัดเจน และรวมหลายสิ่งหลายอย่างเข้าเป็นหนึ่งเดียว ในมุมมองนี้กลยุทธ์จึงเปรียบเสมือนแผนการดำเนินงานที่สำคัญที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร Chandler (๑๙๖๒) ระบุว่า คือ การตกลงหรือเปิดเผยถึงเป้าหมายขององค์กรในรูปของวัตถุประสงค์ระยะยาว แผนปฏิบัติการ และการจัดสรรทรัพยากรตามลำดับ

<sup>๑</sup>Certo, S.C. and Peter, J.P., **Strategic Management: Concept and Applications**, (Singapore: McGraw-Hill, 1991), p. 17.

<sup>๒</sup>Wright, P. Reingle, C.D. and Kroll, M.J., **Strategic Management: Text and Case**, (Massachusetts: Allyn and Bacon, 1992), p. 15.

<sup>๓</sup>Hax, A.C. and Majuf, N.S, **The Strategic Management**, 5<sup>th</sup> ed., (Florida: The Dryden Press, 1991), p. 2-6.



ความสำคัญ และนักวิชาการของ Harvard Business School กล่าวว่า เป็น การดำเนินงานหรือกิจกรรมหลักที่สำคัญเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

Mintzberg<sup>๕</sup> ให้หลัก ๕ Ps หรืออักษร P ห้าตัว แทนความหมายต่างๆ ของกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

๑. กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a plan = P1) หมายถึง กิจกรรมทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางหรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต

๒. กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) หมายถึง แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการวางแผนงานในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์กรที่สืบเนื่องจากอดีต และขณะเดียวกันบทบาทของผู้บริหารในการวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่งจำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถ หรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในหลายกรณีเจตนาธรรมณ์เชิงกลยุทธ์หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจจะทำ อาจจะเป็นไปไม่ได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่างๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติจนกลายเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง

๓. กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3) หมายถึง การเน้นไปที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามแข่งขัน ดังนั้นสินค้าหรือบริการที่เสนอออกไป จำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภท

๔. กลยุทธ์ คือ มุมมอง (Strategy is perspective = P4) หมายถึง การเน้นความสำคัญ ของการพิจารณาที่สภาพที่แท้จริงภายในองค์กร คือ คุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์กร ดังนั้น มุมมองจึงหมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน

๕. กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a ploy = P5) ในสถานการณ์ ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขัน สิ่งที่ทุกคนต้องการคือ การเอาชนะ ซึ่งทุกฝ่ายจะต้องวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะป็นกุศโลบาย หรือเล่ห์เหลี่ยม หรือกลวิธี เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้

นอกจากนี้ Mintzberg ยังกล่าวว่า ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรหนึ่งๆ ไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงความครบถ้วนสมบูรณ์ในความหมายทั้ง ๕ ด้าน แต่ละกลยุทธ์จะมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์สามารถเลือกใช้ความหมายทั้ง ๕ ด้าน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่แท้จริง

Learned และคณะ<sup>๕</sup> ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า คือ แบบของวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมาย หรือเป้าหมาย หรือนโยบายหลัก รวมทั้งแผนงานต่างๆ ที่จะช่วยให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ได้ หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การพิจารณาว่าองค์กรจะอยู่รอดหรือควรจะเป็นอยู่ในธุรกิจประเภทใด และองค์กรควรจะเป็นชนิดใดจึงจะมีความเหมาะสม และดีที่สุด

<sup>๕</sup>Mintzberg, H., *The Rise and Fall of Strategic planning*, (New York: Printice Hall, 1994), p. 23.

<sup>๕</sup>Learned, C.R. and others, *Business Policy Text and Cases*, (Illinois: Richard D. Irevin, 1973), p. 107.

จากความหมายของกลยุทธ์ตามที่นักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความหมายไว้นั้น สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีดำเนินการ แนวทางที่นำไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างเป็นระบบ

### ๒.๑.๒ ความสำคัญการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารงานในเชิงกลยุทธ์ ไม่ใช่การบริหารเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น หรือมีขอบเขตจำกัดเฉพาะเรื่อง ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ทักษะการบริหารในองค์การทั้งหมด การบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ จะต้องประสานผู้เชี่ยวชาญ และใช้ความพยายามของฝ่ายต่างๆ ในองค์การ ดังนั้นลักษณะความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มี ดังนี้<sup>๖</sup>

๑. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Strategic management is aimed toward achieving organization wide goals) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์การว่าต้องการบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่น หรือความต้องการในระดับโลก (Global) เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันในแต่ละหน้าที่ ผู้บริหารจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การ (Overall strategic management process)

๒. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ (Strategic management considers a broad range of stakeholders) ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากองค์การ (Stakeholders) หมายถึง กลุ่มต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายขององค์การ เช่น ลูกค้า (Customers) พนักงาน (Employees) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น (Stakeholders) กลุ่มเหล่านี้จะมีความเกี่ยวข้องกับความล้มเหลวหรือความสำเร็จขององค์การฝ่ายต่างๆ อาจจะมีจุดมุ่งหมายที่ขัดแย้งกัน ตัวอย่าง ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งที่พนักงาน ผู้บริหาร ฝ่ายจัดซื้อจะมุ่งที่ผู้ขายปัจจัยการผลิต ผู้บริหารการขายจะมุ่งที่ลูกค้า แต่ฝ่ายบริหารจะต้องจัดลำดับความสำคัญของการบริหารงานต้องเข้าถึงวิธีการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งมีผลกระทบต่อผู้ที่ได้ผลประโยชน์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทิศนะเชิงกลยุทธ์จะต้องพิจารณาถึงกลุ่มผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การทุกกลุ่ม โดยให้เกิดความเหมาะสมที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้นกลุ่มผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การจึงมีความสำคัญ

การบริหารเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งของเขตหลายช่วงเวลา (Strategic management entails multiple time horizons) ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์การในระยะยาว และระยะสั้นด้วย ดังนั้นการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงทิศทาง โดยอาศัยความคิดทั้งระยะยาว และระยะสั้นผู้บริหารของแต่ละหน้าที่มีแนวโน้มจะมุ่งที่ปัญหาระยะสั้น โดยเข้าใจลักษณะงานในหน้าที่ และสร้างให้เกิดประโยชน์ให้ดีที่สุดทั้งปัจจุบัน และอนาคต

<sup>๖</sup>ศิริวรรณ เสรีรัตน์, การบริหารเชิงกลยุทธ์ และกรณีศึกษา ฉบับสมบูรณ์, (กรุงเทพมหานคร: พัฒนาศึกษา, ๒๕๔๐), หน้า ๔.

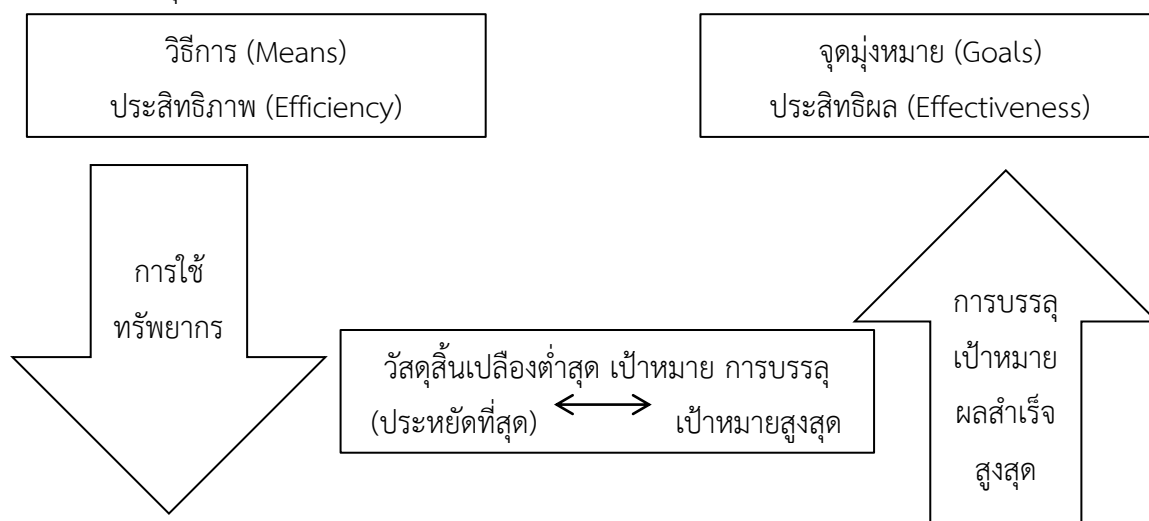
การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Strategic management is concerned with both efficiency and effectiveness) ความแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มี ดังนี้

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การกระทำ สิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ถูกต้อง (Doing things right) โดยคำนึงถึงวิธีการ (Means) ให้ทรัพยากร (Resource) ให้เกิดการประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การกระทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the right things) โดยคำนึงถึงความสามารถบรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่กำหนดเอาไว้

ทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีความหมายเกี่ยวข้องกัน กล่าวคือ บริษัทจะมีวิธีการ (Means) คือ การจัดสรรทรัพยากรให้เกิดการสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยมีเป้าหมาย (Goals) คือ ประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด ดังภาพที่ ๑ แสดงการใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Effectiveness)

ผู้บริหารซึ่งมีทัศนคติคาบเกี่ยวกับความรับผิดชอบจะมุ่งที่ความพยายามในการปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency) ของแต่ละหน้าที่ โดยละเลยการปฏิบัติการ (Operation) ทั้งหมดองค์การ โดยมุ่งที่การกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ถูกต้อง (Doing the right things) ทัศนคติเชิงกลยุทธ์จะกระตุ้นให้เกิดความสมดุลของ ๒ ทัศนคติ



ภาพที่ ๒.๑ การใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ที่มา : (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ๒๕๔๐ หน้า ๔)

ในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ องค์การที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจะมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เกิดประโยชน์กับผู้ได้ผลประโยชน์จากองค์การ ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ องค์การต้องคำนึงถึงขอบเขตหลายช่วงเวลา ทั้งระยะยาว และระยะสั้นด้วยเพื่อให้องค์การดำเนินงานบรรลุประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การตามเป้าหมาย

### ๒.๑.๓ ระดับกลยุทธ์

กลยุทธ์นับได้ว่าเป็นแผนอย่างหนึ่ง ซึ่งการจัดทำกลยุทธ์เป็นกระบวนการของการตัดสินใจเลือกจุดหมายขององค์การ การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย รวมทั้งชี้ให้บุคคลภายนอกเห็นถึงทิศทางการทำงาน

ขององค์กรว่าจะมีกลยุทธ์ดำเนินการอย่างไร การที่จะทำให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการดำเนินงานนั้น ส่วนใหญ่กลยุทธ์ที่ใช้ในองค์กรนั้น จะสามารถแยกออกได้เป็น ๓ ระดับ คือ

๑. กลยุทธ์องค์กร (Organization Strategies) คือ กลยุทธ์ของทั้งองค์กรโดยรวม ที่กระทำโดยผู้บริหารระดับสูง ครอบคลุมกิจการทุกอย่างของทั้งองค์กร ถือเป็นกลยุทธ์ใหญ่ที่ครอบคลุมองค์กรทั้งหมด และมีช่วงเวลาค่อนข้างยาว ๓-๕ ปี ตามความหมายนี้ จึงหมายถึงกลยุทธ์การลงทุน ทำธุรกิจสู่โลกกว้าง ขอบเขตความกว้างได้กลายเป็นการคิดแบบ “ตะลุยกิน” พิชิตช่องธุรกิจ หลากหลายชนิดได้ เช่น ปูนซีเมนต์ไทย ทำปูน กระดาษ ยางรถยนต์ และเครื่องสุขภัณฑ์ เป็นต้น ทำนองเดียวกันบริษัทชินวัตรฯ ทำสื่อสารคมนาคมด้วยดาวเทียมคาบเกี่ยวไปถึงธุรกิจบันเทิงเคเบิลทีวี เป็นต้น

๒. กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategies) คือกลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนดถึงกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องทำสำหรับอุตสาหกรรมใดหรือตลาดใดโดยเฉพาะว่าจะต้องทำอะไร อย่างไรบ้าง ในแง่นี้คือการคิดกลยุทธ์พิชิตคู่แข่งในธุรกิจหรือตลาดเดียวกันโดยตรงว่าถ้าจะเอาชนะให้ได้อย่างที่ต้องการ ต้องทำ อะไร อย่างไรบ้าง

๓. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติ (Operating Level) คือ กลยุทธ์ และกลวิธีสำหรับผู้ปฏิบัติงานในระดับต้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์วิธีที่ดีที่สุด สำหรับการปฏิบัติงานประจำวันต่างๆ เช่น การกำหนดมาตรฐานวิธีการปฏิบัติ เพื่อมั่นใจ และเป็นหลักประกันได้ว่าคุณภาพของการให้บริการต่างๆ จะทำได้ดีกว่า เป็นต้น<sup>๗</sup>

#### ๒.๑.๔ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

Goodstein และคณะ<sup>๘</sup> กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ ๓ ประการขององค์กร คือ (๑) องค์กรจะก้าวไปในทิศทางใด (๒) สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง และ (๓) องค์กรจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายได้ และสรุปว่าการวางแผนกลยุทธ์ก็คือแบบจำลองของการบริหารจัดการกลยุทธ์นั่นเอง

Wheelen และ Hunger<sup>๙</sup> ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง การกำหนดการดำเนินการขององค์กรเพื่อบรรลุผลงานในระยะยาวขององค์กร รวมถึงการวิเคราะห์ ศึกษา สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การประเมินผล และควบคุมกลยุทธ์ การศึกษาถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ และต้องมีการตรวจสอบ และประเมิน

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นศาสตร์ และศิลป์ในการ กำหนดการปฏิบัติการ และการประเมินผล และการตัดสินใจตามหน้าที่ ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นจึงต้องมีกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) หมายถึงขั้นตอนการจัดการเพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กร โดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง

<sup>๗</sup> รัชชัย สันติวงษ์, การวางแผนเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๒๓๒.

<sup>๘</sup> Goodstein, L.D. and others, *Applied strategic planning: A comprehensive guide*, (New York: McGraw-Hill, 1993), p. 42.

<sup>๙</sup> Wheelen, T.L. and Hunger, D.J., *Strategic Management and Business Policy*, 5<sup>th</sup> ed. (New York: Addison Wesley, 1995), p. 3.

องค์การกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะที่ได้ผลประโยชน์ขององค์การ (Stakeholders) ซึ่งเป็นปัจจัยในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ และกำหนดนโยบายขององค์การ ประกอบด้วยลูกค้า (Customer) พนักงาน (Employee) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น (Stakeholder) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีหลักเกณฑ์ และขั้นตอนที่สำคัญ ๕ ประการ

๑. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความภารกิจ และเป้าหมาย (Formulation of vision, mission statement, and goals) เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมาย ๔ ประการ ดังนี้<sup>๑๐</sup>

๑) วิสัยทัศน์ขององค์การ (Organization's vision) เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทางข้อความภารกิจ เป็นข้อความซึ่งกำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรจะอธิบายถึงรายละเอียดขององค์การ ขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการ (Needs) ของตลาด และค่านิยม (Values) เบื้องต้นขององค์การ

๒) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) เป็นข้อความอย่างกว้างของจุดมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งกำหนดเพื่อให้บรรลุผลภารกิจ (Mission) เป็นความมุ่งหมายขององค์การหรือหลักเหตุผล ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความอยู่รอด หรือการคาดคะเนในระยะยาวถึงสิ่งที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้น ภารกิจจึงเป็นลักษณะเด่นที่ใช้แยกองค์การหนึ่งให้แตกต่างจากองค์การอื่นอย่างชัดเจน ซึ่งคำถามที่จะต้องตอบเพื่อแสวงหาภารกิจขององค์การก็คือ ธุรกิจของคุณคืออะไร สิ่งที่ธุรกิจต้องการคืออะไร

๓) รายละเอียดเกี่ยวกับภารกิจ (Mission statement) ขอบเขตของงานในองค์การ ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวม และดำเนินการวินิจฉัยออกมาตามประเภทขององค์การ แต่ละแบบแล้วจึงเขียนคุณสมบัติเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์การออกมา

๔) เป้าหมาย (Goals) การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์การต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์การต้องการบรรลุถึงจุดมุ่งหมายนั้น

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Determination of strategic objectives) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goals) ธุรกิจจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สามารถบรรลุภารกิจในสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อม

๓. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategies) เป็นแผนที่สำคัญ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะยาวเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตอบสนองวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การ กลยุทธ์จะระบุถึงรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสอดคล้องกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเหล่านี้ในระดับธุรกิจ (Business level) การ

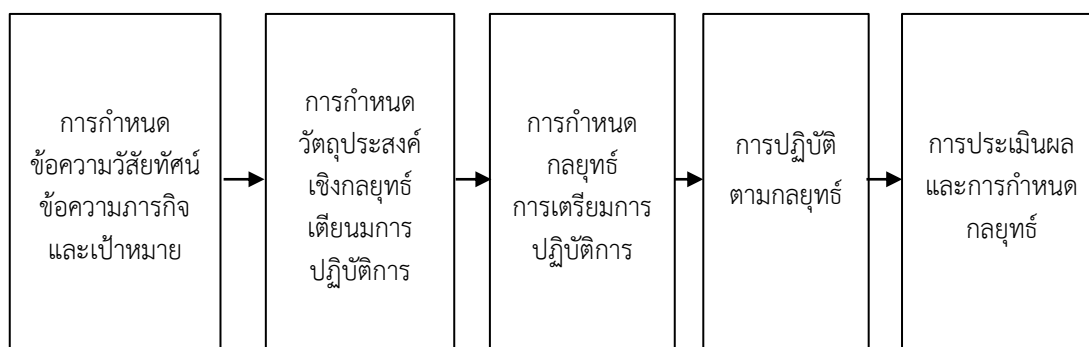
<sup>๑๐</sup>ศิริวรรณ เสรีรัตน์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ และกรณีศึกษา, (กรุงเทพฯ : Diamond in Business World, ๒๕๔๖), หน้า ๑๐-๑๘.

รับรู้ของธุรกิจเกี่ยวกับข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ ผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมาย (Goals) นโยบาย (Policy) สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก (Internal and external environment) การกำหนดกลยุทธ์อาจหมายถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning)

๔. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ และผลลัพธ์ ปัญหาเบื้องต้น ๔ ประการที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติคือการ (๑) การกำหนดโครงสร้างขององค์กร (Structuring the organization) (๒) การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม (Employing appropriate implementation system) (๓) การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม (Adopting the proper management style) (๔) การจัดการวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมร่วม (Managing organizational culture or shared values)

๕. การประเมินผล และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and strategic control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้น และมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์ และการตอบสนองที่เหมาะสม

กระบวนการ ๕ ขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนนโยบายขององค์กร ปัจจัยสำคัญในแต่ละ ๕ ขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ ๒.๒



ภาพที่ ๒.๒ กระบวนการ ๕ ขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์

(ที่มา : (Higgins and Vinze. 1993: 5)

สรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นกระบวนการซึ่งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน ๓ ประการ คือ (๑) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) เป็นพื้นฐานกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องวิเคราะห์เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) รวมถึงการสำรวจโอกาส และอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และการศึกษาจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร (๒) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) โดยถือเกณฑ์การกำหนดกลยุทธ์ในระดับบริษัท ระดับธุรกิจ ระดับหน้าที่ ระดับระหว่างประเทศ ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ต้องมองไปที่ความครอบคลุมระหว่างประเทศด้วย (๓) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) ซึ่งต้องประสมประสานวัตถุประสงค์ระยะสั้น และ

แผนการปฏิบัติซึ่งจะปฏิบัติในระยะยาว และเป้าหมายเพื่ออธิบายถึงวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ขององค์การ และในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ผู้บริหารต้องใช้การควบคุมเชิงกลยุทธ์เพื่อติดตามการปฏิบัติตามแผน รวมถึงการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในที่ไม่คาดหวังไว้

### ๒.๑.๕ การวิเคราะห์สภาพองค์การเชิงกลยุทธ์

โดยที่สภาพแวดล้อมเป็นบรรยากาศสำหรับองค์การในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และในช่วงที่ผ่านมาการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมเกิดขึ้นรวดเร็ว ทำให้มีผลต่อสภาพแวดล้อมเพิ่มทวีขึ้น ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะช่วยให้เข้าใจสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้อย่างถูกต้อง ก่อนที่จะมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เชิงบริหาร โดยทั่วไปจะใช้การวิเคราะห์สภาพองค์การโดยวิธีการวิเคราะห์แบบ SWOT (SWOT Analysis)

#### ก. การวิเคราะห์องค์การโดยวิธีการวิเคราะห์แบบ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นที่ฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจเสนอแนะว่าองค์การควรเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์การ<sup>๑๑</sup> คำว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity, และ Threat การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่งเพราะเป็นการประเมินว่าองค์การอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อนำข้อมูลการวิเคราะห์องค์การไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์<sup>๑๒</sup> ได้เสนอการกำหนดกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์ SWOT ดังต่อไปนี้

๑. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์การ ประเมินสถานภาพขององค์การในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด จากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ และการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาส และลักษณะด้อยเชิงอุปสรรค และชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกันก็สรุปจุดแข็ง และจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง ๒ x ๒ ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อ และแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อ และอ่อน”

<sup>๑๑</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหาร และพฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๔๕.

<sup>๑๒</sup> วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, หลักการ และแนวทางปฏิบัติในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน, (กรุงเทพมหานคร: สันตุ ศรีเอช, ๒๕๕๑), หน้า ๕๔-๕๕.

จุดแข็ง	โอกาส	จุดแข็ง
	๑๐ “เอื้อ และแข็ง” ๑๐	“เอื้อแต่อ่อน” ๑๐
	“ไม่เอื้อ และแข็ง” ๑๐	“ไม่เอื้อแต่อ่อน”

## ภัยอุปสรรค

## ภาพที่ ๒.๓ การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์กร

(ที่มา : วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ ๒๕๕๑ หน้า ๕๔)

๒. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ทางในระดับขององค์กร เลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียว และจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่นๆ เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนงานเดิม หรือเพิ่มงาน / โครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะจัดทำหรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งาน / โครงการเดิมมีความสมบูรณ์มากขึ้น หรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยการจ้างเหมา หรือเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) โดยยกเลิกแผนงานที่หมดความจำเป็นออกไปหรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่าหรือตัดงาน / โครงการที่หมดความจำเป็นออกไปหรือยกเลิกงาน / โครงการประเภท ที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่าหรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน / โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่หรือโอนงานให้เอกชนไปทำ

๓. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพแผนงาน ประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์กรที่จะเลือกจะจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาส และลักษณะด้อยเชิงอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทา การกำหนดตำแหน่งในตาราง ๒x๒ ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อ และแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อ และอ่อน”

๔. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของแผนงาน ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพในการผลิต และการให้บริการปรับปรุงระบบการวางแผน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมิน / โครงการ ส่งเสริมการประสานงาน / โครงการ ภายใต้แผนงานเดียวกันสลับสับเปลี่ยนผู้บริหารระดับกอง และระดับฝ่าย เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานขององค์กรอย่างกว้างขวางสร้างขวัญ และแรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน / โครงการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมของงาน /โครงการ ศึกษาทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้รับบริการ ค้นคว้าหาวิธีลดต้นทุนในการดำเนินงาน /โครงการ และระดมเงินทุนจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน



๕. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน / โครงการ ประเมินสถานภาพของงาน / โครงการขององค์การที่เลือกจะจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาส และลักษณะด้อยเชิงอุปสรรคแล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกันก็สรุปจุดแข็ง และจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง ๒x๒ ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อ และแข็งแรง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็งแรง” และ “ไม่เอื้อ และอ่อน”

๖. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน / โครงการ ปรับปรุงรูปแบบของการผลิต และการให้บริการ ส่งเสริมการประสานกิจกรรมภายใต้งาน / โครงการเดียวกัน ศึกษาความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้ และทักษะในการทำงาน และส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรมการวิเคราะห์ SWOT จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ ๓ ประการ<sup>๑๓</sup> ๑) วิเคราะห์ SWOT จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผล เพื่อการประเมินฐานะปัจจุบัน และอนาคตขององค์การแก่ผู้บริหาร ๒) ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกขององค์การที่เหมาะสมกับสถานการณ์ บนรากฐานของการวิเคราะห์ SWOT ได้เป็นอย่างดี ๓) การวิเคราะห์ SWOT เป็นระยะจะช่วยให้ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในขององค์การอยู่ตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุปคือ ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การนั้น มีความจำเป็นจะต้องประเมินสภาพแวดล้อมปัจจุบันในองค์การในด้านจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การหรือหน่วยงาน และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การในด้านอุปสรรค และโอกาสอีกด้วยเทคนิคการประเมินที่ได้รับ ความนิยมใช้ในวงการธุรกิจ และองค์การที่มีใช้ธุรกิจปัจจุบันคือการวิเคราะห์ SWOT คำว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity, และ Threat การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่งเพราะเป็นการประเมินว่าองค์การอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อนำข้อมูลการวิเคราะห์ องค์การไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

### ๒.๑.๖ การสร้าง และการเลือกกลยุทธ์

เป็นการดำเนินการเพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ และดำเนินการเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมต่อการนำไปปฏิบัติซึ่งตามแนวคิดของ Fred R.Dadvid มีขั้นตอนในการดำเนินการ ๓ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ขั้นตอนการให้ข้อมูล (The Input Stage) เป็นขั้นตอนที่สรุป และประเมินปัจจัยภายในว่าปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน และปัจจัยภายนอกใดบ้างเป็นโอกาสหรืออุปสรรค

ขั้นตอนที่ ๒ ขั้นตอนการจับคู่ (The Matching Stage) เป็นขั้นตอนการจับคู่ระหว่างโอกาส-อุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และจุดแข็ง-จุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน

<sup>๑๓</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหาร และพฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๔๕.

ที่วิเคราะห์ได้จากขั้นตอนการให้ข้อมูล ซึ่งจะได้ทางเลือกกลยุทธ์ ๔ แบบ คือ กลยุทธ์ SO กลยุทธ์ WO กลยุทธ์ ST และกลยุทธ์ WT

ขั้นตอนที่ ๓ ขั้นตอนการตัดสินใจ (The Decision Stage) เป็นขั้นตอนของการตัดสินใจเลือกทางเลือกกลยุทธ์ที่ได้จากขั้นตอนการจับคู่เพื่อตัดสินใจนำกลยุทธ์ทางเลือกนั้นไปปฏิบัติ

เมื่อเราเลือกกำหนดกลยุทธ์ได้แล้ว ต่อจากนั้นก็เป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หลังจากองค์การมีการกำหนดกลยุทธ์แล้ว กลยุทธ์ที่กำหนดนั้นจะต้องมีการปฏิบัติการ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดแผนประจำปี กำหนดนโยบาย จัดสรรทรัพยากรในการดำเนินการรวมถึงการพัฒนา และการใช้ระบบการจัดการข้อมูล กระบวนการต่อจากนำไปปฏิบัติก็คือ การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจำเป็นต้องมีการทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์ และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ให้เหมาะสม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

### ๒.๑.๗ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา<sup>๑๔</sup>

โดยรูปศัพท์ การพัฒนามาจากคำภาษาอังกฤษว่า Development แปลว่า การเปลี่ยนแปลง ที่ละเล็กละน้อย โดยผ่านลำดับขั้นตอนต่างๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้น เติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และเหมาะสมกว่าเดิมหรืออาจก้าวหน้าไปถึงขั้นที่อุดมสมบูรณ์เป็นที่น่าพอใจ<sup>๑๕</sup>

พัฒนา : พัฒน, พัฒนะ น. ความเจริญ พัฒนา ทำให้เจริญ<sup>๑๖</sup> ความหมาย และในทางพุทธศาสนาการพัฒนา มาจากคำภาษาบาลีว่า วัฒนะ แปลว่า เจริญ แบ่งออกได้เป็นส่วน คือ การพัฒนาคน เรียกว่า ภาวนา กับการพัฒนาสิ่งอื่นๆ ที่ไม่ใช่คน เช่น วัตถุสิ่งแวดลอมต่างๆ เรียกว่า พัฒนาหรือวัฒนา เช่น การสร้างถนน บ่อน้ำ อ่างเก็บน้ำ เป็นต้น ซึ่งเป็นเรื่องของการเพิ่มพูนขยาย ทำให้มากหรือทำให้เติบโตขึ้นทางวัตถุ และได้เสนอข้อคิดไว้ว่า คำว่า การพัฒนา หรือ คำว่า เจริญ นั้นไม่ได้แปลว่าทำให้มากขึ้นเพิ่มพูนขึ้นอย่างเดียวนั้น แต่มีความหมายว่าตัดหรือทิ้ง เช่น เจริญพระเกศา คือ ตัดผม มีความหมายว่า รัก เช่น นุสียา โลก วฑฒโน แปลว่า อย่างเป็นคนรักโลกอีกด้วย ดังนั้นการพัฒนาจึงเป็นสิ่งที่ทำแล้วมีความเจริญจริงๆ คือ ต้องไม่เกิดปัญหาติดตามมาหรือไม่เสื่อมลงกว่าเดิม ถ้าเกิดปัญหาหรือเสื่อมลง ไม่ใช่เป็น การพัฒนา แต่เป็นหายนะ ซึ่งตรงกันข้ามกับ การพัฒนา<sup>๑๗</sup>

<sup>๑๔</sup> วันทนา เนาว์วัน, การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓, (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๔๗.

<sup>๑๕</sup> ปกรณ์ ปรียากร, ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาในการบริหารการพัฒนา, (กรุงเทพมหานคร: สามเจริญพานิช, ๒๕๕๔), หน้า ๑๘-๑๕.

<sup>๑๖</sup> พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๕. เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคล เฉลิมพระชนมพรรษา ๗ รอบ ๕ ธันวาคม ๒๕๕๕, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์ พับลิเคชั่นส์ จำกัด, ๕๔), หน้า ๘๒๗.

<sup>๑๗</sup> พระราชวรมณี, (ประยุทธ์ ปยุตโต), ทางสายกลางของการศึกษาไทย, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๓๒.

คำว่า “พัฒนา” เป็นคำกริยา แปลว่า ทำให้เจริญ ทำให้ยั่งยืนถาวร ดังนั้น การพัฒนาก็คือการทำให้เจริญ พระพุทธศาสนามีหลักการ และกระบวนการพัฒนามนุษย์ที่วางไว้ชัดเจนจากพระไตรปิฎกพบว่า พระพุทธเจ้าได้ทรงอธิบายถึงธรรมชาติของความเป็นมนุษย์ไว้ตั้งแต่เริ่มปฏิสนธิเป็นปฐมชีวิตจนเต็มโตในครรภ์มารดาเมื่อคลอดแล้วจึงเป็นสภาวะรวมของชั้น ๕ คือ รูป เวทนา สัญญา สังขาร และวิญญาณ ชั้น ๕ นี้เมื่อสละย่อยเหลือเพียง ๒ คือ รูปกับนาม การพัฒนามนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา จึงมีลักษณะที่บูรณาการต้องได้รับการหล่อเลี้ยงบำรุง และส่งเสริมไปพร้อมกันทั้งหมดอย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน กล่าวคือทางด้านร่างกายนั้น ต้องยึดหลักของศีลในการควบคุมพฤติกรรมต่างๆ และยึดหลักของความพอเหมาะพอดีในการเลี้ยงดูเช่นการให้อาหาร การพักผ่อน การอยู่อาศัย การรักษาโรค ทางด้านจิตใจ ต้องยึดหลักของสมาธิ ศีล การบริหารจิตใจให้ลดละอกุศล มีความบริสุทธิ์แจ่มใส ทางด้านปัญหายึดหลักของความรู้คิดมีเหตุผลเพื่อหลุดพ้นจากทุกข์ มุ่งสู่อิสระภาพอันสมบูรณ์ นอกจากนี้พระพุทธศาสนายังวางหลักการทางด้านสังคมให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันได้อย่างมีสันติ โดยยึดหลักของวิชา และกรุณา<sup>๑๘</sup>

### ก. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจ และเป็นหัวข้อวิจัยกันอย่างกว้างขวาง และหมายถึงแนวคิด หน้าที่ กระบวนการ หมายถึง ฝ่ายหรือแผนกงาน รวมทั้งเป็นวิชาชีพ นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เคยเรียกว่า “การฝึกอบรม และพัฒนา (Training and Development)” ต่อมา มีนักวิชาการรุ่นหลังอีกเป็นจำนวนมากที่ให้ความสนใจ ทำการศึกษาศาสตร์ และวิธีปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และได้ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคลในระดับองค์การ เช่น นิยามของนักวิชาการ ดังต่อไปนี้ การฝึกอบรม และพัฒนาเป็นกระบวนการที่พยายามเตรียมข้อมูล ทักษะ และความเข้าใจให้กับพนักงานเพื่อให้สามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้<sup>๑๙</sup>

บางท่านกล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดระบบ และการวางแผน ออกแบบกิจกรรม เพื่อการเตรียมการให้สมาชิกในองค์การได้ในโอกาสในการเรียนรู้ที่จำเป็นต่อทักษะการทำงาน ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต<sup>๒๐</sup> นักวิชาการให้นิยามความหมายการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดประสบการณ์เรียนรู้ให้แก่บุคคลเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และ/หรือเพื่อให้บุคคลมีความงอกงามเติบโตทางจิตใจ<sup>๒๑</sup> การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีจะรวม ๓ สิ่ง คือ การตระหนัก รู้ถึง ความซับซ้อนของการจัดการการเปลี่ยนแปลง ความต้องการเพื่อความอยู่รอด และการปรับเปลี่ยน

<sup>๑๘</sup> ทิศนา แคมณี และคณะ, หลักการ และรูปแบบการพัฒนาเด็กปฐมวัยตามวิถีไทย, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๘- ๙.

<sup>๑๙</sup> Ivancevich, John M, *Human Resource Management*, 10<sup>th</sup> ed. (New York: McGraw-Hill. 2007), p. 393.

<sup>๒๐</sup> Werner and DeSimone, *Human Resourcement Management*, (U.S.A.: McGraw-Hill, 2006), p. 5.

<sup>๒๑</sup> Nadler & Nadler, อ่างในชูชัย สมितिไกร, การฝึกอบรมบุคลากร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๖.

จากการให้ความสำคัญเฉพาะการฝึกอบรมไปเป็นการแสวงหาแนวคิด และทิศทางใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษหน้า

นियามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เริ่มจากการพัฒนาความรู้ ทักษะ และศักยภาพของบุคคลโดยมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ส่วนในทัศนะของนักวิชาการชาวไทย กล่าวว่า การพัฒนาพนักงานเป็นกรรมวิธีเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคนทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ นับรวมถึงการทำให้สมรรถนะเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานมุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร<sup>๒๒</sup> สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกระทำทุกอย่างเพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพ และพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>๒๓</sup> ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่นายจ้างจัดการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรของตนในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเพื่อก่อให้เกิด การปรับปรุง การปฏิบัติงาน และเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร<sup>๒๔</sup> นักวิชาการบางท่านให้นิยามว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะฝีมือโดยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้สามารถปฏิบัติอนาคตได้<sup>๒๕</sup> หรือบางท่านสรุปว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร และกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ จากความหมายดังกล่าวข้างต้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงหมายถึงความถึงการเพิ่มศักยภาพ และพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### ข. กระบวนการการพัฒนาในการจัดการทุนมนุษย์

การพัฒนาในการจัดการทุนมนุษย์ เป็นกระบวนการสำคัญในการแปลงสินทรัพย์มนุษย์ในองค์กรให้เป็นทุน ทุนมนุษย์เป็นพลังสำคัญในการเพิ่มผลผลิตภาพของแรงงาน และสร้างความ มั่งคั่งให้กับองค์กร และประเทศชาติ การแปลงสินทรัพย์มนุษย์ให้เป็นทุนเกี่ยวข้องกับการจัดการ องค์กรความรู้ การจัดการองค์ความรู้เป็นเครื่องมือในการแปลงทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุน การจัดการทุนมนุษย์ประกอบด้วย ๒ แนวทางคือ แนวทางแรกเน้นที่การสร้าง และการจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ที่เป็นประโยชน์ แนวทางที่ ๒ เน้นการใช้ความรู้เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับ

<sup>๒๒</sup> Grieves, Jim, *Strategic Human Resource Development*, (London: Sage Publications, 2003), p. 13.

<sup>๒๓</sup> Armstrong, M., & Baron, A. *Strategic HRM: The Key to improved Business Performance*, (London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2006), p. 20.

<sup>๒๔</sup> ธิัญญา ผลอนันต์, *Human Resource Focus*, (กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิค, ๒๕๔๗), หน้า ๔๙.

<sup>๒๕</sup> อนิวัช แก้วจำนงค์, *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (สงขลา: นำศิลป์โฆษณาคำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๑๒๐.

องค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้ความรู้ การแบ่งปันความรู้ และ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การแปลงทรัพย์สินมนุษย์ให้เป็นทุน สามารถกระทำได้ตามกระบวนการ ดังนี้<sup>๒๖</sup>

๑. การสร้าง และการจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ (Creation and Acquisition) เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุพันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ องค์การอาจหาความรู้ที่ต้องการได้จาก ๓ แหล่งหลักๆ คือ ๑) การซื้อหา ๒) การจัดหา และจัดจ้าง และ ๓) การพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของพนักงาน ด้วยการกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์หาแนวทางใหม่ๆ ในการพัฒนาวิธีการทำงาน

๒. การจัดระบบความรู้ (Codification) มีจุดประสงค์เพื่อให้ความรู้ที่กระจัดกระจาย อยู่ในองค์การ หรืออยู่ในสมองของผู้ปฏิบัติงานมีความชัดเจน มีการถ่ายทอดความรู้จากระดับ ตัวบุคคล และความรู้ในการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสร้างสมไว้ไปสู่ระดับองค์การ ซึ่งหมายถึงองค์การต้องพยายามสร้างสภาพแวดล้อมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปลดปล่อยความรู้ที่มีอยู่ออกมาเพื่อใช้ประโยชน์ในการทำงานให้มากที่สุด และช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีโอกาสในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกัน และกัน การจัดระบบความรู้ ความสามารถ กระทำได้หลายวิธี ตั้งแต่การบันทึกเป็นเอกสาร การบรรยาย การอภิปราย การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

๓. การกระจายแจกจ่ายความรู้ในองค์การ (Distribution) เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในองค์การได้เข้าถึง และใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งอาจต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการกระจายแจกจ่ายความรู้ในองค์การ การกระจายข้อมูลความรู้ ระบบการกระจายข้อมูลข่าวสาร และองค์ความรู้ในองค์การจะต้องเป็นระบบที่ใช้งานได้ง่าย มีความสะดวก และเป็นมิตรกับผู้ใช้งานจึงจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การไม่รู้สึกว่าเป็นปัญหาหรือภาระเพิ่มเติมจากการปฏิบัติงานในหน้าที่การใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน (Use) ความรู้จะไม่เกิดประโยชน์ หากไม่นำไปแก้ปัญหขององค์การหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้องค์การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน องค์การที่สร้างจัดระบบ และแจกจ่ายความรู้ แต่ไม่มีผู้นำความรู้ไปใช้ องค์การนั้นก็เปรียบเสมือนห้องสมุดที่เต็มไปด้วยหนังสือที่ไม่มีคนอ่าน องค์การจะต้องสร้างระบบที่กระตุ้นให้คนนำความรู้ไปใช้เช่นเดียวกับทรัพย์สินอื่นๆ ที่องค์การต้องไปใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ในฐานะที่เป็นทุน

- ความรู้เป็นทรัพย์สินขององค์การที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะต้องมีการสร้างคุณค่า (Value) มีการบำรุงรักษา เพิ่มพูน (Nourish) แบ่งปัน (Share) และใช้เป็นอย่างระบบ (Use) เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันจึงมองทรัพยากรมนุษย์เป็นทุน และผู้บริหารขององค์การทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชน จำเป็นต้องมอง ให้ทะลุว่าพนักงาน เจ้าหน้าที่ และผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีสภาพเป็นทุน (Capital) มิใช่เป็นเพียงแค่ปัจจัยการผลิตที่ไร้จิตวิญญาณ และเป็นต้นทุน (Costs) ดังนั้นการใส่ใจในคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน (Quality of Life) และการช่วยสร้างความสมดุลให้กับชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว จึงเป็นแนวทางสำคัญอีกประการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทุนของ

<sup>๒๖</sup> จิตติมา อัครจิตพิงค์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พระนครศรีอยุธยา: เอกสารประกอบการสอน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๕๗), หน้า ๓-๕.

องค์การ องค์การจะมี ความเจริญก้าวหน้า และมีขีดความสามารถในการแข่งขันจะต้องมีทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอ เหมาะสม ความรู้เกิดจากประสบการณ์ของมนุษย์ และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับสิ่งแวดล้อมขององค์การ การจัดการความรู้จึงต้องเน้นที่ตัวทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรม โครงสร้าง และเทคโนโลยีขององค์การ

- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นำไปสู่ความสำเร็จสามารถกระทำได้หลายวิธี การพัฒนาด้วยการให้ความรู้ กระทำได้ด้วยการพัฒนาการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยการสอน การชี้แนะ การฝึกอบรม การฝึกทักษะ การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งการเรียนรู้ด้วยตนเองได้มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในต่างประเทศ สำหรับสังคมไทยยังถือว่ามีประสิทธิภาพน้อยมาก การเรียนรู้ด้วยตนเองจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การของไทยจะต้องเปลี่ยนวิธีคิด โดยที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะต้องกระทำเป็นตัวอย่าง การสร้างวัฒนธรรมองค์การในการเรียนรู้จึงเกิดขึ้นได้ เพราะการขาดวินัยที่เกิดจากความเคยชินกับเรื่องเดิมๆ จึงต้องแก้ไขด้วยการนำระบบมาเป็นบรรทัดฐาน องค์การต้องมีการกำหนดขั้นตอนการเรียนรู้ในสายงานให้รู้ว่ามีการเรียนรู้เกิดขึ้นจริงในด้านของทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องตระหนักว่าการได้ซึ่งตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน ตัวพนักงานต้องไปเพิ่มความรู้อาเอง แต่องค์การมีหน้าที่จัดทรัพยากรรองรับไว้ให้ เช่น การสร้างพี่เลี้ยงในองค์การ การเปิดทางให้พนักงานสามารถให้คำแนะนำ เป็นพี่เลี้ยง และอธิบายข้อมูลการจัดบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การตั้งคำถาม การศึกษาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การจัดทำแผนปฎิบัติการระยะยาว การมอบหมายงานให้ฝึกคิด การแบ่งปันความคิด การเล่นเกม การจัดมุมการศึกษา การสนับสนุนการศึกษาในระบบทางไกล บางองค์การได้ให้ความรู้กับทรัพยากรมนุษย์ด้วยการให้การเรียนรู้งานอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยถือเป็นวัฒนธรรมที่เอื้อต่อกัน ให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนต้องเรียนรู้ และเอื้อในการทำงานซึ่งกัน และกัน ซึ่งเป็นการสร้างพฤติกรรมใหม่ของทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำไปใช้ได้ และนำมาเป็นประเด็นกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จแข่งขันหน้าคู่แข่งได้ ดังนั้น การลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องกล้าลงทุนพัฒนาพนักงาน เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ของกิจการในการเพิ่มการได้เปรียบในการแข่งขัน

#### ค. ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันเศรษฐกิจระดับประเทศ และระดับโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง ประเทศต่างๆ องค์การภาครัฐ และเอกชนอยู่ในภาวะต้องแข่งขันกันเพื่อความอยู่รอดต่างพยายามหาแนวทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้มากนักย่อมเพียงใดขึ้นอยู่กับคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์การ องค์การต่างๆ จึงได้หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยแนวความคิดเกี่ยวกับความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่แตกต่างกัน และมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ดังที่เคยให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์การได้ปรับเปลี่ยนมาเป็นต้นทุนมนุษย์ (Human Capital) ทรัพยากรมนุษย์เคยเป็นเพียงปัจจัยการผลิตกลายมาเป็นทุนเพื่อองค์การจะใช้หรือลงทุนที่ต้องการให้คุณค่ากลับคืนสู่องค์การด้วยระบบต่างๆ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน

แนวทางหรือขอบเขตการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่องมีความครอบคลุมเรื่องสำคัญ ๕ เรื่อง ดังนี้

๑. การสร้างผลงานให้ดีขึ้น (Performance) เป็นการพัฒนาที่เกี่ยวกับงานที่ได้รับผิดชอบ และงานในสายงานที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ

๒. เพิ่มระดับความสามารถให้สามารถทำในสิ่งที่ยากขึ้นมากขึ้นได้ (Potential) แม้ว่าความสามารถนั้นจะไม่ตรงหรือสูงกว่าระดับงานที่ได้รับผิดชอบก็ตาม เพราะองค์การต้องการทุนมนุษย์ ที่เก่ง มีความสามารถทั้งในแนวตั้ง และแนวนราบ

๓. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หมายถึงการวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ เป็นเรื่องที่ต้องวัดได้ ซึ่งในประเด็นนี้บางกิจการ เช่น บริษัท Siemens มองว่าเป็นคนละส่วนกัน แต่เมื่อนำการพัฒนาทุนมนุษย์บวกด้วยค่าตอบแทน ผ่านการพิจารณาในมุมมองด้านการเงิน ด้านพนักงาน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการ โดยที่ความสามารถจะเน้นการพัฒนา การประเมินผลลัพธ์จะเน้นที่การจ่ายเงิน เมื่อสองตัวรวมกัน คือ เส้นทางสายอาชีพ (Career Path) การจะสร้างทุนมนุษย์จะต้องนำความสามารถกับเงินมารวมกัน

๔. คลังคนเก่ง (Talent Inventory) องค์การต้องมีฐานข้อมูลคนเก่งที่ระบุให้ได้ว่าความสามารถที่จำเป็นสำหรับอนาคตของคนเก่งมีอะไรเป็นองค์ประกอบ

๕. ดัชนีทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Scorecard) หรือการประเมินสมรรถนะระบบทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารที่ได้รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรงได้ทราบสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้พัฒนาผลการปฏิบัติงานหรือปฏิบัติราชการต่อไปในอนาคต

แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรต้องจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล และการแลกเปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อเรียนรู้จากกัน และกัน มีการจัดการความรู้ มี E-Learning และมีระบบพี่เลี้ยงหรือ Mentor ที่ดี

หากจะพิจารณาขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักการประเมินสมรรถนะระบบทรัพยากรมนุษย์ อาจระบุขอบเขตตามสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงานได้ ดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นคุณลักษณะร่วมของทรัพยากรมนุษย์ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนทั้งองค์การ หรือทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก ๕ ด้าน ดังนี้

๑. การมุ่งสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
๒. การมีจิตบริการ (Service Mind)
๓. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise)
๔. มีจริยธรรม (Integrity)
๕. การร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Fractional Competency) เป็นคุณลักษณะเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ทุนมนุษย์แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น สมรรถนะประจำกลุ่มงานโดยรวมประกอบด้วยสมรรถนะ ๒๐ ด้านบางองค์การอาจเลือกแยกตามระดับของหน่วยงาน บางองค์การพยายามเปิดโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์

มีความสามารถมากที่สุด ซึ่งขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลในการเพิ่มมูลค่าให้กับตนเอง สมรรถนะประจำกลุ่มงานโดยรวม มี ดังนี้

๑. การคิดในเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
๒. การคิดอย่างครอบคลุมโดยรวม (Conceptual Thinking)
๓. การเอาใจใส่ และการพัฒนาเพื่อส่วนร่วมกัน (Caring & Developing Others)
๔. การปกครองทรัพยากรมนุษย์ในความรับผิดชอบ (Holding People Accountable)
๕. การแสวงหาข้อมูล (Information Seeking)
๖. เข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Culture Sensitivity)
๗. เข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
๘. ความรู้เกี่ยวกับองค์การ (Organizational Awareness)
๙. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
๑๐. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
๑๑. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
๑๒. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
๑๓. ศิลปะการสื่อสาร และการจูงใจ (Communication and Influencing)
๑๔. สภาวะผู้นำ (Leadership)
๑๕. มีวิสัยทัศน์ (Visioning)
๑๖. มุ่งกลยุทธ์ (Strategic Orientation)
๑๗. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)
๑๘. การควบคุมตนเอง (Self Control)
๑๙. การกระจายอำนาจให้ผู้อื่น (Empowering Others)

จากสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงานดังกล่าว สามารถยึดเป็นขอบเขต กว้างๆ ที่มีความครอบคลุมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การใดประสงค์ที่จะเลือกพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมอย่างไรขึ้นอยู่กับมุมมอง นโยบาย และขนาดขององค์การ ขอบเขตของการ พัฒนาทุนมนุษย์อาจพิจารณาจำแนกเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ระดับมหภาค และทุนมนุษย์ระดับ จุลภาค ดังนี้

๑. การพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับมหภาค เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับชาติ ได้แก่ การพัฒนากำลังคน และประชากรของประเทศ โดยใช้มาตรการเกี่ยวกับการคิด การศึกษา การจ้าง งาน และการมีงานทำ ขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์อาจเลือกใช้สมรรถนะหลัก และขอบเขตของ สมรรถนะประจำกลุ่มงานเป็นขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ได้ครอบคลุม เพียงแต่ การพัฒนาทุน มนุษย์เป็นการพัฒนาระดับมหภาค

๒. การพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับจุลภาค เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ระดับองค์การ มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มสมรรถนะของทุนมนุษย์ให้สามารถนำทุนมนุษย์มาลงทุน และให้ผลตอบแทน จากการลงทุนคุ้มค่า ขอบเขตของการพัฒนา สามารถใช้สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน เป็นขอบเขตในการพัฒนาได้เช่นกัน



การพัฒนาทุนมนุษย์ นักวิชาการบางท่านอาจมองว่าขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ มีความครอบคลุมถึงการสาธารณสุข และการอนามัย การศึกษา และการใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็น กรอบโครงสร้างของการพัฒนาทุนมนุษย์ซึ่งเป็นการมองทุนมนุษย์ในระดับมหภาค ดังนี้

๑. การสาธารณสุข และการอนามัย หมายถึง การอนามัย การป้องกัน และการรักษาของแพทย์ ซึ่งครอบคลุมถึงบริการทางด้านอนามัยทั้งหมด เช่น ๑) อาหาร และโภชนาการ เป็น การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยอาหาร และโภชนาการเพื่อพัฒนาให้ทุนมนุษย์ของประเทศมีร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรงด้วยการบริโภคโภชนาการที่มีประโยชน์มีคุณค่า มีการเรียนรู้ การบริโภคอาหารที่มีวิตามิน ครอบทุกหมู่ตามหลักโภชนาการ และ ๒) สุขภาพอนามัยเป็นการพัฒนาทั้งสุขภาพ และสุขภาพจิต การพัฒนาสุขภาพอนามัยเป็นหน้าที่ของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งรวมถึงแพทย์ โรงพยาบาล คลินิก เพื่อรักษาผู้ป่วยงานอนามัย และการออกกำลังกาย เพื่อป้องกันไม่ให้ทุนมนุษย์เจ็บป่วย มีร่างกาย แข็งแรง รวมทั้งมีที่อยู่อาศัย และการเคหะ การสันตนาการ และเครื่องนุ่งห่ม เป็นต้น

๒. การศึกษา การให้การศึกษาเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะในตัวทุนมนุษย์ให้สูงขึ้น บทบาทของการศึกษาอยู่ในรูปของความรู้ ความสามารถ และทักษะที่แฝงอยู่ในทุนมนุษย์ การพัฒนา ทุนมนุษย์ด้วยการให้การศึกษา ประกอบด้วยการศึกษาในระบบ (Formal Education) เป็นการศึกษา ที่จัดให้ในโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษา ตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงมหาวิทยาลัย การศึกษานอกระบบ (Nonformal Education) เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ไม่อยู่ในสถานศึกษาตามระบบการศึกษา เช่น การฝึกอบรม การฝึกอาชีพ การสัมมนา การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ การศึกษาผู้ใหญ่ และการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ การศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการศึกษาที่ไม่มีรูปแบบอาจเป็น การศึกษาโดยธรรมชาติ การได้ยิน ได้เห็นจากสื่อต่างๆ เช่น รายการวิทยุโทรทัศน์ รายการ วิทยุกระจายเสียง การทำงาน การสังเกต นิทรรศการ อินเทอร์เน็ต และอื่นๆ การศึกษานับได้ว่า เป็น ส่วนที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งในระดับมหภาค และระดับจุลภาค เพราะเป็นสิ่งที่เพิ่ม มูลค่าของทุนมนุษย์ ประเทศใด องค์กรใดมีทุนมนุษย์ที่มีการศึกษา ประเทศ และองค์กรนั้นย่อม ได้เปรียบในการแข่งขัน

๓. การใช้ทรัพยากรมนุษย์ หลังจากได้กล่าวถึงการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เกี่ยวกับเรื่อง การสาธารณสุข และการอนามัย และด้านการศึกษาแล้ว จะเห็นว่าล้วนเป็นสิ่งที่ลงทุนเพื่อหวัง ผลตอบแทนจากการลงทุน เพราะทุนมนุษย์เป็นทุนที่มีคุณค่าขององค์กรที่สามารถเพิ่มมูลค่าได้ด้วย การลงทุน การนำทุนมนุษย์มาใช้ และควบคุมให้เกิดผลตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่เกิด ปัญหาการสูญเปล่า ดังนั้น ขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์จึงมีความ ครอบคลุม

๑) ด้วยการเพิ่มอัตราการใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด ด้วยการเพิ่มความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ และสมรรถนะของทุนมนุษย์ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต

๒) การเพิ่มแรงจูงใจ และกระตุ้นให้ทุนมนุษย์ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ ได้ผลตอบแทนจากการลงทุนสูงสุด

๓) จัดเตรียมโครงสร้าง และกลไกของสถาบัน เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ทุนมนุษย์ ได้สูงสุด

๔) การค้นหาวิธีการ และเครื่องมือต่างๆ ที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และสมรรถนะ ของทุนมนุษย์ เช่น ความเป็นผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ในตัวทุนมนุษย์

การกำหนดขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทางปฏิบัติจะมีความแตกต่างกันตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ การพัฒนาทุนมนุษย์ ตลอดจนลักษณะ และขนาดขององค์การแต่ละแห่ง การกำหนดขอบเขตนอกจากจะแตกต่างกันตามความแตกต่างดังกล่าวแล้ว ยังขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อทุนมนุษย์อีกด้วย อย่างไรก็ตาม ขอบเขตความครอบคลุมของการพัฒนาทุนมนุษย์อาจยึดหลัก Human Resource Corecard โดยพิจารณาสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มเป็นขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ก็ได้ ทั้งนี้ เพราะองค์การทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนในปัจจุบันกำลังเปลี่ยนแปลงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถเฉพาะทาง (Specialist) ไปสู่ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถหลายทาง (Generalist) เพื่อสามารถทำงานได้หลากหลาย และพร้อมที่จะรับมอบหมายงานใดก็ได้จากองค์การ การจ่ายค่าตอบแทนจะค่อยๆ เปลี่ยนแปลงไปโดยนำความสามารถ (Competency) มาเป็นส่วนประกอบในการพิจารณา

### ข. จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การก่อให้เกิดสิ่งแวดล้อมในองค์การที่มีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ คือ<sup>๒๗</sup>

๑. ความยุติธรรม (Equity) มนุษย์คือสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ องค์การต้องสร้างสิ่งแวดล้อมของความนับถือ ความไว้วางใจ และความรู้สึกรักของการเป็นเจ้าของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แสวงหา การพัฒนาพนักงานทั้งหมด โดยไม่คำนึงถึงชนชั้น ผิวสี หลักความเชื่อ ศาสนา ภาษา เชื้อชาติ วัฒนธรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องประกันว่าองค์การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นผลสัมฤทธิ์ และให้โอกาสที่เท่าเทียมกันกับพนักงานทุกคนเกี่ยวกับการวางแผน และการพัฒนาอาชีพ การบริหารอาชีพ การเลื่อนขั้นรางวัล การฝึกอบรม และการพัฒนา คุณภาพชีวิตการทำงาน เพื่อส่งเสริมความสามารถทางวิชาชีพ สิ่งดังกล่าวต้องการการสื่อสารความหมายเชิงความสัมพันธ์ผ่านระบบเปิด สนับสนุน และมีปฏิสัมพันธ์

๒. ความสามารถทางงานได้ (Employability) ในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงของทุกวันนี้ องค์การได้ตัดทอนค่าใช้จ่ายของตัวเองลงโดยให้พนักงานลาออกจากงานด้วยแผนเกษียณตามความสมัครใจ ความสามารถทางงานได้ หมายถึง ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะของแต่ละคนในการทำงานของเขาเอง ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องยกระดับ และสมรรถนะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เขามีแรงจูงใจ เข้าร่วม และรักษาไว้ และทำให้เขามีงานทำด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังควรให้โอกาสที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมคนหนุ่มสาวที่มองหางานทำเป็นครั้งแรก และคนว่างงาน

๓. ความสามารถในการปรับตัว/การสู้คู่แข่งได้ (Adaptability/ Competitiveness) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยการปรับตัวของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลง ในองค์การอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาทักษะ และการปรับทักษะใหม่ทางวิชาชีพของพนักงาน

<sup>๒๗</sup> ชาลวูซีย์ อาจินสมาจาร, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (มปพ., หน้า ๓๒-๓๖)

จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สิ่งดังกล่าวจะทำให้เกิดความพอใจของพนักงานมากขึ้น และปรับปรุงการตัดสินใจในองค์การ

### ง. เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มีเป้าหมายจำเพาะในการทำงานให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การประสบความสำเร็จผู้นำทั้งหลายภายในองค์การควรมีส่วนร่วมในโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ประเมิน และพูดนโยบายที่ครอบคลุมความหลากหลายอย่างชัดเจนชัดคำ ในการทำสิ่งดังกล่าว ให้แสดงภาวะผู้นำที่จะกำจัดการกีดกันทุกรูปแบบ ผลลัพธ์ ก็คือการส่งเสริมผลิตภาพ กำไร และการตอบสนองต่อตลาดโดยทำให้องค์การ และแรงงาน มีการเคลื่อนไหวนี้คือเป้าหมายแรกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ สรุปได้ดังนี้<sup>๒๘</sup>

๑. การก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์การ เพื่อประกันว่า จำนวนบุคลากรที่มีพื้นฐานและประสบการณ์ที่มีทางอุตสาหกรรมทั้งพนักงานทั่วไป และพนักงานผู้เชี่ยวชาญเฉพาะมีในระดับปฏิบัติการ นิเทศงาน และบริหารมีเพียงพอ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์การ การกระตุ้นความหลากหลายในแรงงานช่วยในการส่งเสริมสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่เชื่อใจพวกเขา ไม่ว่าจะพวกเขาจะมาจากพื้นเพเดิมหรือวัฒนธรรมอะไร เขาก็เหมือนกับผู้นำของเขา นั่นคือต้องการทำประโยชน์ มีส่วนร่วมในกำไร และเป็นแรงงานที่เคลื่อนไหวอยู่เสมอ

๒. การส่งเสริมผลิตภาพ และคุณภาพ เพื่อพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้พนักงานได้รับโอกาสอย่างเสมอภาคในการขยายในองค์การภายใต้พื้นฐานของการปฏิบัติงานและความสามารถของเขา อันจะเป็นการส่งเสริมผลิตภาพ และคุณภาพ องค์การควรประกันว่า ความรับผิดชอบเพื่อผลลัพธ์ได้รับตั้งแต่ระดับล่าง เพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาความรู้สึกริสร และความมั่นใจในตัวเอง

๓. การส่งเสริมความเจริญงอกงาม และการพัฒนาบุคคล พนักงานต้องมีความมั่นใจในหลักบริหารงานบุคคล นโยบายต้องยุติธรรม เพื่อส่งเสริมความเจริญงอกงาม และการพัฒนาส่วนบุคคล

๔. การผสมผสานเข้ากับธุรกิจ ควรขยาย และเพิ่มเนื้อหาของงาน เพื่อเขาจะได้ทำงานที่ส่งเสริมทีมงาน ให้โอกาสแก่เขาในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และหลากหลาย ทำให้เขามีความพอใจมากขึ้น และงานก็มีความหมาย มากขึ้น สิ่งดังกล่าวจะประกันว่าถึงการผสมผสานทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่ธุรกิจ พนักงานที่แสดงให้เห็น ความถนัดพิเศษสำหรับทักษะต่างๆ จะได้รับประสบการณ์การฝึกอบรม และการเรียนรู้ที่เหมาะสม

---

<sup>๒๘</sup>จิตติมา อัครจิตติพงศ์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (พระนครศรีอยุธยา: เอกสารประกอบการสอน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๕๗), หน้า ๑๓.

สรุปคำกล่าวข้างต้นเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ ๑) เพื่อก่อให้เกิด “องค์การเรียนรู้” ๒) เตรียมพนักงานด้วยทักษะใหม่ๆ ๓) เป็นกระบวนการที่ดำเนินอย่างต่อเนื่อง ๔) แสดงออกโดยวัฒนธรรมการสอน และการติดตามผล ระบบดำเนินตนเอง และนำโดยผู้เรียน

### จ. ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การจัดการองค์การต่างนำหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้เพื่อความอยู่รอด สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และประสิทธิภาพในการดำเนินการ องค์การต่างๆ จึงมีความประสงค์ที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) อันหมายถึง ผลรวมของความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Expertise) และกำลังความสามารถ (Dedication) ของทรัพยากรมนุษย์ จากการสำรวจของวารสาร Fortune พบว่าธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จคือ ธุรกิจที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือ เป็นที่สนใจ สามารถจูงใจ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษ หรือมีพรสวรรค์ (Talented) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การองค์การต่างๆ ต่างมีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การทุกระดับ ป้องกันความล่าช้า และเพื่อเตรียมตัวสำหรับการขยายในอนาคต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มประสบการณ์ในการเรียนรู้ (Learning Experience) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลเกี่ยวกับงานอย่างถาวรที่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงคุณลักษณะต่างๆ ของทรัพยากรมนุษย์

ที่เกี่ยวกับงาน เช่น ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงาน รวมทั้งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา การที่องค์การต่างๆ มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว แต่ละองค์การจึงพยายามคิดค้นวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจำแนกประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจจำแนกได้ตามแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

๑. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทมุ่งเพิ่มประสบการณ์ และการเรียนรู้ให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา (Education) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนา (Development) ซึ่งการฝึกอบรมจะเน้นการพัฒนางานในปัจจุบัน การศึกษาจะเน้นการพัฒนางานในอนาคต และการพัฒนาจะเน้นการพัฒนางานเพื่อการเปลี่ยนแปลง

๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทมุ่งการปรับปรุงพฤติกรรมทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development) การพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเพิ่มประสบการณ์ การเรียนรู้ และการปรับปรุงพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพัฒนาสายอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาที่เน้นการเตรียมความพร้อม และสร้างโอกาสให้กับทรัพยากรมนุษย์

๓. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทมุ่งพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการบูรณาการการเรียนรู้กับงานเข้าด้วยกันอย่างต่อเนื่องทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งพัฒนาองค์การเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องมาจากการพัฒนาโดยการศึกษา การอบรม การพัฒนาปัจเจกบุคคล และการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์การมุ่งที่ทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดในองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาศัยกระบวนการเรียนรู้

จากประสบการณ์ เน้นการกำหนดเป้าหมาย และการกำหนดแผนปฏิบัติการ มุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทัศนคติ ทักษะการปฏิบัติงานของคนในกลุ่มต่างๆ ขององค์การ โดยมีเป้าหมายสำคัญของการพัฒนา คือ เพื่อความเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์ในด้านอาชีพ และในองค์การ การพัฒนาองค์การ ต้องมีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้กระตุ้นกระบวนการพัฒนาให้ดำเนินการไปได้

จากการจำแนกประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ดังนั้น เพื่อความครอบคลุมขอบเขตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงได้จัดแบ่งประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น ๗ ประเภท ดังนี้<sup>๒๙</sup>

๑. การปฐมนิเทศ (Orientation)
๒. การศึกษา (Education)
๓. การฝึกอบรม (Training)
๔. การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development)
๕. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)
๖. การพัฒนาองค์การ (Organization Development)
๗. การพัฒนาตนเอง (Self Development)

ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละประเภทมีสาระสำคัญ โดยสรุป ดังนี้

**๑. การปฐมนิเทศ** การปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมการแนะนำบุคลากรขององค์การที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ให้รู้จักโครงการ ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับงาน และกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การได้โดยให้รู้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติมาตรฐาน ค่านิยม และรูปแบบพฤติกรรมตามความคาดหวังขององค์การ การปฐมนิเทศมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ

๑) เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่ปฏิบัติงานใหม่ได้เร็วขึ้น และปฏิบัติตนอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเหมาะสม

๒) เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าใจเป้าหมาย และนโยบายในการดำเนินงานขององค์การ

๓) เพื่อสร้างภาพลักษณะที่ดีให้กับบุคลากรใหม่ โดยมองถึงความภาคภูมิใจ ความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ตนต้องลงมือปฏิบัติ และตระหนักถึงภาระหน้าที่อย่างเข้มแข็ง

๔) เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่ได้เข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน รวมทั้งการรับรู้สิทธิประโยชน์ที่ตนเองพึงมี

๕) เพื่อช่วยกระตุ้นให้บุคลากรใหม่เห็นคุณค่า และความสำคัญในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และตระหนักถึงการศึกษอบรมเพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในงานของตน

๖) เพื่อช่วยลดความผิดพลาดหรือความบกพร่องในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นจากการลองผิดลองถูก

<sup>๒๙</sup> จิตติมา อัครจิตติพงศ์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (พระนครศรีอยุธยา: เอกสารประกอบการสอน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๕๗), หน้า ๑๔-๑๖.

๗) เพื่อช่วยปลูกฝังทัศนคติของบุคลากรใหม่ให้มีความรู้สึกที่ดีต่องาน และเพื่อนร่วมงาน เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

๘) เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใหม่ตื่นตัวต่อภาระหน้าที่ และกล้าแสดงวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

**๒. การศึกษา** เป็นการพัฒนาศักยภาพคนสำหรับงานในอนาคต โดยเตรียมบุคลากรเพื่องานที่ไม่ใช่งานปัจจุบัน หรือเพื่อเลื่อนตำแหน่งบุคลากร เป็นการลงทุนระยะสั้น และระยะยาว ซึ่งแล้วแต่วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นๆ การลงทุนในการให้การศึกษาให้กับบุคลากรอาจไม่ได้ผลตอบแทนให้กับองค์กร และอาจเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าก็ได้ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง และวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต วัตถุประสงค์สำคัญของการพัฒนาศักยภาพคนโดยการให้การศึกษา ก็เพื่อการวางแผนกำลังคน (Work for Planning) ที่จัดเตรียมไว้ในอนาคต จัดเตรียมการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ให้กับบุคลากรเพื่อสับเปลี่ยนหน้าที่ในอนาคต เพื่อการเตรียมการทดแทน (Preparing Replacement) บุคลากรที่โยกย้ายจึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการพัฒนาศักยภาพคนโดยการให้การศึกษาเป็นการจัดให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้เพื่อมุ่งงานในอนาคต การศึกษาจึงสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ และเป็นสิ่งที่ริเริ่มโดยบุคคล ซึ่งประกอบด้วยการศึกษา เพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน (Remedial Education) การศึกษาเพื่อเพิ่มการเป็นวิชาชีพ (Qualifying Education) และการศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education) การพัฒนาศักยภาพคนโดยการให้การศึกษาอาจทำได้โดยการส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาเพิ่มเติมจากการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย การที่องค์กรใดจะให้ออกาศพัฒนาศักยภาพคนในการพัฒนาโดยการศึกษาได้มากน้อยเพียงใด หรือโดยระบบใด ขึ้นอยู่กับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ละองค์กร อย่างไรก็ตามการพัฒนาคนโดยการศึกษาก็จะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร จึงจะทำให้การพัฒนาคนโดยการศึกษาก่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

**๓. การฝึกอบรม** เป็นเพียงวิธีการหนึ่งของการพัฒนาศักยภาพคน เป็นวิธีการที่ใช้ได้กับการพัฒนาบุคลากรทั่วไปๆ บางเรื่องเน้นเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถทดลองปฏิบัติงานจริง (Probation) และใช้การฝึกอบรมยกระดับความสามารถของบุคลากรซึ่งประกอบด้วยความรู้ในเชิงการจัดการ ความสามารถในการแก้ปัญหา และความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเชี่ยวชาญ และหลากหลาย มีความพร้อมในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้ดีขึ้น นำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และก่อให้เกิดผลสำเร็จ บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนั้นการฝึกอบรมยังเป็นสิ่งที่เสริมสร้างทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และอนาคต จึงอาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ๓ ด้าน คือ

๑) ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตรงตามที่ต้องการ และส่งผลต่อความเจริญเติบโตขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และอนาคต

๒) ด้านขวัญกำลังใจ ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ และต่อองค์กร

๓) ด้านการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต และมีความรู้ มีความมั่นใจที่จะรับผิดชอบงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การฝึกอบรมอาจจำแนกได้ตามสถานที่ฝึกอบรม คือ (๑) การฝึกอบรมแบบการเรียนรู้จากการทำงาน (On-The-Job Training) เป็นการฝึกอบรมความรู้ ทักษะ และความสามารถในทำงานจริง ประกอบด้วย การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation Training) การเสนอแนะ (Job Instruction Training : JIT) การฝึกงาน (Apprenticeship Training) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การสอนงาน และการทำหน้าที่ตักเตือน (Coaching and Monitoring) และ (๒) การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off-The-Job Training) เป็นการอบรมแบบการเรียนรู้ที่นอกสถานที่ ได้แก่ การบรรยาย (Lectures) การจำลองสถานการณ์ (Vestibule Training) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Programmed Instruction) กรณีศึกษา (Case Study and Incident Method) การรวมปัญหา (In-Basket Technique) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing and Multiple Role Playing) การเข้ากลุ่ม T-Group (Sensitivity Training) เกมการจัดการหรือเกมธุรกิจ (Management or Business Games)

**๔. การพัฒนาปัจเจกบุคคล** เป็นการพัฒนาที่มุ่งให้ประสบการณ์การเรียนรู้แก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นรายบุคคล ให้ทรัพยากรมนุษย์แต่ละรายมีความสามารถไปในทิศทางตามการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ การพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับองค์กร การพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการลงทุนระยะยาวที่มีความเสี่ยงสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา และการฝึกอบรมเพราะการพัฒนาการเรียนรู้จะเน้นที่บุคคล ซึ่งเป็นการยากที่จะเห็นได้ว่าบุคคลที่ได้รับการพัฒนาจะเรียนรู้ได้ บางรายอาจไม่สามารถเรียนรู้ได้จะทำให้้องค์กรต้องเสียเวลา เสียทรัพยากร และเสียโอกาสได้ การพัฒนาขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้บริหารในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคคล ในบางกรณีการพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการเสริมเติมเต็มในสิ่งที่ขาดเฉพาะบุคคล เช่น การพัฒนาการทำงานเป็นทีม การพัฒนาจิตสำนึกของการอยู่ร่วมกันการพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคล การพัฒนาความเป็นผู้นำ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาประเภทปัจเจกบุคคล จะเป็นการพัฒนาที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ และช่วยให้เกิดสิ่งใหม่กับองค์กรโดยผ่านการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มโอกาสให้กับแต่ละบุคคลในองค์กรได้เติบโต ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ ได้รับประสบการณ์ และความรู้จากการทำงาน การพัฒนาเป็นสิ่งที่ไม่มีที่สิ้นสุด เพราะมีรูปแบบหลากหลายที่ทำให้ผู้ต้องการพัฒนาตนเองสามารถเรียนรู้ได้ องค์กรขนาดใหญ่จำนวนมาก มักให้ความสนใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทปัจเจกบุคคลเป็นอันดับแรก เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้มีความพร้อมกับการพัฒนาระบบงาน และระบบเทคโนโลยี ทั้งนี้ เพราะหากมีการพัฒนาระบบงาน และระบบเทคโนโลยี แต่ไม่ได้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถรองรับการพัฒนาระบบดังกล่าวไว้เป็นการล่วงหน้าแล้ว องค์กรก็จะไม่สามารถพัฒนาสิ่งใดได้

การพัฒนาปัจเจกบุคคลมักนิยมใช้กับการพัฒนาบุคลากรในระดับผู้บริหาร ทั้งนี้ เพราะหากผู้บริหารไม่ได้รับการพัฒนาหรือพัฒนามาน้อยก็จะทำให้การใช้ทรัพยากรทุกประเภทขององค์กรเกิดประโยชน์สูงสุดได้ยาก การพัฒนาผู้บริหารเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และดุลพินิจ

ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์ความรู้ ความสามารถดังกล่าว ได้แก่การเป็นผู้นำ การจัดการเปลี่ยนแปลง การสอนแนะ และการให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุม และให้ข้อมูลย้อนกลับ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับสูง และระดับกลางขององค์การที่ใช้กันแพร่หลายมี ดังนี้

๑) แม่แบบทางการบริหาร (Managerial Modeling) ผู้บริหารมักทำตามสิ่งที่เคยทำ มาจนกล่าวได้ว่า ผู้บริหารเรียนรู้โดยการเลียนแบบกัน เพราะมนุษย์จำนวนมากเรียนรู้ตามแม่แบบ เช่น เด็กเลียนแบบจากพ่อแม่หรือเพื่อนในโรงเรียน ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารโดยใช้การพัฒนาแบบปัจเจกบุคคลอาจทำได้โดยการหาแม่แบบที่ดีมาเป็นตัวอย่าง และให้การเสริมแรงเมื่อแสดงออกได้ตามที่ต้องการ การให้ตัวอย่างอาจให้ได้ทั้งทางบวก และทางลบเพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจ และนำไปพัฒนาตนเอง

๒) การสอนแนะโดยผู้บริหาร (Management Coaching) การสอนแนะเป็นการรวมพิธีการสองอย่างเข้าด้วยกันได้แก่ การสังเกต (Observations) และการสอนแนะ (Suggestions) ซึ่งเป็นการเรียนรู้โดยธรรมชาติของมนุษย์ การพัฒนาผู้บริหารโดยวิธีนี้จะประสบผลสำเร็จเป็นอย่างมาก หากในระยะเวลาหนึ่งมีผู้บริหารสองคนทำงานอย่างเดียวกัน และทำการสอนแนะแก่กัน การสอนแนะสามารถทำได้หลายด้าน ที่ได้ประโยชน์มากที่สุดคือการช่วยแก้ปัญหาพฤติกรรมของผู้บริหารที่กำลังออกนอกกลุ่มนอกทาง ผู้บริหารที่กำลังท้อแท้หรือทำงานไม่ยืดหยุ่นจะได้รับคำแนะนำที่ดีจากผู้บริหารที่ทำงานมาอย่างถูกต้อง การสอนแนะไม่ใช่การเปลี่ยนพฤติกรรมที่ผิดปกติได้ทันทีทันใด แต่ช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันว่าจะแก้ปัญหากันอย่างใด การสอนแนะ ที่ดีทั้งผู้สอนแนะ และผู้รับการสอนแนะต้องมีความอดทน และมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งการสอนแนะโดยทั่วไปมักกระทำโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้บริหารท่านนั้นๆ การสอนแนะที่ดีควรดำเนินการตามแนวทาง ประกอบด้วย (๑) บอก และอธิบายพฤติกรรมที่เหมาะสม (๒) ทำความเข้าใจ ให้ชัดเจนว่าทำไมจึงเกิดการกระทำเช่นนั้น (๓) กล่าวถึงสิ่งที่สังเกตเห็น (๔) ให้ทางเลือกหรือคำแนะนำที่เป็นไปได้ และ (๕) คอยติดตามผล และเสริมแรง

๓) การเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) หรือเป็นที่เลี้ยง คือการที่ผู้บริหารที่เข้ามาอยู่ก่อนให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ ซึ่งหมายถึงผู้บริหารคนเก่าคอยถ่ายทอดทักษะทางด้านเทคนิค มนุษย์สัมพันธ์ และการเมืองแก่ผู้บริหารที่เข้ามาใหม่จะทำให้ไม่เพียงผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ได้ประโยชน์ แต่ผู้บริหารที่อยู่เดิมก็ยังได้พัฒนาตนเองอีกด้วย

**๕. การพัฒนาสายอาชีพ** เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการเตรียมความพร้อม และสร้างโอกาสให้กับทรัพยากรมนุษย์อาชีพ คือ ตำแหน่งที่บุคคลครองไปตลอดชีวิต การทำงาน บุคคลยึดอาชีพก็เพราะต้องการสร้างความพึงพอใจให้กับตนเอง การได้ทำงานในเวลานี้เป็นการตอบสนองความต้องการหลายด้านปัจจัยที่มีผลต่อ การเลือกอาชีพของทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

๑) ความสนใจ บุคคลเลือกอาชีพเพราะเชื่อว่าอาชีพนั้นตรงต่อความต้องการของตนเอง

๒) ภาพลักษณ์ของตนเอง บุคคลเลือกอาชีพเพราะอาชีพช่วยให้ภาพลักษณ์ของตนเป็นที่ยอมรับ และชื่นชมของผู้อื่น และสร้างความภูมิใจให้กับตนเอง



๓) บุคลิกภาพ เป็นลักษณะของบุคคล และความต้องการส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเลือกอาชีพ เช่น การดำรงชีวิต และความชอบในการทำธุรกิจ ความเป็นศิลปิน ความชอบสัมพันธ์กับผู้อื่น ชอบอำนาจ และมีความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ

๔) ภูมิหลังทางสังคม บุคคลเลือกอาชีพตามความเหมาะสมกับระดับสังคม ฐานะทางเศรษฐกิจ การศึกษา และอาชีพของครอบครัว ซึ่งเป็นเหตุให้บุคคลคุ้นเคยกับอาชีพ และเลือกอาชีพ การประกอบอาชีพของบุคคลนั้น Mathis และ Jackson ได้จำแนกช่วงของการประกอบอาชีพของบุคคลออกเป็น ๓ ช่วง ดังนี้

๑) ช่วงอายุ ๒๐-๓๐ ปี เป็นช่วงต้นของการประกอบอาชีพ (Early Career Concerns) ในช่วงนี้บุคคลจะมุ่งประกอบอาชีพเพื่อหวังรางวัลที่เป็นสิ่งนอกกาย เช่น เงิน วัตถุสิ่งของ และการพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้น ค้นหาตนเองว่าอาชีพใดเหมาะสมตรงกับความต้องการของตนเอง ทำให้บุคคลในช่วงอายุนี้อาจเลือกงานหลายงานเป็นทางเลือก

๒) ช่วงอายุ ๓๑-๕๐ ปี เป็นช่วงกลางของการประกอบอาชีพ (Mid-Career Concerns) เป็นช่วงที่บุคคลแสวงหาคคุณค่าในชีวิต รวมทั้งการมีส่วนร่วม การกินดีอยู่ดี ชีวิตบุคคลในช่วงนี้อาจจำแนกออกเป็น ๓๑-๔๐ ปี เป็นช่วงที่เริ่มก้าวเข้าสู่ทางเลือกในการดำเนินชีวิตที่มีจำกัด แต่จะมีความเจริญเติบโตในอาชีพมากขึ้น และช่วง ๔๑-๕๐ ปี เป็นช่วงของการปรับปรุงทักษะให้มีความทันสมัย เป็นช่วงที่เป็นผู้นำที่เป็นที่ยอมรับ มีความคิดความเห็นที่มีคุณค่าเป็นที่ยอมรับ

๓) ช่วงอายุ ๕๑-๖๐ หรือ ๗๐ ปี เป็นช่วงสิ้นสุดอาชีพ (Final-Career Concerns) อายุบุคคลในช่วงนี้ บุคคลจะพัฒนาไปเป็นที่ปรึกษา และเริ่มแยกตัวออกไปในที่สุด โดยเริ่มวางแผนเกษียณอายุการทำงาน มองหาความสนใจด้านอื่นนอกเหนือจากการทำงาน

การพัฒนาอาชีพเป็นการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคติของบุคลากรให้ดำเนินไปตามที่องค์การต้องการ ช่วยเหลือบุคลากรเติบโตก้าวหน้าในอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ เป็นการแสดงให้เห็นบุคลากรมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพ ผลประโยชน์ตอบแทนที่พึงจะได้รับจากการปฏิบัติงาน โอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ได้รับประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของบุคลากร ในลักษณะของการสร้างความก้าวหน้าในงานอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ให้สูงขึ้น

การพัฒนาสายอาชีพเป็นกิจกรรมสองด้านคือด้านองค์การ และด้านตัวบุคคล การพัฒนาสายอาชีพด้านองค์การจะเน้นที่งาน และการสร้างสายอาชีพเพื่อให้เห็นเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานซึ่งเป็นเส้นทางที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เช่น งานของฝ่ายการตลาดอาจมีเส้นทางความก้าวหน้าเริ่มจากพนักงานการตลาด หัวหน้าเขตการขาย ผู้จัดการตลาด ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ ผู้จัดการการตลาด และรองประธานฝ่ายการตลาด เป็นต้น ส่วนการพัฒนาสายอาชีพด้านบุคคลจะเน้นที่ความต้องการของบุคคลมากกว่าองค์การ ซึ่งแต่ละบุคคลต้องวางแผนอาชีพของตนเอง เช่น ต้องรู้จักวิเคราะห์จุดมุ่งหมาย และทักษะของตนเอง บุคคลอาจมองไปไกลกว่าองค์การ โดยเฉพาะ การจัดการสมัยใหม่ จะมีการตัดทอนงบประมาณ และลดขนาดขององค์การลง จึงทำให้บุคลากรอยู่ในช่วงการเปลี่ยนแปลงอาชีพ (Career Transition) ทำให้บุคลากรต้องหางานใหม่ ดังจะเห็นได้จากการจัดตั้งธุรกิจขนาดย่อมเกิดขึ้นมากมาย ซึ่งธุรกิจขนาดย่อมเหล่านี้เป็นธุรกิจที่จัดตั้งโดย ผู้เกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retires) จากธุรกิจขนาดใหญ่หรือองค์การขนาดเล็ก จึงเป็นโอกาสของอาชีพ

ใหม่ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นทั่วไปในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม องค์กรยังมีบทบาทในการกระตุ้น และช่วยเหลือ การพัฒนาสายอาชีพของบุคลากร โดยเฉพาะการเตรียมการสำหรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับ บุคลากรอันเนื่องมาจากนโยบายขององค์กร การพัฒนาสายอาชีพในองค์กรในปัจจุบันดำเนินการ ในลักษณะเป็นส่วนหนึ่งส่วนร่วมกับบุคลากร การพัฒนาสายอาชีพโดยทั่วไปกระทำได้โดยการจัดทำเส้นทางสาย อาชีพ (Career Path) การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (Challenging Assign, Ents) การ หมุนเวียนงาน (Job Rotation) การแจ้งผลการปฏิบัติงาน และการสอนแนะ (Performance Feedback and Coaching) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาอาชีพ (Career- Development Workshop) และการเพิ่มพูนความรู้ (Sabbaticals)

**๖. การพัฒนาองค์กร** ปัจจุบันองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เช่น การจัดขนาดขององค์กรใหม่ (Rightsizing) การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management) การแตกสายงาน (Diversity) การปรับรีระบบ (Reengineering) และการลดขนาด องค์กร (Downsizing) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้องค์กรต้องมีการพัฒนาองค์กร (Rrganizational Development) การพัฒนาองค์กรมีหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ การช่วยให้ ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงได้ การปรับตัวของทรัพยากรมนุษย์ตาม แนวความคิดของเคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) คือการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอน ๓ ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ ๑ การละลายสถานภาพเดิม (Unfreezing Status Qou) ขั้นตอนที่ ๒ การเปลี่ยนแปลง ไปสู่สภาพใหม่ (Change to the New State) และขั้นตอนที่ ๓ คือการทำให้สภาพใหม่แข็งตัว (Refreezing) ซึ่งจะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยถาวร การพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ต่อเนื่องมาจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาปัจเจกบุคคล และการ พัฒนาสายอาชีพ การพัฒนาองค์กรจึงมุ่งที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งหมดอย่างเป็น ระบบ การพัฒนาองค์กรต้องอาศัยกระบวนการการเรียนรู้จากประสบการณ์ เน้นการกำหนด เป้าหมาย และแผนปฏิบัติการที่มุ่งเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะ ทักษะ การปฏิบัติงานของบุคคลในกลุ่มต่างๆ ขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ ความเจริญเติบโตของบุคลากรในด้านอาชีพ และในองค์กร การ พัฒนาองค์กรต้องมีการวางแผนระยะยาว และต่อเนื่อง เพื่อแก้ปัญหาบุคลากร และองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร ระบบ วิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้กับ การพัฒนาองค์กรคือ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กร องค์กรการเรียนรู้เป็นแนวคิดของ การจัดการองค์การสมัยใหม่ ซึ่งต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว แนวคิดของ องค์กรการเรียนรู้คือ การเพิ่มสมรรถนะในการเรียนรู้เพื่อสร้างอนาคตด้วยตนเอง หลักการสำคัญ (Core Discipline) ของการสร้างองค์กรการเรียนรู้ตามแนวความคิดของมิลโควิช และบูโดร (Mikovich and Boudreau) ได้แบ่งหลักการสำคัญออกเป็น ๕ ประการ คือ

๑) คิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) คือการมองสิ่งต่างๆ สัมพันธ์ เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน

๒) การควบคุมตนเอง (Personal Mastery) คือความสามารถในการควบคุม ตนเองเพื่อสร้างความสำเร็จในชีวิตอย่างต่อเนื่อง

๓) มีตัวแบบทางความคิด (Mental Model) คือการคิดอย่างเป็นรูปแบบตามขั้นตอน

๔) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือมีความเข้าใจ และผูกพันกับสิ่งที่ต้องการสร้างร่วมกัน

๕) เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และนำสิ่งที่เรียนรู้ไปสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยมีการประสานการปฏิบัติ และพูดคุยให้เป็นที่เข้าใจร่วมกัน

การปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในขณะที่อยู่ในองค์การของตน ประกอบด้วย ๒ แนวทาง คือ การปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์การแบบค่อยเป็นค่อยไป เช่น การนำ TQM (Total Quality Management) มาใช้ และการทำ ISO กับการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการดำเนินการ (Process Innovation) คือ การปรับรีเอนจิเนียริง (Reengineering), การปรับเปลี่ยนโดยการสร้างกลยุทธ์บนฐานของเวลา (Time Based Strategy) จากแนวทางการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เห็นได้ว่าเป็น การพัฒนารูปแบบการจัดการทั้งระบบขององค์การโดยมีทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงมีการวางแผนการปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย มุ่งการปฏิบัติงานกลุ่มบุคคลในองค์การ และทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาองค์การที่นิยมนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ คือ การเรียนรู้ของทีมงาน เป็นลักษณะการเรียนรู้ที่เรียกว่า ทีมการเรียนรู้ (Team Learning) เมื่อองค์การเกิดการเรียนรู้ในลักษณะทีมการเรียนรู้แล้วจะทำให้องค์การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Organization Learning) ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีพื้นฐานการเรียนรู้ให้สามารถพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละบุคคลจะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความคิดเปิดกว้าง มีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ปฏิบัติงาน และพัฒนาตนไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน

**๗. การพัฒนาตนเอง** ทรัพยากรมนุษย์แต่ละบุคคลในองค์การสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องโดย ไม่มีที่สิ้นสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยองค์การอาจยังไม่เพียงพอ เพราะองค์การมีขีดจำกัด ในด้านทรัพยากร และเวลา อย่างไรก็ตามความเป็นมนุษย์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมปัจจุบันได้อย่างมีความสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และทรัพยากรของชาติ ต้องมีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดการพัฒนาตนเองจะไม่สามารถครองตำแหน่งงานที่ตนรับผิดชอบในองค์การได้ในระยะยาว เพราะขาดความรู้ ความสามารถที่จะนำองค์การไปสู่การเจริญเติบโตในภาวะการแข่งขันที่รุนแรงได้ อย่างไรก็ตาม เป็นหน้าที่ขององค์การที่จะต้องสนับสนุนผลักดันให้ทรัพยากรมนุษย์ได้มีการพัฒนาตนเองด้วยการให้ข้อมูลข่าวสาร เช่น จัดให้มีมุมข้อมูลข่าวสารในองค์การเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ได้รับข่าวสารอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การได้พัฒนาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยการเข้าศึกษาอบรมในระบบการศึกษาทางไกล และการศึกษาอิสระตลอดจนการศึกษาตามอัธยาศัย รวมทั้งฝึกให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีการค้นคว้านวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดยั้ง การพัฒนาตนเองประกอบด้วยการพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับตนเอง และการพัฒนาจิตใจให้เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง องค์การ และผู้อื่น เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติงานโดยยึดหลักจรรยาบรรณของวิชาชีพ ดำเนินชีวิตด้วยความเป็นสุขทั้งกาย และใจ

## ๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ

ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างควมมีประสิทธิภาพ และควมมีประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงาน นั้นๆ ได้ ซึ่งได้รับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งมีอิทธิพล มีอำนาจสามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมาย จากการ ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า มีผู้ให้ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำ ไว้ ดังนี้

### ๒.๒.๑ ความหมายของผู้นำ<sup>๓๐</sup>

ความหมายของผู้นำ ผู้นำเป็นผู้กระทำให้งานกิจขององค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายได้ โดยอาศัย ความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์กร ดังนั้นทุกองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถจูงใจ ให้ผู้ร่วมงาน ทำงานอย่างเต็มความสามารถ เนื่องจากขอบเขตของการเป็นผู้นำนั้นกว้างมาก การให้ความหมาย คำว่า ผู้นำ จึงมีผู้ให้ไว้มากมาย โดยทั่วไปนักวิชาการมักจะถือว่า “ผู้นำ” (Leaders) เป็นตัวบุคคลหรือ กลุ่มบุคคล (Persons) ส่วน “ภาวะผู้นำ” (Leadership) นั้น เป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จาก บุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นกระบวนการ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอความหมาย “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ตามที่นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ ดังนี้

ผู้นำยังเป็นผู้ที่ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่นเป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัด และแม้กระทั่ง หัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ<sup>๓๑</sup> หรืออาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็น ทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่น เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนั และเป็นเอกภาพ โดยเขา จะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุ เป้าหมายของกลุ่ม<sup>๓๒</sup> บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ อันเกิดจาก ตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำ และนำกลุ่มไปสู่ ความสำเร็จตามเป้าหมาย<sup>๓๓</sup>

บุคคลที่ได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่นทั้งภายใน และภายนอกองค์กร และเป็นผู้กำหนด ทิศทางขององค์กร ประสานความร่วมมือกันของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรดำเนินไปอย่าง มี ประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ที่วางไว้<sup>๓๔</sup> บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มผู้เป็นผู้ควบคุม

<sup>๓๐</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **พุทธธรรมกับการพัฒนาชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา ๒๕๔๐), หน้า ๓.

<sup>๓๑</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), **พุทธวิธีบริหาร, พิมพ์พิเศษ ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

<sup>๓๒</sup> มัลลิกา ต้นสอน, **พฤติกรรมองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร: ดานสุทธาการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๔๗.

<sup>๓๓</sup> วิเชียร วิทยาอุดม, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: วีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒.

<sup>๓๔</sup> Frankin Covey, **The Four Roles Leadership**, (USA: Frankin Covey Co., Ltd.1999), pp. 8-11.

และประสานงานให้กิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย<sup>๓๕</sup> ซึ่งผู้นำยังมีความหมายของผู้นำ ดังนี้

๑. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
๒. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น
๓. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนิน

ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

๔. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้
๕. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน<sup>๓๖</sup>

ผู้นำสามารถแบ่งความหมายของออกเป็น ๓ แบบ คือ

๑. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) โดยพิจารณาจากการกำหนดนโยบาย และพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งผู้นำประเภทนี้จะตัดสินใจเองไม่ให้อำนาจตัดสินใจ

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นผู้นำที่ให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะกำหนดนโยบาย และลงมือกระทำโดยใช้ความคิดเห็นจากกลุ่ม มีการแบ่งงานกันทำ และผู้ทำแบบนี้จะมีการเน้นที่การสร้างความสำเร็จร่วมกัน

๓. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire) ให้มีเสรีภาพเต็มที่ ผู้นำจะเป็นเพียงผู้ให้ข้อเสนอแนะกิจกรรมแก่สมาชิก จะเข้าไปเกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการน้อยที่สุด<sup>๓๗</sup>

ผู้นำ เป็นบุคคลซึ่งใช้อิทธิพลได้มากในการควบคุม และกระทำการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมผู้ได้รับอำนาจจากความมั่นคง สถานภาพด้านครอบครัว ชั้นวรรณะ ระบบหรือความมีสติปัญญา<sup>๓๘</sup> ผู้ที่อยู่ในอำนาจหรือตำแหน่งที่ถูกกำหนดให้เป็นผู้ที่มีอิทธิพลในการจัดสรร และจัดการต่อสิ่งที่มีคุณค่าต่างๆ มากกว่าคนอื่นๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของตนเอง และสมาชิกของชุมชนนั้น<sup>๓๙</sup>

จากความหมายที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำ คือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในระดับต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการ และไม่ใช่วิธีการ เป็นผู้ที่ใช้อิทธิพล และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม และใช้ความสามารถของตนเองโดยวิธีการต่างๆ ชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพื่อดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ นำบุคคลเหล่านั้นไปโดยเขาให้ความไว้วางใจไม่ขัดขวาง เชื่อใจอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือ และมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจึงสามารถดึงความสามารถของผู้อื่นมาใช้ในการดำเนินการ งานของกลุ่มหรือองค์การบรรลุผลสำเร็จ

<sup>๓๕</sup> F.E Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, (New York: McGraw –Hill Book, 1967), p. 8.

<sup>๓๖</sup> Halpin, Andrew W, *Theory and Research in Administration*, (New York: Macmillan, 1966), p. 46.

<sup>๓๗</sup> Kurt Lewin, *The Dynamic of Group Action, Education Leadership*, (New York: Henry Holt B. Co., 1960), p. 195.

<sup>๓๘</sup> Plato, *The Republic*.tr. Paul Shorey, (New Jersey: Princeton University Press, 1973), p. 134.

<sup>๓๙</sup> Rederick Bell, David V. Edwards & R. Harrison Wagner, *Political Power: A Reder in Theory and Research*, (New York: The free Press, 1969), p.112.

จากแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความหมายของผู้นำ ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๑ โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ ๒.๑ แนวคิดหลักที่นักวิชาการ และนักวิจัยทำการศึกษาความหมายของผู้นำ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิด
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (๒๕๔๐, หน้า ๓), (๒๕๔๖, หน้า ๓)	ผู้นำ (Leaders) เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Persons) ภาวะผู้นำ(Leadership) เป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) ผู้นำเป็นบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตามหรือทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดี, ผู้นำเป็นบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตามหรือทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดี
มัลลิกา ดันสอน (๒๕๔๔, หน้า ๔๗)	ผู้นำ เป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้น มีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนัก และเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต) (๒๕๔๙, หน้า ๒๖)	ผู้นำ เป็นผู้ที่ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่นเป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัด
วิเชียร วิทยาอุดม (๒๕๔๘, หน้า ๒)	ผู้นำ เป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำ และนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย
สุเมธ แสงนิมนวล (๒๕๕๒, หน้า ๓.)	คนบางคนเป็นหัวหน้า แต่ไม่ได้เป็นผู้นำ ส่วนบางคนเป็นผู้นำ แต่ไม่ได้เป็นหัวหน้า และคนบางคน เป็นได้ทั้งหัวหน้า และเป็นทั้งผู้นำ”หรือ “ฝูงคนต้องนำ ฝูงสัตว์ต้องต้อน” และ “หัวไม่ส่าย หางไม่กระดิก” คำกล่าวเหล่านี้ล้วนสื่อความถึงความหมายของคำว่า “ผู้นำ” หรือ “หัวหน้า” ทั้งสิ้น
Franklin Covey (1999, pp. 8-11)	ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร ประสานความร่วมมือกันของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิด
F.E Fiedler (1967, p. 8)	บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มผู้เป็นผู้ควบคุม และ ประสานงานให้กิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มดำเนินไปได้ด้วย ความเรียบร้อย
Halpin (1966, p. 46)	๑. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนใน หน่วยงาน มากกว่าผู้อื่น ๒. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น ๓. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดใน การ อำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมาย ๔. ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ได้รับการเลือกจากผู้อื่น ให้เป็น ผู้นำ ๕. ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือ หัวหน้าใน หน่วยงาน
Plato (1973, p.134)	ผู้นำ เป็นบุคคลซึ่งใช้อิทธิพลได้มากในการควบคุม และ กระทำการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม
Rederick Bell, David V. Edwards & R. Harrison Wagner (1969, p.112)	ผู้ที่อยู่ในอำนาจหรือตำแหน่งที่ถูกกำหนดให้เป็นผู้มีผู้นำ มี อิทธิพลในการจัดสรร และจัดการต่อสิ่งที่มีคุณค่าต่างๆ มากกว่าคนอื่น ๆ

### ๒.๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

เนื่องจากขอบเขตของการเป็นผู้นำนั้นกว้างขวางมาก ซึ่งตามความคิดเห็นของบุคคล โดยทั่วไปมักจะหมายถึงบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือเป็นผู้บริหารโดยทั่วไปนักวิชาการ มักจะถือว่า “ผู้นำ” (Leaders) เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Persons) เป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอความหมาย “ผู้นำ” ตามที่นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ ดังนี้

ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้า และเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไป ในทางดีหรือทางชั่วก็ได้ ส่วนภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นอาจเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งได้แบ่งผู้นำไว้ ๒ ประเภท คือ

๑. ผู้นำแบบธรรมราชา คือผู้นำซึ่งชนทั้งหลายให้ยินดีด้วยทศพิธราชธรรม เป็นพระราชผู้ทรงธรรม<sup>๕๐</sup> ลักษณะธรรมราชา มีกล่าวไว้ในจกัถวัตติสูตร อย่างชัดเจน คือทรงตั้งอยู่ในธรรม ยึดถือธรรมเป็นหลักในการปกครองทำให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

๒. ผู้นำแบบสมมติเทวราชา คือยกอำนาจสิทธิ์ขาดให้เป็นผู้ยิ่งใหญ่ เป็นผู้ดูแลรักษาความสงบ ปราบปรามเหตุการณ์ให้อยู่ในความสงบดำเนินการบริหารกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

ผู้นำ อาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักรวม และเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม<sup>๕๑</sup>

บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติ และการกระทำของผู้อื่น<sup>๕๒</sup> บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ที่ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเป็นไปด้วยความราบรื่น<sup>๕๓</sup> ผู้นำ เป็นกลุ่มของประชาชน ซึ่งเป็นผู้มีความแตกต่างจากประชาชนคนอื่นๆ โดยมีข้อยกเว้นพิเศษ ในการแสดงออกใดๆ ในทางการเมือง และเป็นผู้ซึ่งผูกขาดการปกครองเอาไว้ในมืออย่างมีประสิทธิภาพ และมีความผูกพันในกลุ่มอย่างสูง<sup>๕๔</sup>

การเป็นผู้นำเกิดขึ้นตามลักษณะแนวความคิดแตกต่างกันสรุปรวบรวมไว้ ๕ ประการ คือ

๑. ทฤษฎีพันธุกรรม (Genetic Theory) แนวคิดตามทฤษฎีนี้มีมาแต่โบราณโดยมีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตน หรือเฉพาะตระกูล และสืบเชื้อสายกันได้เพราะบุคลิภาพหรือลักษณะการเป็นผู้นำตามแนวคิดนี้เป็นของที่มีมาแต่กำเนิด และคุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว ที่สืบเชื้อสายกันได้ภายในตระกูลเมื่อพอเป็นผู้นำลูกเกิดมายอมเป็นผู้นำ

๒. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) เมื่อเหตุการณ์ต่างๆ ในโลกเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีพันธุกรรมก็ได้รับการปรับปรุงแก้ไข “ผู้นำ” ในยุคต่อมาไม่ได้จำกัดเฉพาะคนชั้นสูงหรือเฉพาะบางตระกูลเท่านั้น แต่สามารถเกิดขึ้นได้จากคนทุกระดับไม่ว่าสูงหรือต่ำไม่ว่ารวย หรือ จนขอให้มีความคุณสมบัติภาวะผู้นำ (Leadership Trait) ก็พอคุณสมบัติเหล่านี้ อาจจะมีมาโดยกำเนิดหรืออาจได้มาจากประสบการณ์การศึกษาเล่าเรียน หรือ การฝึกฝนอบรม

<sup>๕๐</sup> พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาม), ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร: นิติการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

<sup>๕๑</sup> มัลลิกา ต้นสอน, พฤติกรรมองค์กร, หน้า ๔๗.

<sup>๕๒</sup> วิภาดา คุปตานนท์, การจัดการ และพฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๔๔), หน้า ๒๓๗.

<sup>๕๓</sup> Cattell R.B., Human Relations, (New York: Free Press, 1951), pp. 161-184.

<sup>๕๔</sup> Earl J. Frierich, An Introduction to Political Theory, (New York: Harper & Row Publishers, 1976), p. 96.



๓. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคล และสถานการณ์ (Personal Situational Theories) มีการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำอีกกลุ่มหนึ่งที่เห็นการศึกษา โดยเน้นที่ตัวผู้นำอย่างเดียว ไม่สมบูรณ์ ควรจะศึกษาสถานการณ์ด้วย เพราะภาวะผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นอย่างมาก ยกตัวอย่างคนที่มีความฉลาด ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นผู้นำได้ทุกโอกาส ยอมแล้วแต่สถานการณ์ สถานการณ์บางอย่างอาจไม่ต้องการเขา การศึกษา ภาวะผู้นำจะต้องรวมเรื่องสถานการณ์เขาไว้ด้วย จึงเกิดทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคล และสถานการณ์ขึ้น ซึ่งถือว่าภาวะผู้นำเกิดจากผลกระทบของปัจจัย ๒ ประการ คือ ๑) คุณลักษณะของผู้นำ (Trait) และ ๒) เหตุการณ์ที่เผชิญหน้ากลุ่ม (Situation)

๔. ทฤษฎีความสัมพันธ์ และความคาดหวัง (Interaction-Expectation Theories) นักคิดแต่ละคนเน้นแนวคิดไปคนละอย่าง ทฤษฎีข้างต้นเน้นที่ตัวผู้นำ และสถานการณ์ เน้นเรื่องปฏิสัมพันธ์ และความคาดหวัง ความสนใจของแนวคิดนี้คือ กลุ่มบุคคลมนุษย์ย่อมมีความเกี่ยวข้องของติดต่อสัมพันธ์กัน เสมอ กิริยาอาการของคนหนึ่ง ยอมกระทบหรือได้รับการสนองตอบ จากอีกคนหนึ่งปฏิกริยาในกลุ่ม ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ เมื่อมีการติดต่อสัมพันธ์กันก็ย่อมมีการคาดหวัง ทั้งการปฏิสัมพันธ์ และการคาดหวัง ย่อมเกิดขึ้นในกลุ่มระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วยกัน และระหว่างผู้นำ และผู้ตามความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้อย่างไร นักคิดกลุ่มนี้ให้หลักการว่า สมาชิกของกลุ่มคนใดคนหนึ่งสามารถจะเป็นผู้นำได้ถ้าหากบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทในกลุ่ม และบทบาทเหล่านี้ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของกลุ่ม

แนวคิดของกลุ่มทฤษฎีสัมพันธ์ และความคาดหวังนี้ เน้นสถานการณ์ของกลุ่มเป็นหลัก คือ ลักษณะ และกิจกรรมของกลุ่มเป็นสถานการณ์ฟิวดเลอร์ (Fiedler) กล่าวว่า การเป็นผู้นำจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำ และลักษณะของกลุ่มสถานการณ์กลุ่ม (Group Task Situation) มีองค์ประกอบ ๓ อย่าง คือ

๑. อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) ผู้นำในบางกลุ่มอาจจะเป็นผู้ที่มีอำนาจตามตำแหน่งแต่ในบางสถานการณ์ผู้นำไม่มีอำนาจตามตำแหน่งการที่ผู้นำกลุ่มมีอำนาจมากหรือน้อย ทำให้สถานการณ์ของกลุ่มแตกต่างกัน เช่น การที่ผู้นำกลุ่มมีอำนาจตามตำแหน่งสูง ย่อมจะทำให้มีการยอมรับสูง และง่ายต่อการควบคุมแต่ก็ไม่จริงเสมอไป ผู้นำที่ไม่มีตำแหน่งหน้าที่ ก็เป็นที่ยอมรับได้อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำที่มีความหมายต่อปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

๒. ภารกิจของกลุ่ม (Task Power) งานที่กลุ่มต้องการทำให้สำเร็จงานเหล่านี้ อาจง่ายง่ายแตกต่างกัน ความง่ายก็มีความสำคัญต่อปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

๓. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม (Leader and Follower Relationship) ผู้ตาม ย่อมมีความคาดหวังจากผู้นำหากผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับ และมีความสามารถที่คาดหวัง การติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่มก็เป็นไปด้วยดี การนำกลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ง่ายขึ้น เมื่อรวมองค์ประกอบทั้ง ๓ เข้าด้วยกันจะได้สถานการณ์ต่างๆ ซึ่งเปลี่ยนแปลงไป

๕. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้ ได้แก่อาร์กิริส (Argyris), เบลค และมูตัน (Blake and Mouton), ลิเคิร์ต (Likert) และแมคเกรเกอร์ (Mc Gregor) ซึ่งถือหลักว่า

๑) เน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลักมนุษยรักรอิสระ มีความต้องการความหวัง ความตั้งใจ และแรงจูงใจที่จะทำงาน

๒) ธรรมชาติขององค์การยอมมีการควบคุมให้เป็นระบบระเบียบ

๓) ภารกิจของผู้นำ คือจัดปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์การ เพื่อให้บุคคลทำงานได้อย่างเต็มที่ สนองความต้องการส่วนบุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สรุปทฤษฎีทั้ง ๕ เน้นสาระสำคัญต่างๆ คือ ทฤษฎีพันธุกรรมเน้น “ผู้นำ” โดยการสืบทายาท ทฤษฎีที่สองเน้น “คุณลักษณะของผู้นำ” ทฤษฎีที่สาม เน้นผลกระทบระหว่าง “ตัวผู้นำ” และ “สถานการณ์” แวดล้อม ทฤษฎีที่สี่ เน้นกลุ่มบุคคล โดยศึกษาถึงซึ่งกับปฏิสัมพันธ์ และความคาดหวังของกลุ่ม สอนทฤษฎีสุดท้ายเน้น “ตัวบุคคล” คือ เน้นที่ตัวมนุษย์ และสร้างหลักการ จากธรรมชาติของมนุษย์ โดยศึกษาจากแนวคิดของแมคเกรเกอร์ (Mc Gregor) ในเรื่องทฤษฎี X ทฤษฎี Y <sup>๔๕</sup> คำว่าผู้นำ โดยตรงได้เสนอแนะวิธีการในการที่จะไขพิสูจน์ว่าใครจะเป็นผู้นำของกลุ่ม ๒ วิธีด้วยกัน คือ

๑. โดยการถามสมาชิกภายในกลุ่มว่า สมาชิกภายในกลุ่มเห็นว่าใครเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในการบ่งการ หรือดำเนินการให้แก่กลุ่มมากที่สุด

๒. โดยการถามผู้สังเกตการณ์เกี่ยวกับกลุ่มว่า จากการสังเกต และพิจารณานั้น มีความเห็นว่าบุคคลใดในกลุ่มเป็นผู้ที่พยายามใช้อิทธิพลลงใจเพื่อนร่วมงานมากที่สุดหรือดูจากบันทึกว่า สมาชิกคนใดใช้อิทธิพลลงใจสมาชิกในกลุ่มได้ผลมากที่สุด <sup>๔๖</sup>

### ๒.๒.๓ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางด้านจิตวิทยา

ก. กลุ่มทฤษฎีการเรียนรู้พฤติกรรมนิยม นักจิตวิทยาที่อยู่ในกลุ่มนี้คือ

๑. อีวาน พาฟลอฟ (Ivan Pavlov, ๑๘๔๘-๑๙๓๖) นักสรีรวิทยาชาวรัสเซีย ทฤษฎีการเรียนรู้การวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก (Classical Conditioning Theory) หรือ แบบสิ่งเร้า

๒. จอห์น บี วัตสัน (John B Watson คศ.๑๘๗๘-๑๙๕๘) ทฤษฎีการเรียนรู้การวางเงื่อนไขแบบคลาสสิกที่เกิดขึ้นกับมนุษย์

๓. เบอร์ริส สกินเนอร์ (Burrhus Skinner) ทฤษฎีการเรียนรู้การวางเงื่อนไขแบบการกระทำ (Operant Conditioning theory)

๔. เพียเจท์ (Jean Piaget) การจัดการเรียนรู้ที่ครูเป็นผู้ให้ข้อมูล และนักเรียนเป็นผู้รับข้อมูล ครูยิ่งให้ข้อมูลมากเท่าไร นักเรียนก็ยิ่งรับข้อมูลได้มากเท่านั้น

๕. กาเย่ (Gagne) ทฤษฎีการเรียนรู้ ๘ ขั้น

- การจูงใจ (Motivation Phase) การคาดหวังของผู้เรียนเป็นแรงจูงใจในการเรียนรู้

- การรับรู้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Apprehending Phase) ผู้เรียนจะรับรู้สิ่งที่สอดคล้องกับความตั้งใจ

- การปรุงแต่งสิ่งที่รับรู้ไว้เป็นความจำ (Acquisition Phase) เพื่อให้เกิดความจำระยะสั้น และระยะยาว

<sup>๔๕</sup> Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, (New York: McGraw Hill, 1967), pp.187-188.

<sup>๔๖</sup> Krech, Davis, Crutchfield, Richard S. and Ballachey, Egerton L. *Individual in Society*. (New York: McGraw-Hill Book Company Inc., 1962), p. 87.

- ความสามารถในการจำ (Retention Phase)
- ความสามารถในการระลึกถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปแล้ว (Recall Phase)
- การนำไปประยุกต์ใช้กับสิ่งที่เรียนรู้ไปแล้ว (Generalization Phase)
- การแสดงออกพฤติกรรมที่เรียนรู้ (Performance Phase)
- การแสดงผลการเรียนรู้กลับไปยังผู้เรียน (Feedback Phase) ผู้เรียนได้

รับทราบผลเร็วจะทำให้มีผลดี และประสิทธิภาพสูง

๖. ธอร์นไดค ทฤษฎีการเชื่อมโยง

**ข. ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มปัญญานิยม** นักจิตวิทยาที่อยู่ในกลุ่มนี้ คือ

๑. เดวิด พี ออซูเบล ทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีความหมาย
๒. Gestalt Psychologist ทฤษฎีการใช้ความเข้าใจ (Cognitive Theory)
๓. โคห์เลอร์ (Kohler, 1925) การเรียนรู้โดยการหยั่งรู้ (Insight Learning)
๔. Jero Bruner ทฤษฎีการเรียนรู้แบบค้นพบ
๕. Piaget ทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญา

**ค. ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มมนุษยนิยม** นักจิตวิทยาที่อยู่ในกลุ่มนี้คือ

๑. ศาสตราจารย์บันดูรา แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford) ประเทศสหรัฐอเมริกา การเรียนรู้โดยการสังเกตหรือการเลียนแบบ (Observational Learning หรือ Modeling)

๒. Anthony Grasha กับ Sheryl Riechmann ทฤษฎีการสังเกตจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับครูผู้สอน และสังเกตจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับเพื่อนร่วมห้อง

๓. เลวิน (Lawin) ทฤษฎีสนาม

๔. Robert Slavin และคณะทฤษฎีการเรียนรู้แบบร่วมกันเรียนรู้

๕. David Johnson และคณะทฤษฎีการเรียนรู้แบบร่วมมือกันเรียนรู้

๖. Shlomo และ Yael Sharan ทฤษฎีการเรียนรู้แบบร่วมมือกันเรียนรู้ในงานเฉพาะอย่าง<sup>๔๗</sup>

### ๒.๒.๔ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ ๑๙๓๐-๑๙๔๐ เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำ และผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผลในตัวแปรทั้งกายภาพ และจิตวิทยา โดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป ทฤษฎีลักษณะผู้นำได้แนวทางศึกษามาจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ ในสมัยกรีก และโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา

<sup>๔๗</sup> พระครูนิวริฐธรรมาทร (นิมิตร จันทวี), ทฤษฎีการเรียนรู้ทางด้านจิตวิทยา, <<https://www.gotoknow.org/posts/๒๙๙๘๖๔>>, เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๘.

คุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ ๖ ด้าน<sup>๔๘</sup> คือ

๑. ลักษณะทางกาย ได้แก่ เป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์  
 ๒. ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี  
 ๓. สติปัญญา ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมาย และ  
 การพูด

๔. บุคลิกภาพ ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่ม  
 สร้างสรรค์ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

๕. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำให้ดีที่สุด มีความ  
 รับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรค และมุ่งมั่น

๖. ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติ  
 เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่ง และเฉลียวฉลาด

ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้แก่

๑. งานของผู้นำ งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี ๔ อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของ  
 กลุ่ม มีบรรทัดฐาน และค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้าง และใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ  
 มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม  
 และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๒. ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำ เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือ  
 บุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความ  
 เป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเอง และพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วย  
 ตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดง  
 ลักษณะเหล่านี้ออกมา คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง มองเห็นความสำคัญของคุณสมบัติของผู้นำ  
 เช่น ทักษะ บุคลิกภาพ รูปร่างหรือลักษณะทางกายภาพ เชื่อว่าบุคคลเป็นผู้นำโดยกำเนิด ทฤษฎีภาวะ  
 ผู้นำแบบนี้ แบ่งคุณลักษณะ เป็น ๓ ประเภท คือ

๑) ลักษณะบุคลิกภาพ ได้แก่ ลักษณะเด่นในเรื่องการก้าวร้าวหรือความนุ่มนวล  
 จิตใจ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นอิสระ การควบคุม และความสมดุลของอารมณ์  
 สติปัญญา ความเชื่อมั่นในตนเอง

๒) ความสามารถ ความมีจริยธรรม สติปัญญา ความรู้ ความสามารถในการพูด  
 การตัดสินใจ

๓) ทักษะทางสังคม ความสามารถในการบริหารงานความสามารถในการรวบรวม  
 สมาชิกในการทำกิจกรรม ทักษะทางสังคม ความมีเกียรติ และการเป็นบุคคลที่กว้างขวางเป็นที่  
 ยอมรับ การใช้วิธีการทางการทูตหรือเทคนิคที่ให้คนยอมรับ คล้อยตาม การมีส่วนร่วม<sup>๔๙</sup>

<sup>๔๘</sup> Stogdill Ralph M., *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*,  
 (New York: McGraw-Hill, 1974), pp. 95-96.

<sup>๔๙</sup> Stogdill Ralph M., *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*,  
 (New York: McGraw-Hill, 1974), pp. 95-96.

### ๒.๒.๕ ลักษณะของผู้นำ

ลักษณะของผู้นำออกเป็น ๓ แบบคือ<sup>๕๐</sup>

๑. ผู้นำแบบอัตตาริปไตย (Autocratic) โดยพิจารณาจากการกำหนดนโยบาย และพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งผู้นำประเภทนี้จะตัดสินใจเองไม่ให้อำนาจตัดสินใจ

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นผู้นำที่ให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะกำหนดนโยบาย และลงมือกระทำโดยใช้ความคิดเห็นจากกลุ่มมีการแบ่งงานกันทำ และผู้ทำแบบนี้จะมีการเน้นที่การสร้าง ความเข้าใจอันดีต่อกัน

๓. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire) ให้มีเสรีภาพเต็มที่ ผู้นำจะเป็นเพียงผู้ให้ข้อเสนอแนะกิจกรรมแก่สมาชิก จะเข้าไปเกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการณ์น้อยที่สุดบุคคลที่สามารถจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเองสามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่างๆ ลงได้ และนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้<sup>๕๑</sup>

จากการทบทวนเอกสารของนักวิชาการทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ สรุปได้ว่า “ผู้นำ” คือบุคคลที่มีลักษณะคุณสมบัติที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจหรือได้รับความไว้วางใจอันเนื่องมาจากคุณลักษณะพิเศษของบุคคลนั้นเอง ให้เป็นผู้ที่มีอิทธิพล และบทบาทเหนือกลุ่มสามารถชักชวนหรือชี้นำให้บุคคลอื่นช่วยปฏิบัติภาระต่างๆ ให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม “ผู้นำ” ยังมีคำอื่นๆ อีก เช่น “ผู้บังคับบัญชา” “ผู้บริหาร” “ผู้จัดการ” “ผู้อำนวยการ” “หัวหน้า” เป็นต้น เพราะฉะนั้น “ผู้นำ” คือบุคคลใดก็ตามที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่มหรือมีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน ผู้นำอาจเป็นคนๆ เดียวกับผู้บริหารหรือไม่ก็ได้ ดังนั้น ในกลุ่มหรือองค์กรหนึ่งๆ อาจมีผู้นำหลายคน นอกเหนือไปจากผู้บริหารหรือหัวหน้าซึ่งเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง

จากแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความหมายของแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเชิงพุทธ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๑ สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๔ ดังต่อไปนี้

<sup>๕๐</sup> Kurt Lewin, *The Dynamic of Group Action, Education Leadership*, (New York: Henry Holt B. Co., 1960), p. 195.

<sup>๕๑</sup> Raymond J. Burdy, *Fundamental of Leadership Readings*, (Massachusetts Addison: Wesley Publishing Co, 1972), p.43.

ตารางที่ ๒.๒ แนวคิดหลักที่นักวิชาการ และนักวิจัยทำการศึกษาความหมายของผู้นำ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิด
พรนพ พุกกะพันธ์ (๒๕๔๔, หน้า ๑๙)	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. เป็นผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครองผู้บังคับบัญชา และจะนำผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้</li> <li>๒. ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนาจการ</li> <li>๓. ใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกัน และกันในอันที่จะบรรลุเป้าหมาย</li> </ol>
พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม (๒๕๔๙, หน้า ๒๖)	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ผู้นำแบบธรรมราชา คือ ผู้นำซึ่งยังชนทั้งหลาย ให้นิन्दิตัวยศพิชิตราชธรรม เป็นพระราชา ผู้ทรงธรรม</li> <li>๒. ผู้นำแบบสมมติเทวราชาคือยกอำนาจสิทธิ์ขาดให้เป็นผู้ยิ่งใหญ่ เป็นผู้ดูแลรักษาความสงบ</li> </ol>
มัลลิกา ต้นสอน (๒๕๔๔, หน้า ๔๗)	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. เป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้</li> <li>๒. รั้งเกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ</li> <li>๓. มีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม</li> <li>๔. ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักรวม และเป็นเอกภาพ</li> </ol>
วิภาดา คุปตานนท์ (๒๕๔๔, หน้า ๒๓๗)	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมาย</li> <li>๒. ใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติ และการกระทำของผู้อื่น</li> </ol>
Cattell R.B. (1951, p. 161)	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม</li> <li>๒. ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ</li> <li>๓. ทำให้การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเป็นไปด้วยความราบรื่น</li> </ol>
Earl J. Frierich (1976, p. 96)	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ผู้นำ เป็นกลุ่มของประชาชน</li> <li>๒. เป็นผู้ที่มีความแตกต่าง จากประชาชนคนอื่นๆ</li> <li>๔. เป็นผู้ผูกขาดการปกครองเอาไว้ในมืออย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>๕. มีความผูกพันในกลุ่มอย่างสูง</li> </ol>
Fred E. Fiedler (1967, p.187)	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ทฤษฎีพันธุกรรม (Genetic Theory)</li> <li>๒. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory)</li> <li>๓. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคล และสถานการณ์ (Personal Situational Theories)</li> <li>๔. ทฤษฎีความสัมพันธ์ และความคาดหวัง (Interaction Expectation Theories)</li> </ol>

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิด
	๕. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories)
Krech, Davis, Crutchfield, Richard S. and Ballachey (1962, p.8.)	๑. ผู้นำ โดยการถามสมาชิกภายในกลุ่มว่าสมาชิกภายในกลุ่มเห็นว่าใครเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในการ บงการ ๒. ผู้นำโดยการถามผู้สังเกตการณ์เกี่ยวกับกลุ่มว่าจากการสังเกต และพิจารณานั้นมีความเห็นว่า บุคคลใดในกลุ่มเป็นผู้ที่พยายามใช้อิทธิพลจูงใจเพื่อนร่วมงานมากที่สุด
Kurt Lewin, (1960, p.195)	๑. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) โดย พิจารณาจากการกำหนดนโยบาย และ พฤติกรรมของผู้นำ ๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นผู้นำที่ให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วม ๓. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire) ให้มีเสรีภาพเต็มที่

### ๒.๒.๖ ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องที่น่าสนใจแก่นักวิชาการ และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจศึกษามาเป็นเวลานาน ซึ่งเป็นการศึกษาถึงความมีอำนาจ และความสามารถของบุคคลที่สามารถ สั่งการในการบริหาร ให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ ย่อมเป็นที่ประจักษ์กันแล้วว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหาร และการจัดองค์การทั้งภาครัฐ และเอกชนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายขององค์การ ดังนั้น ผู้วิจัย จึงได้รวบรวมความหมายของ ภาวะผู้นำ จากความเห็นที่นักวิชาการ และนักบริหารได้ให้ไว้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกัน และกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย<sup>๕๒</sup>

ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะเกี่ยวกับสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง ประกอบด้วย ความรู้ดี มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ มีความกล้าหาญ มีความอดทน มีการสื่อสารความหมายที่ดี มีความเห็นอกเห็นใจ ไม่เห็นแก่ตัว มีความเสียสละ และไม่ใช้อิทธิฤทธิ์ในทางที่ผิด ยกย่องให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการวางแผนงาน และวิธีดำเนินงาน<sup>๕๓</sup> ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการของการมีอำนาจอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่มเพื่อบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดขึ้นไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ<sup>๕๔</sup>

<sup>๕๒</sup> กวี วงศ์พุ่ม, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙), หน้า ๑๗.

<sup>๕๓</sup> กิติ ตยัคคานันท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เปลวอักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๒๒.

<sup>๕๔</sup> เทพพนม เมืองแมน และคณะ, พฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๘๔.

พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์<sup>๕๕</sup> การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้<sup>๕๖</sup> ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลที่จะแสดงออกมาเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มในระหว่างการทำงานหรือกับผู้ร่วมในสถานการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมาย และความสำเร็จ

ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถ ของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม พุทธองค์ตรัสไว้ในโคบาลสูตร โดยการเปรียบเทียบ ฝูงโค และโคจ่าฝูง เกี่ยวกับ ผู้นำ และผู้ตาม ระบุว่า “เหมือนโคหัวหน้าฝูงว่ายน้ำไปสู่ฝั่งตรงกันข้าม หากโคหัวหน้าฝูงว่ายน้ำไปตรง เมื่อฝูงโค ทั้งหลาย ก็ไปตรงตามกัน และ ประสบกับความปลอดภัย หากโคหัวหน้าฝูงพาวว่ายน้ำไปคอคอทั้งฝูงที่ติดตามย่อมจะดำเนินไปคอค และประสบกับความลำบาก ฉะนั้น ในหมู่มนุษย์ ก็ฉนั้น บุคคลผู้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ หรือ เป็นผู้นำหากมีคุณธรรมในการดำเนินชีวิตหรือในการปกครองแล้วผู้ตามย่อมจะเดินตามแบบ ของผู้นำด้วยดี และประสบกับความปลอดภัยหากว่าผู้นำ หรือหัวหน้าไม่ประกอบ ด้วยคุณธรรมในการดำเนินชีวิตหรือในการปกครองแล้ว ผู้ตามย่อมจะดำเนินไปตาม และประสบกับความลำบาก ฉะนั้น”<sup>๕๗</sup>

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วม หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร<sup>๕๘</sup> ภาวะผู้นำสามารถครอบคลุมในมิติที่มีอย่างกว้างขวาง และหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าหาญ การตัดสินใจ การเป็นผู้นำ ต้องมีความสามารถในการนำ ผลักดัน และสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่าง ดำเนินไปตามเป้าหมายซึ่งต้องประกอบไปด้วยความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าวใจ และจังหวะเวลาในการตัดสินใจ<sup>๕๙</sup> ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือนำผู้ตามไปอย่างสัมฤทธิ์ผลหรือเป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานอย่างเหมาะสม<sup>๖๐</sup>

<sup>๕๕</sup> นิตย สัมมาพันธ์, ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ร่วมกับ สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๑.

<sup>๕๖</sup> พระครูสิริจันทน์วิบูลย์ (บุญจันทร์ เขมกาโม), ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร: นิติธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๘.

<sup>๕๗</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

<sup>๕๘</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

<sup>๕๙</sup> สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, วิสัยทัศน์ขุนคลัง, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๔๔), หน้า ๗๗.

<sup>๖๐</sup> สุพานี สถงภู่วาณิช, พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๙๖.



ภาวะผู้นำ นั้นกว้างขวางมาก ซึ่งตามความคิดเห็นของบุคคลโดยทั่วไปมักจะหมายถึงบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือเป็นผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม นักการศึกษานักบริหาร นักวิชาการ และผู้ทรงคุณวุฒิทั้งชาวไทย และต่างประเทศได้ให้คำจำกัดความหรือความหมายของผู้นำไว้ในหลายลักษณะ ทั้งลักษณะของการเกิดผู้นำ ผู้นำในแง่ของการมีบทบาทผู้นำในทางปฏิบัติหรือผู้นำในการใช้อำนาจอิทธิพล ผู้นำในด้านความรับผิดชอบ ซึ่งได้รวบรวม และสรุปแนวความคิดอันเกี่ยวกับผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน ๕ อย่างดังต่อไปนี้<sup>๖๑</sup>

๑. มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
๒. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ
๓. มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
๔. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
๕. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

ภาวะผู้นำ ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรม และการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย<sup>๖๒</sup> ทั้งผู้นำ และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกันมากจนบางครั้งเป็นคำเดียวกัน แต่ลักษณะสำคัญของคำ ๒ คำ บอกถึงความแตกต่างกันได้ โดยใช้หลักของกระบวนการกลุ่มเป็นตัวกำหนด เช่น ภาวะผู้นำ จะหมายถึงกระบวนการ แต่ผู้นำเป็นตำแหน่งของโครงสร้างภายในกลุ่มหรือการดำรงตำแหน่งของบุคคล<sup>๖๓</sup> กระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคาดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจากันของบุคคล ที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นเพื่อจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าควรสนับสนุนในความสามารถของเขา<sup>๖๔</sup>

จากการทบทวนเอกสารของนักวิชาการทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับความหมายของ “ภาวะผู้นำ” สรุปได้ว่า เป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มคนปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำจึงเป็นความสามารถของผู้นำในการ

<sup>๖๑</sup> เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๕๐.

<sup>๖๒</sup> Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H., *Organization Behavior Structure Process*. 3<sup>rd</sup> ed (New York: McGraw-Hill, 1997), p. 272.

<sup>๖๓</sup> Nath Bhanthumnavin, *Leadership and Organization Effectiveness in Rice Farmer's Association: The Case of Central Region, Thailand* Doctor's Thesis, (Los Banos: University of the Philippines, 1985), p. 27.

<sup>๖๔</sup> Rensis Likert, *The Human Organization*, (New York: McGraw Hill, 1967), p. 172.

ชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างมีความกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

## ๒.๒.๗ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### ก. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในโลกปัจจุบันที่ภาวะการณ์แข่งขันนั้นสูง หากเราเปรียบองค์การเหมือนกับเรือลำหนึ่งการที่เรือจะแล่นสู่ฝั่งได้อย่างปลอดภัยหรือไม่ขึ้น มืองค์ประกอบหลายประการทั้ง ความสามารถของลูกเรือ สภาพทะเล ฯลฯ แต่องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือกัปตันหรือผู้นำในเรือลำนั้นหากกัปตันไม่มีความรู้ ความสามารถที่เพียงพอโอกาสที่เรือจะเข้าสู่ฝั่งได้อย่างปลอดภัยก็จะมีน้อยแต่หากกัปตันมีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์ความชำนาญที่ดีแล้วโอกาสที่เรือจะเข้าสู่ฝั่งได้อย่างปลอดภัยก็จะมีสูง เช่นเดียวกับองค์การหากมีผู้นำหรือ ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ฯลฯ องค์การก็สามารถที่จะแข่งขันกับผู้อื่นได้ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่วางไว้ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อคนหรือผู้ร่วมงาน

พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าหมาย<sup>๖๕</sup> ภาวะผู้นำ ก็คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจ<sup>๖๖</sup> “ภาวะผู้นำเชิงพุทธ”<sup>๖๗</sup> ว่าเป็นบุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องให้ขึ้น เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการบังคับบัญชา และอาจชักนำผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ ซึ่งถ้าหากนำไปในทางที่ถูกที่ควรก็จะเป็นผู้นำในทางที่ดี แต่ถ้าหากนำไปในทางที่ไม่ถูกต้องหรือปฏิบัติการณ์อันเป็นปฏิปักษ์ต่อระเบียบแบบแผนของสังคมก็เรียกว่า ผู้นำไปในทางที่ไม่ดี<sup>๖๗</sup>

แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งได้แบ่งผู้นำไว้ ๒ ประเภท คือ

๑. ผู้นำแบบธรรมราชา คือ ผู้นำซึ่งยังชนทั้งหลายให้ยินดีด้วยทศพิธราชธรรม เป็นพระราชผู้ทรงธรรมลักษณะธรรมราชา มีกล่าวไว้ในจกกวัตติสูตร อย่างชัดเจน คือทรงตั้งอยู่ในธรรมยึดถือธรรมเป็นหลักในการปกครองทำให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

๒. ผู้นำแบบสมมติเทวราชา คือ ยกอำนาจสิทธิ์ขาดให้เป็นผู้ยิ่งใหญ่ เป็นผู้ดูแลรักษาความสงบ ปราบปรามเหตุการณ์ให้อยู่ในความสงบดำเนินการบริหารกิจการมต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือ เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดหมาย หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จก้าวหน้า และบรรลุผล<sup>๖๘</sup>

<sup>๖๕</sup> นิติย์ สัมมาพันธ์, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๑.

<sup>๖๖</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: ปุ๊คใหม่, ๒๕๔๙), หน้า ๔.

<sup>๖๗</sup> พระครูสิริจันทน์วิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร: นิตยธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๔.

<sup>๖๘</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

“ภาวะผู้นำ” ว่าผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการ และใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะไม่สามารถสั่งการ และใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่งได้ ซ้ำร้ายยังเป็นการทำลายขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานด้านต่างๆ ในองค์กรประสบความสำเร็จล้มเหลว<sup>๖๙</sup>

การที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจหรือตลใจให้ผู้ตามหรือกลุ่มกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เป็นไปตามความประสงค์ของตน และเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และการจูงใจหรือตลใจนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามหรือกลุ่มด้วย<sup>๗๐</sup> และเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนของการปฏิสัมพันธ์ที่มีความสลับซับซ้อน และมีผลอย่างต่อเนื่อง มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบท สถานการณ์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น<sup>๗๑</sup>

สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำเอาไว้เป็นหมวดหมู่ ๑๐ หมวด คือ

๑. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม ภาวะผู้นำเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลง และกิจกรรมของกลุ่ม
๒. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพ และผลกระทบ เป็นการเชื่อมโยงภาพพจน์ในอันที่ทำให้ปัจเจกบุคคลสามารถจูงใจผู้อื่นให้ทำหน้าที่ได้สอดคล้องกับภาวะที่ได้รับมอบหมาย
๓. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ใช้ในการชี้นำ เป็นการแสดงออกในบริบทของอำนาจหรืออิทธิพล จึงมีความพยายามที่จะให้กลุ่มเป็นไปตามแนวทางที่ผู้นำต้องการ
๔. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล ได้ก่อให้เกิดผลกระทบกับพฤติกรรมสมาชิกภายในกลุ่มโดยที่มีความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะตอบสนองต่อกันภายใต้ความสมัครใจ
๕. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ในขณะที่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการอำนวยความสะดวกเรื่องกิจกรรมกลุ่ม
๖. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวน ภาวะผู้นำยังเป็นการบริหารคนด้วยการใช้วิธีการจูงใจ และมีการสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันโดยไม่ใช้วิธีการบังคับ
๗. ภาวะผู้นำในฐานะที่มีการใช้ความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจระหว่างบุคคลๆ นั้น เกิดจากการที่บุคคลหนึ่งสามารถใช้อำนาจบังคับบุคคลอื่นให้ลดการต่อต้านเท่าที่จะลดลงได้มากที่สุด

<sup>๖๙</sup> วิเชียร วิชยอุดม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑.

<sup>๗๐</sup> สมัย จิตต์หมวด, พฤติกรรมผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗), หน้า ๒๒.

<sup>๗๑</sup> สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ, ทฤษฎี และปฏิบัติ, (เชียงใหม่: สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๕), หน้า ๑๗.

๘. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยที่ภาวะผู้นำจะเป็นการกระทำ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

๙. ภาวะผู้นำในฐานะการจำแนกบทบาท โดยรวมบทบาทต่างๆ ในกลุ่มเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งทั้งนี้ก็ด้วยการอำนวยความสะดวกเพื่อที่จะให้บรรลุความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้

๑๐. ภาวะผู้นำในฐานะของการมีความคิดริเริ่ม ภาวะผู้นำเป็นผลลัพธ์จากการที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ภายใต้ปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม<sup>๗๒</sup>

ภาวะผู้นำ ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล และปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรม และการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย<sup>๗๓</sup>

### ข. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นักบริหารในเรื่องของการเป็นผู้นำ เกิดขึ้นตามลักษณะแนวความคิดแตกต่างกัน นักวิชาการ นักบริหารเหล่านั้นได้เสนอแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคำว่า ผู้นำ และภาวะผู้นำ ดังที่กล่าวมา นักวิชาการ ยังเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญ และจุดเน้นที่แตกต่างกัน และทฤษฎีภาวะผู้นำเหล่านี้ มีอยู่มากมายในที่นี่จะเสนอเฉพาะทฤษฎีที่เห็นว่ามีประโยชน์ต่อการวิจัย ในครั้งนี้ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยมีพื้นฐานตั้งอยู่บนสมมติฐานต่างๆ ดังนี้

๑. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) โดยมีสมมติฐานว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ จะมีลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี

๒. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (Situatist Theory) โดยมีสมมติฐานว่า บุคคลที่ได้รับ การยอมรับว่า เป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ทั้งนี้ก็เพราะว่าเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

๓. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (Fellowship Theory) โดยมีสมมติฐานว่าเครื่องบ่งชี้คุณภาพ ของผู้นำก็คือคุณภาพของผู้ตาม ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการประเมินคุณค่าของผู้นำ คือ การวิเคราะห์ ผู้ตามนั่นเอง

๔. ทฤษฎีของผลรวม (Eclectic Theory) ทฤษฎีนี้ เกิดจากการนำเอาคำอธิบายของทฤษฎีทั้ง ๓ ข้างต้นมารวมกัน เพื่อจะทำการอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า โดยพยายามที่จะทำให้สมาชิกขององค์การ ประพฤติไปในทิศทางที่จะทำให้องค์การนั้นๆ บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้<sup>๗๔</sup>

<sup>๗๒</sup>Barbara Kellman, (ed) *Leadership as a Political Act in Leadership: Multidisciplinary Perspectives*, (New Jersey: Prentice Hall, 1984), p. 70.

<sup>๗๓</sup>Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H., *Organization Behavior Structure Process*. (9<sup>th</sup> ed), (New York: McGraw-Hill, 1997), p. 272.

<sup>๗๔</sup>I.L. Richardson & Sidney Baldwin, *Public Administration: Government in Action*, (Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co, 1976), p.147.

### ค. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มี ดังนี้<sup>๗๕</sup> คือ

๑. Great man Theory ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ลักษณะภาวะผู้นำนั้นได้เกิดมาแต่กำเนิด  
๒. Environment Theory ทฤษฎีนี้ก็มีความเชื่อในแง่ที่ว่าลักษณะภาวะผู้นำนั้นเกิดจากสภาพแวดล้อม เวลา สถานที่ และโอกาส

๓. Personal Situation Theory ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมแล้ว ยังมีความสามารถเฉพาะตัวเป็นส่วนประกอบด้วย ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถ นอกจากนี้ ยังต้องมีเพื่อนร่วมงานที่ดีด้วย

๔. Interaction Expectation Theory ทฤษฎีนี้ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัย ๓ ประการ คือการกระทำ (Action) การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และเจตคติ (Sentiment) ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์ และมีการควบคุมทางใจที่ดี

กระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความต้องการ ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และผู้นำต้องแสดง ออกถึงพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ควรสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา<sup>๗๖</sup>

กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยเห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำโดยทั่วไปที่จะมีอิทธิพลต่อกลุ่มชนต่างๆ ในองค์กร อำนาจของผู้นำที่เก่ง และมีวิสัยทัศน์ในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ศิลปะ และความสามารถในการนำ และจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และขององค์การ

#### ๒.๒.๘ คุณลักษณะ และคุณสมบัติของผู้นำ

##### ก. คุณลักษณะของผู้นำ

ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะเป็นเอกลักษณ์พิเศษบางอย่างที่มีความแตกต่างจากบุคคลอื่นอย่างชัดเจนที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือ มีความเชื่อมั่น และให้ความร่วมมืออย่างจงรักภักดี ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวนี้ ย่อมมีอิทธิพลต่อการสร้างทัศนคติที่ดี และมีผลต่อพฤติกรรมของผู้ตามที่จะสามารถทำให้ปฏิบัติการกิจให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้วิจัยได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำตามทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย ดังต่อไปนี้

ลักษณะที่ดีของผู้นำ ดังนี้คือ มีการศึกษาดี เฉลียวฉลาด เชื่อมั่นในตนเอง มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ และสังคม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ ความสามารถในการปรับตัวปรับอารมณ์ สถานภาพทางเศรษฐกิจ และสังคมดี มุ่งมั่นที่จะสร้างผลงาน และมาตรฐานในการทำงาน มีความสามารถในการตัดสินใจ มีเหตุผลฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ส่งเสริมให้

<sup>๗๕</sup>Ralph M. Stogdill, *Personal Factor Associated with Leadership Survey of Literature in leadership*, (Marryland Penguin Books, 1967), p. 259.

<sup>๗๖</sup>Rensis Likert, *The Human Organization: Its Management and Values*, (New York: McGraw - Hill, 1967), p. 172.

ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้า มีความยุติธรรม มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการคัดเลือก และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความสามัคคีมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริตใจ<sup>๗๗</sup> คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ พอสรุปได้ ดังนี้คือ มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี ความรู้ดี ผู้นำที่ดีจะต้อง มีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ และความรู้ทั่วไป ทักษะ และบุคลิกที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้น การตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดี และถูกต้อง ความกล้าหาญ เด็ดขาด และไม่โลเล ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี และต้องมีศิลปะในการทำงาน มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน มีความสามารถในการสื่อสารที่ดี ยกย่องให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน<sup>๗๘</sup>

### ข. คุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ว่าต้องประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

๑. มีบุคลิกภาพที่ดี (Good Personality) คือ เป็นผู้ที่มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี มีสุขภาพกายที่ดี คือ เป็นผู้ที่มีสุขภาพอนามัยที่ดีมีท่วงท่ากิริยา รวมทั้งการแต่งกาย ที่สุภาพเรียบร้อยดีงาม สะอาด และดูสง่างามสมฐานะ ส่วนมีสุขภาพจิตที่ดี คือ เป็นผู้ที่มีอัธยาศัยใจคอที่งามเป็นคนดี มีศีลธรรม ได้แก่ ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ วิริยะ สติ สมาธิ และปัญญา กับทั้งมีกัลยาณมิตรธรรม คือมีคุณธรรมของคนดี

๒. ประกอบด้วย “หลักธรรมาภิบาล” คือ คุณธรรมของนักปกครอง นักบริหารที่ดี (Good Governance) คือ

๑) หลักความถูกต้อง คือ มีการพิจารณาวินิจฉัยปัญหาการทำการตัดสินใจ (Decision Making) และสั่งการ (Command) ด้วยความถูกต้องตามกฎหมายบ้านเมือง และกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร ที่ออกตามกฎหมาย ถูกต้องด้วยพระธรรมวินัย กล่าวคือ ถูกต้องตามหลักศีลธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีของสังคมถูกต้องตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือ และถูกต้องตรงประเด็นตามหลักวิชา และได้รับความพึงพอใจจากชนที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

๒) หลักความเหมาะสม คือ รู้จักคิด พุด ทำกิจการงาน และปฏิบัติตนได้เหมาะสม ถูกกาลเทศะ บุคคล สังคม และสถานการณ์

๓) หลักความบริสุทธิ์ คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ กระทำกิจการงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ คือ ด้วยเจตนา ความคิดอ่าน ที่บริสุทธิ์

๔) หลักความยุติธรรม คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ และปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้ปกครอง และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้วยความชอบธรรม บนพื้นฐานแห่งหลักธรรม หลักการ เหตุผล และข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และตรงประเด็น และด้วยความเที่ยงธรรม คือ ไม่อคติ หรือลำเอียงด้วยความหลงรัก หลงชัง ด้วยความกลัวเกรง และด้วยความหลง ไม่รู้จริง คือ ขาดข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และสมบูรณ์เป็นเครื่องประกอบการวินิจฉัย ตัดสินใจ ให้ความเที่ยงธรรม

<sup>๗๗</sup> กวี วงศ์พัฒน์, *ภาวะผู้นำ*, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙), หน้า ๑๐๖-๑๑๐.

<sup>๗๘</sup> กิติ ตยัคคานนท์, *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: เชษฐการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๑๘-๒๔.

๓. ผู้ประกอบด้วย สัปปริสธรรม คือ คุณธรรมของสัตบุรุษ คือคนดีมีศีลธรรม ให้รู้จัก เหตุ รู้จักผล ให้รู้เขารู้เรา แล้วให้รู้จักวางตัวให้เหมาะสมกับกาละ เทศะ บุคคล สังคม และ สถานการณ์

๔. รู้จักหลักปฏิบัติต่อกันด้วยดี ระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตามหลักธรรมของพระพุทธเจ้า ชื่อ “เหตุภูมิติก” ๑ ในทิว ๖ มีเนื้อความว่า “เหตุภูมิติก” คือ ทิวเบื้องต่ำ เจ้านาย หรือผู้บังคับบัญชา พึงบำรุงบำว คือ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ด้วยสถาน ๕

๕. รู้จักปกครองดูแลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ด้วยหลัก “อ่อนนอก แข็งใน” คือ หลัก ๙ ป. ดังต่อไปนี้

- ป.ที่ ๑ ปลุก คือ รู้จักปลุกใจ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้มีใจเบิกบาน แจ่มใส กระปรี้กระเปร่า ยินดีในการทำกิจการงานด้วยความเข้มแข็งจริงจัง และอดทน

- ป.ที่ ๒ ปลอบ คือ รู้จักปลอบขวัญ ปลอบใจ ให้กำลังใจ เวลาที่ลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ต้องประสบกับความผิดหวัง เศร้าโศก หรือมีใจหดหู่ ท้อถอย ให้กลับมีใจเข้มแข็งในการทำงาน และดำเนินชีวิตไปด้วยดี มีความสันติสุข

- ป.ที่ ๓ ปั้น คือ ให้มีคุณภาพ คุณวุฒิ และคุณธรรม ที่ดีที่สูงยิ่งๆ ขึ้นไป และประการสำคัญ คือ มอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้ตามความเหมาะสม แก่สมรรถภาพ คุณภาพ คุณวุฒิ และคุณธรรม

- ป.ที่ ๔ ปก คือ รู้จักปกป้องลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยวิธีการที่เป็นธรรม มิให้ถูกกระทบกระเทือน เสียหาย โดยไม่เป็นธรรม

- ป.ที่ ๕ ป้อง คือ รู้จักป้องกันลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชามีให้ประพฤติดิถิกฎหมาย หรือประพฤติดิถิกฎหมาย ทำนองคลองธรรม

- ป.ที่ ๖ ปรับ คือ ช่วยให้เขาพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น รวมทั้งการปรับหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับความรู้ความชำนาญ สติ ปัญญา ความสามารถ และวิสัยทัศน์ของเขาด้วย

- ป.ที่ ๗ ประง คือ แนะนำสั่งสอน และ/หรือ สนับสนุนให้ลูกน้อง ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้ศึกษาหาความรู้ ความชำนาญ ด้วยการให้ศึกษาอบรมวิชาชีพ ทั้งก่อนที่จะมอบตำแหน่งหน้าที่กิจการงานให้ทำ (Pre-service Training) และภายหลัง ที่ได้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบแล้ว (In-service Training) และให้เจริญคุณธรรม โดยสนับสนุน ส่งเสริมให้การศึกษา อบรมธรรมปฏิบัติ โดยการปฏิบัติศีล-สมาธิ-ปัญญา อันมีรายละเอียด อยู่ในอริยมรรคมีองค์ ๘ เป็นต้น ให้เขาเจริญ ด้วยความรู้คู่คุณธรรม

- ป.ที่ ๘ ปราม คือ ถ้าทำงานบกพร่อง หรือผิดพลาด หรือ ประพฤติดิถิกฎหมาย ผิดระเบียบ ข้อบังคับ ขององค์กร และ/หรือ ประพฤติดิถิกฎหมาย ผิดธรรม กว่ากล่าว ตักเตือน ห้ามปราม แนะนำสั่งสอน ให้ปรับปรุงตัว ให้รู้จักกลับตัวกลับใจ มาประพฤติปฏิบัติดีปฏิบัติชอบ

- ป.ที่ ๙ ปราบ คือ ถ้าห้ามปราม และว่ากล่าวตักเตือนหลายครั้งแล้ว ยังไม่ดีขึ้น ก็ต้องปราบ คือ พิจารณาลงโทษทัณฑ์ตามกฎหมายขององค์กร ตามกฎหมายบ้านเมือง และ/หรือ ตามหลักศีลธรรม คือพระธรรมวินัย (กรณีเป็นนักบวช)

๖. รู้จักวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยการแนะนำ สั่งสอน อบรม บ่มนิสัย ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้เป็นคนดี มีคุณภาพ มีคุณธรรมอยู่เสมอ คือ

๑) แนะนำให้ทำดี ให้ถูกต้องตามหลักวิชา ตามหลักกฎหมาย และศีลธรรม

๒) นำดีมาให้ดู เป็นแบบอย่างที่ดี

๓) สั่งให้ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยวิธีการที่ถูกต้อง เหมาะสม และเป็นธรรม

๔) สอนให้เรียนรู้ และปฏิบัติงานให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพ

๕) อပ်ให้หอม คือ ให้เพิ่มพูนวิชาความรู้ คู่คุณธรรม

๖) รมให้แห้ง คือ ให้อย่าง หรือเผากิเลส โดยให้ศึกษาอบรมกาย วาจา และใจ โดยการปฏิบัติธรรม ได้แก่ ทาน กุศล ศีลกุศล ภาวนากุศล และ/หรือ ศีล สมาธิ ปัญญา อันมีรายละเอียดอยู่ในอริยมรรคมีองค์ ๘ เพื่อให้มีมานะ ละทวิภว และเพื่อกำจัดกิเลส ตัณหา อุปาทาน ให้เบาบางลง ให้เจริญอยู่แต่คุณความดี มีศีล มีธรรม

๗) บ่มนิสัย ให้ตั้งอยู่แต่ในคุณความดีหลีกเลี่ยงความชั่วคือ ไม่ให้มีจิตสันดานโน้มเอียงไปข้างความชั่วที่มักชอบประพฤติดิฉิล ผิดธรรม และติดอยู่ในอบายมุข ๖

๗. มีความคิดพัฒนา (Development) คือ เป็นนักพัฒนาปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ล้าหลังหรือข้อบกพร่องในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

๘. มีความคิดพัฒนา (Development) คือ เป็นนักพัฒนาปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ล้าหลังหรือข้อบกพร่องในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

๙. มีสำนึกในภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ (Sense of Responsibilities) สูง คือ มีสำนึกในความรับผิดชอบต่อตนเอง โดยการศึกษาหาความรู้ เพิ่มพูนศักยภาพ และสำนึกในการสร้างฐานะของตน และมีสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม คือ ต่อครอบครัว ต่อองค์กร และหมู่คณะที่ตนรับผิดชอบอยู่ และต่อสังคมประเทศชาติ ให้เจริญสันติสุข และมั่นคงโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบต่อสถาบันหลักทั้ง ๓ ของประเทศไทยเรา คือ สถาบันชาติ ๑ สถาบันพระพุทธศาสนา ๑ และสถาบันพระมหากษัตริย์ ๑ เพราะสถาบันหลักทั้ง ๓ นี้ หากสถาบันใดคลอนแคลน ไม่มั่นคง ไม่ว่าจะเพราะถูกศัตรูภายใน และ/หรือ ศัตรูจากภายนอกกรุกราน ย่อมกระทบกระเทือนถึงสถาบันหลักอื่นๆ ของชาติไทยเราให้พลอยคลอนแคลนอ่อนแอไปด้วย

๑๐. เป็นนักเสียสละ ความสุขส่วนตน อีกทั้งกำลังกาย สติปัญญา ความสามารถ ให้แก่งาน เพื่อบรรลุความสำเร็จ และให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพสูง เสียสละกำลังทรัพย์ เพื่อช่วยเหลืออนุเคราะห์ สงเคราะห์ ผู้อื่น ที่มีทุกข์ให้พ้นทุกข์ ที่มีสุข ก็ให้เจริญยิ่งขึ้นไป และมีสำนึกในความเสียสละอย่างสูง เมื่อยามจำเป็น แม้จะต้องเสียสละชีวิตเลือดเนื้อ เพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งพระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า และเพื่อรักษาสถาบันหลักทั้ง ๓ ของไทยเรา คือ สถาบันชาติ สถาบันพระพุทธศาสนา และสถาบันพระมหากษัตริย์ ก็จะต้องทำ

๑๑. มีความมั่นใจตนเองสูง (Self Confidence) นี้หมายถึง มีความมั่นใจในธรรม คือ มีความมั่นใจในความรู้ ความสามารถ สติปัญญา และวิสัยทัศน์ และทั้งคุณธรรม คือ ความเป็นผู้มีศีล มีธรรม อันตนได้ศึกษาอบรมมาดีแล้ว มิใช่มีความมั่นใจอย่างผิดๆ ลอยๆ อย่างหลงตัวหลงตน ทั้งๆ



ที่แท้จริงตนเองหาได้มีคุณสมบัติ และคุณธรรมดีสมจริงไม่ และรู้จักต้องรู้จักแสดงความมั่นใจ ในเวลา คิด พูด ทำให้เหมาะสมกับกาลเทศะ บุคคล สถานที่ และประชุมชนด้วย<sup>๗๙</sup>

คุณลักษณะผู้นำที่ดีนั้น มีนักวิชาการการศึกษากล่าวไว้ว่า ผู้นำที่ดีพึงดูตัวอย่างจาก พระพุทธปฏิมา ที่มีคุณลักษณะที่ควรนำมาเป็นแบบอย่างแก่ผู้นำ ซึ่งลักษณะของพระพุทธปฏิมาที่ควร ดูเป็นแบบอย่างนั้น มีอยู่ด้วยกัน ๗ ประการ คือ (๑) เกศแหลม (๒) ตาดู (๓) หูยาน (๔) นังน่าน (๕) ไม่ขานตอบ (๖) ยิ้มปลอบประโลมใจ และ (๗) ตัดสินใจด้วยความยุติธรรม

๑. เกศแหลม หมายถึง ให้มีสติปัญญา อย่างไฉไล จะสังเกตว่าเกศพระพุทธรูป จะเป็นลักษณะเป็นเปลวเพลิง นั้นหมายถึง มีปัญญาหรือพระปัญญาธิคุณนั่นเอง

๒. ตาดู หมายความว่า เป็นผู้นำต้องรู้จักสอดส่อง ดูแล ตรวจสอบความเรียบร้อย หรือสังเกตจริตของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า แต่ละคนเป็นคนแบบไหน สมควรจะปฏิบัติต่อเขา และป้องกัน ตัวเองอย่างไร ในองค์กรมีพรรคพวกใดบ้าง เวลาจะเซ็นหรืออนุมัติอะไรลงไป ต้องอ่านให้ละเอียดถี่ถ้วน เพราะอาจจะยังผลให้เกิดความเสียหายในองค์กรหรือหน่วยงานตามมาได้

๓. หูยาน หมายถึง ให้หูหน้อย่าหูเบา มิใช่มีอายุยืน เพราะพระพุทธองค์มีอายุขัย ๘๐ พรรษา ก็ถือว่าไม่ยืนยาวมากนัก แต่ที่ควรนำมาใช้คือ ให้หูหนัก เวลาใครมาพูดอะไร หรือได้ยิน อะไรมาก็อย่าเพิ่งเชื่อในทันทีทันใด ให้หนักแน่นเข้าไว้ เพราะบางทีอาจจะมีคนในองค์กรมา ยุแหยง ตะแครงร่ำวให้แตกความสามัคคีกันก็เป็นได้ ผู้นำจึงควรไม่เชื่อคนง่ายอย่างไรเหตุผล

๔. นังน่าน หมายความว่า อย่าเบื่อหน่ายหน้าที่ของตนเองให้ยินดีในหน้าที่ของตนเอง จะสังเกตว่าพระพุทธรูปไม่เคยลุกไปไหน ฉะนั้นผู้นำก็ไม่ควรเบื่อกับหน้าที่ของตนเองโดยง่าย

๕. ไม่ขานตอบ หมายความว่า บางทีมีสิ่งที่มากระทบกระทั่งจิตใจ เป็นเหตุให้ขาด สติสัมปชัญญะ ผู้นำก็ควรจะเสีงหรืออย่าโต้ตอบ ถ้าคิดว่าจะเกิดผลเสียมากกว่าผลดี ดังพระพุทธรูป ไม่พูดกับใครนั่งอยู่เฉยๆ ก็ยังมีคนไปพูดกับท่าน หรือขอให้ท่านช่วยเหลือ

๖. ยิ้มปลอบประโลมใจ หมายความว่า เวลาที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเดือดเนื้อร้อนใจมาขอความช่วยเหลือ ผู้นำต้องมีเมตตากับลูกน้อง ต้องช่วยปลอบให้เขาดีขึ้น และช่วยเหลือเขาใน สิ่งที่เขาเห็นว่าสมควร และถูกต้อง ดังพระพุทธรูปเวลาใครไปหาหรือขอความช่วยเหลือท่านก็จะยิ้มให้

๗. ตัดสินใจด้วยความยุติธรรม หมายความว่า เป็นผู้นำต้องเที่ยงธรรม อย่าลำเอียง ด้วยอำนาจของอคติ ให้ยึดหลักความถูกต้องมากกว่าความถูกใจ เวลามีปัญหาต้องตัดสินใจต้องยึด หลักธรรมาธิปไตย คือ ถือธรรมหรือความถูกต้องเป็นใหญ่ จึงจะเป็นผู้นำที่ดี และจะได้ทั้งใจของคน และผลของงาน<sup>๘๐</sup> เป็นต้น

ลักษณะผู้นำที่ดี ประกอบด้วยคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ มุ่งแสวงหาบรรควิธีที่จะ นำผู้ร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้ การแสดงออกในรูปของพฤติกรรม ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ และวิสัยทัศน์

<sup>๗๙</sup> พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล), **หลักธรรมาภิบาล และประมุขศิลป์**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มงคลชัยพริ้นติ้ง, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๔-๑๔๙.

<sup>๘๐</sup> พระราชวิจิตรปฏิภาณ (สุนทรญาณสุนทร), **ยอดแห่งผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๕๐), หน้า ๒๕-๓๗.

ที่กว้างไกล ความเป็นผู้นำสูงสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมี ความจงรักภักดีให้เกิดในจิตสำนึกของบุคลากรต่อหน่วยงานสร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่กับผู้ร่วมงานจนสามารถสร้างทีมงานได้<sup>๕๑</sup> ลักษณะที่ผู้นำจะต้องมีคือ

๑. ความฉลาดรอบรู้ สามารถเห็นเหตุการณ์ได้เร็วกว่า และสามารถตีความประเด็นของสถานการณ์ได้

๒. มีความกระตือรือร้น

๓. สนใจสิ่งภายนอก และอยากเรียนรู้ตลอดเวลา

๔. สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้

๕. มีความอยากรู้อยากเห็นว่าอะไรจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ

๖. มีความจำดี

๗. มีความโอบอ้อมอารี เอาใจเขามาใส่ใจเรา

๘. ไว้เนื้อเชื่อใจได้

๙. มีความสามารถจูงใจให้เห็นตามด้วย

๑๐. ทำตัวเป็นตัวอย่าง

๑๑. มีความสามารถในการสื่อสาร และ

๑๒. มีความยุติธรรม<sup>๕๒</sup>

สรุปว่าคุณลักษณะ และหน้าที่ของผู้นำทั้งหมดผู้นำต้อง มีความคล่องแคล่วว่องไว กระตือรือร้น มีสุขภาพจิตดี มีความอดทน จะทำอะไรมีความเชื่อมั่นในตนเอง และสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังจะต้องมีความสามารถจูงใจผู้อื่นได้ด้วย รวมทั้งเป็นผู้มีความรับผิดชอบมีความฉลาด มีไหวพริบ และเป็นคนทันสมัยผู้วางแผนเป็นผู้บริหาร เป็นผู้ให้การศึกษา รวมทั้งเป็นสัญลักษณ์ของความมุ่งหมาย และอุดมคติของกลุ่มด้วย

### ๒.๒.๙ แนวคิดเกี่ยวกับคนดี และผู้นำที่ดี

แนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นคนดี<sup>๕๓</sup> คำว่า คนดี หมายความว่า คนผู้ที่มีวิชา มีความรู้ด้วยความประพฤติดีด้วย หรือคนดี ได้แก่ ผู้ที่มีความรู้ควบคู่ไปกับมีคุณธรรม ดังนี้ จึงเป็นการชี้วัดให้เข้าใจโดยถูกต้องว่า คนที่มีวิชามีความรู้ดีนั้น ต้องเป็นผู้ที่ประพฤติดีอีกด้วย โดยดีทั้งวิชา และดีทั้งความประพฤติ จึงจะเชื่อว่าเป็นคนดีที่แท้จริงตามคำสอนของพุทธศาสนา ฉะนั้น คนดีจึงปรากฏให้เห็นที่รู้ได้โดยแสดงออกซึ่งคุณที่มีอยู่เองอย่างเด่นชัดด้วย คุณลักษณะ ๒ ประการ คือ

๑. คุณวุฒิ หมายถึง ความเจริญไปด้วยความดีโดยมีวิชา ความรู้ ปรากฏอย่างเด่นชัดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั้งหลายว่าดีเด่นในด้านวิชาความรู้

<sup>๕๑</sup> ยงยุทธ เกษสาคร, *ภาวะผู้นำ และการจูงใจ*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๙.

<sup>๕๒</sup> วิริยัญญ์ ปิตรวัฒนา และคณะ, *ผู้นำแห่งโลกอนาคตการบริหารจัดการแบบมีอาชีพ*, (กรุงเทพมหานคร: อัลฟามีเดีย, ๒๕๔๓), หน้า ๒๕-๒๖.

<sup>๕๓</sup> พระเทพวิสุทธิเมธี (ปัญญา นันทภิกขุ), *คนดี และคุณสมบัติพิเศษของนักบริหารหน้าที่ของชน สมบูรณ์*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ม.ป.ป.), หน้า ๒๐-๓๒.

๒. คุณภาพ หมายถึง การแสดงออกซึ่งความดีที่มีในตนให้ปรากฏเป็นที่ประจักษ์อย่างชัดเจนแจ่มแจ้ง จนเป็นที่ยอมรับของคนทั้งหลายอีกกว่ามีความสามารถเหมาะสมทุกประการคู่ควรกับการงานฐานะ ทั้งมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างดีที่สุดด้วย

กล่าวโดยสรุป สัตบุรุษ คือ คนดี ตั้งมั่นอยู่ในธรรมที่เรียกว่า สัปบุรุษธรรม คือ ธรรมของสัตบุรุษ หรือของคนดี ๗ ประการ ได้แก่

๑. อัมมัญญตา ความเป็นผู้รู้จักเหตุ เช่น รู้จักว่าสิ่งนี้เป็นเหตุแห่งความสุข สิ่งนี้เป็นเหตุแห่งความทุกข์

๒. อัตถัญญตา ความเป็นผู้รู้จักผล เช่น รู้จักว่าสุขเป็นผลแห่งเหตุอันนี้ทุกเป็นผลแห่งเหตุอันนี้

๓. อัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักตนว่าเราว่าโดยชาติตระกูล ยศศักดิ์ สมบัติ บริวาร ความรู้ และคุณธรรม เพียงเท่านี้แล้วประพฤตินให้สมควรแก่ที่เป็นอยู่อย่างไร

๔. มัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ ในการแสวงหาเครื่องเลี้ยงชีวิต แต่โดยทางที่ชอบ และรู้จักประมาณในการบริโภคแต่พอควร

๕. กาลัญญตา ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลา อันสมควรในอันประกอบกิจนั้นๆ

๖. ปริสัจญตา ความเป็นผู้รู้จักชุมชน และกิจการที่ต้องประพฤติดต่อชุมชนนั้นๆ ว่าหมูนี้นี้เมื่อเข้าไปหาจะต้องทำกิจการอย่างนี้ จะต้องพูดอย่างนี้ เป็นต้น

๗. ปุคคลัญญตา ความเป็นผู้รู้จักว่าผู้นี้เป็นคนดีควรคบ ผู้เป็นคนไม่ดี ไม่ควรคบ เป็นต้น หลักธรรมอีกประการหนึ่ง ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นพลเมืองดีในทางพุทธศาสนา โดยเป็นหลักธรรมที่มีส่วนให้ดำเนินชีวิตอย่างมีความรับผิดชอบทั้งต่อตนเอง และสังคม ดังที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงถึงธรรม ๔ ประการ ที่ควรปฏิบัติต่อตนเอง และครอบครัว ภายหลังจากได้ทรัพย์มาด้วยความเพียรพยายามอันชอบธรรมแล้ว<sup>๘๔</sup> คือ

๑. ทรัพย์สินนั้นย่อมนำตนเอง มารดา บิดา บุตร ภริยา คนรับใช้มิตรสหายให้เป็นสุข

๒. เมื่อมีอันตรายเกิดขึ้น ใช้ทรัพย์นั้นป้องกันทำให้ตนมีสวัสดิ

๓. สงเคราะห์ญาติ ต้อนรับแขก ทำบุญ เสียภาษีอากรให้แก่รัฐ

๔. อุปถัมภ์บำรุงสมณะพราหมณ์ผู้ประพฤติชอบ

การเป็นพลเมืองดีต้องรับผิดชอบต่อสังคมด้วยในหลักธรรมสังคหะวัตถุ ๔ ด้วย คือ

๑. การให้ หมายถึง เอื้อเฟื้อ เสียสละ แบ่งปัน ตลอดจนให้ความรู้

๒. วาจาพูดดีมีน้ำใจ หมายถึง กล่าวคำสุภาพทำให้เกิดไมตรี และความรักต่อกัน

๓. การประพฤติประโยชน์ หมายถึง เข้าไปมีส่วนร่วมรู้ร่วมแก้ปัญหา

๔. การทำตนเสมอต้นเสมอปลาย หมายถึง วางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล

และเหตุการณ์

<sup>๘๔</sup> พลศักดิ์ จิรไกรศิริ, การเมืองกับพุทธศาสนา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สยามบรรณาการ การพิมพ์, ๒๕๒๙), หน้า ๑๘๑-๑๘๒.

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า “คนดี” คือผู้ที่ดำเนินชีวิตอย่างมีเหตุผล มีความรับผิดชอบต่อทุกคน รวมถึงสังคม<sup>๕๕</sup>

สรุปได้ว่า คุณลักษณะดังกล่าวข้างต้นจะต้องปลูกฝังไว้เป็นประจำให้เกิดเป็นอุปนิสัยติดตัวโดยตลอดของผู้นำสังคมเพราะเป็นคุณลักษณะที่ได้รับการถ่ายทอด และปฏิบัติสืบทอดกันมาตั้งแต่ยุคจีนโบราณจนถึงปัจจุบันซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงปรารถนาของผู้นำสังคม จากคำกล่าวที่ว่า “ผู้นำที่ดี” คือ ผู้นำที่มีคุณธรรม” ผู้นำที่ชั่ว คือ ผู้นำที่ไร้คุณธรรม” คุณลักษณะที่ดีทางอารมณ์ และจิตใจ จัดเป็นคุณลักษณะทางคุณธรรมที่สำคัญของผู้นำซึ่งจะต้องควบคู่กับสติปัญญาดี อันจะส่งผลให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น

## ๒.๓ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### ๒.๓.๑ ความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมาย และคำจำกัดความจากนักวิจัย และนักวิชาการที่ได้ให้ความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีแนวคิดหลากหลาย และมีรายละเอียดแตกต่างกันไปตามทรรศนะของนักวิจัย และนักวิชาการแต่ละท่าน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

เบอร์น (Burns) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงหมายถึงกระบวนการซึ่งผู้นำเข้าไปมีความเกี่ยวข้องกับผู้ตาม ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจ และระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น ลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการ และแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อเป็นการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ตามออกมาให้ได้สูงสุด ซึ่งกระบวนการนี้ผลกระทบในลักษณะของการสนับสนุนซึ่งกัน และกัน ทำให้ทั้ง ผู้นำ และผู้ตามมีระดับแรงจูงใจ และระดับจริยธรรมเพิ่มมากขึ้น<sup>๕๖</sup>

เบส (Bass) กล่าวไว้ว่าผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น จูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้มากกว่าความคาดหวัง โดย (๑) ยกระดับความมีสติรู้คิดของผู้ตามในเรื่องความสำคัญ และคุณค่าของเป้าหมายทั้งที่เป็นแบบเฉพาะเจาะจง และเป้าหมายที่เป็นอุดมคติ (๒) จูงใจให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การมากกว่าที่จะคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง และ (๓) ผลักดันให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการของตนเองในระดับที่สูงขึ้น<sup>๕๗</sup>

มูชินสไก (Muchinsky)<sup>๕๘</sup> ได้แสดงทรรศนะเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถแสดงให้ผู้ตามมองเห็นวิสัยทัศน์ในอนาคตได้อย่างชัดเจน โดยแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่สุดอดคล้องกับวิสัยทัศน์นั้นๆ นอกจากนั้นยังกระตุ้นให้ผู้ตามยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม และให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มี

<sup>๕๕</sup> จ้านงค์ อติวัฒน์สิทธิ์, สังคมวิทยา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๗๘-๑๐๙.

<sup>๕๖</sup> Burn, J.M., Leadership, (New York: Harper and Row, 1978), p. 20.

<sup>๕๗</sup> Bass, Bernard M., Leadership and Performance beyond expectations, (New York: The Free Press, 1985), p. 20.

<sup>๕๘</sup> Muchinsky, P.M., Psychology Applied to Work, 7<sup>th</sup> ed. (U.S.A.: Wadsworth, 2001), p.

ประสิทธิภาพนั้นจะสามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยมความเชื่อ และทัศนคติของผู้ตามได้ ดังนั้น ผู้ตามจึงเกิดความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ได้ในระดับมากกว่าที่องค์การตั้งเป้าหมายไว้

เฮาส์ และ ชเมียร์ (House and Shamir) และชเมียร์, เฮาส์ และอาเธอร์ (Shamir, House and Arthur) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในเชิงลึก นักวิจัยสองกลุ่มนี้ ได้เสนอว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตาม (๑) เกิดความรู้สึกรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพิ่มมากขึ้น (๒) เกิดความรู้สึกล้อล่อกันระหว่างแนวคิดของตนเอง และพฤติกรรมในฐานะของผู้นำหรือกลุ่มในระดับที่สูงขึ้น (๓) มีระดับความนับถือตนเอง และความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองเพิ่มมากขึ้น (๔) มีความคล้ายคลึงกันระหว่างแนวคิดของตนเอง และระดับการรับรู้ในตัวผู้นำเพิ่มมากขึ้น (๕) เกิดความรู้สึกรู้สึกเชื่อมั่นในศักยภาพของกลุ่ม และ (๖) เกิดความรู้สึกรู้สึกมีคุณค่าในการทำงาน และการดำรงชีวิตเพิ่มมากขึ้น<sup>๘๙</sup>

ชเมียร์ และคณะ (Shamir et al.) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น จะให้อิสระแก่ผู้ตามในการควบคุมการทำงานด้วยตนเอง (Autonomy) และส่งเสริมให้ผู้ตามมีศักยภาพเพื่อให้มีการพัฒนาตนเองในระดับที่สูงขึ้น

ยुकล์ (Yukl) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยมของผู้ตาม และกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าที่คาดหวังไว้<sup>๙๐</sup>

เบส (Bass) กล่าวว่า<sup>๙๑</sup> ลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จ เกิดความผูกพัน และรู้สึกมีพลังอำนาจ ( และแรงจูงใจอื่นๆ) โดยไม่รู้ตัว แรงจูงใจที่เกิดขึ้น โดยไม่รู้ตัวเหล่านี้ทำให้เกิดผลลัพธ์ในด้านพฤติกรรมที่มั่นคง และยืนนาน อย่างเช่นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจด้านการกำกับตนเอง (Self-Monitoring) และด้านการประเมินด้วยตนเอง (Self-Evaluation) เพิ่มสูงขึ้น จะเห็นได้ว่าการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในตัวผู้ตามนั้น เป็นการทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง และมีระดับแรงจูงใจเพิ่มมากขึ้น

นอร์ธเฮาส์ (Northouse)<sup>๙๒</sup> ได้เสนอทฤษฎีเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลจากแบบหนึ่งไปสู่อีกแบบหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องอารมณ์ ความรู้สึก ค่านิยม จริยธรรม มาตรฐาน และเป้าหมายในระยะยาว รวมไปถึงเป็นกระบวนการกระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตาม การตอบสนองความต้องการ และการดูแลผู้ตามในฐานะที่เป็นเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงยังเป็นรูปแบบของอิทธิพลที่ผลักดันให้ผู้ตามประสบความสำเร็จมากกว่าความคาดหวัง

<sup>๘๙</sup>House, R.J. **A theory of charismatic leadership**, In J.G. Hunt and L.L. Larson (Eds.) *Leadership: The Cutting Edge*, (Carbondale, Ill: Southern Illinois University Press, 1997), p. 194-205.

<sup>๙๐</sup>Yukl,G., **Leadership in Organization**, 3<sup>rd</sup> (New Jersey: Prentice-Hall,1994), p. 264.

<sup>๙๑</sup>Bass, Bernard M., **Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**, (3<sup>rd</sup> ed.) (New York: Free Press, 1990), p. 233.

<sup>๙๒</sup>Northouse, Peter Guy, **Leadership: theory and practice**, (Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2004), p. 196.

ยูกัล (Yukl) ได้กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกไว้วางใจ ซึ่ชื่นชม จงรักภักดี และเคารพยกย่องในตัวผู้นำ และผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงยังกระตุ้นให้ผู้ตาม ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากเกิดความคาดหวัง

จากความหมาย และคำจำกัดความที่กล่าวมานี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงหมายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจที่เกิดจากการประพุดิตนเป็นแบบอย่าง ของผู้นำ การสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม การกระตุ้นศักยภาพ และความสามารถที่มีอยู่ในตัวผู้ ตาม การตระหนักถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล และการดูแลผู้ตามอย่างใกล้ชิดเพื่อให้เกิดความ เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้เหมาะสมตามรายบุคคล ซึ่งพฤติกรรมผู้นำแบบ เปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลกระทบต่อผู้ตามทางด้านค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติจริยธรรม รวมไปถึงด้าน การประพุดิตปฏิบัติ ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายในตนเองเพิ่มสูงขึ้น ในด้านความต้องการที่จะ ประสบความสำเร็จ ความรู้สึกถึงพลังอำนาจที่มีอยู่ในตนเอง ความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ความรู้สึกผูกพันต่อกลุ่ม และเป้าหมายกลุ่ม และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าทั้งต่อองค์กร และ คนรอบข้าง

### ๒.๓.๒ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

#### ก. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบอร์น

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในระยะเริ่มแรกนั้นถูกคิดขึ้นมาโดยเบอร์นจาก งานวิจัยเชิงพรรณนาในเรื่องภาวะผู้นำทางการเมือง เบอร์นได้อธิบายไว้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการซึ่งยกระดับคุณธรรม และแรงจูงใจของทั้งผู้นำ และผู้ตามให้เพิ่มสูงขึ้นผู้นำจะต้องมี คุณธรรม จริยธรรม และยกระดับจิตสำนึกของผู้ตามผ่านการแสดงอุดมคติ และค่านิยมทางคุณธรรม และจริยธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน ความสงบสุข และมนุษยธรรม ซึ่งค่านิยมเหล่านี้ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความริษยา หรือความ เกลียดชัง นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงยังกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้น ตาม ลำดับขั้น ความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy, ๑๙๕๕) ผู้ตามจะถูกยกระดับ จาก “ตัวตนที่เป็นอยู่ในทุกๆ วัน” ให้เป็น “ตัวตนที่ดีกว่า”<sup>๙๓</sup>

เบอร์น แสดงทรรศนะว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) นั้น อยู่ในทิศทางตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) กล่าวคือภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนนั้นจูงใจผู้ตามโดยการแสดงออกถึงผลประโยชน์ และความสนใจของตนเอง (Self-interest) เป็นการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันในช่วงระยะเวลาหนึ่ง กล่าวคือทั้งผู้นำ และผู้ตามอาจไม่ได้มี จุดประสงค์สุดท้ายอย่างเดียวกัน แต่ทั้งสองฝ่ายเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกันเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ซึ่งกัน และกัน เช่น ผู้นำทางการเมืองจะแลกเปลี่ยนงาน แลกเปลี่ยนความช่วยเหลือ เพื่อจะได้รับคะแนน เสียงในการเลือกตั้ง อย่างไรก็ตามเรื่องของค่านิยมก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยนด้วย เช่น การแลกเปลี่ยนกันอย่างยุติธรรม ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบ เป็นต้น ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง นั้นจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ตามในแง่ของการยกระดับแรงจูงใจ ยกระดับคุณธรรม

<sup>๙๓</sup>Burn, J.M., Leadership, (New York: Harper and Row, 1978), p. 20.

และจริยธรรมให้เพิ่มสูงขึ้นเบอร์นเห็นว่าคุณลักษณะที่ดีที่สุดของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงคือ คานธี ซึ่งเป็นผู้กระตุ้น และยกระดับความหวัง ความต้องการ รวมทั้งยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของชาวอินเดียนับล้านคนให้ดีขึ้นอย่างไรก็ตามการแสดงออกถึงพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบอร์นนั้นสามารถจะเกิดขึ้น กับใครก็ได้ในองค์การไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด โดยจะเป็นบุคคลซึ่งมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

เบอร์น กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการความสัมพันธ์ (Interrelationships) ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการตอบสนองทางด้านแรงจูงใจ และปรับเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรม เบอร์นเห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นได้ทั้งกระบวนการระดับจุลภาค (Microlevel) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล และกระบวนการระดับมหภาค (Macrolevel) ซึ่งเป็นพลังอำนาจในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบสังคม และในระบบองค์การ<sup>๙๔</sup>

เบอร์น ได้เสนอแนวคิดที่ใช้ในการพิจารณาว่าบุคคลๆ หนึ่งนั้นมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ๓ ประการด้วยกัน (Hughes, Ginnett and Curphy)<sup>๙๕</sup> คือ

๑. การแสดงค่านิยมอันเป็นแบบอย่าง (Modal values) ที่ตั้งงามให้แก่ผู้ตามได้ปฏิบัติตาม และเป็นมาตรฐานแก่สังคม

๒. มุ่งเน้นที่ค่านิยมผลลัพธ์ (End values) ที่เกิดแก่ผู้นำ และผู้ตาม

๓. ผู้นำมีอิทธิพลทำให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวกต่อผู้ตาม

#### ข. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบส (Bass, 1985)

แบส (Bass) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงโดยมีพื้นฐานแนวคิดมาจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns, ๑๙๗๘) แบสได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในมุมมองที่ผู้นำมีผลกระทบต่อผู้ตาม กล่าวคือผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกไว้วางใจ ซินชม จงรักภักดี และเคารพยกย่องในตัวผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้จะเปลี่ยนแปลง และจูงใจผู้ตาม (Bass, ๑๙๘๕, p.๒๐)<sup>๙๖</sup> โดย

๑. ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงาน

๒. ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การหรือทีม มากกว่าคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง

๓. ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้น (Higher-order need) ตามลำดับขั้น ความต้องการของมาสโลว์ หรือขยายขอบเขตความต้องการของผู้ตามให้เพิ่มมากขึ้น (Expansion of the follower's portfolio of needs and wants)

<sup>๙๔</sup>Yukl.G., *Leadership in Organization*, 3<sup>rd</sup>, (New Jersey: Prentice-Hall,1994), pp. 350-352.

<sup>๙๕</sup>Hughes, Richard. L.; Ginnet, Robert.C.; Curphy, Gordon. L., *Leadership; Enhancing the Lessons of Experience*, 3<sup>rd</sup> ed. (Singapore: McGraw-Hill,1999), p. 291.

<sup>๙๖</sup>Bass, Bernard M., *Leadership and Performance beyond expectations*, (New York: The Free Press, 1985), p. 20.

เบส (Bass) ได้แสดงทรรศนะไว้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นการขยายแนวคิดมาจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น มุ่งเน้นไปที่การแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้นำ เพื่อนร่วมงาน และผู้ตาม โดยการแลกเปลี่ยนนี้อยู่บนพื้นฐานของการที่ผู้นำได้พูดคุยกับผู้ตามถึงสิ่งที่ตนเองต้องการ เจือใจ และรางวัลที่ผู้ตามจะได้รับถ้าหากสามารถทำในสิ่งที่ต้องการนั้นให้ประสบความสำเร็จได้ ในขณะที่ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติหรือกระทำ ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ หรือมากกว่าที่ผู้ตามคาดคิดว่าจะสามารถเป็นไปได้ โดยผู้นำจะมอบหมายงาน ที่ท้าทายเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม ทำให้มีระดับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

เบส (Bass) ได้เสนอข้อแตกต่างระหว่างแนวคิดของเบอร์น และของเขาเองว่ามีอยู่ ๓ ประการด้วยกัน คือ

๑. เบสได้เพิ่มมุมมองด้านผลกระทบในตัวผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม คือ “ขยายขอบเขตความต้องการของผู้ตามให้เพิ่มมากขึ้น”

๒. แนวคิดของเบอร์นมุ่งเน้นที่ผู้นำซึ่ง ต้องมีคุณธรรม และจริยธรรม อีกทั้งยังมองในแง่ผลประโยชน์ที่สังคมได้รับว่าสังคมได้รับผลประโยชน์จากการกระทำของผู้นำหรือไม่หมายความว่า ในความเห็นของเบอร์น ผู้นำจะมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงได้นั้น จะต้องทำประโยชน์ให้แก่สังคม ในขณะที่เบสมองที่คุณค่าของการกระทำของผู้นำ และมองในแง่ของระยะเวลา กล่าวคือการกระทำของผู้นำนั้น ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตามเป็นระยะเวลาสั้นหรือไม่ ดังนั้น ในทรรศนะของเบอร์น ฮิตเลอร์จึงไม่จัดว่ามีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเนื่องจากฮิตเลอร์ไม่มีคุณธรรม จริยธรรม โหดเหี้ยมรุนแรงถึงแม้ว่า ฮิตเลอร์ จะฉลาดหลักแหลม และทำให้เกิดการขับเคลื่อนทางสังคมในประเทศเยอรมันนี่ซึ่งส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงในระยะยาวก็ตาม ซึ่งขัดแย้งกับแนวทรรศนะของเบสที่มองว่า ฮิตเลอร์มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเบสมองที่คุณค่าของการกระทำ เช่น ฮิตเลอร์แก้ไขปัญหาคอนว้างงานสร้างทางหลวงทั่วประเทศ ตั้งโรงงานรถไฟล็กสวาเกิน ซึ่ง แปลว่ายานยนต์ของประชาชน และขายให้ประชาชนในราคาถูก สร้างอาคารที่อยู่อาศัยราคาถูก สำหรับประชาชน และนโยบายอื่นๆ ที่มีลักษณะเอื้ออาทร เป็นต้น

๓. เบอร์นมองว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น อยู่บนแนวเส้นตรงเส้นเดียวกันแต่อยู่บนคนละปลายด้านของเส้นตรง ในขณะที่เบสมองว่ามีมิติด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นมิติที่แยกออกจากกันอย่างชัดเจน ดังนั้น ในทรรศนะของเบส ผู้นำจึงสามารถแสดงภาวะผู้นำได้ทั้ง แบบแลกเปลี่ยน และแบบเปลี่ยนแปลงในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้ เบสยังได้กำหนดรูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำทั้งแบบแลกเปลี่ยน และแบบเปลี่ยนแปลงเป็นการแยกแยะให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้นำนั้นสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ทั้งแบบแลกเปลี่ยน และแบบเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และโอกาส



### ๒.๓.๓ องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

แบส อวลิโอ และโฮเวลล์ (Bass, Avolio and Howell, , quoted in Bass,1996)<sup>๑๗</sup> ได้พัฒนามาตรวัดภาวะผู้นำหุ้ปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) โดยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงซึ่ง ประกอบไปด้วย ๔ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. ภาวะผู้นำเชิงบารมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charismatic Leadership/ Idealized Influence) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ตาม ผู้นำจะได้รับการชื่นชม ได้รับการเคารพยกย่อง และได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม ผู้ตามพยายามที่จะประพฤติตนเลียนแบบผู้นำ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาไปพร้อมกับผู้ตาม และแบ่งปันความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน ผู้นำจะทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยยึดหลักคุณธรรม และจริยธรรม และหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

๒. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้น และเป็นแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม โดยการมอบหมายงานที่ท้าทาย และมีคุณค่าให้แก่ผู้ตาม ผู้นำจะจูงใจผู้ตามให้เห็นถึงเป้าหมายในอนาคตที่น่าดึงดูดใจ ผู้นำจะสร้างความคาดหวัง และสื่อสารความคาดหวังนั้นแก่ผู้ตาม เพื่อให้มีวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกัน ทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันต่อเป้าหมาย มีความกระตือรือร้น และต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น

๓. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นเร้าศักยภาพ และความสามารถของผู้ตามเพื่อให้เกิดนวัตกรรม และสร้างสรรค์ โดยการทำให้ผู้ตามมองปัญหาในมุมมองใหม่หรือเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการมอง โดยการตั้งคำถามการสนับสนุน และกระตุ้นผู้ตามให้พยายามคิดหาวิธีการแก้ปัญหาในแนวทางใหม่ๆ มาใช้กับสถานการณ์ในลักษณะเดิม ให้ผู้ตามมีอิสระในการใช้ความคิด และแสดงข้อคิดเห็น โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์ความผิดพลาด และแนวคิดของผู้ตามเมื่อแนวคิดนั้น แตกต่างไปจากผู้นำ

๔. การตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะให้ความใส่ใจในความต้องการความสำเร็จ และความต้องการความก้าวหน้าของผู้ตามรายบุคคลเป็นพิเศษ โดยการฝึกสอน (Coach) และการเป็นที่ปรึกษา (Mentor) จนกระทั่งผู้ตามมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองไปในระดับที่สูงขึ้น โดยการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนเกื้อกูลผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการที่แตกต่างกันไปของผู้ตามแต่ละคน และผู้นำจะแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงการยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคลนั้น ตัวอย่างเช่น ผู้ตามบางคนจะได้รับการกระตุ้นมาก ในขณะที่บางคนได้รับอิสระในการควบคุมตนเองมาก โดยการแสดงการยอมรับของผู้นำนั้น กระทำได้โดยการสื่อสารแบบแลกเปลี่ยนซึ่งกัน และกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และโดยใช้วิธีการทำงานแบบใกล้ชิดกับผู้ตามโดยการเดินดูวิธีการทำงานของผู้ตาม (Management by walking around) และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ตัวอย่างเช่น ผู้นำจดจำเรื่องที่ได้พูดคุยกับผู้ตาม

<sup>๑๗</sup>Bass, Bernard M., A New Paradigm of Leadership: an inquiry to transformational leadership, (Virginia: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1996), pp. 5-7.

ในครั้งก่อนหน้า ซึ่งเป็นการแสดงถึงความเอาใจใส่ และมองเห็นผู้ตามเป็นบุคคลๆ หนึ่งที่มีมากกว่าเป็นแค่เพียงพนักงานคนหนึ่ง ที่ทำงานให้กับองค์กรเท่านั้น ผู้นำที่ตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคลจะรับฟังผู้ตามอย่างตั้งใจ ผู้นำจะมอบหมายงานที่จะเป็นหนทางไปสู่การพัฒนาตนเองของผู้ตาม และดูแลผู้ตามอย่างใกล้ชิดหลังจากที่ได้มอบหมายงานนั้น เพื่อจะได้เห็นว่าผู้ตามต้องการการสนับสนุนหรือการแนะนำเพิ่มเติมหรือไม่ และเพื่อเป็นการประเมินความก้าวหน้าโดยที่ไม่ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่ากำลังถูกตรวจสอบ

## ๒.๔ หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ และการบริหารสถานศึกษา

### ๒.๔.๑ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔

พรหมวิหารธรรม ๔ หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจ และกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้ความมีความสุข มีจิตอันแผ่เมตรี และคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรัก และชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัย และปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรับผิดชอบของตน

ผู้ดำรงในพรหมวิหาร ย่อมช่วยเหลือมนุษย์สัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตากรุณา และย่อมรักษาธรรมไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้น แม้จะมีกรุณาที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์แต่ก็ต้องมีอุเบกขาด้วยที่จะมิให้เสียธรรม

พรหมวิหารนี้ บางทีแปลว่า ธรรมเครื่องอยู่ของพรหม ธรรมเครื่องอยู่อย่างพรหม ธรรมประจำใจที่ทำให้เป็นพรหมหรือให้เสมอด้วยพรหม หรือธรรมเครื่องอยู่ของท่านผู้มีคุณยิ่งใหญ่

พรหมวิหาร ๔ เรียกอีกอย่างว่า อัปมัญญา ๔ เพราะแผ่สม่ำเสมอโดยทั่วไปในมนุษย์สัตว์ทั้งหลาย ไม่มีประมาณ ไม่จำกัดขอบเขต

พรหมวิหารมีในผู้โดยย่อทำให้ผู้นั้นประพฤติปฏิบัติเกื้อกูลแก่ผู้อื่นด้วยสังคหะวัตตุเป็นต้น  
อนึ่ง ในการที่จะเข้าใจ และปฏิบัติพรหมวิหาร ๔ ให้ถูกต้อง พึงทราบรายละเอียดบ้างอย่างโดยเฉพาะสมบัติ และวิบัติของธรรม ๔ ประการนั้น ดังนี้

## ๑. ความหมายโดยวิเคราะห์ศัพท์

๑) เมตตา มีน้ำใจ เยื่อใยใฝ่ประโยชน์สุขแก่คนทั้งหลาย หรือน้ำใจปรารถนาประโยชน์สุขที่เป็นไปต่อมิตร

๒) กรุณา ทำความสะเทือนใจแก่สาธุชน เมื่อคนอื่นประสบทุกข์ หรือถ้อยถอนทำทุกข์ของผู้อื่นให้หมดไป หรือแผ่ใจไปรับรู้ต่อคนสัตว์ทั้งหลายที่ประสบทุกข์

๓) มุทิตา โมทนายินดีต่อผู้ประกอบด้วยสมบัติหรือผลดีนั้นๆ

๔) อุเบกขา คอยมองดูอยู่ โดยละความขวนขวายว่า สัตว์ทั้งหลายจงอยู่ผูกเวรกัน เป็นต้น และโดยเข้าถึงความเป็นกลาง

## ๒. ลักษณะ หน้าที่หรือกิจ (รส) ผลปรากฏ (ปัจจุภูมฺฐาน) และปทัสสถาน (เหตุใกล้)

๑) เมตตา = ในสถานการณ์ที่คนอื่นอยู่เป็นปกติ

ลักษณะ = เป็นไปโดยอาการเกื้อกูลแก่คนสัตว์ทั้งหลาย

หน้าที่ = น้อมนำประโยชน์เข้าไปให้แก่เขา

ผลปรากฏ = กำจัดความอาฆาตแค้นเคืองให้ปราศไป

ปทัสสถาน = เห็นภาวะที่น่าเจริญใจของคนสัตว์ทั้งหลาย

๒) กรุณา = ในสถานการณ์ที่คนอื่นตกทุกข์ได้เดือดร้อน

ลักษณะ = เป็นไปโดยอาการปลดเปลื้องทุกข์แก่คนสัตว์ทั้งหลาย

หน้าที่ = ไม่นิ่งดูตาย/ทนนิ่งอยู่ไม่ได้ต่อทุกข์ของคนสัตว์ทั้งหลาย

ผลปรากฏ = ไม่เบียดเบียน/อวิหิงสา

ปทัสสถาน = เห็นภาวะไรที่พึง/สภาพนำอนาถของคนสัตว์ทั้งหลายที่ถูกทุกข์

ครอบงำ

๓) มุทิตา = ในสถานการณ์ที่คนอื่นมีสุขสำเร็จหรือทำอะไรก้าวไปด้วยดี

ลักษณะ = พลอยยินดี/ยินดีด้วย

หน้าที่ = ไม่ริษยา/เป็นปฏิปักษ์ต่อความริษยา

ผลปรากฏ = ขจัดความริษยา ความไม่ยินดีหรือความทนไม่ได้ต่อความสุข

สำเร็จของผู้อื่น

ปทัสสถาน = เห็นสมบัติ/ความสำเร็จของคนสัตว์ทั้งหลาย

๔) อุเบกขา = ในสถานการณ์รักษารธรรมตามความรับผิดชอบต่อกรรมที่เขาทำ

ลักษณะ = เป็นไปโดยอาการเป็นกลางต่อคนสัตว์ทั้งหลาย

หน้าที่ = มองเห็นความเสมอภาคกันในคนสัตว์ทั้งหลาย

ผลปรากฏ = ระวังความขัดเคืองเสียใจ และความคล้อยตามดีใจ

ปทัสสถาน = มองเห็นภาวะที่ทุกคนเป็นเจ้าของกรรมของตนว่าสัตว์ทั้งหลาย

จักได้สุข พันทุกข์ ไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ที่ถึงตามใจชอบได้อย่างไร

๓. สมบัติ ความสมบูรณ์หรือความสมฤทธิ์ผล และวิบัติ ความล้มเหลวหรือการปฏิบัติผิดพลาด ไม่สำเร็จผล

๑) เมตตา สมบัติ = สงบหายไร้ความแค้นเคืองไม่พอใจ

วิบัติ = เกิดเสนาหา

- ๒) กรุณา สมบัติ = สงบหายไร้วิหิงสา  
 วิบัติ = เกิดความโศกเศร้า
- ๓) มุทิตา สมบัติ = สงบหายไร้ความริษยา  
 วิบัติ = เกิดความสนุกสนาน
- ๔) อุเบกขา สมบัติ = สงบหายไม่มีความยินดียินร้าย  
 วิบัติ = เกิดความเฉยด้วยไม่รู้ (เฉยโง่เฉยเมย เฉยเมิน)
๔. ข้าศึก คือ อกุศลซึ่งเป็นศัตรูคู่ปรับที่จะทำลายหรือทำกรรมนั้นๆ ให้เสียไป
- ๑) เมตตา ข้าศึกไกล = ราคะ  
 ข้าศึกไกล = พยาบาท คือความขัดเคืองไม่พอใจ
- ๒) กรุณา ข้าศึกไกล = โทมนัส คือความโศกเศร้าเสียใจ  
 ข้าศึกไกล = วิหิงสา
- ๓) มุทิตา ข้าศึกไกล = โสมนัส (เช่น ดีใจว่าตนจะพลอยได้รับผลประโยชน์)  
 ข้าศึกไกล = อรติ คือความไม่ยินดี ไม่ยินดี ริษยา
- ๔) อุเบกขา ข้าศึกไกล = อัญญาอุเบกขา (เฉยไม่รู้เรื่อง เฉยโง่ เฉยเมย)  
 ข้าศึกไกล = ราคะ ความใคร่ และปฏิฆะ ความเคือง หรือชอบใจ และขัดใจ
๕. ตัวอย่างมาตรฐาน ที่แสดงความหมายของพรหมวิหารได้ชัด ซึ่งคัมภีร์ทั้งหลายมัก

ยกขึ้นอ้าง

- ๑) เมื่อลูกยังเล็กเป็นเด็กเยาว์วัย  
 แม่ - เมตตา รักใคร่เอาใจใส่ ถนอมเลี้ยงให้เจริญเติบโต
- ๒) เมื่อลูกเจ็บไข้เกิดมีทุกข์ภัย  
 แม่ - กรุณา ห่วงใยปกป้องรักษา หาทางบำบัดแก้ไข
- ๓) เมื่อลูกเจริญวัยเป็นหนุ่มสาวสวยสง่า  
 แม่ - มุทิตา พลอยปลาบปลื้มใจ หรือหวังให้ลูกงามสดใสอยู่นานเท่านั้น
- ๔) เมื่อลูกรับผิดชอบกิจการหน้าที่ของตนจนชวยอยู่ด้วยดี  
 แม่ - อุเบกขา มีใจนิ่งสงบเป็นกลาง วางเฉยคอยดู

พึงทราบด้วยว่า ฉันทะ คือ กัตตุกัมยตาฉันทะ ความอยากจะทำให้ดี หรือความต้องการที่จะทำให้คน-สัตว์ทั้งหลายตั้งงามสมบูรณ์ปราศจากโทษข้อบกพร่อง เช่น อยากให้เขาประสบประโยชน์สุข พ้นจากทุกข์เป็นต้น เป็นจุดตั้งต้น อาทิ ของพรหมวิหารทั้ง ๔ นี้ การข่มระงับกิเลส เช่น นิเวรมได้เป็นท่ามกลางสมาธิถึงขั้นอัปปนา คือ ภาวะจิตที่มั่นคงเรียบรื่นสงบสนิทที่สุด เป็นที่จบของพรหมวิหารทั้ง ๔ นั้น<sup>๙๘</sup>

<sup>๙๘</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, (พิมพ์ที่ บริษัท เอส. อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๑๒๔-๑๒๗.

### ๒.๔.๒ แนวคิดเกี่ยวกับหลักอิทธิบาท ๔

อิทธิบาท ๔ หมายถึง คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย

๑. ฉันทะ ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป

๒. วิริยะ ความเพียร คือ ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง

๓. จิตตะ ความคิด คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป

๔. วิมังสา ความไตร่ตรอง หรือ ทดลอง คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัตถุประสงค์ คัดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น<sup>๙๙</sup>

### ๒.๔.๓ แนวคิดเกี่ยวกับหลักสังคหวัตถุ ๔

สังคหวัตถุ ๔ หมายถึง ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักการสงเคราะห์

๑. ทาน การให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้ และแนะนำสั่งสอน

๒. ปิยวาจา หรือ วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดต็มน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรี และความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม

๓. อัถถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

๔. สมานัตตตา ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอด้วยปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอกันในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะภาวะบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี<sup>๑๐๐</sup>

### ๒.๔.๔ แนวคิดเกี่ยวกับหลักอปริหานิยธรรม ๗

อปริหานิยธรรม ๗ หมายถึง ธรรมของกษัตริย์วัชชี หรือ วัชชีอปริหานิยธรรม ๗ ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว สำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมือง

๑. หมั่นประชุมกันเนื่องนิത്യ

๒. พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ  
ข้อนี้แปลอีกอย่างหนึ่งว่า : พร้อมเพรียงกันลุกขึ้นป้องกันบ้านเมือง พร้อมเพรียงกันทำกิจทั้งหลาย

<sup>๙๙</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, พ.ศ. ๒๕๔๖, < [http://www.s4000.org/tipitaka/dic/d\\_item.php?i=๒๒๘](http://www.s4000.org/tipitaka/dic/d_item.php?i=๒๒๘) > [๑๖ มิถุนายน ๒๕๖๑].

<sup>๑๐๐</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔๓.

๓. ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ (อันขัดต่อหลักการเดิม) ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ (ตามหลักการเดิม) ถือปฏิบัติมั่นตามวัชชีธรรม (หลักการ) ตามที่วางไว้เดิม

๔. ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชี เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง

๕. บรรดาภคสูตริ กุลกุมารีทั้งหลาย ให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหง หรือฉุดคร่าขึ้นใจ

๖. เคารพสักการะบูชาเจดีย์ ปุชเนียสถาน และปุชเนียวัตถุ ตลอดถึงอนุสาวรีย์ต่างๆ ของวัชชี ประจำชาติ ทั้งหลาย ทั้งภายใน และภายนอก ไม่ปล่อยให้ธรรมิกพลีที่เคยให้เคยทำแก่เจดีย์เหล่านั้นเสื่อมทรามไป

๗. จัดให้ความอารักขา ค้ำครอง ป้องกันอันชอบธรรม แก่พระอรหันต์ทั้งหลาย (ในที่นี้กินความกว้าง หมายถึงบรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักใจของประชาชนทั่วไป) ตั้งใจว่า ขอพระอรหันต์ทั้งหลายที่ยังมีได้มา พึงมาสู่แวนแคว้น ที่มาแล้วพึงอยู่ในแวนแคว้นโดยผาสุก

อุปนิทานธรรม ๗ ประการนี้ พระพุทธเจ้าตรัสแสดงแก่เจ้าวัชชีทั้งหลายผู้ปกครองรัฐโดยระบอบสามัคคีธรรม (Republic) ซึ่งรัฐคู่อริยอมรับว่า เมื่อชาววัชชียังปฏิบัติตามหลักธรรมนี้จะเอาชนะด้วยการรบไม่ได้ นอกจากจะใช้การเกลี้ยกล่อมหรือแยกให้แตกสามัคคี

#### ๒.๔.๕ แนวคิดเกี่ยวกับหลักสัปปริธรรม ๗

สัปปริธรรม ๗ หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ คุณสมบัติของคนดี ธรรมของผู้ดี ประกอบด้วยธรรม ๗ อย่าง คือ

๑. ฉัมมัญญตา ความรู้จักธรรม รู้หลัก หรือ รู้จักเหตุ คือ รู้หลักความจริง รู้หลักการรู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรมดา รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เช่น ภิกษุรู้ว่าหลักธรรมข้อนั้นๆ คืออะไร มีอะไรบ้าง พระมหากษัตริย์ทรงทราบว่าหลักการปกครองตามราชประเพณี เป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง รู้ว่าจะต้องกระทำเหตุอันนี้ๆ หรือกระทำตามหลักการข้อนี้ๆ จึงจะให้เกิดผลที่ต้องการอันนั้นๆ เป็นต้น

๒. อตถัญญตา ความรู้จักอรรถ รู้ความมุ่งหมาย หรือ รู้จักผล คือ รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำหรือความเป็นไปตามหลัก เช่น รู้ว่าหลักธรรมหรือภาษิตข้อนั้นๆ มีความหมายว่าอย่างไร หลักนั้นๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร กำหนดไว้หรือพึงปฏิบัติเพื่อประสงค์ประโยชน์อะไร การที่ตนกระทำอยู่มีความมุ่งหมายอย่างไร เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรบ้าง ดังนี้ เป็นต้น

๓. อัตถัญญตา ความรู้จักตน คือ รู้ว่า เรานั้น ว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลังความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม เป็นต้น บัดนี้ เท่าไร อย่างไร แล้วประพฤติให้เหมาะสม และรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไป

๔. มัตถัญญตา ความรู้จักประมาณ คือ ความพอดี เช่น ภิกษุรู้จักประมาณในการรับและบริโภคปัจจัยสี่ คฤหัสถ์รู้จักประมาณในการใช้จ่ายโภคทรัพย์ พระมหากษัตริย์รู้จักประมาณในการลงทัณฑ์อาชญา และในการเก็บภาษี เป็นต้น

๕. กาลัญญตา ความรู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจ กระทำหน้าที่การงาน เช่น ให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลาให้เหมาะสมเวลา เป็นต้น

๖. ปริสัญญูตา ความรู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม รู้กิจที่ที่จะประพัตต่อชุมชนนั้นๆ ว่า ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหา จะต้องทำกิจอย่างนี้ จะต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้ควรสงเคราะห์อย่างนี้ เป็นต้น

๗. บุคคลัญญูตา หรือ บุคคลปโรปริญญูตา ความรู้จักบุคคล คือ ความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอัธยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น ใครๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆ ด้วยดีว่าควรจะคบหรือไม่ จะใช้จะตำหนิ ยกย่อง และแนะนำสั่งสอนอย่างไร เป็นต้น<sup>๑๐๑</sup>

ภิกษุผู้ประกอบด้วยสัปปุริสธรรม ๗ ข้อนี้ ชื่อว่า เป็นผู้ประกอบด้วยสังฆคุณครบ ๙ แม้พระอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้า และพระเจ้าจักรพรรดิ ก็ทรงประกอบด้วยธรรมเหล่านี้ ท่านแสดงไว้เฉพาะข้อหลัก ๕ ข้อ คือ ข้อ ๑-๒-๔-๕-๖ จึงทรงยังธรรมจักร และอาณาจักรให้เป็นไปด้วยดี

### ๒.๔.๖ แนวคิดเกี่ยวกับหลักทศพิธราชธรรม ๑๐

ทศพิธราชธรรม หมายถึง ธรรมของพระราชา กิจวัตรที่พระเจ้าแผ่นดินควรประพฤติคุณธรรมของผู้ปกครองบ้านเมือง ธรรมของนักปกครอง

๑. ทาน การให้ คือ สละทรัพย์สิ่งของ บำรุงเลี้ยง ช่วยเหลือประชาราษฎร์ และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์

๒. ศีล ความประพฤติดีงาม คือ สำรวมกาย และวจีทวาร ประกอบแต่การสุจริต รักษา กิตติคุณ ให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นทีเคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มีข้อที่ใครจะดูแคลน

๓. บริจาคะ การบริจาค คือ เสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

๔. อาชชวะ ความซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ไว้มารยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

๕. มัททวะ ความอ่อนโยน คือ มีอัธยาศัย ไม่เย่อหยิ่งหยาบคายกระด้างถือองค์ มีความงามสง่าเกิดแต่ท่วงทีที่สุภาพนุ่มนวล ละมุนละไม ให้ได้ความรักภักดี แต่มีชาติยาเกรง

๖. ตปะ ความทรงเดช คือ แผดเผากิเลสตัณหา มิให้เข้ามาครอบงาย่ำยิจิต ระวังยับยั้งข่มใจได้ ไม่ยอมให้หลงไหลหมกมุ่นในความสุขสำราญ และความปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สม่าเสมอ หรืออย่างสามัญ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียร ทำกิจให้บริบูรณ์

๗. อักโกธะ ความไม่โกรธ คือ ไม่กริ้วกราด ลุอำนาจความโกรธ จนเป็นเหตุให้วินิจฉัย ความ และกระทำการต่างๆ ผิดพลาดเสียธรรม มีเมตตาประจำใจไว้ระงับความเคืองชุ่น วินิจฉัย ความ และกระทำการด้วยจิตอันราบเรียบเป็นตัวของตนเอง

๘. อวิหิงสา ความไม่เบียดเบียน คือ ไม่บีบบัคนกดขี่ เช่น เก็บภาษีขูดรีด หรือเกณฑ์แรงงานเกินขนาด ไม่หลงระเริงอำนาจ ขาดความกรุณา หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชาราษฎร์ผู้ใด เพราะอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

<sup>๑๐๑</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, (พิมพ์ที่ บริษัท เอส. อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๑๐.

๙. ชั้นดี ความอดทน คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ ถึงจะลำบากกายน่าเหนื่อยหน่ายเพียงไร ก็ไม่ท้อถอย ถึงจะถูกย่ำถูกเหยียดด้วยคำเสียดสีจากกลางอย่างไร ก็ไม่หมกกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งกรรมย์ที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม

๑๐. อวิโรธนะ ความไม่คลาดธรรมดา คือ วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรมคงที่ไม่เอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำที่ตีร้าย ลากสักการะ หรืออิฏฐารมณฺ์ อนิฏฐารมณฺ์ใดๆ สติมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรมก็ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักการปกครองตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามก็ดี ไม่ประพฤติให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป<sup>๑๐๒</sup>

ราชธรรม ๑๐ นี้ พึงจดจำง่าย ๆ โดยคาถาในบาลี ดังนี้

ทานํ สีลํ ปริจาคํ อาชวํ มทุทวํ ตปํ

อกโกธํ อวิหีสญจํ ขนฺตญจ อวิโรธนํ<sup>๑๐๓</sup>

สรุปว่า จากหลักธรรมทั้งหลายที่กล่าวมาข้างต้นนั้น มีความสำคัญต่อการเป็นผู้บริหาร เนื่องด้วยการเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นนอกจากเป็นผู้มีความรู้หลักการบริหารแล้ว ยังต้องมีภาวะผู้นำเชิงพุทธด้วยการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารที่มีคุณภาพ

## ๒.๕ บริบทโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นศาสนศึกษาแผนกสามัญศึกษา อยู่ในความผิดชอบของกองพุทธศาสนศึกษา ดำเนินการจัดการศึกษาทางวิชาการพระพุทธศาสนา แผนกนักธรรม - ภาษาบาลี และหลักสูตรการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.๑ - ม.๓) และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.๔ - ม.๖) ให้แก่ พระภิกษุ สามเณร

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จัดตั้งขึ้นเนื่องมาจากการจัดตั้งโรงเรียนบาลีมัธยมศึกษา และบาลีวิสามัญศึกษาของมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้ง ๒ แห่ง คือ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งเปิดดำเนินการมาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๔๓๒ และ พ.ศ. ๒๔๘๙ ตามลำดับ ต่อมามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้จัดแผนกมัธยมศึกษาขึ้น เรียกว่า “โรงเรียนบาลีมัธยมศึกษา” เมื่อโรงเรียนบาลีมัธยมศึกษาได้แพร่หลายออกไปทางคณะสงฆ์ โดยองค์กรศึกษา จึงได้กำหนดให้เรียกโรงเรียนประเภทนี้ว่า “โรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำหรับนักเรียน” โดยสังฆมนตรี จากนั้นกระทรวงศึกษาธิการได้ออกเป็นระเบียบกระทรวงศึกษาธิการตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๐๐ ต่อมาปี พ.ศ. ๒๕๐๗ ได้มีการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลีขึ้นใหม่เรียกว่า “บาลีศึกษาสามัญ และปริยัติศึกษา” พร้อมทั้งยกเลิกระเบียบสังฆมนตรีว่าด้วยการศึกษาของโรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำหรับนักเรียน ต่อมาพิจารณาเห็นว่า การศึกษาทางโลกเจริญก้าวหน้ามากขึ้นตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลก จึงเห็นควรให้มีโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาขึ้น เพื่อให้ผู้ศึกษาได้บำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ทั้งทางโลก และทางธรรมควบคู่กัน

<sup>๑๐๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๔๐-๒๔๑.

<sup>๑๐๓</sup> ขุ.ชา.(ไทย) ๒๘/๒๔๐/๘๖.



ไป จึงได้มีระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เมื่อวันที่ ๒๐ กรกฎาคม พุทธศักราช ๒๕๑๔ รongรับ และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พุทธศักราช ๒๕๓๕ ซึ่งใช้อยู่ในปัจจุบัน<sup>๑๐๔</sup>

ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๓๕ กำหนดว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นในวัด หรือที่ธรณีสงฆ์หรือที่ดินของมูลนิธิทางพระพุทธศาสนา เพื่อให้การศึกษาแก่พระภิกษุสามเณรตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ สำหรับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จะจัดตั้งขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้รับอนุญาตจากกระทรวงศึกษาธิการ และด้วยความเห็นชอบของประธานสภาการศึกษาสงฆ์ โรงเรียนต้องจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการโดยสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ (เดิมกรมการศาสนา) จะให้การสนับสนุนเป็นเงินอุดหนุนตามกำลังงบประมาณ และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากำหนด

ดังนั้น โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้การศึกษาบรมแก่เยาวชนชายที่เข้าไปบวชในพระพุทธศาสนา โดยใช้หลักสูตรคำสั่งสอนแห่งพระพุทธศาสนาเป็นหลักสูตรการอบรมเพื่อให้ผู้ได้รับการอบรมมีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม สัมกับที่ประเทศไทยเป็นเมืองแห่งพระพุทธศาสนา

ปัจจุบันมีการศึกษาสงฆ์มีอยู่ ๓ แผนก ได้แก่ แผนกธรรม แผนกบาลี และแผนกสามัญศึกษา แผนกธรรม และแผนกบาลีนั้นเป็นการจัดการศึกษาเฉพาะด้านหลักสูตรคำสั่งสอนในพระพุทธศาสนาล้วนๆ ไม่มีวิชาสามัญศึกษาเข้าไปปะปน ส่วนแผนกสามัญศึกษานั้นเป็นการจัดการศึกษาที่ผสมผสานกันทั้งหลักสูตรแผนกธรรม แผนกบาลี และหลักสูตรสามัญศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการเข้าด้วยกัน แต่หลักสูตรแผนกธรรม - บาลีไม่เข้มข้นมากนัก แต่ก็ยังมีเนื้อหา มากกว่าวิชาพระพุทธศาสนาในโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จึงเป็นหลักสูตรที่เหมาะสมกับเยาวชนยุคปัจจุบัน เพราะสามารถบูรณาการนำเอาการศึกษาสงฆ์ทั้ง ๓ แผนกมาหลอมเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งเป็นการศึกษาแผนกเดียวที่ทุกคนยอมรับว่า เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานของคณะสงฆ์ตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒

๑. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ รับผิดชอบในเขต ๗ จังหวัด ประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร จังหวัดนครปฐม จังหวัดปทุมธานี จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดสมุทรสาคร และจังหวัดสมุทรสงคราม

๒. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๒

๓. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๓

๔. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๔

๕. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๕

๖. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๖

<sup>๑๐๔</sup>วิชัย ธรรมเจริญ : 2543 : 4)

๗. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๗ รับผิดชอบในเขต ๓ จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดขอนแก่น จังหวัดเลย และ จังหวัดหนองบัวลำภู
๘. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๘
๙. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๙ รับผิดชอบ ๔ จังหวัด ประกอบด้วย อุบลราชธานี อำนาจเจริญ โยโสธร และมุกดาหาร
๑๐. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑๐
๑๑. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑๑ รับผิดชอบในเขต ๕ จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดสุรินทร์ และจังหวัดศรีสะเกษ
๑๒. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑๒
๑๓. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑๓ รับผิดชอบ โรงเรียนมังกรมลาวาส โรงเรียนวัดโพธิ์ตราวิทยาลัย โรงเรียนวัดหมื่นพุทธ
๑๔. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑๔ (โรงเรียนในคณะสงฆ์อนัมนิกายแห่งประเทศไทย) รับผิดชอบ โรงเรียนกุศลสมาครวิทยาลัย เขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร โรงเรียนสุนทรประดิษฐ์วิทยาลัย อำเภอมือง จังหวัดอุดรธานี โรงเรียนมหาปัญญา อำเภอลาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

## ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง ในครั้งนี้ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ สามารถสรุปได้ ดังนี้

### ๒.๖.๑ งานวิจัยในประเทศไทย

อัญชลี เหลืองอ่อน ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยศึกษาตามแนวทฤษฎีสามมิติของ William J. Reddin ประกอบด้วย มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล โดยใช้แบบสอบถามตามแนวของ Reddin ศึกษาผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ๓๑๐ คน ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๐๕</sup> ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงกว่ามุ่งกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์

นิตินา เทียนทอง ได้ทำวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๐๖</sup> ๑) คุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือมีคุณลักษณะสำคัญ ๕ ประการ

<sup>๑๐๕</sup> อัญชลี เหลืองอ่อน, “การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน”, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, สาขาบริหารการศึกษาภาคควิชาโนบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา, (คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐).

<sup>๑๐๖</sup> นิตินา เทียนทอง, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า”, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๓).

คือ เป็นผู้ที่มีความฉลาด และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสาร เป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงได้ เป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือในหลักการ ค่านิยมที่ถูกต้อง และมีความจริงใจต่อความเชื่อมั่นนั้น และเป็นผู้ที่มีความกล้าพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจ และมีพลังมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และ ๒) ความสามารถเชิงบริหารจัดการ มีคุณลักษณะสำคัญ ๕ ประการ คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ และวางแผน ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรใน ๔ ประเภท ได้แก่ งบประมาณ แหล่งเรียนรู้สื่อ และนวัตกรรมต่างๆ อาคารสถานที่ และบุคลากร ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจ และความสามารถในการติดตามงาน และการประเมินผลการดำเนินงาน

ประสิทธิ์ เขียวศรี (บทคัดย่อ) ได้นำ เสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ มีจำนวน ๕ ด้าน ได้แก่<sup>๑๐๗</sup> ๑) ด้านความรู้ ๒) ด้านทักษะ ๓) ด้านทัศนคติ ๔) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ ๕) ด้านบุคลิกภาพ วิธีการพัฒนาคุณลักษณะ จำนวน ๒๔ วิธี ได้แก่ การปฐมนิเทศ การบรรยายการอภิปรายเป็นคณะ การบรรยายเป็นคณะ การสัมมนา การระดมสมอง การเรียนรู้ทางไกลการศึกษาดูงาน การฝึกงานสอนงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การเรียนรู้แบบออนไลน์ เกมการบริหารกรณีศึกษา การฝึกประสาทสัมผัส กิจกรรมนันทนาการ และกิจกรรมการพัฒนาจิต คุณลักษณะภาวะผู้นำ และวิธีการพัฒนานำมาสังเคราะห์สร้างเป็นแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีองค์ประกอบ ๘ ประการ ได้แก่ ๑) หลักการ ๒) วัตถุประสงค์ ๓) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ๔) การดำเนินการพัฒนา ๕) การประเมินผลหลังการพัฒนา ๖) การปฏิบัติ งานจริง และทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ ๗) การนำเสนอผลการวิจัย และ ๘) การประเมินผล และการติดตามผล

พระบุญเรือง จิตธมโม ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ผู้นำในพระพุทธศาสนา : ศึกษาเฉพาะวิธีการแก้ปัญหาของพระพุทธเจ้า” ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๐๘</sup> ภาวะผู้นำคือ ผู้มีความสามารถในการตัดสินใจในการนำพาตัวเอง และคณะให้ดำเนินไปในสถานการณ์หนึ่งๆ ภาวะผู้นำนั้นยังขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพเป็นตัวส่งเสริม ในพระพุทธศาสนาแสดงหลักธรรมไว้สำหรับผู้นำคือ หลักพรหมวิหาร ๔ อิทธิบาท ๔ สังคหะวัตถุ ๔ ขรവാสาธรรม ๔ ทศพิธราชาธรรม ๑๐ และจักรวรรดิวัตร ๑๒ รวมลักษณะของหลักธรรมทั้งหมดแล้วจะต้องเกื้อหนุนให้นักปกครองประสบความสำเร็จในการปกครองทั้งสิ้น

<sup>๑๐๗</sup> ประสิทธิ์ เขียวศรี, “การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน”, วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา, (คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

<sup>๑๐๘</sup> พระบุญเรือง จิตธมโม (สุทธิชัย), “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ผู้นำในพระพุทธศาสนา : ศึกษาเฉพาะวิธีการแก้ปัญหาของพระพุทธเจ้า”, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙).

พระมหารุ่งโรจน์ ธรรมภักขเมธี ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท” ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๐๙</sup> ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่จำเป็น และสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำ และผู้บริหารทุกระดับ และเป็นกลไกให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และความหมายของภาวะผู้นำยังมีมากมายแล้วแต่จะมีผู้นิยาม ตามทัศนะของพระพุทธศาสนาการที่จะเป็นผู้นำที่ดีที่มีความสามารถ ก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตนเองโดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมในการบริหารงาน ส่วนหลักธรรมสำหรับผู้นำในพระไตรปิฎก ได้แก่หลักราชสังคหะวัตร หลักจักรวรรดิวัตร หลักอภิธานิยธรรม หลักทศพิธราชธรรม หลักหลักออคติธรรม หลักพรหมวิหารธรรม หลักสาราณียธรรม หลักอธิปไตย หลักสัพปุริสธรรม นอกจากนี้ผู้นำยังต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง ในผลของการศึกษายังพบว่าผู้นำที่มีปัญหาในการบริหารงานกับผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งสืบเนื่องจากการขาดภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมดังกล่าวเป็นประการสำคัญ

นรรฐรส กาบเครือ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการเผชิญปัญหา กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง” ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๑๐</sup> ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ของพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไปส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบด้านต่างๆ พบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พร้อมทั้งด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ ตามลำดับ พฤติกรรมการเผชิญปัญหาของพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไปแบบมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง และพฤติกรรมการเผชิญปัญหาแบบด้อยประสิทธิภาพอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบด้านต่างๆ พบว่า ประชากรมีพฤติกรรมการเผชิญปัญหาแบบมีประสิทธิภาพ ด้านการมุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่มากที่สุดมากกว่าพฤติกรรมการเผชิญปัญหาแบบมีประสิทธิภาพด้านการมุ่งเน้นอารมณ์สนับสนุนการแก้ปัญหา โดยทั้ง ๒ ด้านนั้น มีค่าอยู่ในระดับสูงเช่นกันทั้งสองด้านพร้อมทั้งพบว่า มีการแสดงออกทางพฤติกรรมที่มากกว่าพฤติกรรมการเผชิญปัญหาแบบด้อยประสิทธิภาพทุกด้านเช่นกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม และรายองค์ประกอบ ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเผชิญปัญหาทั้งในภาพรวม และรายองค์ประกอบ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์ความร่วมมือด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๑๑</sup> งบประมาณสนับสนุนการพัฒนา

<sup>๑๐๙</sup> พระมหารุ่งโรจน์ ธรรมภักขเมธี, “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

<sup>๑๑๐</sup> นรรฐรส กาบเครือ, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการเผชิญปัญหากรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๗), หน้า ๙๐ -๙๕.

<sup>๑๑๑</sup> ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ, “การพัฒนากลยุทธ์ความร่วมมือด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ”, ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

งานวิจัยของภาครัฐค่อนข้างจำกัด และกระจัดกระจาย ขาดความเชื่อมโยงในการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์การวิจัยของประเทศ หน่วยงานด้านการวิจัยต่างๆ มีลักษณะต่างคนต่างทำตามพันธกิจของหน่วยงาน ระบบราชการไม่เอื้อต่อการเบิกจ่ายงบประมาณโครงการความร่วมมือวิจัย และการทำงานวิจัยของบุคคลระหว่างเครือข่าย การพิจารณาผลงานความร่วมมือวิจัย เกณฑ์การประเมินผลงานวิจัยของอาจารย์ไม่เอื้อต่อการพัฒนาความร่วมมือวิจัย บุคลากรขาดทักษะการบริหารจัดการความร่วมมือวิจัย และการเข้าถึงแหล่งทุนวิจัย การประสานงานกับเครือข่ายการวิจัย และเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานยังไม่เป็นระบบ

ความร่วมมือด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีค่อนข้างน้อย ไม่เข้มข้น ส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการแบบเครือข่าย และการจัดกลุ่มวิจัย ของคณะ/หน่วยงานที่มีสาขาเดียวกัน มีวัตถุประสงค์ดำเนินงานวิชาการ และวิจัยควบคู่กัน ประเภทความร่วมมือด้านการวิจัยสรุปได้ ๕ รูปแบบคือ ความร่วมมือวิจัยเชิงนโยบาย ความร่วมมือเพื่อผลิต และพัฒนานักวิจัย ความร่วมมือวิจัยแบบกลุ่มเรื่อง ความร่วมมือวิจัยเชิงพื้นที่ และความร่วมมือแบบประชานิยม ด้านประเภทการดำเนินโครงการความร่วมมือด้านการวิจัยระดับองค์กรพบว่า ส่วนใหญ่เป็นการดำเนินงานแบบหุ้นส่วนวิจัย มีความร่วมมือวิจัยกับองค์กรภาครัฐมากที่สุด ส่วนเอกชนมีค่อนข้างน้อย และส่วนใหญ่ได้รับการอุดหนุนงบประมาณวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก

กลยุทธ์ความร่วมมือด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ ๕ กลยุทธ์ระดับนโยบาย ๑๒ กลยุทธ์ระดับแนวทาง และ ๓๓ กลยุทธ์ระดับกิจกรรม โดยกลยุทธ์ระดับนโยบาย มี ดังนี้ กลยุทธ์พัฒนานโยบายส่งเสริมความร่วมมือวิจัยทางสังคมศาสตร์ กลยุทธ์ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรเพื่อความร่วมมือวิจัย กลยุทธ์พัฒนาระบบการบริหารจัดการความร่วมมือวิจัย กลยุทธ์พัฒนาระบบจัดสรรทรัพยากรเพื่อความร่วมมือวิจัย และกลยุทธ์ส่งเสริมความร่วมมือในการเผยแพร่ และนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

### ๒.๖.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

Wisessang R. ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และความยืดหยุ่น และความมีประสิทธิภาพในการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๑๖</sup> ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแบบภาวะผู้นำหลัก คือ แบบเกื้อหนุน (Supporting)

Romberger, Joyce Elizabeth ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนในรัฐเพนซิลวาเนีย ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๑๗</sup> ผู้บริหารโรงเรียนเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนในด้านต่างๆ แต่พวกเขามักพบปัญหา และอุปสรรค ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารที่ขาดคุณสมบัติด้านการบริหาร ดังนั้น สิ่ง

<sup>๑๑๖</sup> Wisessang Rachanee, *Leadership Styles, style Flexibility and Style Effective of Public Secondary School Principals in Thailand*, (Alabama: The University of Alabama, 1988), p.30.

<sup>๑๑๗</sup> Romberger, Joyce Elizabeth, Romberger, Joyce Elizabeth. "Curriculum Development Leadership for Elementary Principles, (Dissertation Abstracts: 1988), p.40.

ผู้บริหารต้องการมากที่สุด คือ ทักษะในการพัฒนาทีมงานซึ่งได้ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้ เรียกว่า โปรแกรมการพัฒนาทีมงานสำหรับการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

Mc.kee ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๑๔</sup> ผู้นำที่ใช้พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้ ทีมคณาจารย์มีความพึงพอใจในงานของคณะวิชายิ่งขึ้น และผู้นำที่วางตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลืออำนวยความสะดวกมอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้ร่วมงาน เปิดช่องทางในการสื่อสารแบบสองทาง และ ผู้นำแบบเน้นงาน จะทำให้เกิดความพึงพอใจต่อคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

Magnuson อ้างถึงใน ภาวิณี ชินคา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๑๕</sup> ควรมีคุณลักษณะทางด้านส่วนตัว คือ ควรมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีอารมณ์มั่นคง มีความรอบรู้ มีความเป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน เปิดเผย เข้าใจง่าย มีความเยือกเย็น และรู้จักเห็นใจผู้อื่น และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ เช่น มีความสามารถติดต่อกับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในการบริหารดี รู้จักการมอบหมายงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ดีมีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถต่อการรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่นได้ดี มีการวางแผนงาน และการจัดหน่วยงานที่ดี ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน รู้จักใช้อานาจอย่างเหมาะสม

McCathy ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐนิวเจอร์ซีย์ (New Jersey) จากกลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๑๖</sup> กลุ่มครูมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการเกี่ยวกับบทบาทในการปฏิบัติงานวิชาการ เรื่องการสังเกตการสอน การวัด และการประเมินผลการศึกษา การจัดตั้งคณะกรรมการบริหารด้านวิชาการ และความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจของคณะกรรมการ นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นตรงกันว่าผู้บริหารโรงเรียน ควรจะมีบทบาท มีความรับผิดชอบ และบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

Stephen ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำที่มีต่อผลผลิตทางการศึกษา พบว่า ความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยในการสร้างความสำเร็จของผลผลิตทางการศึกษาเกิดจากผู้อำนวยการที่ได้รับ การฝึกฝนภาวะผู้นำมาจากบทบาทของครูใหญ่ รองครูใหญ่ หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา และครูผู้สอนในแต่ละ กลุ่ม และเกิดจากการฝึกฝนความเป็นมืออาชีพ<sup>๑๑๗</sup>

<sup>๑๑๔</sup>Mc.kee, J.G., *Leadership Styles of Community College Presidents and Faculty Job Satisfaction*, (Community Junior College Quarterly of Research and Practices: 1991), p.87.

<sup>๑๑๕</sup>แมกนูสัน (Magnuson), อ้างถึงใน ภาวิณี ชินคา “รูปแบบการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๑”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, ๒๕๔๘).

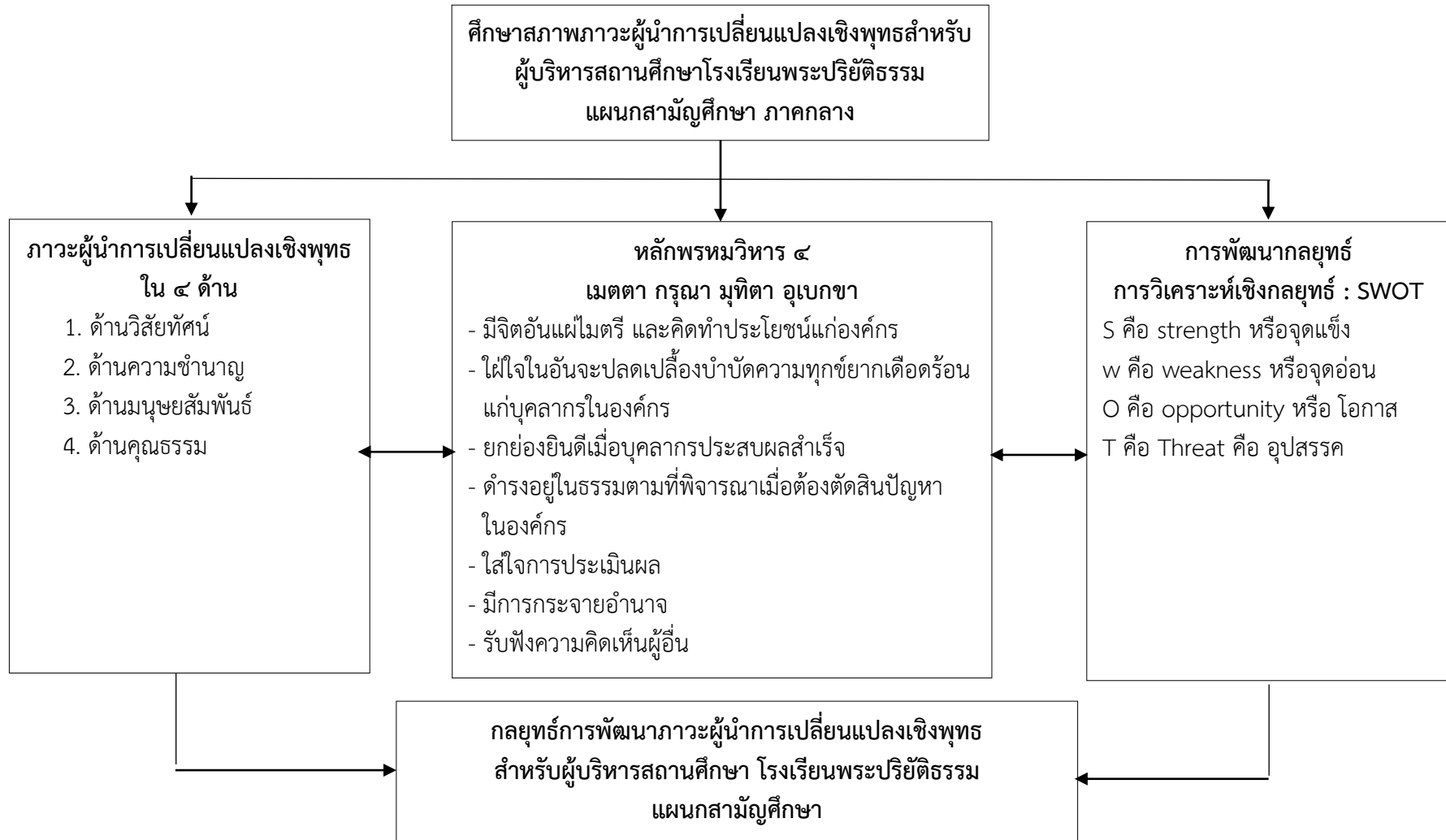
<sup>๑๑๖</sup>McCathy, Water M., *The role of the Secondary School Principle in New Jersey*: Dissertation Abstracts International, (1991), p. (32) 2: 705-A.

<sup>๑๑๗</sup>Stephen D. “Principia Leadership for Outstanding Educational Outcomes” *Journal of Educational Administration*, (2005), 43 (4): pp. 338-356.

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำในการที่จะบริหารองค์การต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การในระดับใดก็ตาม เพราะผู้นำต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นปัจจัยขับเคลื่อนในการพัฒนาองค์การนั้นๆ และในขณะเดียวกันผู้นำควรเป็นผู้ที่มีหลักธรรมในการบริหารชุมชนหรือองค์การให้มีความสุข ไม่ให้เกิดความขัดแย้ง และเป็นผู้ที่สามารถไกลเกลี่ยข้อพิพาทที่เกิดขึ้นได้ คุณลักษณะของบุคคลที่มีภาวะผู้นำจะต้องมี คือ คุณลักษณะภายนอก คุณลักษณะภายใน และมีความแตกต่างจากบุคคลอื่น มีความสามารถทำให้ผู้อื่นคล้อยตาม เคารพเชื่อฟัง และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานมีรูปแบบ โดยใช้วิธีการบริหารที่สอดคล้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่ถือว่าหลักธรรมที่สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงค้นพบเป็นหลักปฏิบัติที่สามารถนำมาใช้พัฒนาภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี อาทิ (๑) ศีล ๕ ที่ช่วยให้บุคคลสามารถควบคุมตนทั้งกาย วาจา ใจ อยู่ในศีลธรรมอันดี (๒) หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักครองชีวิตอย่างประเสริฐถือเป็นหลักใจของผู้บริหารผู้ใหญ่ (๓) สังคหะวัตถุ ๔ เป็นธรรมอันสงเคราะห์ยึดเหนี่ยวใจคน และสังคมให้สามัคคีกัน (๔) ทศพิธราชธรรม ๑๐ เป็นหลักธรรมสำหรับผู้เป็นใหญ่ที่ใช้ในการปกครอง ก่อให้เกิดการเคารพกัน และกัน นำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรือง ความสงบสุข และ (๕) หลักสัพบุริสธรรม ๗ เป็นหลักธรรมของสัตบุรุษ เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่ดี เป็นต้น

### ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ดังนี้





## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (๑) ศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (๒) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (๓) นำเสนอกกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ซึ่งใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

#### ๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ สทนากลุ่ม มีขั้นตอนการวิจัย ๓ ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ ๑** ศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ตามลำดับ ดังนี้

๑. ผู้วิจัย วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี รายงานวิจัยที่เกี่ยวกับสภาพการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แล้วพัฒนาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม เพื่อสำรวจระดับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑

๓. นำแบบสอบถามหรือเครื่องมือที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว มาให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๕ ท่าน ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ เป็นการหาความตรงเชิงโครงสร้างใช้เทคนิควิธีการวัดดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence Index: IOC) ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และลักษณะการใช้ภาษา ผู้วิจัยนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

๔. นำเครื่องมือที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว มาทดลองใช้กับกลุ่มทดลอง (Try out) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหาร และครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มที่ ๗ คือ รับผิดชอบในเขต ๓ จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดขอนแก่น จังหวัดเลย และจังหวัดหนองบัวลำภู จังหวัดละ ๑๐ รูป/คน รวมเป็น ๓๐ รูป/คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach)

๕. สํารวจความคิดเห็นของระดับภาวะผู้นําการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสําหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มนที่ ๑ โดยสงแบบสอบถามไปยังกลุ่มนตัวอย่าง คือ ผู้นบริหาร และครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มนที่ ๑ จํานวน ๑๖๖ ฉบับ เนื่องจากผู้นวิจัยได้ลงภาคสนามเก็บข้อมูลแบบสอบถามด้วยตนเองจึงได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบ จํานวน ๑๖๖ ฉบับ รวบรวมข้อมูลที่ได้นมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ นํามาสรุปลเป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นําการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสําหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มนที่ ๑

**ขันตอนที ๒** ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นําการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสําหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มนที่ ๑ ตามลำดับ ดังนี้

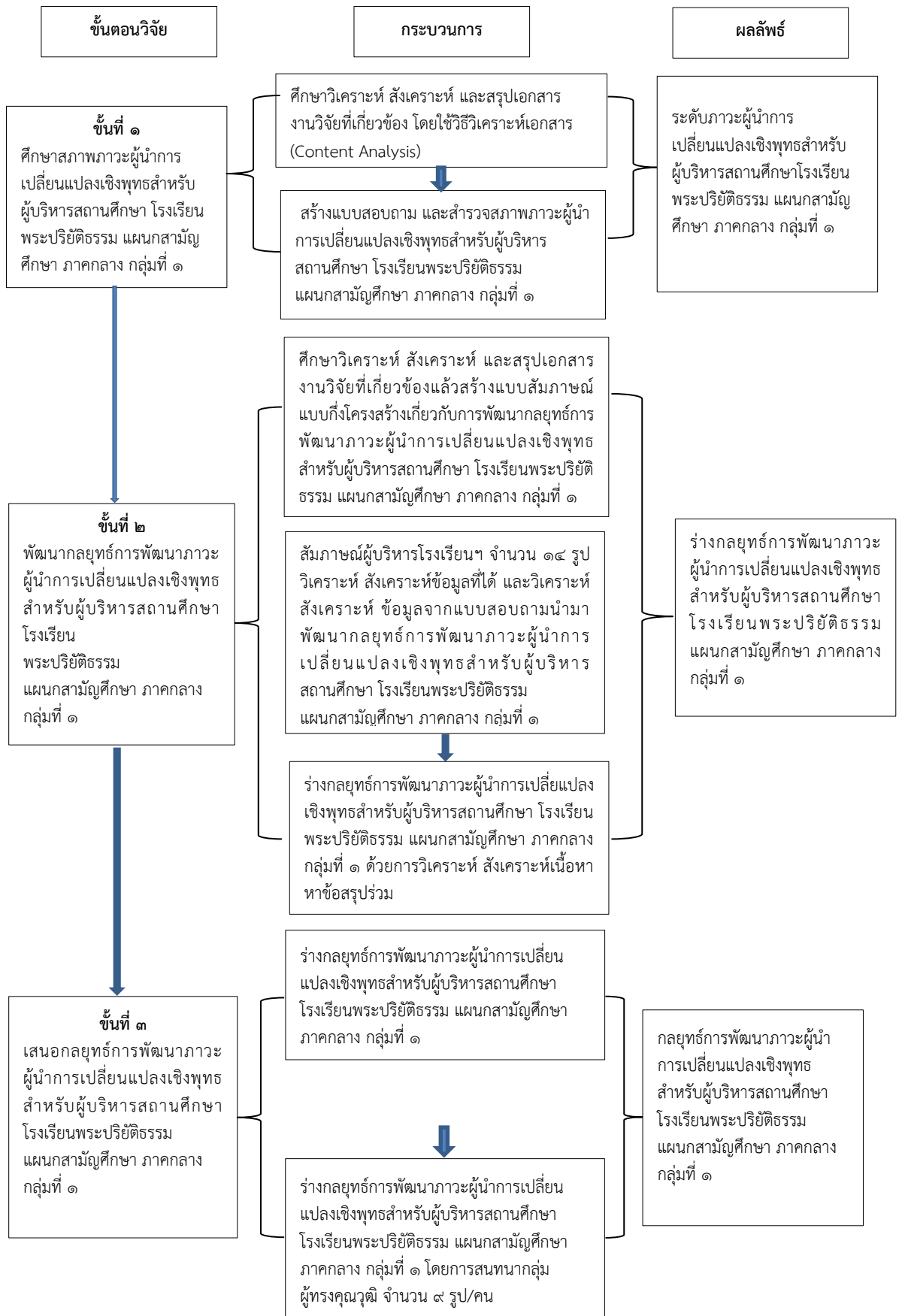
๑. ศึกษาข้อมูลเอกสาร งานวิจัยทีเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นําการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสําหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มนที่ ๑ มาสร้งแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างทีเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นําการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสําหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มนที่ ๑

๒. สัมภาษณ์เชิงลึก ผู้นบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มนที่ ๑ จํานวน ๑๔ รูป ทีมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดีทีเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นําการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสําหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มนที่ ๑

๓. วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ด้วยการใช้วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) หาลักษณะร่วม (Common Character) และสรุปร่วม (Common Conclusion)

๔. นำผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และจากแบบสอบถามมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นําการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสําหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มนที่ ๑

**ขันตอนที ๓** เสนอนําสอนอกกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นําการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสําหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มนที่ ๑ โดยการสนทนากลุ่มน (Focus Group) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบทีพัฒนาขึ้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิทีมีความเชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นําการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสําหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จํานวน ๙ รูป/คน เพื่อพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงให้ได้กลยุทธ์ทีเหมาะสม แล้ววิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยการตีความ สร้งข้อสรุปลจากข้อมูลต่างๆ ทีรวบรวมมาได้แล้วสรุปล และนําสอนอกกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นําการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสําหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มนที่ ๑ โดยจัดทําเป็นผลการวิจัยดังแสดงเป็นแผนภาพที ๓.๑



### ๓.๒ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑

**๓.๒.๑ ประชากร (Population)** ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้สอนในโรงเรียน  
พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ซึ่งมีสถานศึกษา จำนวน ๑๔ แห่ง รวม  
จำนวนประชากรที่เป็นผู้บริหาร รวมประชากรทั้งสิ้น จำนวน ๒๙๑ รูป/คน

**๓.๒.๒ กลุ่มตัวอย่าง (Sample)** กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร  
และครูผู้สอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้  
ในการวิจัยได้คำนวณหาขนาดกลุ่ม จากตารางสำเร็จรูปของเครจซี่ และมอร์แกน (R.V.Krejcie &  
D.W.Morgan) จากจำนวนประชากร ๒๙๑ รูป/คน ทำให้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑๖๖ รูป/คน  
โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ของสถานศึกษา ใช้วิธีการสุ่ม  
ตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) แต่ละสถานศึกษา ๗ จังหวัด ๑๔ สถานศึกษา ได้แก่

ตารางที่ ๓.๑ รายชื่อโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑\*

ที่	ชื่อโรงเรียน	สถานที่ตั้ง	จำนวน ผู้บริหาร	จำนวน ครู
๑	โรงเรียนนวมวิทย์	แขวงบางขุนพรหม เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร	๑	๑๓
๒	โรงเรียนบาลีสหศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย	แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร	๑	๒๓
๓	โรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดศรีบุญเรือง	แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร	๑	๒๓
๔	โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย	แขวงบางขุนนนท์ เขตบางกอก น้อย กรุงเทพมหานคร	๑	๒๔
๕	โรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยา	แขวงบ้านช่างหล่อ เขตบางกอก น้อย กรุงเทพมหานคร	๑	๒๓
๖	โรงเรียนวัดกาญจนสิงหาสน์ วิทยา	แขวงคลองซึกพระ เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร	๑	๒๑
๗	โรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดธรรมมงคล	แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร	๑	๓๔
๘	โรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดผ่องพลอยวิริยารา	แขวงบางนาใต้ เขตบางนา กรุงเทพมหานคร	๑	๒๑
๙	โรงเรียนพระปริยัติธรรม พรหมวชิรญาณ	แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร	๑	๑๖

ที่	ชื่อโรงเรียน	สถานที่ตั้ง	จำนวน ผู้บริหาร	จำนวน ครู
๑๐	โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วัดเสนาหา	ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม	๑	๑๑
๑๑	โรงเรียนพระปริยัติธรรม มหาสวัสดิ์วิทยา	ตำบลหอมเกร็ด อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม	๑	๘
๑๒	โรงเรียนวัดโกเมศรัตนาราม	ตำบลเชียงรากน้อย อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี	๑	๑๐
๑๓	โรงเรียนเตรียมพุทธศาสตร์	ตำบลคลองสาม อำเภอกลอง หลวง จังหวัดปทุมธานี	๑	๓๒
๑๔	โรงเรียนพระปริยัติธรรม พระราหุล	ตำบลคลองหก อำเภอกลองหลวง จังหวัดปทุมธานี	๑	๑๘
<b>รวมทั้งสิ้น</b>			<b>๑๔</b>	<b>๒๙๑</b>

\* ข้อมูลจากสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๐

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ เพื่อให้ได้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนก  
สามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ โดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนก  
สามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้ที่มีความรู้ และเชี่ยวชาญเป็นอย่างดีเกี่ยวกับ  
การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ จำนวน ๑๔ รูป ดังนี้

ตารางที่ ๓.๒ รายนามผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ผู้ให้  
ข้อมูลสำคัญ

ที่	ชื่อ-ฉายา	ตำแหน่ง	วัน/เดือน/ปี ที่ สัมภาษณ์
๑	พระมหาวันชัย พลคุโณ	รักษาการผู้อำนวยการ โรงเรียนเตรียมพุทธศาสตร์	๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๑
๒	พระอนุชัย สุนทรโร	ผู้อำนวยการโรงเรียน พระปริยัติธรรมวัดเสนาหา	๒๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑
๓	พระศรีวิชราภรณ์	ผู้อำนวยการโรงเรียน พระปริยัติธรรมพรหมวชิ รญาณ	๓๐ กรกฎาคม ๒๕๖๑.
๔	พระกานต์ชนะ สนติกาโร,	รองวิชาการ ปฏิบัติหน้าที่แทน ผู้อำนวยการโรงเรียน พระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล	๓ สิงหาคม ๒๕๖๑

ที่	ชื่อ-ฉายา	ตำแหน่ง	วัน/เดือน/ปี ที่ สัมภาษณ์
๕	พระมหาทองชัย จิริสีโล	ผู้อำนวยการโรงเรียน พุทธศาสตร์วิทยา	๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๑.
๖	พระครูวินัยธรศิลปิน สิปปสมปนโน	ผู้อำนวยการโรงเรียน พระปริยัติธรรม วัดโกเมศรัตนาราม	๑๔ สิงหาคม ๒๕๖๑
๗	พระครูปลัดไกรยะ วิโรจนธมโม	ผู้อำนวยการ โรงเรียน พระปริยัติธรรม วัดศรีบุญเรือง	๑๔ สิงหาคม ๒๕๖๑
๘	พระมหาสุเมธ สุจิตโต,	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มจร	๑๔ สิงหาคม ๒๕๖๑
๙	พระครูกาญจนกิจจารักษ์ ปภสสร	ผู้อำนวยการ โรงเรียน วัดกาญจนสิงหาสน์วิทยา	๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๑.
๑๐	พระราชธีรคุณ	ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลี เตรียมอุดมศึกษา มจร	๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๑.
๑๑	พระมหาวิจิตร กล.ยานจิตโต	ผู้จัดการโรงเรียน พระปริยัติธรรมมหาสวัสดิ์ วิทยา	๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๑
๑๒	พระมหาสมพงษ์ กันตธมโม	ผู้อำนวยการโรงเรียน พระปริยัติธรรมพระราหุล	๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๑.
๑๓	พระครูวิริยานุวัตร	ผู้อำนวยการโรงเรียน พระปริยัติธรรม วัดฟองพลอยวิริยาราม	๒๑ สิงหาคม ๒๕๖๑.
๑๔	พระมงคลปริยัติสุธี	ผู้อำนวยการโรงเรียนวชิรมกุฏ	๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๑

๓.๒.๔ การตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ และเชี่ยวชาญด้าน กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ที่ได้จากการคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน ๙ รูป/คน ดังนี้

ตารางที่ ๓.๓ รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ที่	ชื่อ-ฉายา/นามสกุล	ตำแหน่ง
๑	พระครูกิตติญาณวิสิฐ,ดร.	อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ม. (พุทธบริหารการศึกษา)
๒	พระครูวิรุฬห์สุตคุณ,ดร.	อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ม. (พุทธบริหารการศึกษา)
๓	พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ภูริปัญญา, ผศ.ดร.	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
๔	รศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปุ	ผอ. หลักสูตร พธ.ด.(พุทธบริหารการศึกษา)
๕	รศ.ดร.สิน งามประโคน	ผอ. หลักสูตร พธ.ม. (พุทธบริหารการศึกษา) วัดศรีฯ
๖	รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย	ผอ. หลักสูตร พธ.ม. (พุทธบริหารการศึกษา) วัดศรีฯ
๗	ดร.ยุทธวีร์ แก้วทองใหญ่	อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ม. (พุทธบริหารการศึกษา)
๘	ดร.ยศสราวดี กริ่งไกร	นักวิจัยอิสระ
๙	ดร.ชรินทร์ จิตตสุโภ	นักวิจัยอิสระ

### ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัย ได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ตามขั้นตอนการตรวจสอบโดยนักวิชาการการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจำแนกได้ ดังนี้ (๑) แบบสอบถาม (๒) แบบสัมภาษณ์ (Interview) และ (๓) แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

#### ๓.๓.๑ ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

##### ๑. แบบสอบถาม (Questionnaire)<sup>๑</sup>

เป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้ดัดแปลง และพัฒนาให้เหมาะสมกับการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อสำรวจศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ แบ่งเป็น ๓ ตอน ดังนี้

**ตอนที่ ๑** ข้อมูลทั่วไปของประชากร ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check list)

<sup>๑</sup>Charles E. Scott and John J Siegfried, "American Economic Association", American Economic Review, vol. 102, issu 3: 31-34.

**ตอนที่ ๒** แบบสอบถามวัดการปฏิบัติตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตร และหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ระดับ ๕ หมายถึง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด

ระดับ ๔ หมายถึง มีระดับความคิดเห็นมาก

ระดับ ๓ หมายถึง มีระดับความคิดเห็นปานกลาง

ระดับ ๒ หมายถึง มีระดับความคิดเห็นน้อย

ระดับ ๑ หมายถึง มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

**ตอนที่ ๓** แบบสอบถามปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร และครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions)

### **๒. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน (Interview)**

เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)<sup>๒</sup> เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธของผู้บริหาร และครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ โดยการสร้างแบบสัมภาษณ์ขึ้นเพื่อสัมภาษณ์เฉพาะผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ จำนวน ๑๔ รูป/คน ด้วยการเลือกเจาะจง (Purposive Selection) โดยแบ่งเป็น ๒ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ ๒ เป็นคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑

### **๓. แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม**

เป็นแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑

### **๓.๓.๒ การสร้าง และพัฒนาเครื่องมือ**

#### **๑. แบบสอบถาม (Questionnaire)**

ผู้วิจัย ได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ และหาคุณภาพเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

๑) ศึกษาสภาพกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ จากหนังสือ เอกสาร และผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้บริหาร และครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ แล้วกำหนดเป็นกรอบแนวคิดให้ครอบคลุมกับเนื้อหา และวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาวิจัย

<sup>๒</sup>J. Ritchie and J. Lewis, *Qualitative Research Practice*, (London: Sage, /2003), pp. 109 – 137.



๒) นำแบบสอบถามหรือเครื่องมือที่สร้างเสร็จแล้ว นำไปให้กรรมการควบคุม  
วิทยานิพนธ์พิจารณา

๓) นำข้อเสนอแนะของกรรมการมาปรับปรุงแก้ไข

๔) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๕ ท่าน  
ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ เป็นการหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ใช้เทคนิควิธีการวัด  
ดัชนีความสอดคล้องของข้อจำกัดคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence Index :  
IOC) ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และลักษณะการใช้ภาษา มีรายชื่อดังต่อไปนี้

(๑) พระราชสุตถาภรณ์,รศ.ดร. คณบดีคณะครุศาสตร์

(๒) พระมหาสมบุญ สุธมโม,รศ.ดร.รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์

(๓) ผศ.ดร.โยธิน ศรีโสภา คณะอนุกรรมการครุสภา

(๔) ผศ.ดร.จิตติรัตน์ แสงเลิศอุทัย อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย

ราชภัฏนครปฐม

(๕) ผศ.ดร.ธนากร ศิริสุคนธา อาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย

ราชภัฏลำปาง

จากนั้น ผู้วิจัยนำมาปรับปรุงแก้ไข โดยผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาใน ๓ กรณี คือ มี  
ความเห็นด้วย ไม่แน่ใจ และไม่เห็นด้วย ต่อรายการข้อคำถามนั้นๆ โดยการกำหนดค่าคะแนน ดังนี้  
ให้คะแนน +๑ เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการศึกษา  
ให้คะแนน ๐ เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการศึกษา  
ให้คะแนน -๑ เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการศึกษา  
ใช้วิธีการคำนวณหาค่า IOC ของแต่ละข้อคำถาม ได้แก่ IOC ตั้งแต่ ๐.๘ ขึ้นไป โดยใช้

สูตร ดังนี้

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\Sigma R}{N}$$

IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\Sigma R$  แทน ผลรวมของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ข้อที่ใช้ได้คือ (IOC  $\geq$  ๐.๕)<sup>๓</sup> จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอของ  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ก่อนนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

๕) นำเครื่องมือที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้กับกลุ่มทดลอง (Try  
out) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหาร และครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนก  
สามัญศึกษา กลุ่มที่ ๗ รับผิดชอบในเขต ๓ จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดขอนแก่น จังหวัดเลย และ  
จังหวัดหนองบัวลำภู จังหวัด ๑ โรงเรียนๆ ละ ๑๐ คน รวมเป็น ๓๐ คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แล้ว  
นำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยการวิจัย

<sup>๓</sup>ชูศรี วงศ์รัตน์, เทคนิคการเขียนเค้าโครงการวิจัย:แนวทางสู่ความสำเร็จ, (นนทบุรี : บริษัทไทย  
เนรมิตอินเตอร์โปรแกรมส์ จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๗๓ - ๗๔.

ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความสอดคล้องรายข้อ (ตามภาคผนวก) และสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น ได้ค่าความเที่ยงทั้งฉบับแบบชนิดมาตราประมาณค่า เท่ากับ ๐.๙๖๖ ดังนี้

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{0K}{K-1} \frac{[1-\sum S_i^2]}{S_x^2}$$

$\alpha$  แทน ค่าความเที่ยง

K แทน จำนวนข้อ

$S_i^2$  แทน ความแปรปรวนของแต่ละข้อ

$S_x^2$  แทน ความแปรปรวนรวมทั้งฉบับ

ค่าความเที่ยง มีค่าอยู่ระหว่าง -๑ ถึง +๑ แต่ค่าความเที่ยงที่ใช้ได้จะต้องเป็น + และมีค่าเข้าใกล้ ๑<sup>๔</sup> ค่าความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability)

๖) นำผลที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาให้แบบสอบถามสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

## ๒. แบบสัมภาษณ์ (Interview)

๑) วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาข้อมูล เอกสาร งานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ มาสร้างแบบสอบถามแบบกึ่งมีโครงสร้างเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ โดยมีประเด็นคำถามที่เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์

๒) นำแบบสัมภาษณ์ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์

๓) ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ก่อนนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ จำนวน ๑๔ รูป

๓. แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง

๑) สังเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ เพื่อสร้างแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มในการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ

๒) นำแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องสมบูรณ์ของแนวคำถามสำหรับสนทนากลุ่ม

๓) ปรับปรุงแก้ไขแนวคำถามสำหรับสนทนากลุ่ม ก่อนนำไปใช้ในการสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๙ รูป/คน

<sup>๔</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๕-๗๖.

### ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัย ดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

**๓.๔.๑ แบบสอบถาม (Questionnaire)** เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

๑. ผู้วิจัยได้ดำเนินการขออนุมัติหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยจากผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

๒. ผู้วิจัยได้นำหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล เสนอต่อผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถาม โดยการนัดหมาย วัน เวลา ที่จะขอความอนุเคราะห์ช่วยเหลือในการแจกแบบสอบถาม และทำการเก็บคืน

๓. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแจกจ่ายแบบสอบถามกับกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้บริหาร และครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ จำนวน ๗ จังหวัด ประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร จังหวัดนครปฐม จังหวัดปทุมธานี จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดสมุทรสาคร และ จังหวัดสมุทรสงคราม รวมทั้งหมดจำนวน ๑๔ โรงเรียนด้วยตนเอง และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ทั้งหมด ๑๖๖ ฉบับ คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐

**๓.๔.๒ การสัมภาษณ์ (In-depth Interview)** เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ เพื่อสัมภาษณ์เฉพาะผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ รวมจำนวน ๑๔ รูป/คน เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ โดยในขั้นแรกผู้วิจัยจะติดต่อเป็นการส่วนตัวก่อน เพื่ออธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และประโยชน์ของการวิจัยตลอดจนขั้นตอนต่างๆ ในการวิจัย และเวลาที่ต้องใช้ในการสัมภาษณ์โดยประมาณ เพื่อขอความร่วมมือ พร้อมทั้งแนบเอกสาร ข้อมูลสำหรับเตรียมตัวก่อนสัมภาษณ์ และนัดวันที่จะทำการสัมภาษณ์ การวิจัยครั้งนี้ใช้ทั้งการสัมภาษณ์แบบกึ่งทางการ (Semi-formal interview) และการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal interview) มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

๑. ขั้นเตรียมการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ก่อนลงสนามเพื่อรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เริ่มต้นด้วยการนัดหมายวัน เวลาที่จะสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่าง พร้อมกันนั้นผู้วิจัยจะต้องศึกษาประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล เตรียม และศึกษาวิธีใช้เครื่องบันทึกเสียง เตรียมสมุดจดบันทึก และอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมก่อนดำเนินการสัมภาษณ์

๒. ขั้นดำเนินการสัมภาษณ์ ประกอบด้วยก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะสนทนาสร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้สัมภาษณ์ แจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ อธิบายเหตุผล และขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียงในขณะที่สัมภาษณ์ ขออนุญาตใช้กล้องถ่ายรูปเพื่อใช้อ้างอิงในการสัมภาษณ์ รวมทั้ง

แจ้งให้ทราบว่าข้อมูลต่างๆ ที่บันทึกเสียงไว้ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ หากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ประสงค์ที่จะให้บันทึกเสียงในช่วงใด ผู้วิจัยก็จะไม่บันทึกเสียงเลย

๓. สรุปผลการสัมภาษณ์ตามแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์

**๓.๔.๓ การสนทนากลุ่ม (Focus Group)** เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง มีขั้นตอนการเก็บข้อมูล ดังนี้

๑. ขั้นเตรียมการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย การกำหนดวันสนทนากลุ่ม การจัดทำหนังสือเชิญคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และการจัดทำเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

๒. ขั้นดำเนินการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย การนำเสนอข้อมูลพื้นฐาน การอภิปราย และจดบันทึกข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งทำการบันทึกภาพเคลื่อนไหว และภาพนิ่ง

๓. สรุปผลการสนทนาตามแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม

### ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น ๒ ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

#### ๓.๕.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัย นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ และแปลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยการบันทึกคะแนนแต่ละข้อของแต่ละคนลงในแบบลงรหัส (Coding Form) เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้สถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติความถี่ และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

๑. ค่าความถี่ และค่าร้อยละ (Frequency and percentage) เพื่อใช้อธิบายความถี่ และร้อยละของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑

๒. ค่าเฉลี่ยตัวอย่าง ( $\bar{X}$ ) เพื่อใช้อธิบายค่าเฉลี่ยของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามทั้ง ๓ ตอน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อใช้อธิบายค่าความแปรปรวนของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามทั้ง ๓ ตอน

๓. ระดับความคิดเห็นของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนจากการตอบแบบสอบถาม

#### ๔. แปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยยึดเกณฑ์ ดังนี้<sup>๖</sup>

ค่าเฉลี่ย ๔.๕๐ – ๕.๐๐	หมายถึง อยู่ในระดับ มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ๓.๕๐ – ๔.๔๙	หมายถึง อยู่ในระดับ มาก
ค่าเฉลี่ย ๒.๕๐ – ๓.๔๙	หมายถึง อยู่ในระดับ ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย ๑.๕๐ – ๒.๔๙	หมายถึง อยู่ในระดับ น้อย
ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐ – ๑.๔๙	หมายถึง อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

#### ๓.๕.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

๑. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๔ ท่าน
๒. นำสาระสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ แล้วสรุปประเด็นปัจจัยที่สำคัญๆ
๓. ศึกษาหลักธรรมที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ
๔. นำเสนอรูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑

**๓.๕.๓ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis)** การวิเคราะห์องค์ประกอบ เป็นเทคนิคที่ใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อลดจำนวนตัวแปรบางตัวที่มีคุณสมบัติในการอธิบายลักษณะที่เหมือนกัน ซึ่งตัวแปรบางตัวอาจต้องตัดทิ้งไป หรือตัวแปรที่มีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันก็จัดรวมไว้ด้วยกัน โดยเรียกตัวแปรที่รวมกัน ขึ้นใหม่นี้ว่า “ปัจจัย (Factor)” และการที่จัดรวมกันได้ก็ปัจจัยนั้นจะต้องวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์กัน โดยใช้เป็นข้อมูลเชิงปริมาณที่ปรับเป็น ๒ ค่า คือ ๐ กับ ๑

ดังนั้นการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อต้องการให้ได้ปัจจัยมีจำนวนลดลงน้อยที่สุด และเพื่อให้สามารถอธิบายความผันแปรให้ได้มากขึ้น ซึ่งทำให้ได้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ปัจจัย

การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีทางสถิติที่จะจับกลุ่มหรือรวมกลุ่ม หรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งความสัมพันธ์เป็นไปได้ทั้งทางบวก และทางลบ ตัวแปรภายในองค์ประกอบเดียวกัน จะมีความสัมพันธ์กันสูง ส่วนตัวแปรที่ต่างองค์ประกอบ จะสัมพันธ์กันน้อยหรือไม่มี เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลาย ๆ ตัว เพื่อค้นหาว่า ตัวแปรนี้สามารถรวมกลุ่มกันได้หรือไม่ ซึ่งจะกลายเป็นองค์ประกอบเดียวกัน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ PCA (Principal Component Analysis) ซึ่งถือเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้ามาอยู่ในองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่ง โดยพิจารณาจากค่า MSA (Measurement of Sampling Adequate) ที่มากกว่า ๐.๕๐ ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ที่มากกว่า ๑ และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าตั้งแต่ ๐.๕๐ ขึ้นไป ที่บรรยายด้วยตัวแปรตั้งแต่ ๑๐ ตัวขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์<sup>๗</sup>

<sup>๖</sup> สีน พันธุ์พินิจ, เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทจูนพับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๑๐๒.

<sup>๗</sup> สมคิด สกุศลสถาปต์ย์, รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน, หน้า ๑๔๕.

## บทที่ ๔

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (๑) ศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (๒) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (๓) นำเสนอกกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากแบบสอบถาม (Questionnaire) ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง รวมทั้งจากผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำมาสังเคราะห์เป็นรูปแบบเบื้องต้น ก่อนที่จะนำเสนอต่อเวทีสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อพัฒนารูปแบบให้มีความสมบูรณ์ขึ้น และนำเสนอต่อชุมชนพิจารณ์ (Public Hearing) เพื่อหาข้อสรุปในผลงานวิจัย ทั้งนี้ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น ๔ ตอน ต่อไปนี้

๔.๑ ผลการศึกษาสภาพ และกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑

๔.๒ ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑

๔.๓ ผลการนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑

๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

คำอธิบายศัพท์ ดังนี้สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$n$  = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$  = ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

S.D.= ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

#### ๔.๑ ผลการศึกษาสภาพ และกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คือผู้บริหาร และครูผู้สอน  
จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่งการทำงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน  
มีรายละเอียด ดังแสดงในตารางที่ ๔.๑

ตารางที่ ๔.๑ แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=๑๖๖)

	สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
๑	เพศ		
	ชาย	๑๔๓	๘๖.๑๔
	หญิง	๒๓	๑๓.๘๖
๒	อายุ		
	ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๓๘	๒๒.๘๙
	๓๑-๔๐ ปี	๔๗	๒๘.๓๑
	๔๑-๕๐ ปี	๓๖	๒๑.๖๙
	มากกว่า ๕๑ ปีขึ้นไป	๔๕	๒๗.๑๑
๓	ตำแหน่งการทำงาน		
	ผู้บริหาร	๑๔	๘.๔๓
	ครูผู้สอน	๑๕๒	๙๑.๕๗
๔	ระดับการศึกษา		
	ปริญญาตรี	๙๕	๕๗.๒๓
	ปริญญาโท	๖๓	๓๗.๙๕
	ปริญญาเอก	๘	๔.๘๒
๕	ประสบการณ์การทำงาน		
	ต่ำกว่า ๕ ปี	๒๙	๑๗.๔๗
	๕-๑๐ ปี	๔๓	๒๕.๙๐
	๑๑-๒๐ ปี	๔๔	๒๖.๕๑
	มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป	๕๐	๓๐.๑๒

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า เพศ ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน  
๑๔๓ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๘๖.๑๔ และเป็นเพศหญิง ๒๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๘๖

อายุ ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๔๗ รูป/คน คิดเป็นร้อย  
ละ ๒๘.๓๑ รองลงมาอายุมากกว่า ๕๑ ขึ้นไปจำนวน ๔๕ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๑๑ อายุต่ำกว่า

๓๐ ปี จำนวน ๓๘ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๘๙ และมีอายุ ๔๑ - ๕๐ ปี จำนวน ๓๖ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๖๙

**ตำแหน่งการทำงาน** ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน จำนวน ๑๕๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๑.๕๗ และเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๑๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๘.๔๓ ตามลำดับ

**ระดับการศึกษา** ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน ๙๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๒๓ รองลงมาในระดับปริญญาโท จำนวน ๖๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๙๕ และระดับปริญญาเอก จำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๘๒

**ประสบการณ์การทำงาน** ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๕๐ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๑๒ มีประสบการณ์การทำงาน ๑๑ - ๒๐ ปี จำนวน ๔๔ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๕๑ มีประสบการณ์การทำงาน ๕-๑๐ ปี จำนวน ๔๓ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๙๐ และมีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า ๕ ปี จำนวน ๒๙ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๔๗

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอน เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ในภาพรวม และจำแนกรายด้าน ใน ๔ ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความชำนาญ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรม โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean =  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Deviation = S.D.) ดังแสดงในตารางที่ ๔.๒ - ตารางที่ ๔.๑๑ ต่อไปนี้

**ตารางที่ ๔.๒** ค่าเฉลี่ยผล ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอน เกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ โดยภาพรวม (n=๑๖๖)

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น		
	( $\bar{X}$ )	(S.D.)	แปลผล
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านวิสัยทัศน์	๔.๓๘	๐.๖๐	มาก
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านความชำนาญ	๔.๔๘	๐.๕๔	มาก
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านมนุษยสัมพันธ์	๔.๔๑	๐.๕๒	มาก
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านคุณธรรม	๔.๔๓	๐.๕๑	มาก
<b>รวม</b>	<b>๔.๔๓</b>	<b>๐.๕๔</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ โดยภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = ๔.๔๓) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านความชำนาญ ( $\bar{X}$  = ๔.๔๘) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านคุณธรรม ( $\bar{X}$  = ๔.๔๓) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X}$  = ๔.๔๑) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านวิสัยทัศน์ ( $\bar{X}$  = ๔.๓๘)



ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ยผล ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอน เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลางกลุ่มที่ ๑ โดยภาพรวม (n=๑๖๖)

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น		
	( $\bar{X}$ )	(S.D.)	แปลผล
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านวิสัยทัศน์	๔.๔๘	๐.๕๘	มาก
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านความชำนาญ	๔.๔๙	๐.๕๓	มาก
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านมนุษยสัมพันธ์	๔.๔๐	๐.๕๐	มาก
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านคุณธรรม	๔.๔๒	๐.๕๐	มาก
รวม	๔.๔๕	๐.๕๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ โดยภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๔๕$ ) เมื่อพิจารณาเป็นด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านความชำนาญ ( $\bar{X} = ๔.๔๙$ ) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = ๔.๔๘$ ) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านคุณธรรม ( $\bar{X} = ๔.๔๒$ ) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = ๔.๔๐$ )

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ยผล ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอน เกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านวิสัยทัศน์ (n=๑๖๖)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านวิสัยทัศน์	ระดับความคิดเห็น		
	( $\bar{X}$ )	(S.D.)	แปลผล
๑. ผู้นำกำหนดทิศทางที่จะดำเนินงานขององค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน และมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	๔.๒๙	๐.๕๙	มาก
๒. ผู้นำมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติ	๔.๒๐	๐.๖๗	มาก
๓. ผู้นำสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของหน่วยงาน และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กร	๔.๑๕	๐.๖๓	มาก
๔. ผู้นำทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติใฝ่ใจรักที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ได้ผลดียิ่งขึ้น	๔.๒๙	๐.๖๗	มาก
๕. ผู้นำมีแนวความคิดที่สอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคตในหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะประสบความสำเร็จ	๔.๓๘	๐.๕๙	มาก
๖. ผู้นำให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มความสามารถ	๔.๔๓	๐.๕๗	มาก
๗. ผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ในองค์กร รวมถึงการมีเจตคติที่เหมาะสม	๔.๕๐	๐.๖๒	มาก

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านวิสัยทัศน์	ระดับความคิดเห็น		
	( $\bar{X}$ )	(S.D.)	แปลผล
กับตำแหน่งหน้าที่ และความรู้ความสามารถของท่าน			
๘. ผู้นำมีการวางแผนการดำเนินการ และพอใจในการบริหารจัดการที่เป็นอยู่	๔.๕๙	๐.๕๓	มากที่สุด
๙. ผู้นำวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งในการดำเนินงานของสถานศึกษา	๔.๔๔	๐.๕๓	มาก
๑๐. ความคิดเห็นของผู้นำเป็นที่ยอมรับ และนำไปใช้ในองค์กร	๔.๔๙	๐.๕๖	มาก
<b>รวม</b>	<b>๔.๓๘</b>	<b>๐.๖๐</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๔๓$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความเหมาะสมระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้นำมีการวางแผนการดำเนินการ และพอใจในการบริหารจัดการที่เป็นอยู่ ( $\bar{X} = ๔.๕๙$ ) และมีความเหมาะสมในระดับมาก จำนวน ๙ ข้อ ได้แก่ ผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ในองค์กร รวมถึงการมีเจตคติที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และความรู้ความสามารถของท่าน ( $\bar{X} = ๔.๕๐$ ) ความคิดเห็นของผู้นำเป็นที่ยอมรับ และนำไปใช้ในองค์กร ( $\bar{X} = ๔.๔๙$ ) ผู้นำวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งในการดำเนินงานของสถานศึกษา ( $\bar{X} = ๔.๔๔$ ) ผู้นำให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มความสามารถ ( $\bar{X} = ๔.๔๓$ ) ผู้นำมีแนวความคิดที่สอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคตในหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = ๔.๓๘$ ) ผู้นำกำหนดทิศทางที่จะดำเนินงานขององค์กรโดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน และมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = ๔.๒๙$ ) ผู้นำทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติใฝ่ใจรักที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ( $\bar{X} = ๔.๒๙$ ) ผู้นำมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติ ( $\bar{X} = ๔.๒๐$ ) และ ผู้นำสามารถวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กร ( $\bar{X} = ๔.๑๕$ )

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ยผล ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอน  
เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับ  
ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลางกลุ่มที่ ๑ ด้านวิสัยทัศน์

(n=๑๖๖)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านวิสัยทัศน์	ระดับความคิดเห็น		
	( $\bar{X}$ )	(S.D.)	แปลผล
๑. ผู้นำกำหนดทิศทางที่จะดำเนินงานขององค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน และมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	๔.๓๖	๐.๕๘	มาก
๒. ผู้นำมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติ	๔.๔๔	๐.๕๘	มาก
๓. ผู้นำสามารถวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กร	๔.๔๔	๐.๖๐	มาก
๔. ผู้นำทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติใฝ่ใจรักที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ได้ผลดียิ่งขึ้น	๔.๔๕	๐.๖๐	มาก
๕. ผู้นำมีแนวความคิดที่สอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคตในหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะประสบความสำเร็จ	๔.๕๑	๐.๖๐	มากที่สุด
๖. ผู้นำให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มความสามารถ	๔.๔๘	๐.๕๙	มาก
๗. ผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ในองค์กร รวมถึงการมีเจตคติที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และความรู้ความสามารถของท่าน	๔.๕๖	๐.๕๕	มากที่สุด
๘. ผู้นำมีการวางแผนการดำเนินการ และพอใจในการบริหารจัดการที่เป็นอยู่	๔.๖๕	๐.๕๕	มากที่สุด
๙. ผู้นำวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งในการดำเนินงานของสถานศึกษา	๔.๕๑	๐.๕๔	มากที่สุด
๑๐. ความคิดเห็นของผู้นำเป็นที่ยอมรับ และนำไปใช้ในองค์กร	๔.๔๔	๐.๕๗	มาก
<b>รวม</b>	<b>๔.๔๘</b>	<b>๐.๕๘</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = ๔.๔๘) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด มี ๔ ข้อ ได้แก่ ผู้นำมีการวางแผนการดำเนินการ และพอใจในการบริหารจัดการที่เป็นอยู่ ( $\bar{X}$  = ๔.๖๕) ผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ในองค์กร รวมถึงการมีเจตคติที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และความรู้ความสามารถของท่าน ( $\bar{X}$  = ๔.๕๖) ผู้นำมีแนวความคิดที่สอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคตในหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะประสบความสำเร็จ ( $\bar{X}$  = ๔.๕๑) ผู้นำวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งในการดำเนินงานของสถานศึกษา ( $\bar{X}$  = ๔.๕๑) และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก จำนวน ๖ ข้อ ได้แก่ ผู้นำให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มความสามารถ ( $\bar{X}$  = ๔.๔๘) ผู้นำทุ่มเทเพื่อ

คุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติใฝ่ใจรักที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 4.45$ ) ผู้นำมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติเท่ากับผู้นำสามารถวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กร ( $\bar{X} = 4.44$ ) ความคิดเห็นของผู้นำเป็นที่ยอมรับ และนำไปใช้ในองค์กร ( $\bar{X} = 4.44$ ) และผู้นำกำหนดทิศทางที่จะดำเนินงานขององค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน และมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.36$ )

**ตารางที่ ๔.๖** ค่าเฉลี่ยผล ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านความชำนาญ

(n=๑๖๖)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านความชำนาญ	ระดับความคิดเห็น		
	( $\bar{X}$ )	(S.D.)	แปลผล
๑๑. ผู้นำมีการสนับสนุนมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญเพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่ดี	๔.๕๙	๐.๕๘	มากที่สุด
๑๒. ผู้นำสนับสนุนการจัดบุคลากรในการเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก	๔.๔๐	๐.๕๓	มาก
๑๓. ผู้นำมีทักษะความเข้าใจในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในร่วมกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	๔.๖๘	๐.๕๐	มากที่สุด
๑๔. ผู้นำเป็นผู้นำแนวคิดวิธีการ ความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงาน	๔.๖๑	๐.๕๓	มากที่สุด
๑๕. ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	๔.๕๑	๐.๕๙	มากที่สุด
๑๖. ผู้นำยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมประกอบการพิจารณาตัดสินใจ	๔.๓๕	๐.๕๘	มาก
๑๗. ผู้นำมีความรู้ความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรว่าจะเอาชนะปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ได้	๔.๔๔	๐.๕๒	มาก
๑๘. ผู้นำทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเต็มใจ และภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย	๔.๔๕	๐.๕๑	มาก
๑๙. ผู้นำให้ความอิสระในการตัดสินใจแก่บุคลากรมากกว่าการยึดกฎ และระเบียบเป็นเกณฑ์	๔.๔๑	๐.๕๓	มาก
๒๐. ผู้นำแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาโต้แย้งที่เกิดขึ้น	๔.๓๙	๐.๕๒	มาก
<b>รวม</b>	<b>๔.๔๘</b>	<b>๐.๕๔</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านความชำนาญ โดยภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าความเหมาะสมระดับมากที่สุด มี ๔ ข้อ ได้แก่ ผู้นำมีทักษะความเข้าใจในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในร่วมกับ

บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.68$ ) ผู้นำเป็นผู้นำแนวคิดวิธีการความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงาน ( $\bar{X} = 4.61$ ) ผู้นำมีการสนับสนุนมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ เพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่ดี ( $\bar{X} = 4.55$ ) ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.51$ ) และมีความเหมาะสมในระดับมาก จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ผู้นำทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเต็มใจ และภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย ( $\bar{X} = 4.45$ ) ผู้นำมีความรู้ความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรว่าจะเอาชนะปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ได้ ( $\bar{X} = 4.44$ ) ผู้นำให้ความอิสระในการตัดสินใจแก่บุคลากรมากกว่าการยึดกฎ และระเบียบเป็นเกณฑ์ ( $\bar{X} = 4.41$ ) ผู้นำสนับสนุนการจัดบุคลากรในการเข้ารับบริการฝึกร่วมกับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{X} = 4.40$ ) ผู้นำแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาได้แย่งที่เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 4.39$ ) และผู้นำยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมประกอบการพิจารณาตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.39$ )

**ตารางที่ ๔.๗** ค่าเฉลี่ยผล ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านความชำนาญ

(n = ๑๖๖)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านความชำนาญ	ระดับความคิดเห็น		
	( $\bar{X}$ )	(S.D.)	แปลผล
๑๑. ผู้นำมีการสนับสนุนมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ เพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่ดี	4.62	0.55	มากที่สุด
๑๒. ผู้นำสนับสนุนการจัดบุคลากรในการเข้ารับบริการฝึกร่วมกับหน่วยงานภายนอก	4.39	0.53	มาก
๑๓. ผู้นำมีทักษะความเข้าใจในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในร่วมกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	4.64	0.52	มากที่สุด
๑๔. ผู้นำเป็นผู้นำแนวคิดวิธีการ ความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงาน	4.55	0.54	มากที่สุด
๑๕. ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	4.55	0.55	มากที่สุด
๑๖. ผู้นำยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมประกอบการพิจารณาตัดสินใจ	4.44	0.56	มาก
๑๗. ผู้นำมีความรู้ความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรว่าจะเอาชนะปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ได้	4.44	0.52	มาก
๑๘. ผู้นำทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเต็มใจ และภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย	4.47	0.51	มาก
๑๙. ผู้นำให้ความอิสระในการตัดสินใจแก่บุคลากรมากกว่าการยึดกฎ และระเบียบเป็นเกณฑ์	4.39	0.53	มาก
๒๐. ผู้นำแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาได้แย่งที่เกิดขึ้น	4.36	0.50	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.49</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านความชำนาญ โดยภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๔๙$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด มี ๔ ข้อ ได้แก่ ผู้นำมีทักษะความเข้าใจในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในร่วมกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = ๔.๖๔$ ) ผู้นำมีการสนับสนุนมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ เพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่ดี ( $\bar{X} = ๔.๖๒$ ) ผู้นำเป็นผู้นำแนวคิดวิธีการ ความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงาน ( $\bar{X} = ๔.๕๙$ ) ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ ( $\bar{X} = ๔.๕๕$ ) และมีความเป็นไปไ้ระดับมาก มี ๖ ข้อ ได้แก่ ผู้นำทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเต็มใจ และภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย ( $\bar{X} = ๔.๔๗$ ) ผู้นำยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมประกอบการพิจารณาตัดสินใจ ( $\bar{X} = ๔.๔๔$ ) ผู้นำมีความรู้ความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรว่าจะเอาชนะปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ได้ ( $\bar{X} = ๔.๔๔$ ) ผู้นำสนับสนุนการจัดบุคลากรในการเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{X} = ๔.๓๙$ ) ผู้นำมีความรู้ความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรว่าจะเอาชนะปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ได้ ( $\bar{X} = ๔.๓๙$ ) และผู้นำแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาโต้แย้งที่เกิดขึ้น ( $\bar{X} = ๔.๓๖$ )

**ตารางที่ ๔.๘** ค่าเฉลี่ยผล ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านมนุษยสัมพันธ์ (n=๑๖๖)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านมนุษยสัมพันธ์	ระดับความคิดเห็น		
	( $\bar{X}$ )	(S.D.)	แปลผล
๒๑. ผู้นำยกย่องให้เกียรติผู้อื่น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน	๔.๓๓	๐.๔๙	มาก
๒๒. ผู้นำสร้างมิตรภาพท่วงโยผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งนอก และในเวลา ทั้งเอาใจใส่ในการบริหารจัดการ	๔.๕๐	๐.๕๑	มาก
๒๓. ผู้นำให้ความเอาใจใส่ และเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน	๔.๓๖	๐.๕๒	มาก
๒๔. ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคนอย่างตั้งใจ	๔.๓๖	๐.๕๐	มาก
๒๕. ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	๔.๔๔	๐.๕๒	มาก
๒๖. ผู้นำมีใจผูกพันอยู่กับงานในหน้าที่ รับผิดชอบ และใคร่ครวญในสิ่งที่ทำ และทำด้วยความรอบคอบ พร้อมให้คำปรึกษาให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๔๒	๐.๕๒	มาก
๒๗. ผู้นำมีความกระตือรือร้น พร้อมให้คำปรึกษาแนะนำที่ถูกต้อง และหมั่นตรวจสอบข้อบกพร่องเพื่อการบริหารจัดการ	๔.๔๒	๐.๕๒	มาก
๒๘. ผู้นำมีความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่บุคลากรที่ปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	๔.๔๘	๐.๕๓	มาก
๒๙. ผู้นำมีความชัดเจน และให้โอกาสแสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	๔.๔๔	๐.๕๒	มาก
๓๐. ผู้นำให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีโอกาส และตรวจสอบงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	๔.๔๕	๐.๕๓	มาก
<b>รวม</b>	<b>๔.๔๑</b>	<b>๐.๕๒</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๔๑$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ผู้นำมีความสุข อ่อนโยน เอาใจใส่บุคคลที่ปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = ๔.๔๘$ ) ผู้นำให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีโอกาส และตรวจสอบงานที่มอบหมายอยู่เสมอ เพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = ๔.๔๕$ ) ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = ๔.๔๔$ ) ผู้นำมีความชัดเจน และให้โอกาสแสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ เพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = ๔.๔๔$ ) ผู้นำมีใจผูกพันอยู่กับงานในหน้าที่ รับผิดชอบ และใคร่ครวญในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความรอบคอบ พร้อมให้คำปรึกษาให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = ๔.๔๒$ ) ผู้นำมีความกระตือรือร้น พร้อมให้คำปรึกษาแนะนำที่ถูกต้อง และหมั่นตรวจสอบข้อบกพร่องเพื่อการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = ๔.๔๒$ ) ผู้นำให้ความเอาใจใส่ และเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน ( $\bar{X} = ๔.๓๖$ ) ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคนอย่างตั้งใจ ( $\bar{X} = ๔.๓๖$ ) และผู้นำยกย่องให้เกียรติผู้อื่น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ( $\bar{X} = ๔.๓๓$ )

**ตารางที่ ๔.๙** ค่าเฉลี่ยผล ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอน เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลางกลุ่มที่ ๑ ด้านมนุษยสัมพันธ์ (n = ๑๖๖)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านมนุษยสัมพันธ์	ระดับความคิดเห็น		
	( $\bar{X}$ )	(S.D.)	แปลผล
๒๑. ผู้นำยกย่องให้เกียรติผู้อื่น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน	๔.๔๕	๐.๕๑	มาก
๒๒. ผู้นำสร้างมิตรภาพห้วงใจผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งนอก และในเวลางาน ทั้งเอาใจใส่ในการบริหารจัดการ	๔.๓๙	๐.๕๐	มาก
๒๓. ผู้นำให้ความเอาใจใส่ และเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน	๔.๓๘	๐.๕๑	มาก
๒๔. ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคนอย่างตั้งใจ	๔.๓๖	๐.๔๙	มาก
๒๕. ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	๔.๓๒	๐.๔๗	มาก
๒๖. ผู้นำมีใจผูกพันอยู่กับงานในหน้าที่ รับผิดชอบ และใคร่ครวญในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความรอบคอบ พร้อมให้คำปรึกษาให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๔๐	๐.๕๐	มาก
๒๗. ผู้นำมีความกระตือรือร้น พร้อมให้คำปรึกษาแนะนำที่ถูกต้อง และหมั่นตรวจสอบข้อบกพร่องเพื่อการบริหารจัดการ	๔.๓๗	๐.๕๐	มาก
๒๘. ผู้นำมีความสุข อ่อนโยน เอาใจใส่บุคคลที่ปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	๔.๔๓	๐.๕๑	มาก
๒๙. ผู้นำมีความชัดเจน และให้โอกาสแสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ เพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพ	๔.๔๒	๐.๕๐	มาก
๓๐. ผู้นำให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีโอกาส และตรวจสอบงานที่มอบหมายอยู่เสมอ เพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพ	๔.๔๕	๐.๕๑	มาก
<b>รวม</b>	<b>๔.๔๐</b>	<b>๐.๕๐</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๔๐$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ผู้นำยกย่องให้เกียรติผู้อื่น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน เท่ากับ ผู้นำให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีโอกาส และตรวจสอบงานที่มอบหมายอยู่เสมอ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = ๔.๔๕$ ) ผู้นำมีความสุภาพอ่อนโยน เอาใจใส่บุคคลที่ปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = ๔.๔๓$ ) ผู้นำมีความชัดเจน และให้โอกาสแสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = ๔.๔๒$ ) ผู้นำมีใจผูกพันอยู่กับงานในหน้าที่ รับผิดชอบ และใคร่ครวญในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความรอบคอบพร้อมให้คำปรึกษาให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = ๔.๔๐$ ) ผู้นำสร้างมิตรภาพท่วงโย ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งนอก และในเวลางาน ทั้งเอาใจใส่ในการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = ๔.๓๙$ ) ผู้นำให้ความเอาใจใส่ และเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน ( $\bar{X} = ๔.๓๘$ ) ผู้นำมีความกระตือรือร้น พร้อมให้คำปรึกษาแนะนำที่ถูกต้อง และหมั่นตรวจสอบข้อบกพร่องเพื่อการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = ๔.๓๗$ ) ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคนอย่างตั้งใจ ( $\bar{X} = ๔.๓๖$ ) และผู้นำปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = ๔.๓๒$ )



ตารางที่ ๔.๑๐ ค่าเฉลี่ยผล ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านคุณธรรม (n=๑๖๖)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านคุณธรรม	ระดับความคิดเห็น		
	( $\bar{X}$ )	(S.D.)	แปลผล
๓๑. ผู้นำประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นระบบ และถูกต้องเป็นธรรม	๔.๓๘	๐.๕๐	มาก
๓๒. ผู้นำให้ความยุติธรรมกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับ	๔.๕๒	๐.๕๒	มากที่สุด
๓๓. ผู้นำทำงานทุกด้านอย่างถูกต้องโปร่งใส และตรวจสอบได้	๔.๓๖	๐.๕๐	มาก
๓๔. ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานของตนเองอย่างมีระบบ	๔.๕๕	๐.๕๒	มากที่สุด
๓๕. ผู้นำกระจายอำนาจให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบ และแก้ไขปัญหาของงานในหน้าที่รับผิดชอบได้	๔.๔๔	๐.๕๑	มาก
๓๖. ผู้นำสามารถเผชิญปัญหา และอุปสรรคต่างๆ อย่างไม่ย่อท้อพร้อมนำผลการตรวจสอบสาเหตุของความผิดพลาดมาใช้พัฒนางานได้	๔.๕๗	๐.๕๑	มากที่สุด
๓๗. ผู้นำมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาไปสู่การเป็นกัลยาณมิตร	๔.๔๐	๐.๕๑	มาก
๓๘. ผู้นำสร้างความแข็งแกร่งให้องค์กรด้วยการสร้างทีมงานที่มีความรัดกุมรอบคอบ	๔.๓๘	๐.๕๐	มาก
๓๙. ผู้นำมีความใส่ใจที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดในการบริหารด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	๔.๓๗	๐.๕๐	มาก
๔๐. ผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	๔.๓๖	๐.๔๙	มาก
<b>รวม</b>	<b>๔.๔๓</b>	<b>๐.๕๑</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านคุณธรรม โดยภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = ๔.๔๑) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมระดับมากที่สุด ๓ ข้อ ได้แก่ ผู้นำสามารถเผชิญปัญหา และอุปสรรคต่างๆ อย่างไม่ย่อท้อพร้อมนำผลการตรวจสอบสาเหตุของความผิดพลาดมาใช้พัฒนางานได้ ( $\bar{X}$  = ๔.๕๗) ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานของตนเองอย่างมีระบบ ( $\bar{X}$  = ๔.๕๕) ผู้นำให้ความ

ยุติธรรมกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับ ( $\bar{X} = ๔.๕๒$ ) และมีความเหมาะสมระดับมาก จำนวน ๗ ข้อ ได้แก่ ผู้นำกระจายอำนาจให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบ และแก้ไขปัญหาของงานในหน้าที่รับผิดชอบได้ ( $\bar{X} = ๔.๔๔$ ) ผู้นำมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาไปสู่การเป็นกัลยาณมิตร ( $\bar{X} = ๔.๔๐$ ) ผู้นำประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นระบบ และถูกต้องเป็นธรรม ( $\bar{X} = ๔.๓๘$ ) ผู้นำสร้างความแข็งแกร่งให้องค์กรด้วยการสร้างทีมงานที่มีความรักกลมรอบคอบ ( $\bar{X} = ๔.๓๘$ ) ผู้นำมีความใส่ใจที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดในการบริหารด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ( $\bar{X} = ๔.๓๗$ ) และผู้นำทำงานทุกด้านอย่างถูกต้องโปร่งใส และตรวจสอบได้ เท่ากับ ผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

**ตารางที่ ๔.๑๑** ค่าเฉลี่ยผล ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอน เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลางกลุ่มที่ ๑ ด้านคุณธรรม

(n = ๑๖๖)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านคุณธรรม	ระดับความคิดเห็น		
	( $\bar{X}$ )	(S.D.)	แปลผล
๓๑. ผู้นำประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นระบบ และถูกต้องเป็นธรรม	๔.๓๗	๐.๔๙	มาก
๓๒. ผู้นำให้ความยุติธรรมกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับ	๔.๕๑	๐.๕๑	มากที่สุด
๓๓. ผู้นำทำงานทุกด้านอย่างถูกต้องโปร่งใส และตรวจสอบได้	๔.๓๕	๐.๔๘	มาก
๓๔. ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานของตนเองอย่างมีระบบ	๔.๕๓	๐.๕๑	มากที่สุด
๓๕. ผู้นำกระจายอำนาจให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบ และแก้ไขปัญหาของงานในหน้าที่รับผิดชอบได้	๔.๔๑	๐.๕๐	มาก
๓๖. ผู้นำสามารถเผชิญปัญหา และอุปสรรคต่างๆ อย่างไม่ย่อท้อพร้อมนำผลการตรวจสอบสาเหตุของความผิดพลาดมาใช้พัฒนางานได้	๔.๕๒	๐.๕๑	มากที่สุด
๓๗. ผู้นำมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาไปสู่การเป็นกัลยาณมิตร	๔.๓๙	๐.๕๐	มาก
๓๘. ผู้นำสร้างความแข็งแกร่งให้องค์กรด้วยการสร้างทีมงานที่มีความรักกลมรอบคอบ	๔.๓๗	๐.๔๙	มาก
๓๙. ผู้นำมีความใส่ใจที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดในการบริหารด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	๔.๓๖	๐.๔๙	มาก
๔๐. ผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	๔.๓๗	๐.๔๙	มาก
<b>รวม</b>	<b>๔.๔๒</b>	<b>๐.๕๐</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านคุณธรรม โดยภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๔๒$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด จำนวน ๓ ข้อ ได้แก่ ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานของตนเองอย่างมีระบบ ( $\bar{X} = ๔.๕๓$ ) ผู้นำสามารถเผชิญปัญหา และอุปสรรคต่างๆ อย่างไม่ย่อท้อพร้อมนำผลการตรวจสอบสาเหตุของความผิดพลาดมาใช้พัฒนางานได้ ( $\bar{X} = ๔.๕๒$ ) ผู้นำให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับ ( $\bar{X} = ๔.๕๑$ ) และมีความเป็นไปในระดับมาก จำนวน ๗ ข้อ ได้แก่ ผู้นำกระจายอำนาจให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบ และแก้ไขปัญหของงานในหน้าที่รับผิดชอบได้ ( $\bar{X} = ๔.๔๑$ ) ผู้นำมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาไปสู่การเป็นกัลยาณมิตร ( $\bar{X} = ๔.๓๙$ ) ผู้นำประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นระบบ และถูกต้องเป็นธรรม ( $\bar{X} = ๔.๓๗$ ) ผู้นำสร้างความแข็งแกร่งให้องค์กรด้วยการสร้างทีมงานที่มีความรักกลมรอบคอบ ( $\bar{X} = ๔.๓๗$ ) ผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = ๔.๓๗$ ) ผู้นำมีความใส่ใจที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดในการบริหารด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ( $\bar{X} = ๔.๓๖$ ) และผู้นำทำงานทุกด้านอย่างถูกต้องโปร่งใส และตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = ๔.๓๕$ )

จากผลการวิเคราะห์ความเหมาะสม และความเป็นไปได้เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ สรุปได้ว่า ในภาพรวม ความเหมาะสม มีระดับค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = ๔.๔๓$ ) และความเป็นไปได้ มีระดับค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = ๔.๔๕$ )

#### ด้านวิสัยทัศน์

**ความเหมาะสมรายข้อ** พบว่า ความเป็นไปได้เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำมีการวางแผนการดำเนินการ และพอใจในการบริหารจัดการที่เป็นอยู่ ( $\bar{X} = ๔.๕๙$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้นำสามารถวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กร ( $\bar{X} = ๔.๑๕$ )

**ความเป็นไปได้รายข้อ** พบว่า ความเป็นไปได้เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำมีการวางแผนการดำเนินการ และพอใจในการบริหารจัดการที่เป็นอยู่ ( $\bar{X} = ๔.๖๕$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้นำกำหนดทิศทางที่จะดำเนินงานองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน และมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = ๔.๓๖$ )

#### ด้านความชำนาญ

**ความเหมาะสมรายข้อ** พบว่า ความเป็นไปได้เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำมีทักษะความเข้าใจในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในร่วมกับ

บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = ๔.๖๘$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้นำยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ ( $\bar{X} = ๔.๓๕$ )

**ความเป็นไปได้รายข้อ** พบว่า ความเป็นไปได้เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำมีทักษะความเข้าใจในการจัดกิจกรรมภายในร่วมกับบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ (๔.๖๔) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้นำมีเจตคติที่ชัดเจนในการแสดง ข้อคิดเห็นต่อปัญหาโต้แย้งที่เกิดขึ้น ( $\bar{X} = ๔.๓๖$ )

#### ด้านมนุษยสัมพันธ์

**ความเหมาะสมรายข้อ** พบว่า ความเป็นไปได้เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำมีความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่บุคลากรที่ปฏิบัติงานเพื่อให้งาน บรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = ๔.๔๘$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้นำยกย่องให้เกียรติผู้อื่นเพื่อเพิ่ม ศักยภาพในการทำงาน ( $\bar{X} = ๔.๓๓$ )

**ความเป็นไปได้รายข้อ** พบว่า ความเป็นไปได้เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำยกย่องให้เกียรติผู้อื่นเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน และผู้นำ ให้ช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีโอกาส และตรวจสอบงานที่มอบหมายอยู่เสมอเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = ๔.๔๕$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = ๔.๓๒$ )

#### ด้านคุณธรรม

**ความเหมาะสมรายข้อ** พบว่า ความเป็นไปได้เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำสามารถเผชิญปัญหา และอุปสรรคต่างๆ อย่างไม่ย่อท้อพร้อมนำ ผลการตรวจสอบสาเหตุของความผิดพลาดมาใช้พัฒนางานได้ ( $\bar{X} = ๔.๕๓$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อย ที่สุด คือ ผู้นำทำงานทุกด้านอย่างถูกต้องโปร่งใส และตรวจสอบได้ และผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรมี การศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = ๔.๓๖$ )

**ความเป็นไปได้รายข้อ** พบว่า ความเป็นไปได้เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจเพื่อ แก้ปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานของตนเองอย่างมีระบบ ( $\bar{X} = ๔.๕๓$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้นำทำงานทุกด้านอย่างถูกต้องโปร่งใส และตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = ๔.๓๕$ )

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ มีระดับค่าเฉลี่ย มาก เมื่อพิจารณารายด้าน ยังมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ควรมีการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหาร

สถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ในทุกๆ ด้าน ที่ได้อยู่แล้ว เพื่อยกระดับค่าเฉลี่ยให้สูงขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะข้อที่มีค่าเฉลี่ยปานกลางในแต่ละด้าน

## ๔.๒ ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑

ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ โดยแบ่งประเด็นที่จะศึกษาวิจัย เป็นขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ผู้วิจัย ได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถเป็นอย่างดีเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม จำนวน ๑๔ รูป เพื่อศึกษาสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ทั้ง ๔ ด้าน คือ ๑) ด้านวิสัยทัศน์ ๒) ด้านความชำนาญ ๓) ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ๔) ด้านคุณธรรม

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน ๑๔ รูป/คน ถือเป็นแนวทางสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ซึ่งสามารถสรุปผลโดยจำแนกตามรายด้านของการศึกษาวิจัย ดังนี้

### ๔.๒.๑ สภาวะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องยอมรับการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ แบ่งออกได้ ดังนี้

๑. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีวิสัยทัศน์ในการทางบประมาณ นอกจากงบที่รัฐสนับสนุน และต้องทำให้เพียงพอต่อการบริหารจัดการในโรงเรียน มีความรอบรู้รอบคอบ โดยนำหลักธรรมของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้ามาใช้ในการเป็นผู้นำ และต้องประกอบไปด้วยการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถรับผิดชอบในการทำงาน มีความยุติธรรม รู้รักสามัคคี มีความเสียสละ ไม่มีมานะทิฐิ ปราศจากอคติ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอยู่เสมอ ให้การสนับสนุนการศึกษาเพื่อให้นักเรียนที่จบการศึกษาออกไปจากโรงเรียนเป็นผู้มีความรู้คู่คุณธรรม เป็นศาสนทายาทของพระพุทธศาสนาที่ดีในอนาคต มีการนำหลักของการเปลี่ยนแปลงด้านพุทธวิสัยมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพ และการบริหารงานในองค์กร และภาคส่วนต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการบริหารงานเชิงพุทธ ผู้นำต้องมีแนวความคิดจัดโครงการหรือการศึกษาดูงานด้านการเรียนการสอนพระพุทธศาสนาให้มากเพื่อนำมาปรับปรุงประยุกต์ในการบริหารโรงเรียนของตนเอง นอกจากนั้นต้องมีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้างมองที่ตัวนักเรียนเป็นหลัก เพื่อให้เป็นศาสนทายาทที่ดี เพราะเวลานักเรียนที่มาเรียนมีคุณภาพไม่เหมือนกัน มีความเป็นอยู่ และสถานะที่แตกต่างกัน ดังนั้นต้องหล่อหลอมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พยายามจัดการศึกษาให้สมบูรณ์แบบ

ที่สุด ไม่ว่าจะเป็นตัวหลักสูตร โครงสร้างหลักสูตร การเรียนการสอน เพิ่มเติมส่วนที่บกพร่องโดยการสอนพิเศษ โดยทำให้นักเรียนมีความสมบูรณ์ มีคุณภาพทั้งความรู้ และคุณธรรม มีการมุ่งเน้นสร้างกุลบุตร (สามเณร) ให้มีความรู้คู่คุณธรรม มีแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียน ส่งเสริมบุคลากรในองค์กรให้มีวุฒิการศึกษาเพิ่ม เพิ่มสวัสดิการให้กับบุคลากร เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีจริยวัตรที่ดีงามเป็นต้นแบบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้นำทางด้านจิตวิญญาณมีความกล้าในการตัดสินใจ ไม่ลังเลในการตัดสินใจ มีความยุติธรรมต่อบุคลากรในองค์กร สร้างขวัญ และกำลังใจตลอดจนส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเหมาะสม และยุติธรรม โดยยึดระบบคุณธรรมเป็นหลักพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการบริหารงานในสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ควรพัฒนาความตระหนัก เข้าใจ และยอมรับสภาพแวดล้อมที่ตนดำรงชีวิตอยู่ ยึดมั่นในข้อตกลงร่วมกันต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับส่วนตน ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับโลก หลักสูตร สถานศึกษาควรสร้างให้ผู้เรียนมีความพร้อมในการเป็นผู้บริโภคที่ตัดสินใจแบบมีข้อมูล และเป็นอิสระ และเข้าใจในความรับผิดชอบ

**ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านวิสัยทัศน์ได้ ดังนี้**

- ๑) ผู้นำต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้
- ๒) สนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอต่อการบริหารจัดการ
- ๓) มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีความยุติธรรม รู้รักสามัคคี มีความเสียสละ
- ๔) มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอยู่เสมอ
- ๕) ให้การสนับสนุนการศึกษาเพื่อเป็นศาสนทายาทของพระพุทธศาสนาที่ดีในอนาคต
- ๖) มีการนำหลักธรรมมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพ และการบริหารงานในองค์กร
- ๗) มีการศึกษาดูงานเพื่อนำมาปรับปรุงประยุกต์ในการบริหารโรงเรียนของตนเอง
- ๘) มีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้างโดยทำให้บุคลากรมีคุณภาพทั้งความรู้ และคุณธรรม
- ๙) มีการมุ่งเน้นสร้างกุลบุตร (สามเณร) ให้มีความรู้คู่คุณธรรม
- ๑๐) เพิ่มขวัญกำลังใจให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- ๑๑) มีจริยวัตรที่ดีงามเป็นต้นแบบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๑๒) มีความยุติธรรมต่อบุคลากรในองค์กร
- ๑๓) พัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานเป็นทีม
- ๑๔) ส่งเสริมให้บุคลากรมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

**จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านวิสัยทัศน์ ได้ดังนี้**

#### **จุดเด่น หรือจุดแข็ง (Strengths)**

- ๑) มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีความยุติธรรม รู้รักสามัคคี มีความเสียสละ
- ๒) มีการนำหลักธรรมมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพ และการบริหารงานในองค์กร
- ๓) มีการศึกษาดูงานเพื่อนำมาปรับปรุงประยุกต์ในการบริหารโรงเรียนของตนเอง

- ๔) มีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้างโดยทำให้บุคลากรมีคุณภาพทั้งความรู้ และคุณธรรม
- ๕) มีการมุ่งเน้นสร้างกลยุทธ์ (สามเณร) ให้มีความรู้คู่คุณธรรม
- ๖) มีจริยวัตรที่ดีงามเป็นต้นแบบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

#### จุดด้อย หรือจุดอ่อน (Weaknesses)

- ๑) ไม่มีการสนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอต่อการบริหารจัดการ
- ๒) ไม่มีการเพิ่มขวัญกำลังใจให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- ๓) ไม่มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอยู่เสมอ
- ๔) ไม่มีความยุติธรรมต่อบุคลากรในองค์กร

#### โอกาส (Opportunities)

- ๑) ควรเป็นผู้นำต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้
- ๒) พัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานเป็นทีม
- ๓) ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

#### อุปสรรค (Threats)

- ๑) งบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนาทุกด้านของผู้ใต้บังคับบัญชา

**หลักธรรมที่สนับสนุนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหาร  
สถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านวิสัยทัศน์ ดังนี้**

#### หลักพรหมวิหาร ๔

- ๑) เมตตา
  - มีจิตอันแผ่ไมตรี และคิดทำประโยชน์แก่องค์กร
- ๒) กรุณา
  - ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนแก่บุคลากรในองค์กร
- ๓) มุทิตา
  - ยกย่องยินดีเมื่อบุคลากรประสบผลสำเร็จ
- ๔) อุเบกขา
  - ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนแก่บุคลากรในองค์กร
  - ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเมื่อต้องตัดสินใจปัญหาในองค์กร
  - ใส่ใจการประเมิณผล
  - มีการกระจายอำนาจ
  - รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

**๒. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านความชำนาญ** ภาวะผู้นำด้านความชำนาญผู้นำต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ในภาคปฏิบัติ ที่สั่งสมมาทั้งด้านการกระทำ คำพูด และความคิดอ่าน ต้องใฝ่เรียนรู้หลากหลายศาสตร์เพื่อทำความเข้าใจระบบงานของแต่ละศาสตร์ บูรณาการหลากหลายศาสตร์เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ก้าวทันสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ต้องทำความเข้าใจกับระบบงานขององค์กรทั้งของระบบ ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยมีการติดตาม และประเมิณผล ต้องมี วิรุโธ ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการบริหาร โดยเฉพาะบริหารตามภารกิจ จนมีความชำนาญเฉพาะด้าน หรือเชี่ยวชาญ เพื่อเป็นที่ยอมรับของ

ผู้ร่วมงานโดยการปฏิบัติตามหลักการบริหารจัดการ POSDCORB คือ(๑) การวางแผน (Planning) (๒) การจัดองค์การ (Organizing) (๓) การบริหารงานบุคคล (Staffing) (๔) การอำนวยการ (Directing) (๕) การร่วมมือ (Cooperating) (๖) การรายงาน (Report) (๗) การจัดการการเงิน (Budgeting)

ผู้นำควรมีความมั่นใจเพียรในการฝึกฝนการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพของการทำงาน มีเทคนิค และความถนัดในงานที่ทำ มีความพร้อมในการทำงานตลอดเวลา มีการฝึกฝนกระตุ้นบุคลากรให้ตื่นตัวในการปฏิบัติงาน มีความเชี่ยวชาญ และมุ่งมั่นจะบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีประสบการณ์ และความพยายามที่จะบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง มีทักษะความเข้าใจในการจัดกิจกรรมร่วมกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การมีส่วนร่วม การทำงานแบบพี่น้อง มีความตั้งใจอดทน ต่อสภาพปัญหาอันเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีทัศนคติต่องานที่ดี และความความขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงานในหน้าที่ สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร มีความมั่นใจในความถูกต้องของงานที่ทำทุกเรื่อง มีการบริหาร และจัดสรรทรัพยากรคือบุคคล งบประมาณ แผนพัฒนาต่างๆ โดยมีการนำเอาการบริหารเชิงพุทธมาใช้ในการบริหาร แก้ไขปัญหา อุปสรรคต่างๆ มากมาย โดยใช้หลักพุทธธรรม ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ลงมือทำงาน ร่วมกันปฏิบัติโดยไม่ถือตน โดยผู้นำต้องยึดหลักธัมมาธิปไตย ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติบ่อยๆ ปล่อยให้แก้ปัญหาไปก่อนแล้วค่อยให้คำปรึกษาทีหลัง

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) วิเคราะห์แล้วพบว่าสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านความชำนาญได้ ดังนี้

- ๑) ผู้นำควรมีความมั่นใจเพียรในการฝึกฝนการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ๆ
- ๒) มีเทคนิค และความถนัดในงานที่ทำ
- ๓) มีการฝึกฝนกระตุ้นบุคลากรให้ตื่นตัวในการปฏิบัติงาน
- ๔) มีความเชี่ยวชาญ และมุ่งมั่นจะบริหารจัดการ
- ๕) มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง
- ๖) มีทักษะความเข้าใจในการจัดกิจกรรมร่วมกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ
- ๗) มีส่วนร่วมในการทำงานแบบพี่น้อง
- ๘) มีความตั้งใจอดทน และปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ
- ๙) มีความความขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงานในหน้าที่
- ๑๐) มีความมั่นใจในความถูกต้องของงานที่ทำทุกเรื่อง
- ๑๑) มีการนำเอาการบริหารเชิงพุทธมาใช้ในการบริหาร
- ๑๒) แก้ไขปัญหา อุปสรรคต่างๆ มากมาย โดยใช้หลักพุทธธรรม
- ๑๓) ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๑๔) ปล่อยให้แก้ปัญหาไปก่อนแล้วค่อยให้คำปรึกษาทีหลัง

จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านความชำนาญ ได้ ดังนี้



### จุดเด่น หรือจุดแข็ง (Strengths)

- ๑) มีเทคนิค และความถนัดในงานที่ทำ
- ๒) มีการฝึกฝนกระตุ้นบุคลากรให้ตื่นตัวในการปฏิบัติงาน
- ๓) มีความเชี่ยวชาญ และมุ่งมั่นจะบริหารจัดการ
- ๔) มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง
- ๕) มีทักษะความเข้าใจในการจัดกิจกรรมร่วมกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ
- ๖) มีส่วนร่วมในการทำงานแบบพี่น้อง
- ๗) มีความตั้งใจอดทน และปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ
- ๘) มีความความขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงานในหน้าที่
- ๙) มีความมั่นใจในความถูกต้องของงานที่ทำทุกเรื่อง
- ๑๐) มีการนำเอาการบริหารเชิงพุทธมาใช้ในการบริหาร
- ๑๑) แก้ไขปัญหา อุปสรรคต่างๆ มากมาย โดยใช้หลักพุทธธรรม

### จุดด้อย หรือจุดอ่อน (Weaknesses)

- ๑) ปล่อยให้แก้ปัญหาไปก่อนแล้วค่อยให้คำปรึกษาทีหลัง

### โอกาส (Opportunities)

- ๑) ผู้นำควรมีความหมั่นเพียรในการฝึกฝนการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ๆ
- ๒) ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา

### อุปสรรค (Threats)

๓. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านมนุษยสัมพันธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการบริหารเพื่อให้เกิดความมีมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานนั้น ถึงแม้รูปแบบของโครงการต่างๆ จะมาจากส่วนกลาง แต่โรงเรียนก็มีการเน้นการทำงานให้เกิดการมีส่วนร่วม โดยผู้ที่เกี่ยวข้องมาช่วยกันดำเนินงานในทุกขั้นตอน โดยเฉพาะเรื่องการบริหารจะให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ

ผู้นำควรมีความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่บุคลากรที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย มีความกระตือรือร้น พร้อมให้คำปรึกษาแนะนำที่ถูกต้อง และหมั่นตรวจสอบข้อบกพร่องเพื่อการบริหารจัดการ มีใจผูกพันอยู่กับงานในหน้าที่ รับผิดชอบ และใคร่ครวญในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความรอบคอบ พร้อมให้คำปรึกษา ให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นกันเองกับคนทุกๆ คน ทำงานร่วมกันไม่ทอดทิ้งกันจนกว่างานจะสำเร็จ มีการควบคุมอารมณ์ได้ดี มั่นคง จริงใจที่จะทำงาน แม้ในยามเกิดภาวะวิกฤติ และผลกระทบจากเหตุการณ์ผันผวนของภายนอก มีการสร้างมิตรภาพ ห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งนอก และในเวลางาน รวมทั้งเอาใจใส่ในการบริหารจัดการ มีการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีโอกาส และตรวจสอบงานที่มอบหมายอยู่เสมอ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ มีการยกย่องให้เกียรติผู้อื่น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน มีความชัดเจน และให้โอกาสแสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเอาใจใส่ มุ่งเน้นการสร้าง ความมั่นใจ แจ่มแจ้งข้อมูลบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สร้างความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีต่อบุคลากร และเข้าใจความต้องการของผู้อื่น มีกัลยาณมิตรกล้วยานธรรม มีมนุษยสัมพันธ์โอบอ้อมอารี เข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยหลักธรรมพรหมวิหาร มีภาวะผู้นำที่กว้างขวางในชุมชนทั้งระดับวงการสงฆ์ และวงการฆราวาส เพราะต้องบริหารจัดการศึกษาที่ต้อง

ทรัพยากรหลายๆ ด้าน มีการใช้พุทธวิธีในการใช้มนุษยสัมพันธ์เพราะทุกองค์กรมีการประสานงาน และมีการทำงานร่วมกับทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรท้องถิ่นหรือองค์กรระดับประเทศ เพราะฉะนั้น ด้านมนุษยสัมพันธ์จึงมีการเอาพุทธมนุษยสัมพันธ์มาใช้เพื่อดำเนินการ มีความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร และภายนอกองค์กร

สรุปผลการวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้ ดังนี้

- ๑) ผู้นำควรมีความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่บุคลากรที่ปฏิบัติงาน
- ๒) มีความกระตือรือร้น พร้อมให้คำปรึกษาแนะนำที่ถูกต้อง
- ๓) มีใจผูกพันอยู่กับงานในหน้าที่ รับผิดชอบ และใคร่ครวญในสิ่งที่ทำอย่างรอบคอบ
- ๔) มีความเป็นกันเองกับคนทุกๆ คน ทำงานร่วมกันไม่ทอดทิ้งกัน
- ๕) มีการควบคุมอารมณ์ได้ดี มั่นคง จริงใจที่จะทำงาน
- ๖) มีการสร้างมิตรภาพห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งนอก และในเวลางาน
- ๗) มีการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
- ๘) มีการยกย่องให้เกียรติผู้อื่น
- ๙) เอาใจใส่ในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่
- ๑๐) สร้างความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีต่อบุคลากร
- ๑๑) มีมนุษยสัมพันธ์โอบอ้อมอารี เข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยหลักธรรมพรหมวิหาร
- ๑๒) ภาวะผู้นำที่กว้างขวางในชุมชนทั้งระดับวงการสงฆ์ และวงการฆราวาส
- ๑๓) มีการใช้พุทธวิธีในการใช้มนุษยสัมพันธ์เพราะทุกองค์กร
- ๑๔) มีความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร และภายนอกองค์กร

จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้ ดังนี้

#### จุดเด่น หรือจุดแข็ง (Strengths)

- ๑) มีความกระตือรือร้น พร้อมให้คำปรึกษาแนะนำที่ถูกต้อง
- ๒) มีใจผูกพันอยู่กับงานในหน้าที่ รับผิดชอบ และใคร่ครวญในสิ่งที่ทำอย่างรอบคอบ
- ๓) มีความเป็นกันเองกับคนทุกๆ คน ทำงานร่วมกันไม่ทอดทิ้งกัน
- ๔) มีการควบคุมอารมณ์ได้ดี มั่นคง จริงใจที่จะทำงาน
- ๕) มีการสร้างมิตรภาพห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งนอก และในเวลางาน
- ๖) มีการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
- ๗) มีการยกย่องให้เกียรติผู้อื่น
- ๘) มีมนุษยสัมพันธ์โอบอ้อมอารี เข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยหลักธรรมพรหมวิหาร
- ๙) มีการใช้พุทธวิธีในการใช้มนุษยสัมพันธ์เพราะทุกองค์กร
- ๑๐) มีความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร และภายนอกองค์กร

#### จุดด้อย หรือจุดอ่อน (Weaknesses)

- ๑) ผู้นำควรมีความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่บุคลากรที่ปฏิบัติงาน

## โอกาส (Opportunities)

๒) เอาใจใส่ในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

๓) สร้างความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีต่อบุคลากร

## อุปสรรค (Threats) ภาวะผู้นำที่กว้างขวางในชุมชนทั้งระดับวงการสงฆ์ และวงการ

ฆราวาส

**๔. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านคุณธรรม** คุณธรรมถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับผู้นำที่เป็นนักบริหาร ผู้นำไม่ว่าจะอยู่องค์ใดก็ตามไม่ว่าจะเป็นองค์กรเล็กหรือองค์กรใหญ่ แต่ถ้าขาดเสียซึ่งคุณธรรมก็จะทำให้การบริหารจัดการในองค์กรนั้นมีปัญหาเกิดขึ้นในด้านพระพุทธศาสนา สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ทรงวางหลักธรรมสำหรับผู้นำไว้เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติหลายข้อหลักธรรมด้วยกัน

ผู้นำควรส่งเสริม และช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง โดยใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ในการบริหารจัดการ ควรมีความใส่ใจที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดในการบริหาร ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ควรสร้างความศรัทธาเชื่อมั่น โดยทำตัวให้น่าศรัทธา กล้ารับผิดชอบ และพิจารณาไตร่ตรองการทำงานที่มอบหมายอยู่เสมอ ควรส่งเสริมให้บุคลากรให้มีการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อพัฒนาตนเองในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาไปสู่การเป็นกัลยาณมิตร สามารถเผชิญปัญหา และอุปสรรคต่างๆ อย่างไม่ย่อท้อพร้อมนำผลการตรวจสอบสาเหตุของความผิดพลาดมาใช้พัฒนางาน ควรมีการกระจายอำนาจให้กับ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบ และแก้ไขปัญหาของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ควรสร้างความแข็งแกร่งให้องค์การด้วยการสร้างทีมงานที่มีความรัดกุม รอบคอบ ควรยอมรับ และเห็นคุณค่าของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่สามารถมีการแก้ปัญหา โดยใช้สติปัญญาในการทำงาน ควรมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานของตนเองอย่างมีระบบมีความสัมพันธ์กัน มีการศึกษาเพิ่มเติม มีการพัฒนาหมายถึงว่า มีการอบรม เมื่อเราไปรับการอบรมมาแล้วนำมาถ่ายทอดให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบ เวลาที่มีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรผู้นำสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาเป็นเครื่องมือ และแนวทางในการแก้ปัญหา มีความรักบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนกับพวกเขาเหล่านั้นเป็นญาติหรือคนในครอบครัวส่งเสริมหรือส่งเสริมให้เขามีชีวิตที่ดีขึ้น บริหารด้วยหลักเมตตาธรรม ให้ความรัก และความอบอุ่นแก่บุคลากรในองค์กร ไม่ลำเอียงเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นเมื่อถึงเวลาตัดสินใจก็ต้องว่ากันไปตามหลักความยุติธรรม

ดังนั้น จึงพอจะสรุปวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านคุณธรรม ได้ ดังนี้

๑. ผู้นำควรส่งเสริม และช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง
๒. มีความใส่ใจที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดในการบริหาร ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
๓. สร้างความศรัทธาเชื่อมั่น โดยทำตัวให้น่าศรัทธา กล้ารับผิดชอบ
๔. ส่งเสริมให้บุคลากรให้มีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเอง
๕. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอด้วยความยุติธรรม
๖. สามารถเผชิญปัญหา และอุปสรรคต่างๆ อย่างไม่ย่อท้อ

๗. มีการกระจายอำนาจให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยปราศจากความอิจฉา
  ๘. สร้างความแข็งแกร่งให้องค์กรด้วยการสร้างทีมงานที่มีความรักกลม ุอบคอบ
  ๙. ยอมรับ และเห็นคุณค่าของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่สามารถแก้ปัญหา
  ๑๐. มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจ
  ๑๑. ส่งเสริมบุคลากรให้มีการศึกษาเพิ่มเติม มีการพัฒนาหมายถึงว่า มีการอบรม
  ๑๒. มีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรแก้ปัญหาด้วยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา
  ๑๓. มีความรักบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนกับพวกเขาเหล่านั้นเป็นญาติ
  ๑๔. บริหารด้วยหลักเมตตาธรรม ให้ความรัก และความอบอุ่นแก่บุคลากรในองค์กร
- จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านคุณธรรม ได้ ดังนี้

#### จุดเด่น หรือจุดแข็ง (Strengths)

- ๑) ผู้นำควรส่งเสริม และช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง
- ๒) มีความใส่ใจที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดในการบริหาร ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
- ๓) สร้างความศรัทธาเชื่อมั่น โดยทำตัวให้น่าศรัทธา กล้ารับผิดชอบ
- ๔) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอด้วยความยุติธรรม
- ๕) สามารถเผชิญปัญหา และอุปสรรคต่างๆ อย่างไม่ย่อท้อ
- ๖) มีการกระจายอำนาจให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยปราศจากความอิจฉา
- ๗) สร้างความแข็งแกร่งให้องค์กรด้วยการสร้างทีมงานที่มีความรักกลม ุอบคอบ
- ๘) ยอมรับ และเห็นคุณค่าของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่สามารถแก้ปัญหา
- ๙) มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจ
- ๑๐) มีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรแก้ปัญหาด้วยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา
- ๑๑) มีความรักบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนกับพวกเขาเหล่านั้นเป็นญาติ

#### จุดด้อย หรือจุดอ่อน (Weaknesses)

##### โอกาส (Opportunities)

- ๑) ส่งเสริมให้บุคลากรให้มีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเอง
- ๒) ส่งเสริมบุคลากรให้มีการศึกษาเพิ่มเติม มีการพัฒนาหมายถึงว่า มีการอบรม
- ๓) บริหารด้วยหลักเมตตาธรรม ให้ความรัก และความอบอุ่นแก่บุคลากร

ในองค์กร

##### อุปสรรค (Threats)

๔.๒.๒ แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ แบ่งออกได้ ดังนี้

๑. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์หรือแนวทางของผู้นำในการบริหารองค์ให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำต้องมีทิศทางในการให้ขวัญ และกำลังใจแก่บุคลากร ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในองค์เพื่อให้บุคลากรเกิดความรักอยากจะทำหรือปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างจริงจัง ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดความเจริญ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ความสามารถ และ

ทักษะในการบริหารของผู้นำมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากพร้อมด้วยคุณลักษณะของภาวะผู้นำย่อมสามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

ผู้นำต้องมีจิตอาสาในการทำงานร่วมกันกับบุคลากรในองค์กรต้องไม่หวังผลตอบแทนต้องรอบคอบ มีธรรมาภิบาล มีวิสัยทัศน์กว้างไกล จริงใจ ต้องศึกษาให้ลึกซึ้ง และต้องมีวิสัยทัศน์ที่ต้องทำได้ ทำได้จริง เป็นผู้รอบรู้ในทุกๆ ด้าน เช่น สังคม การเมือง เศรษฐกิจ การศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อจะได้วางระบบ และพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต ให้สอดคล้องกับสถานการณ์พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นคนใฝ่รู้ใฝ่เรียน ต้องกล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบ รอบรู้สถานการณ์ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเป็นนักบริหารจัดการที่ดีต้องมีการวางแผน มีทักษะในการประสานงาน ลักษณะของการเป็นผู้นำที่สำคัญ คือ ความมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีความซื่อสัตย์ มีความคิดสร้างสรรค์ และผู้นำสมัยใหม่จะต้องเน้นการมีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม และมองการไกล จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้รอบปฏิภาณไหวพริบดี มีความถ่อมตัวให้เกียรติผู้อื่น เข้าใจในสภาพ และความคิดคนอื่น มีความเสียสละไม่เอาเปรียบผู้อื่น และช่วยเหลือผู้อื่นหากมีโอกาส มีความขยันอดทน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติตามนั้นปฏิบัติตามอย่างมีความสุข ผู้บริหารต้องมีการวางแผนกับบุคลากร พร้อมการกำกับดูแลต้องมีวิสัยทัศน์ พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อดทน และเป็นผู้ตามด้วย ไม่ได้เป็นผู้นำอย่างเดียว การดำเนินการต้องมีเป้าหมายในอนาคต และเป้าหมายต้องปฏิบัติได้เพื่อพัฒนาในทางที่ดี เชื่อถือได้ตอบสนองเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง และการเป็นผู้นำต้องมีการปฏิบัติจริง เป็นตัวอย่างที่ดีของครู ให้ความน่าเชื่อถือ และมีความศรัทธา ภาวะผู้นำของราชการสมัยใหม่ เราต้องคิดค้นนวัตกรรมใหม่ มาใช้ในการทำงาน เช่น เปลี่ยนวิสัยทัศน์ เป็นงานสนับสนุนเพื่อลดความขัดแย้งเกิดขึ้นของหน่วยงาน เพื่อให้ไปสู่การทำงานให้เข้ากับยุคสมัยภายใต้ความถูกต้องด้วยกฎหมาย และระเบียบ ลดความขัดแย้ง ป้องกัน และยับยั้งการกระทำผิดทุกด้าน ทุกกระบวนการ ในการดำเนินการเรื่องต่างๆ หลักเกณฑ์ต้องมาก่อน การพิจารณา พิจารณาอะไร ต้องยึดถือความเป็นธรรม ต้องไม่เบียดเบียน ต้องไม่ลำเอียง ด้วย รัก โลก โกรธ หลงการกำหนดทิศทาง และแนวโน้มให้ผู้อื่นคิด ตัดสินใจ และกระทำตามไปในทางสร้างสรรค์ ได้ด้วยความเต็มใจ เพื่อส่งผลให้สามารถกำหนดทิศทางโดยใช้ศักยภาพให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้ ปัจจุบันมุมมองของผู้บริหารที่มีเป้าหมาย มีแนวคิดในอนาคต สามารถวิเคราะห์ และกำหนดทิศทางกล้าตัดสินใจ มีความคิด เชิงสร้างสรรค์ เชิงวิเคราะห์ และเชิงประยุกต์ การยอมรับจากครูอาจารย์ เพื่อน พ่อแม่ผู้ปกครอง คนรอบข้าง และชุมชน ด้วยความเต็มใจ ถือว่าเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถใช้อินเทอร์เน็ต ในการสืบค้นข้อมูล พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องได้ด้วยตนเอง พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการสื่อสารทางความคิด โดยการเล่าเรื่องถ่ายทอดประสบการณ์ซึ่งกัน และกันภายในกลุ่มเสมอ

ดังนั้นจึงพอจะสรุปวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านวิสัยทัศน์ได้ ดังนี้

๑) ผู้นำต้องมีทำงานร่วมกันกับบุคลากรในองค์กรต้องไม่หวังผลตอบแทน

- ๒) ต้องศึกษาให้ลึกซึ้ง และต้องมีวิสัยทัศน์ที่ทำได้จริง
- ๓) รอบรู้ในทุกๆ ด้าน เช่น สังคม การเมือง เศรษฐกิจ การศึกษา
- ๔) พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
- ๕) พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นคนใฝ่รู้ใฝ่เรียน
- ๖) กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบ รอบรู้สถานการณ์ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ๗) มีการวางแผนกับบุคลากร พร้อมการกำกับดูแลอย่างมีวิสัยทัศน์
- ๘) มีความรู้ความสามารถในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- ๙) ให้ความน่าเชื่อถือ และมีความศรัทธา
- ๑๐) ลดความขัดแย้ง ป้องกัน และยับยั้งการกระทำผิดทุกด้าน ทุกกระบวนการ
- ๑๑) กล้าตัดสินใจ มีความคิด เชิงสร้างสรรค์ เชิงวิเคราะห์ และเชิงประยุกต์
- ๑๒) มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
- ๑๓) สามารถตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องได้ด้วยตนเอง
- ๑๔) พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการสื่อสารทางความคิด

**๒. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านความชำนาญ** ภาวะผู้นำเป็นพื้นฐานในการเกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำประกอบด้วยพลังกาย และประสาท รู้จุดมุ่งหมาย และแนวทางที่จะนำความกระตือรือร้น ความเป็นมิตร และความรัก ความน่าเชื่อถือ ความกล้าตัดสินใจ สติปัญญาความรอบรู้ และศรัทธาความเชื่อมั่น เป็นการเริ่มต้นการพัฒนาคุณภาพการ จัดระบบการบริหารภายในองค์กรให้มีความเหมาะสม ภาวะผู้นำที่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดปัจจัยที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก็ความชำนาญในการทำงาน หรือประสบการณ์ของผู้นำหรือผู้บริหาร

ผู้นำต้องมีประสบการณ์/เก็บเกี่ยวประสบการณ์จากการทำงานมาเป็นความชำนาญ ใช้ความชำนาญในการใช้คน ใช้คนให้เป็น ให้ตรงกับความชำนาญของแต่ละคน ใครชอบแบบไหน เก่งด้านไหนก็ให้ทำงานด้านนั้นๆ จัดให้มีการอบรม/สัมมนา/เข้าหาผู้ชำนาญการ/ปรึกษาหารือบุคคลผู้มีความเชี่ยวชาญแต่ด้าน ความชำนาญของผู้นำคือการทำงานอย่างจริงจัง เอาใจใส่ต่อหน้าที่การงานอย่างชัดเจน ผิดพลาดแก้ไขอย่างถูกต้อง เมื่อเป็นผู้ทำงาน ปฏิบัติงาน และนั่นก็คือการผ่านงานมาอย่าง โขงโคขอย่อมเป็นผู้ชำนาญในงานนั้นๆ และสามารถแนะนำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างผู้ชำนาญการ ต้องพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญในบทบาทหน้าที่ ใฝ่รู้ พัฒนาค้นคว้าโดยการเข้าร่วมอบรมหรือสัมมนาอยู่เป็นประจำ มีความชำนาญด้านความรู้ความสามารถทั้งทางโลก และทางธรรม และจัดการบริหาร จัดการการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารแต่ละแห่ง มีความชำนาญในการบริหารที่ต่างกันเพราะขึ้นอยู่กับสภาวะ และปัจจัยต่างๆ ในการพัฒนานั้นต้องมีจัดสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ในการบริหารอยู่สม่ำเสมอ ต้องมีการฝึก ปฏิบัติ เรียนรู้ทฤษฎีใหม่อยู่ตลอดเวลา มีอบรม ชี้แจง ปฏิบัติการ ถ่ายทอด บูรณาการ สิ่งที่ได้รับมาถ่ายทอดแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน สร้างบุคลากรในองค์กรมาชดเชยความชำนาญที่ขาดไป จัดอบรม ทำข้อสอบ การวัดผล ประเมินผล เทคนิคการสอน และวิธีการ อบรม บุคลากร (เฉพาะ) ห้ามส่งตัวแทน เน้นอบรมด้านการบริหาร การศึกษานำประสบการณ์ที่มีอยู่ มาปรับให้เข้ากับการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดความชำนาญ ใช้ทั้ง ศาสตร์ และศิลป์ ความชำนาญเกิดจากการเรียนรู้โดยตรงจากประสบการณ์ เชิญผู้มีประสบการณ์

มากกว่ามาร่วมทำงาน จัดส่งบุคลากรไปอบรมสัมมนาให้ตรงสายกับงานที่ตัวเองปฏิบัติอยู่ เพื่อให้เกิดความชำนาญ ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาเครื่องมือในการเรียนการสอน บริหารจัดการการวัด และประเมินผลการเรียนรู้ และการจัดเก็บเอกสารหลักฐานการศึกษาอย่างเป็นระบบ ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และประยุกต์ใช้ความรู้มาป้องกัน และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร มอบทุนหรือรางวัลให้แก่บุคลากรผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นจึงพอจะสรุปวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านความชำนาญได้ ดังนี้

- ๑) ผู้นำต้องมีประสบการณ์/เก็บเกี่ยวประสบการณ์จากการทำงาน
- ๒) ใช้คนให้ตรงกับความชำนาญของแต่ละคน
- ๓) เอาใจใส่ต่อหน้าที่การงานอย่างชัดเจน ผิดพลาดแก้ไขอย่างถูกวิธี
- ๔) พัฒนาตนเองโดยการเข้าร่วมอบรมหรือสัมมนาอยู่เป็นประจำ
- ๕) มีความรู้ความสามารถทั้งทางโลก และทางธรรม
- ๖) มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในการบริหารอยู่เสมอ
- ๗) บูรณาการ สิ่งที่ได้รับมาแล้วถ่ายทอดแก่บุคลากรในองค์กร
- ๘) สร้างบุคลากรในองค์กรมาชดเชยความชำนาญที่ขาดไป
- ๙) นำเอาผู้มีประสบการณ์มากกว่ามาร่วมทำงาน
- ๑๐) ส่งบุคลากรไปอบรมสัมมนาให้ตรงสายกับงานที่ตัวเองปฏิบัติอยู่
- ๑๑) ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาเครื่องมือในการเรียนการสอน
- ๑๒) มีการประยุกต์ใช้ความรู้มาป้องกัน และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร
- ๑๓) ให้รางวัลให้แก่บุคลากรผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ๑๔) มีการฝึก ปฏิบัติ เรียนรู้ทฤษฎีใหม่อยู่ตลอดเวลา

**๓. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านมนุษยสัมพันธ์** ผู้นำต้องสร้างความสัมพันธ์กับคนในองค์กร ลูกน้อง คนภายนอก ชุมชนใกล้เคียง ทำ MOU ร่วมกับองค์กรต่างๆ นอกจากนั้นผู้จัดการ และผู้อำนวยการต้องมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน สร้างการทำงานร่วมกัน ปรีกษาหรือกัน ไม่ขัดกัน อยู่แบบพี่น้อง ให้ความเสมอภาค ปราศจากอคติ ไม่ควรเลือกปฏิบัติ ปราศจากอคติ ทิฐิ เข้าถึงทุกชนชั้นถึงจะเข้าถึงความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ต้องพัฒนา และส่งเสริมให้บุคลากรให้เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสาร และทำงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีความสุข มีมนุษยสัมพันธ์ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร และชุมชนเคียงใกล้ จัดให้มีช่องทางในการติดต่อสื่อสารได้ง่ายสะดวกรวดเร็วระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้สามารถดำเนินการในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างโครงการหรือกิจกรรมขึ้นเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กร หรือ สถานที่ใกล้เคียงกับองค์กร ให้เกียรติซึ่งกัน และกัน สร้างมนุษยสัมพันธ์ สร้างความสามัคคี ปรีกษาหรือ ไว้ว่างใจซึ่งกัน และกัน ไม่นินทาใส่ร้ายป้ายสีกันซึ่งเป็นต้นเหตุของความทะเลาะวิวาทกันในองค์กร จัดสวัสดิการของบุคลากรทางการศึกษา (ประกันสังคม) ความเป็นอยู่ รายได้สามารถใช้ดำรงชีวิตได้ไหม สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาบุคลากรย้ายงาน ทิศนศึกษาสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละ

ละบุคคล เน้นการให้เกียรติซึ่งกัน และกัน ไม่ก้าวล่วง เน้นการรายงาน และมติของที่ประชุม ร่วมฟัง ความคิดของทุกภาคส่วนที่สัมพันธ์กัน สร้างความสัมพันธ์กับคนรอบข้าง ยกย่องให้รางวัลแก่บุคคล ที่ทำงานได้ตามเป้าหมาย มีการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่แบ่งชั้น วรรณะ ให้การสนับสนุนหรือให้คำปรึกษาเมื่อบุคลากรในองค์กรมีปัญหา พุดจาสุภาพต่อบุคลากร ผู้ร่วมงานในองค์กรบอกกล่าวด้วยวาจาสุภาพ ไม่ดูต่ำว่ากล่าวตักเตือนโดยใช้วาจาตลกเหยียดหยาม คักดีศรี

สรุปวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาบุคลากรพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง พุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้ ดังนี้

- ๑) สร้างความสัมพันธ์กับคนในองค์กร ลูกน้อง คนภายนอก ชุมชนใกล้เคียง
- ๒) ทำงานร่วมกันไม่ขัดกัน อยู่แบบพี่น้อง ให้ความเสมอภาค ปราศจากอคติ
- ๓) เข้าถึงทุกชนชั้นถึงจะเข้าถึงความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- ๔) มีความสามารถในการสื่อสาร และทำงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีความสุข
- ๕) มีมนุษยสัมพันธ์ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร และชุมชนเคียงใกล้
- ๖) พุดจาสุภาพต่อบุคลากรผู้ร่วมงานในองค์กรบอกกล่าวด้วยวาจาสุภาพ ไม่ดูต่ำ
- ๗) สร้างโครงการหรือกิจกรรมขึ้นเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กร
- ๘) ให้เกียรติซึ่งกัน และกัน สร้างมนุษยสัมพันธ์ สร้างความสามัคคี
- ๙) จัดสวัสดิการของบุคลากร ความเป็นอยู่ รายได้สามารถใช้ดำรงชีวิตได้
- ๑๐) เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล
- ๑๑) ร่วมฟังความคิดของทุกภาคส่วนที่สัมพันธ์กัน สร้างความสัมพันธ์กับคนรอบข้าง
- ๑๒) ยกย่องให้รางวัลแก่บุคคลที่ทำงานได้ตามเป้าหมาย
- ๑๓) มีการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่แบ่งชั้นวรรณะ
- ๑๔) ให้การสนับสนุนหรือให้คำปรึกษาเมื่อบุคลากรในองค์กรมีปัญหา

**๔. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านคุณธรรม** ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้อง เต็มใจมีความมั่นคง ปลูกฝังคุณธรรมให้บุคลากรในองค์กรให้มีการดำเนินชีวิตตามหลักธรรมของ สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ต้องมีความเกื้อกูล ช่วยเหลือกันในแต่ละเรื่องต่อบุคลากรในองค์กร ให้ คำปรึกษาเมื่อบุคลากรมีปัญหา ผู้นำที่ดีควรมีหลักธรรมประดับใจตน ไม่นินทาว่าร้ายผู้บังคับบัญชา ทั้งต่อหน้า และลับหลัง บอกกล่าวด้วยเมตตาธรรม ส่งเสริมให้เขาทำงานได้อย่างมีความสุขตาม หลักธรรม ต้องพัฒนาให้เป็นผู้มีกายอ่อนนุ่ม วาจาอ่อนหวาน จิตใจอ่อนโยน ศีล ชันติ จาคะต่อ สถานที่ในการทำงาน มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าปฏิบัติธรรมกัมมัฏฐานเพื่อฝึกจิตใจพร้อมที่จะรับ ทุกสถานการณ์ในการทำงาน ควรให้องค์กรทุกองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพด้านคุณธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาจะมีส่วนในการนำเอาคุณธรรมมาใช้ในการพัฒนา และการบริหารอยู่แล้ว จัดทำบริบทของการปฏิบัติธรรมให้เหมาะสมสะดวกสบายในองค์กร เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กร ให้ ความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายด้วยความยุติธรรมปราศจากอคติ เน้นให้บุคลากรให้มีการปฏิบัติธรรม และ ใช้บุคคลที่ดีเป็นตัวอย่างในการใช้คุณธรรม ในการเรียนการสอน ใช้ผลงานเป็นหลัก ตัดสินคนด้วย ผลงาน ความซื่อตรง ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน สร้างขวัญกำลังใจ และช่วยเหลือกัน ปราศจากอคติ



๔ สร้างความเสมอภาค ผู้นำต้องมีปฏิสัมพันธ์ เกี่ยวกับการต้อนรับ เช่น มีการปรึกษาหารือ ต้องมีการต้อนรับ ต้องมีบทบาทหน้าที่ ต้องมีรูปแบบหลายๆ ด้าน ต้องเป็นผู้ที่รู้จักบทบาท และหน้าที่ของตน ที่ต้องรับผิดชอบในองค์การ ในด้านหน้าที่หลัก และความรับผิดชอบตามตำแหน่งในองค์การตาม หลักการบริหาร และยังต้องรู้จักหน้าที่รอง คือ การเป็นบุคคลตัวอย่างที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่มที่ ช่วยเหลือสมาชิกในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับกลุ่ม เพื่อสร้างสัมพันธภาพ และประสานงาน ภายในกลุ่มให้มีความสามัคคี เพื่อให้งานต่างๆ สำเร็จบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจึงควรเป็นผู้ที่มีทั้งธรรม และความรู้ การเป็นผู้บริหารต้องคิดดี ต้องทำอะไรให้ลูกน้องเป็นสุขในการทำงาน หาแรงจูงใจ ในการทำงาน การดูแลเอาใจใส่ ต้องพัฒนาด้านบุคลิกภาพ เพื่อให้ความสมัคสมานสามัคคี มีความสุข ในการทำงานร่วมกัน เป็นผู้นำต้องเป็นผู้สาคิดความเป็นคนดีให้ได้ มาตรฐานของความสามารถในการ อยู่ร่วมกันในสังคม การมีน้ำใจ ต้องการผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดี การมองโลกในแง่บวกจะมีความ สุข วางตัวเป็นกลาง เป็นผู้มีจิตวิยาสูง อาศัยความสามารถโน้มน้าวจิตใจคนให้มาร่วมทำงาน ซึ่งเป็นความสามารถเฉพาะบุคคล ให้ความช่วยเหลือบุคลากรที่มีปัญหาด้วยหลักเมตตาธรรม

สรุปวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง พุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านคุณธรรม ได้ ดังนี้

- ๑) ผู้นำต้องปลูกฝังคุณธรรมให้บุคลากรในองค์กรให้มีการดำเนินชีวิตตามหลักธรรม
- ๒) มีความเกื้อกูลช่วยเหลือกันในแต่ละเรื่องต่อบุคลากรในองค์กร
- ๓) มีหลักธรรมประดับใจตน บอกกล่าวด้วยเมตตาธรรม
- ๔) เป็นผู้ที่มีกายอ่อนนุ่ม วาจาอ่อนหวาน จิตใจอ่อนโยน
- ๕) มีการปฏิบัติธรรมกัมมัฏฐานเพื่อฝึกจิตใจพร้อมที่จะรับทุกสถานการณ์ในการทำงาน
- ๖) มีการนำเอาคุณธรรมมาใช้ในการพัฒนา และการบริหาร
- ๗) จัดทำบริบทของการปฏิบัติธรรมให้เหมาะสมสะดวกสบายในองค์กร
- ๘) ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายด้วยความยุติธรรมปราศจากอคติ
- ๙) ใช้บุคคลที่ดีเป็นตัวอย่างในการใช้คุณธรรม ในการเรียนการสอน
- ๑๐) สร้างขวัญกำลังใจ และช่วยเหลือกัน ปราศจากอคติ
- ๑๑) มีปฏิสัมพันธ์ เกี่ยวกับการต้อนรับ เช่น มีการปรึกษาหารือ
- ๑๒) รู้จักบทบาท และหน้าที่ของตนที่ต้องรับผิดชอบในองค์การ
- ๑๓) ให้ลูกน้องเป็นสุขในการทำงาน หาแรงจูงใจ ในการทำงาน การดูแลเอาใจใส่
- ๑๔) วางตัวเป็นกลาง เป็นผู้มีจิตวิยาสูง อาศัยความสามารถโน้มน้าวจิตใจคนให้มาร่วมทำงาน

๔.๒.๓ กลยุทธ์การพัฒนาคุณธรรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้ บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ แบ่งออกได้ ดังนี้

๑. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องการสร้างความสำนึก ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ศึกษาสภาวะความจริงของการแข่งขัน และการตลาด ร่วมวิจารณ์ ถึงภาวะวิกฤติเพื่อหาโอกาสในการพัฒนา สร้างความร่วมมือในการพัฒนา และรวมกลุ่มบุคคลที่มี อำนาจหรืออิทธิพลที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ร่วมมือกันออกแบบวิสัยทัศน์เพื่อการ

เปลี่ยนแปลง และพัฒนากลยุทธ์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์แห่งความสำเร็จ ใช้เครื่องมือต่างๆ ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ใหม่ๆ สอนรูปแบบในการทำงานใหม่ๆ โดยยกตัวอย่างของการร่วมมือในการทำงาน มอบอำนาจให้กับบุคคลได้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เพื่อขจัดอุปสรรคต่างๆ ในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างที่เป็นสิ่งขัดขวางทำลายวิสัยทัศน์ และส่งเสริมการกล้าคิด และปฏิบัติที่นอกกรอบ สร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือในระบบโครงสร้าง และนโยบายการเปลี่ยนแปลง สนับสนุน และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร พัฒนาโครงการ กิจกรรมใหม่ๆ ที่สนับสนุนการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง สร้างความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรม และความสำเร็จขององค์กร และพัฒนาวิธีการ และความเชื่อมั่นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ตรวจสอบ และประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำ จากผู้ทรงคุณวุฒิ ทำหน้าที่เป็นผู้สอนเป็นที่ปรึกษา และผู้สนับสนุนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการยอมรับในวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรรู้จักการนำวิสัยทัศน์ไปใช้ มีความสามารถตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องได้ด้วยตนเอง

สรุปวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านวิสัยทัศน์ได้ ดังนี้

- ๑) ผู้นำต้องการสร้างความสำนึกถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
- ๒) มีความรวมกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจหรืออิทธิพลที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- ๓) พัฒนากลยุทธ์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์แห่งความสำเร็จ
- ๔) ใช้เครื่องมือต่างๆ กลยุทธ์ใหม่ๆ สอนรูปแบบในการทำงานใหม่ๆ
- ๕) ขจัดอุปสรรคต่างๆ ในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมการกล้าคิด
- ๖) สร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงาน
- ๗) สร้างความเชื่อถือในระบบโครงสร้าง และนโยบายการเปลี่ยนแปลง
- ๘) สร้างความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรม และความสำเร็จขององค์กร
- ๙) ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนา
- ๑๐) ทำหน้าที่เป็นผู้สอนเป็นที่ปรึกษา และผู้สนับสนุนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน
- ๑๑) พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการยอมรับในวิสัยทัศน์ขององค์กร
- ๑๒) ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- ๑๓) ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรรู้จักการนำวิสัยทัศน์ไปใช้
- ๑๔) มีความสามารถตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องได้ด้วยตนเอง

**๒. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านความชำนาญ** กลยุทธ์การพัฒนา กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลางด้านความชำนาญนั้นผู้นำต้องเชิญหาผู้ชำนาญหรือผู้เชี่ยวชาญมาอบรม/สอน เพื่อเพิ่มความรู้ที่มีหรือสิ่งที่ยังขาดอยู่ ส่งเสริมความชำนาญไปในทิศทางหรือความสามารถที่ถนัด ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าอบรม ฝึกเขียนโครงการหรือฝึกทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิด

ความชำนาญ เมื่อตนไม่ชำนาญควรน้อมตนเข้าไปศึกษารับฟังจากผู้ชำนาญในงานนั้นๆ และได้ตรงในการศึกษาแล้วนำมาปฏิบัติ และได้ตรงในการศึกษาแล้วนำมาปฏิบัติอย่างเป็นระเบียบ ควรใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดความชำนาญเป็นผู้ทรงธรรมในพุทธศาสนา เป็นต้นแบบผู้นำทั้งความรู้-คุณธรรม และเป็นผู้ฝึกฝน ขวนขวายพัฒนาตนเองตลอดเวลาเพื่อเพิ่มคุณภาพการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นไป ควรจะมีเทคนิคหรือวิธีการจัดการ วิธีบริหารเพื่อให้การบริหารงานนั้นมีความชำนาญมากยิ่งขึ้น จัดสัมมนาระดมความคิดผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กร จัดอบรม/เข้าร่วมการอบรมให้เกิดความชำนาญ พบปะแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (ความชำนาญ) ประสบการณ์ที่ทำนำมาประยุกต์ใช้ เรียนรู้เพิ่มเติม (เสริมความชำนาญ) เชิญบุคลากรที่มีความชำนาญรอบๆ ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนการสอน ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้ความเชี่ยวชาญกับตำแหน่งหน้าที่ที่ทำอยู่ จะต้องฝึกฝน และจะต้องกล้าที่จะตัดสินใจ มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนกระทำหรือสั่งการ ส่งเสริมพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการจัดฝึกฝน อบรมจัดประชุมสัมมนา อบรมคุณธรรมบุคลากร หรือเปิดโอกาสให้ศึกษาหลักธรรม เพื่อความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมมากขึ้น รู้จักวิธีการนำหลักธรรมไปใช้ในการศึกษา และบริหารจัดการ โดยการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีความรู้ด้านหลักธรรม มีการศึกษาดูงานจากสถานที่ต่างๆ หรือหน่วยงานการศึกษาที่บริหารงานโดยนำพระพุทธศาสนาเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ จัดให้มีการทัศนศึกษาสถานศึกษาที่มีการบริหารได้มาตรฐานแล้วนำองค์ความรู้มาปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาของตัวเอง แต่งตั้งผู้บริหารแต่ละแผนกโดยคัดเลือกจากประสบการณ์ทำงาน และผลงานเป็นหลักไม่แต่งตั้งโดยอคติหรือความคุ้นเคยกัน

สรุปวิเคราะห์หลักยุทธศาสตร์การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านความชำนาญได้ ดังนี้

- ๑) ผู้นำต้องเชี่ยวชาญผู้ชำนาญหรือผู้เชี่ยวชาญมาอบรม/สอน
- ๒) ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าอบรม
- ๓) เข้าไปศึกษารับฟังจากผู้ชำนาญในงานนั้นๆ
- ๔) ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาปรับใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดความชำนาญ
- ๕) ขวนขวายพัฒนาตนเองตลอดเวลาเพื่อเพิ่มคุณภาพการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นไป
- ๖) มีวิธีการจัดการ วิธีบริหารเพื่อให้การบริหารงานนั้นมีความชำนาญมากยิ่งขึ้น
- ๗) จัดสัมมนาระดมความคิดผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กร
- ๘) จัดอบรม/เข้าร่วมการอบรมให้เกิดความชำนาญ พบปะแลกเปลี่ยนประสบการณ์
- ๙) เชิญบุคลากรที่มีความชำนาญรอบๆ ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนการสอน
- ๑๐) ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้ความเชี่ยวชาญกับตำแหน่งหน้าที่ที่ทำ
- ๑๑) ต้องกล้าที่จะตัดสินใจ มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนกระทำหรือสั่งการ
- ๑๒) ศึกษาดูงานจากสถานที่ต่างๆ หรือหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ
- ๑๓) นำองค์ความรู้มาปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาของตัวเอง
- ๑๔) แต่งตั้งผู้บริหารแต่ละแผนกโดยคัดเลือกจากประสบการณ์ทำงาน และ

**๓. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านมนุษยสัมพันธ์** บุคลากรทางการศึกษา/นักเรียน ต้องมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันโดยสร้างกลยุทธ์ และกระบวนการที่เกี่ยวข้องสืบเนื่องกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นหรือมีอุปสรรคต่อการบริหารให้เรียกมาคุย ประชุมปรึกษาหารือแล้วช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เน้นสร้างความสามัคคี ไม่ถือตนอวดตนว่าเป็นผู้เก่งกล้า ในเรื่องเวลาที่มีการปฏิสังขรณ์ในการงาน ไม่ควรยกตนข่มท่าน ยอมรับฟังแลกเปลี่ยนความคิดเห็น คิดวิเคราะห์ แยกแยะ ทำงานด้วยหลักเมตตาธรรม เอื้อเพื่อเอื้อแผ่ ไม่ว่าร้ายซึ่งกัน และกัน มีศาสตร์และศิลป์ในการเข้าใจผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานทุกระดับมีความสุขความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้ประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย ควรมีการจัดรูปแบบของการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรเพื่อให้ง่ายต่อการดำเนินการจัดการ และบริหารงาน ส่งเสริมให้บุคลากรให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ที่ตัวทำ มองว่าอยู่ด้วยกันต้องการอะไร มีเป้าหมายร่วมกัน ประชุมปรึกษาหารือ สร้างความสามัคคีปรองดอง สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำร่วมกันให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ทำนามธรรมให้เกิดเป็นรูปธรรมชัดเจน (จับต้องได้) สร้างความสามัคคีกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่ห่างเหินกันในองค์กร ต้องติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ หน่วยงานต่างๆ โดยสร้างกิจกรรมขึ้นมา หรือร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานองค์กรต่างๆ มนุษยสัมพันธ์จึงดี มีความสามัคคีในหมู่คณะ การยิ้มแย้มแจ่มใสซึ่งกัน และกันเป็นสิ่งที่ดี การเกิดความศรัทธาในพระภิกษุสงฆ์ การทำตนเองให้มีศีล ผู้ที่มีการสรวมกาย วาจาใจ เรียกว่า ผู้มีความสามารถ มีความรู้ดี มีความคิด มองการไกล ผู้นำต้องมีปฏิสัมพันธ์ เกี่ยวกับการต้อนรับ เช่น มีการปรึกษาหารือ ต้องมีการต้อนรับ ต้องมีบทบาทหน้าที่ ต้องมีรูปแบบหลายๆ ด้าน การเป็นผู้นำ การบริหารจัดการ เจ้าอาวาสเปรียบเสมือนผู้อำนวยการ

ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น ต้องเป็นผู้ที่รู้จักบทบาท และหน้าที่ของตนที่ต้องรับผิดชอบ ในองค์กร ในด้านหน้าที่หลัก และความรับผิดชอบตามตำแหน่งในองค์กรตามหลักการบริหาร และยังต้องรู้จักหน้าที่รอง คือ การเป็นบุคคลตัวอย่าง ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่มที่ช่วยเหลือสมาชิกในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับกลุ่ม เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพ และประสานงานภายในกลุ่มให้มีความสามัคคี เพื่อให้งานต่างๆ สำเร็จบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจึงควรเป็นผู้ที่มีทั้ง ธรรม และความรู้ ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องมีรอยยิ้มให้คนที่มาติดต่อ เมื่อติดต่อประสานงานเรียบร้อยแล้วกลับไปมีความสุข

สรุปวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้ ดังนี้

- ๑) สร้างความสัมพันธ์ขึ้นโดยสร้างกลยุทธ์ และกระบวนการที่เกี่ยวข้องสืบเนื่องกัน
- ๒) เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต่อการบริหารให้เรียกมาคุยเน้นสร้างความสามัคคี
- ๓) ไม่ถือตนอวดตนว่าเป็นผู้เก่งกล้าในเรื่องเวลาที่มีการปฏิสังขรณ์ในการงาน
- ๔) ทำงานด้วยหลักเมตตาธรรม เอื้อเพื่อเอื้อแผ่ ไม่ว่าร้ายซึ่งกัน และกัน
- ๕) มีศาสตร์ และศิลป์ในการเข้าใจผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- ๖) จัดรูปแบบของการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรเพื่อให้ง่ายต่อการดำเนินการ
- ๗) ส่งเสริมให้บุคลากรให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ที่ตัวทำ

- ๘) สร้างความสามัคคีปรองดอง สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- ๙) ทำนามธรรมให้เกิดเป็นรูปธรรมชัดเจน จับต้องได้)
- ๑๐) ติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ หน่วยงานต่างๆ โดยสร้างกิจกรรมขึ้นมา
- ๑๑) มีความสามัคคีในหมู่คณะ การยิ้มแย้มแจ่มใสซึ่งกัน และกันเป็นสิ่งที่ดี
- ๑๒) ต้องมีปฏิสัมพันธ์ เกี่ยวกับการต้อนรับ
- ๑๓) ทำหน้าที่ช่วยเหลือสมาชิกในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับกลุ่ม
- ๑๔) มีมนุษยสัมพันธ์ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องมีรอยยิ้มให้คนที่มาติดต่อ

#### ๔. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านคุณธรรม ผู้นำต้องนำหลักธรรมทาง

พระพุทธศาสนามาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน มีการส่งเสริมเกื้อกูลซึ่งกัน และกัน ไม่อคติเกี่ยวกับการทำงาน มอบหมายงานให้ทำให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ส่งเสริมให้ใช้คุณธรรมในการทำงาน ให้รู้บทบาทหน้าที่ของแต่ละคน รู้จักรับผิดชอบ เน้นความสามัคคี มีศีล สมาธิ ปัญญา มีสติสัมปชัญญะ มีหิริโอตตปปะ มีคุณธรรมเหล่านี้ย่อมเป็นผู้นำที่ควรต่อการเคารพยกย่อง ควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเข้าวัดปฏิบัติธรรม ให้ดำรงตนอยู่ในศีลธรรม มีความเข้าใจเข้าถึงในอุดมการณ์พระพุทธศาสนา เป็นต้นแบบของความเคารพ ศรัทธา และเลื่อมใสของผู้ร่วมงาน และสาธุชนทั่วไป ทำประโยชน์ทุกอย่างเพื่อปกป้อง และสืบทอดพระพุทธศาสนาให้ยืนยาวต่อไป ควรจัดให้มีการเพิ่มพูนการบริหารด้านคุณธรรม มีเวทีสำหรับการอบรมหรือแลกเปลี่ยนการบริหารงานโดยใช้หลักการบริหารเชิงพุทธ มีการตรวจสอบ สรุปผลการดำเนินงาน เน้นย้ำให้นำหลักธรรมเข้ามาบริหารในองค์กร สร้างคุณธรรมควบคู่ไปกับความสัมพันธ์ (มนุษยสัมพันธ์) ต้องทำให้บุคลากรมีคุณภาพ (เน้นคุณธรรมที่ถูกต้องชัดเจน) ฝึกการเป็นวิทยากร เรียนรู้ การปฏิบัติ ฝึกพูด ฝึกสอน และเห็นความสำคัญของคุณธรรม สอนคุณธรรมให้เข้าสู่กระบวนการปฏิบัติให้ได้ ให้เกิดผลให้ได้ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ทำรู้วิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความรอบคอบ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กร ผู้นำจะเป็นผู้ชี้แนะ หรือแนะนำกระบวนการวิธีในการแก้ไขปัญหา นั้น โดยไม่ว่ากล่าวตำหนิ ให้ความรักความเอ็นดูบุคลากรเจ้าหน้าที่ทุกคน มีความเสมอภาคกันทุกคน รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ส่งเคราะห์ส่งเสริมครอบครัวของบุคลากรให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เมื่อบุคลากรทำงานดีประสบผลสำเร็จมีการมอบรางวัลให้ สรรเสริญทั้งต่อหน้า และลับหลัง ให้เกียรติในการทำงาน

สรุปวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านคุณธรรมได้ ดังนี้

- ๑) มอบหมายงานให้ทำให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่
- ๒) ให้รู้บทบาทหน้าที่ของแต่ละคน รู้จักรับผิดชอบ
- ๓) มีศีล สมาธิ ปัญญา มีสติสัมปชัญญะ มีหิริโอตตปปะในการทำงาน
- ๔) ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเข้าวัดปฏิบัติธรรม
- ๕) ศรัทธา และเลื่อมใสของผู้ร่วมงาน และสาธุชนทั่วไป
- ๖) อบรมหรือแลกเปลี่ยนการบริหารงานโดยใช้หลักการบริหารเชิงพุทธ
- ๗) มีการตรวจสอบ สรุปผลการดำเนินงาน เน้นย้ำให้นำหลักธรรมเข้ามาบริหารในองค์กร
- ๘) สร้างคุณธรรมควบคู่ไปกับความสัมพันธ์
- ๙) เห็นความสำคัญของคุณธรรมในการปฏิบัติงานในองค์กร

- ๑๐) มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ทำรู้วิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความรอบคอบ
- ๑๑) แนะนำกระบวนการวิธีในการแก้ไขปัญหานั้น โดยไม่ว่ากล่าวต่าหนิ
- ๑๒) ให้ความรักความเอ็นดูบุคลากรเจ้าหน้าที่ทุกคน
- ๑๓) สงเคราะห์ส่งเสริมครอบครัวของบุคลากรให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
- ๑๔) มีการมอบรางวัลให้ สรรเสริญทั้งต่อหน้า และลับหลัง ให้เกียรติในการทำงาน

### สรุปการวิเคราะห์

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ **โดยภาพรวม** อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านความชำนาญ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านมนุษยสัมพันธ์

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ **ด้านวิสัยทัศน์ โดยภาพรวม** อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำมีการวางแผนการดำเนินการ และพอใจในการบริหารจัดการที่เป็นอยู่ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผู้นำสามารถวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กร

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ **ด้านวิสัยทัศน์ รายข้อโดยภาพรวม** อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำมีการวางแผนการดำเนินการ และพอใจในการบริหารจัดการที่เป็นอยู่ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้นำกำหนดทิศทางที่จะดำเนินงานขององค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน และมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ **ด้านความชำนาญ โดยภาพรวม** อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำมีทักษะความเข้าใจในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในร่วมกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้นำยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมประกอบการพิจารณาตัดสินใจ

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ **ด้านความชำนาญ รายข้อโดยภาพรวม** อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำมีทักษะความเข้าใจในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในร่วมกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้นำแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาโต้แย้งที่เกิดขึ้น

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ **ด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยภาพรวม** อยู่ในระดับมาก

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำมีความสุขภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่บุคลากรที่ปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้นำยกย่องให้เกียรติผู้อื่น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ **ด้านมนุษยสัมพันธ์ รายข้อโดยภาพรวม** อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำยกย่องให้เกียรติผู้อื่น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ผู้นำให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีโอกาส ตรวจสอบงานที่มอบหมายอยู่เสมอเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ **ด้านคุณธรรม โดยภาพรวม** อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำสามารถเผชิญปัญหา และอุปสรรคต่างๆ อย่างไม่ย่อท้อพร้อมนำผลการตรวจสอบสาเหตุของความผิดพลาดมาใช้พัฒนางานได้ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด มี ๒ ข้อ คือ ผู้นำทำงานทุกด้านอย่างถูกต้องโปร่งใส และตรวจสอบได้ ผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ **ด้านคุณธรรม รายข้อโดยภาพรวม** อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานของตนเองอย่างมีระบบ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้นำทำงานทุกด้านอย่างถูกต้องโปร่งใส และตรวจสอบได้

**ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ตารางที่ ๔.๑๒** ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑

ข้อที่	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑	จำนวน (รูป/คน)
๑	มีการวางแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์กร โดยการประชุมผู้บริหาร คณะครู ภารโรง หรือเจ้าหน้าที่ทุกภาคส่วนแล้วนำมามติที่ประชุมมาสรุปทำเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร	๒๕
๒	ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาวุฒิการศึกษาเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ หาทุนสนับสนุนให้กับบุคลากรท่านใดมีความสนใจต้องการพัฒนาตัวเองเพิ่มเติม	๑๕
๓	ส่งเสริมให้บุคลากรใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน	๑๕
๔	หางบประมาณมาสนับสนุนให้เพียงพอต่อการบริหารจัดการในองค์กร	๑๔
๕	ส่งเสริมให้บุคลากรใช้หลักธรรมมาปรับประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน และให้บุคลากรเข้าร่วมปฏิบัติธรรมทุกๆ ปี	๑๑
๖	ผู้บริหารต้องหาแนวทางช่วยเหลือบุคลากรให้มีรายได้เพิ่มมากขึ้น ส่งเสริมให้	๒๗

ข้อที่	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑	จำนวน (รูป/คน)
	ครอบครัวของบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น	
๗	สร้างความเป็นกันเองกับบุคลากร ไม่มีการแบ่งชนชั้นวรรณะ มีความรัก ความ สามัคคีในองค์กร	๑๔
๘	เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กร เข้าไปแก้ไขอย่างรอบคอบ พร้อมตัดสินใจด้วยความ ยุติธรรม ไม่อคติต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่เห็นแก่พวกพ้อง	๑๒
๙	ไม่ดูต่ำหรือเหยียดหยาม เมื่อบุคลากรทำงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมาย ควรให้คำปรึกษา สอนด้วยวาจาอันสุภาพ	๑๕
๑๐	ยกย่อง มอบรางวัล ให้สินน้ำใจแก่บุคลากรเมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ	๑๘

จากตารางที่ ๔.๑๒ สรุปผลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามผู้บริหาร ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ความคิดเห็นส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารต้องหาแนวทางช่วยเหลือบุคลากรให้มีรายได้เพิ่มมากขึ้น ส่งเสริมให้ครอบครัวของบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จำนวน ๒๗ รูป/คน รองลงมาเป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์กร โดยการประชุมผู้บริหาร คณะครู ภารโรง หรือเจ้าหน้าที่ทุกภาคส่วนแล้วนำมาตีที่ประชุมมาสรุปทำเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร จำนวน ๒๕ รูป/คน ยกย่อง มอบรางวัล ให้สินน้ำใจแก่บุคลากรเมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ จำนวน ๑๘ รูป/คน ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาความรู้เพิ่มเติมจากที่มีอยู่ หาทุนสนับสนุนให้กับบุคลากรท่านใดมีความสนใจต้องการพัฒนาตัวเองเพิ่มเติม จำนวน ๑๕ รูป/คน ส่งเสริมให้บุคลากรใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน จำนวน ๑๕ รูป/คน ไม่ดูต่ำหรือเหยียดหยาม เมื่อบุคลากรทำงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย ควรให้คำปรึกษา สอนด้วยวาจาอันสุภาพ จำนวน ๑๕ รูป/คน ทางบประมาณมาสนับสนุนให้เพียงพอต่อการบริหารจัดการในองค์กร จำนวน ๑๔ รูป/คน สร้างความเป็นกันเองกับบุคลากร ไม่มีการแบ่งชนชั้นวรรณะ มีความรัก ความสามัคคีในองค์กร จำนวน ๑๔ รูป/คน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กร เข้าไปแก้ไขอย่างรอบคอบ พร้อมตัดสินใจด้วยความยุติธรรม ไม่อคติต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่เห็นแก่พวกพ้อง จำนวน ๑๒ รูป/คน ส่งเสริมให้บุคลากรใช้หลักธรรมมาปรับประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน และให้บุคลากรเข้าร่วมปฏิบัติธรรมทุกๆ ปี จำนวน ๑๑ รูป/คน ตามลำดับ

จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ผู้วิจัยได้นำหลัก SWOT มาวิเคราะห์ ดังนี้

#### จุดเด่น หรือจุดแข็ง (Strengths)

๑. ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางช่วยเหลือบุคลากรให้มีรายได้เพิ่มมากขึ้น ส่งเสริมให้ครอบครัวของบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น



๒. ผู้บริหารมีการวางแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์กร โดยการประชุมผู้บริหาร คณะครู ภารโรง หรือเจ้าหน้าที่ทุกภาคส่วนแล้วนำมติที่ประชุมมาสรุปทำเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร

๓. การยกย่อง มอบรางวัล ให้สินน้ำใจแก่บุคลากรเมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ

#### **จุดด้อยหรือจุดอ่อน (Weaknesses)**

๑. ผู้บริหารไม่ส่งเสริมให้บุคลากรใช้หลักธรรมมาปรับประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน และให้บุคลากรเข้าร่วมปฏิบัติธรรมทุกๆ ปี

๒. ผู้บริหารไม่แก้ปัญหาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กร

#### **โอกาส (Opportunities)**

๑. ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาวุฒิการศึกษา หาทุนสนับสนุนให้กับบุคลากรท่านใดมีความสนใจต้องการพัฒนาตัวเองเพิ่มเติม

๒. ผู้บริหาร และครูต้องไม่เหยียดหยาม เมื่อบุคลากรทำงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ควรให้คำปรึกษา สอนด้วยวาจาอันสุภาพ

#### **อุปสรรค (Threats)**

๑. ผู้บริหาร และครูโรงเรียนมีภาระงานเพิ่มมากขึ้น

๒. งบประมาณในการบริหารสถานศึกษาไม่เพียงพอต่อการพัฒนาด้านต่างๆ

ในโรงเรียน

**ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑**

การสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑” ประกอบด้วยประเด็นการสนทนากลุ่ม ๒ ตอน คือ ๑) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ๒) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑

การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จากผู้สนทนา จำนวน ๙ รูป/คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม โดยตั้งประเด็นไว้ ๔ ประเด็นหลักตามวัตถุประสงค์การวิจัยคือ

๑. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านวิสัยทัศน์

๒. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านความชำนาญ

๓. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านมนุษยสัมพันธ์

๔. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านคุณธรรม

แต่ละประเด็นล้วนเป็นที่น่าสนใจ ซึ่งมีผู้ร่วมสนทนาได้ให้ข้อเสนอแนะอยู่ประเด็น ผู้วิจัยได้สรุปประมวลข้อคิดเห็นดังกล่าวไว้ ดังนี้

## ๑. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านวิสัยทัศน์

จากการสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๙ ท่าน สรุปได้ ดังนี้ ควรเป็นโค้ชมากกว่าผู้นำ ครูอยากให้ผู้บริหารมีความใกล้ชิดมากไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่อคติลำเอียง ในทัศนะของบางท่านเห็นว่าต้องมีความเสียสละ ความเอื้อเฟื้อ เมตตา กรุณา พรหมวิหาร ๔ เป็นบรรทัดฐานของบุคคลในฐานะผู้บริหารต้องมีหลักธรรม ศีกษาคี ก็จะมีคุณภาพที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรมจริยธรรม และทศพิธราชธรรม ๑๐ สิ่งที่ผู้บริหารต้องมี อาทิ ความเพียร ความอดทน ข่มจิต สัมมาทิฐิ ไม่เห็นผิดเป็นชอบ หรือแม้เราจะศึกษาศาสตร์การบริหารตะวันตกมาก็ตามมาบูรณาการในการทำงานได้เป็นอย่างดีมาก ข้อคิดอีกด้านหนึ่งตัวอย่างของลักษณะผู้นำคือการมีทาน ศีล บารมี เช่นเจ้าสัวของเมืองไทย พระมหาเถระ พระกรรมฐานหลวงปู่มั่น เป็นผู้ที่นำหลักธรรมนำไปใช้ในการดำรงชีวิต การบริหารกิจการของตนเอง จนประสบผลสำเร็จสูงสุด จากที่สัมผัสงานบริหารเห็นว่าควรที่ควรที่ควรมีความรับผิดชอบความทุ่มเทในการทำงาน และมีคุณธรรมในการบริหารจัดการโรงเรียน ต้องการให้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การตรงต่อเวลา การสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคม ความทุ่มเทเสียสละ กำลังกาย ความอดทนต่อการบริหารงาน วิสัยทัศน์ มีมุมมองตามให้ทันโลก ยุคความทันสมัยของเทคโนโลยี มีความรู้ความสามารถทุกๆ ด้าน เป็นผู้กำหนดพันธกิจของโรงเรียนเช่นนโยบาย และเป้าหมายในการบริหารงานได้ดี การบริหารจัดการหลักสูตร/ บทเรียนกระบวนการเรียนรู้ เช่น จัดการหลักสูตรตามแนวพุทธ ประสานงานหลักสูตร นิเทศผู้สอน ประเมินผู้เรียน และสุดท้ายคือเป็นผู้นำทางวิชาการ / ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในโรงเรียน การส่งเสริมการวิจัย/การศึกษา ฯลฯ ภาวะผู้นำโรงเรียนพระปริยัติธรรม ผู้บริหารต้องสร้างความศรัทธาให้เป็นที่ประจักษ์ต่อผู้เรียน เป็นผู้มีความรู้ และวุฒิทางด้านนี้ ต้องมีการศึกษารอบด้านให้ทันต่อเหตุการณ์ ปัจจุบัน ผู้นำสถานศึกษา ควรมีภาวะผู้นำ ดังนี้ ๑) ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ บริบทของโรงเรียนเป็นอย่างดี และลึกซึ้ง ๒) นำสภาพความเป็นจริง วิเคราะห์ แยกแยะ และกำหนดเป็นแผนงานสำคัญของโรงเรียนได้ โดยจากการมีส่วนร่วมของบุคลากร ๓) โน้มน้าวให้บุคลากร ทำงานร่วมกัน วางแผนให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ภาวะผู้นำโน้มน้าวให้คนทำงานไปสู่ผลสำเร็จควรใช้หลายรูปแบบ ตามสถานการณ์ ๔) มีความคิดก้าวหน้า ศึกษาความรู้ตลอดเวลาทันโลก ทันสถานการณ์ รู้เท่าทันเทคโนโลยี เพื่อปรับสภาพ บริบทของโรงเรียนให้สอดคล้อง และก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ๕) มีความยุติธรรม บนฐานของความเป็นจริง ความถูกต้อง ตามกฎระเบียบ ศีลธรรมจริยธรรม รู้จักยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกระดับ ๖) ให้ความสำคัญกับผู้เรียนมากๆ เช่นเดียวกับบุคลากรของโรงเรียนต้องรับผิดชอบต่อนักเรียนที่จบออกไปให้มีคุณภาพ มีคุณค่าเพียงพอต่อสังคมในอนาคต ตามความคิดเห็นคิดว่าควรเน้นในเรื่องของการเป็นผู้เสียสละชีวิตส่วนตน เพื่อการบริหารจัดการโดยการโอบอ้อมอารี มีเมตตา กรุณา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) คุณธรรมท่านอนาลปินทิกะเศรษฐี เป็นโค้ช ปรับตัวให้รู้ทันภาวะความเปลี่ยนแปลงยึดหลักบริหารแบบประชาธิปไตย ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เพื่อจะนำพาองค์กรไปข้างหน้า เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีความชำนาญการเป็นพิเศษ เป็นผู้มีความประพฤติดี เป็นที่ยกย่องน่านับถือ เป็นผู้มีความยุติธรรม เป็นผู้มีเหตุผล ยึดหลักการกฎระเบียบ เป็นผู้เสมอต้นเสมอปลาย เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นผู้กล้าตัดสินใจ กล้าคิดกล้าทำ เป็นผู้มีจิตใจโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมให้หลักธรรมของพระพุทธศาสนามาใช้ในชีวิตประจำวัน

จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านวิสัยทัศน์ ผู้วิจัยได้นำหลัก SWOT มาวิเคราะห์ด้านวิสัยทัศน์ ดังนี้

**จุดเด่น หรือจุดแข็ง (Strengths)** ผู้บริหารเป็นโค้ชมากกว่าผู้นำ

**จุดด้อยหรือจุดอ่อน (Weaknesses)** ผู้บริหารไม่เสียสละ เอื้อเฟื้อ เมตตา กรุณา พรหมวิหาร ๔ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

**โอกาส (Opportunities)**

- ๑) ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจ บริบทของโรงเรียนเป็นอย่างดี และลึกซึ้ง
- ๒) ผู้บริหารต้องนำเสนอภาพความเป็นจริง วิเคราะห์ แยกแยะ และกำหนดเป็นแผนงานสำคัญของโรงเรียนได้
- ๓) ผู้บริหารต้องโน้มน้าวให้บุคลากร ทำงานร่วมกัน วางแผนให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔) ผู้บริหารต้องมีความคิดก้าวหน้า ศึกษาความรู้ตลอดเวลาทันโลก ทันสถานการณ์ รู้เท่าทันเทคโนโลยี เพื่อปรับสภาพบริบทของโรงเรียนให้สอดคล้อง และก้าวทันการเปลี่ยนแปลง

๕) ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม บนฐานของความเป็นจริง ความถูกต้อง ตามกฎระเบียบ ศีลธรรมจริยธรรม รู้จักยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกระดับ

๖) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับผู้เรียนมากๆ เช่นเดียวกับบุคลากรของโรงเรียน ต้องรับผิดชอบนักเรียนที่จบออกไปให้มีคุณภาพ มีคุณค่าเพียงพอต่อสังคมในอนาคต

**อุปสรรค (Threats)**

๑) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ไม่พบอุปสรรค

**๒. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านความชำนาญ**

โดยศึกษาจากกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านความชำนาญ ข้อค้นพบเห็นว่า ผู้บริหารมีการเข้ารับการอบรมสัมมนา ศึกษาเพิ่มเติมจากเอกสาร ศึกษาดูงานโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่มีการบริหารจัดการที่ดี และมีผู้นำที่ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติหรือเป็นที่รู้จักกันดี การกระจายภาวะผู้นำ ในลักษณะมุ่งเน้นเรื่องคนที่จะทำให้เกิดการประสานความร่วมมือต่อเป้าหมายที่มีร่วมกัน และค่อยๆ เป็นไปอย่างธรรมชาติ ปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่อาเซียน การสร้างเครือข่ายระหว่างกลุ่มด้วยตนเองแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในการทำงาน กระตุ้นให้ครูเป็นพี่เลี้ยงให้กับครูที่มีประสบการณ์น้อย หมุนเวียนความเชี่ยวชาญ ความคิด ความพยายามระหว่างกันในโรงเรียน ในทัศนะของนักวิชาการพบว่า ควรที่เข้าค่ายอบรมให้ทันสภาพบริบทจริงเป็นเวลา ๑-๓ เดือน จัดประสบการณ์ตรงให้ทดลองฝึกบริหารในประเทศเอเชียที่บริหารดี ๆ เช่น สิงคโปร์, เวียดนาม เป็นต้น ให้ทดลองทำงานจริง ๑-๒ ปี จึงแต่งตั้งเป็นผู้บริหาร นักเรียนมีมาตรฐานต่ำ เพราะขาดสื่อการเรียนการสอนที่จำเป็น ผู้นำต้องตระหนักถึงประสิทธิภาพที่พึงเกิดขึ้นจำเป็นที่จะต้องศึกษา

ถึงแนวร่วมในการพัฒนาดังกล่าว นวัตกรรมต่างๆ หรือกระบวนการยุทธศาสตร์จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ศึกษาหรือหาโรงเรียนต้นแบบที่จะเป็นตัวอย่างให้แก่โรงเรียนอื่นๆ จัดให้มีการประเมินสถานศึกษานอกจากรูปแบบของกระทรวงศึกษาธิการโดยให้เป็นรูปแบบของโรงเรียนพระปริยัติธรรมโดยเฉพาะ ศึกษาต่อในระดับที่สูงมากขึ้น พัฒนางานด้านวิชาการ เช่น หลักสูตร, การประเมินผล พัฒนาด้านเทคโนโลยี เช่น การสืบค้นด้านฐานข้อมูลสากล พัฒนาด้านภาษาต่างประเทศ เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ มีการนำเสนอเป็นประจำเพื่อความก้าวหน้าจากหน่วยงานอื่นๆ วิจัยสร้างนวัตกรรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และฝึกอบรม/ศึกษาดูงาน ต้องมีแนวคิดในเชิงบวก ผู้นำต้องเสริมด้วยการอบรมภาวะผู้นำเปิดโลกทัศน์ การศึกษาดูงาน ซึ่งปัจจุบันมีงบประมาณมาก จึงเห็นว่าการนำมาใช้จะช่วยส่งเสริม แต่ต้องอย่างจริงจัง เน้นการศึกษาดูงาน และการเข้าอบรมในด้านนโยบาย รวมทั้งการศึกษาต่อ เฉพาะทางทางการบริหาร การฝึกอบรมสัมมนาผู้บริหารอย่างมืออาชีพ การร่วมสัมมนาเพื่อการรับข้อมูลข่าวสาร อบรมเชิงนโยบายเกี่ยวกับการประเมิน การเรียนบาลีเพื่อถ่ายทอดให้บุคลากรทราบ การศึกษาดูงาน เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่องานที่ดี หน่วยงานต้นสังกัดได้มีการจัดอบรมหลักสูตรผู้บริหารอยู่บ่อยๆ ในหลักสูตรต่างๆ เป็นเรื่องที่ดีมาก แต่ต้องการให้ผู้บริหารนำมาแจ้งถ่ายทอดให้ครู/ผู้ปฏิบัติงานทราบแนวปฏิบัติดังกล่าว

จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านความชำนาญ ผู้วิจัยได้นำหลัก SWOT มาวิเคราะห์ด้านความชำนาญ ดังนี้

**จุดเด่น หรือจุดแข็ง (Strengths)** ผู้บริหารเข้ารับการอบรมสัมมนา ศึกษาเพิ่มเติมจากเอกสาร ศึกษาดูงานโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่มีการบริหารจัดการที่ดีอยู่เสมอ

๒) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติหรือเป็นที่รู้จักกันดี

๓) มีการกระจายภาวะผู้นำ ในลักษณะมุ่งเน้นเรื่องคนที่จะทำให้เกิดการประสานความร่วมมือต่อเป้าหมายที่มีร่วมกัน

#### **จุดด้อยหรือจุดอ่อน (Weaknesses)**

๑) นักเรียนมีมาตรฐานต่ำ เพราะขาดสื่อการเรียนการสอนที่จำเป็น

๒) ขาดการพัฒนา นวัตกรรมต่างๆ หรือกระบวนการยุทธศาสตร์จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### **โอกาส (Opportunities)**

๑) ควรจัดให้เข้าค่ายอบรมให้ทันสภาพบริบทจริงเป็นเวลา ๑-๓ เดือน

๒) ให้ทดลองทำงานจริง ๑-๒ ปี จึงแต่งตั้งเป็นผู้บริหาร

๓) จัดให้มีการประเมินสถานศึกษานอกจากรูปแบบของกระทรวงศึกษาธิการโดยให้เป็นรูปแบบของโรงเรียนพระปริยัติธรรมโดยเฉพาะ

๔) หน่วยงานต้นสังกัดต้องมีการจัดอบรมหลักสูตรผู้บริหารอยู่บ่อยๆ ในหลักสูตรต่างๆ

#### **อุปสรรค (Threats)**

๑) ผู้บริหารไม่แจ้ง หรือนำมาแจ้งถ่ายทอดให้ครู/ผู้ปฏิบัติงานทราบแนวปฏิบัติ

๒) ขาดงบประมาณสนับสนุนการเรียนบาลีเพื่อถ่ายทอดให้บุคลากรทราบ การศึกษาดูงาน เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่องานที่ดี

### ๓. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านมนุษยสัมพันธ์

จากข้อสรุปจากผลการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ผู้บริหาร ต้องมีวิสัยทัศน์ ที่กว้างไกล ต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้มาก คือ ได้อ่าน ได้ฟังได้เห็น ได้ทำมาก คนที่มีวิสัยทัศน์ และมุ่งมั่นนำ วิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ มักจะสำเร็จ และมีความเป็นกันเองกับผู้ที่บังคับบัญชา ไม่ถือตัว มีความใกล้ชิด กับบุคลากรทุกกลุ่ม ต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกคนทั้งนาย ลูกน้อง เพื่อน และคนทั่วไป เพราะความสำเร็จในการบริหารไม่ได้เกิดจากการทำงานเพียงลำพังของผู้บริหาร แต่เกิดจากการที่ทุก ฝ่ายให้การช่วยเหลือ และสนับสนุน มีความรักความเอ็นดูเอาใจใส่กับบุคลากรทุกกลุ่ม ช่วยส่งเสริมให้ มีการพัฒนาในการทำงานเพิ่มมากขึ้น สร้างความสามัคคีต่อบุคลากรในองค์กร ส่งเสริมให้มีกิจกรรม ร่วมกันในระหว่างบุคลากรในองค์กร ไม่ดูตำหรือตำหนิเมื่อบุคลากรทำงานไม่บรรลุตามเป้าประสงค์ ควรให้คำปรึกษาด้วยวาจาสุภาพ เป็นมิตรไมตรี ยกย่องให้เกียรติ หรือมอบรางวัลให้กับบุคลากรเมื่อ ทำงานสำเร็จ หรือในวันสำคัญต่างๆ ขององค์กร จัดหาทุนสนับสนุนทางครอบครัวบุคลากรที่มีความ เดือดร้อนให้ความใกล้ชิดติดญาติสนิทคนหนึ่งในครอบครัว กำหนดนโยบาย และมาตรการดำเนินงาน สร้างขวัญกำลังใจ ความมั่นใจในอาชีพ และความก้าวหน้าในการทำงานให้กับบุคลากร ไว้วางใจ เปิดใจ และแสดงการยอมรับในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อการปฏิบัติงาน และการอยู่ร่วมกัน ในการสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้วิจัยได้นำหลัก SWOT มาวิเคราะห์ด้านมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

**จุดเด่น หรือจุดแข็ง (Strengths)** ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้มาก

#### จุดด้อยหรือจุดอ่อน (Weaknesses)

ไม่พบจุดด้อย หรือจุดอ่อนด้านมนุษยสัมพันธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑

**โอกาส (Opportunities)** ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกคน ทั้งนาย ลูกน้อง เพื่อน และคนทั่วไป

#### อุปสรรค (Threats)

ไม่พบอุปสรรค หรือจุดอ่อนด้านมนุษยสัมพันธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑

#### ๔. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านคุณธรรม

สรุปผลการวิเคราะห์จากการสนทนากลุ่ม พบว่า ยอมรับฟังในข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่มีจิตเพ่งโทษผู้ว่ากล่าวสั่งสอนแนะนำ ปรับปรุงตัดสิ้นใจการบริหารงานด้วยความรอบรู้ และรอบคอบ ตามกรอบธรรมวินัย หลักเหตุผล และแนวทางที่กำหนดไว้  
อย่างดี ไม่มีความอิจฉา อคติ ประพฤติตนตามหลักไตรสิกขา ขยันสำสั้งที่รู้ได้เห็นแจ้งมาถ่ายทอด  
แนะนำ และเปิดเผยแก่ครู และนักเรียน ต้องมีจิตใจเป็นกลาง มีการกระจายอำนาจ ไม่ก้าวล่วงหน้าที่  
ของบุคคลอื่นในองค์กร นำหลักธรรมมาปรับใช้ในการทำงาน และการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร  
ไม่มีการทะเลาะหรือขัดแย้งกันในองค์กร สร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในองค์กร เมื่อมีปัญหา  
เกิดขึ้นในองค์กร แก้ปัญหาด้วยหลักธรรม ไม่นโมโหร้ายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้บุคลากร  
ในองค์กรเข้าร่วมสัมมนาในการแก้ปัญหาด้วยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ต้องมีจิตใจเป็นกลาง มี  
การกระจายอำนาจ ส่งเสริมการศึกษา เป็นกัลยาณมิตร นำหลักธรรมมาใช้ ใช้เหตุ และผล มีความ  
รักกุ้ม รอบคอบการสร้างศรัทธาความเชื่อมั่น ใส่ใจการประเมินผล กระจายอำนาจ เผชิญปัญหา และ  
อุปสรรค มีความเป็นกลางไม่ลำเอียง ให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้  
ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านคุณธรรม  
ผู้วิจัยได้นำหลัก SWOT มาวิเคราะห์ด้านคุณธรรม ดังนี้

**จุดเด่น หรือจุดแข็ง (Strengths)** พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนก  
สามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ มีคุณธรรม ยอมรับฟังในข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่มีจิตเพ่งโทษผู้ว่ากล่าวสั่งสอนแนะนำ

**จุดด้อยหรือจุดอ่อน (Weaknesses)** ไม่พบจุดด้อยหรือจุดอ่อนด้านคุณธรรมในการ  
พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนก  
สามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑

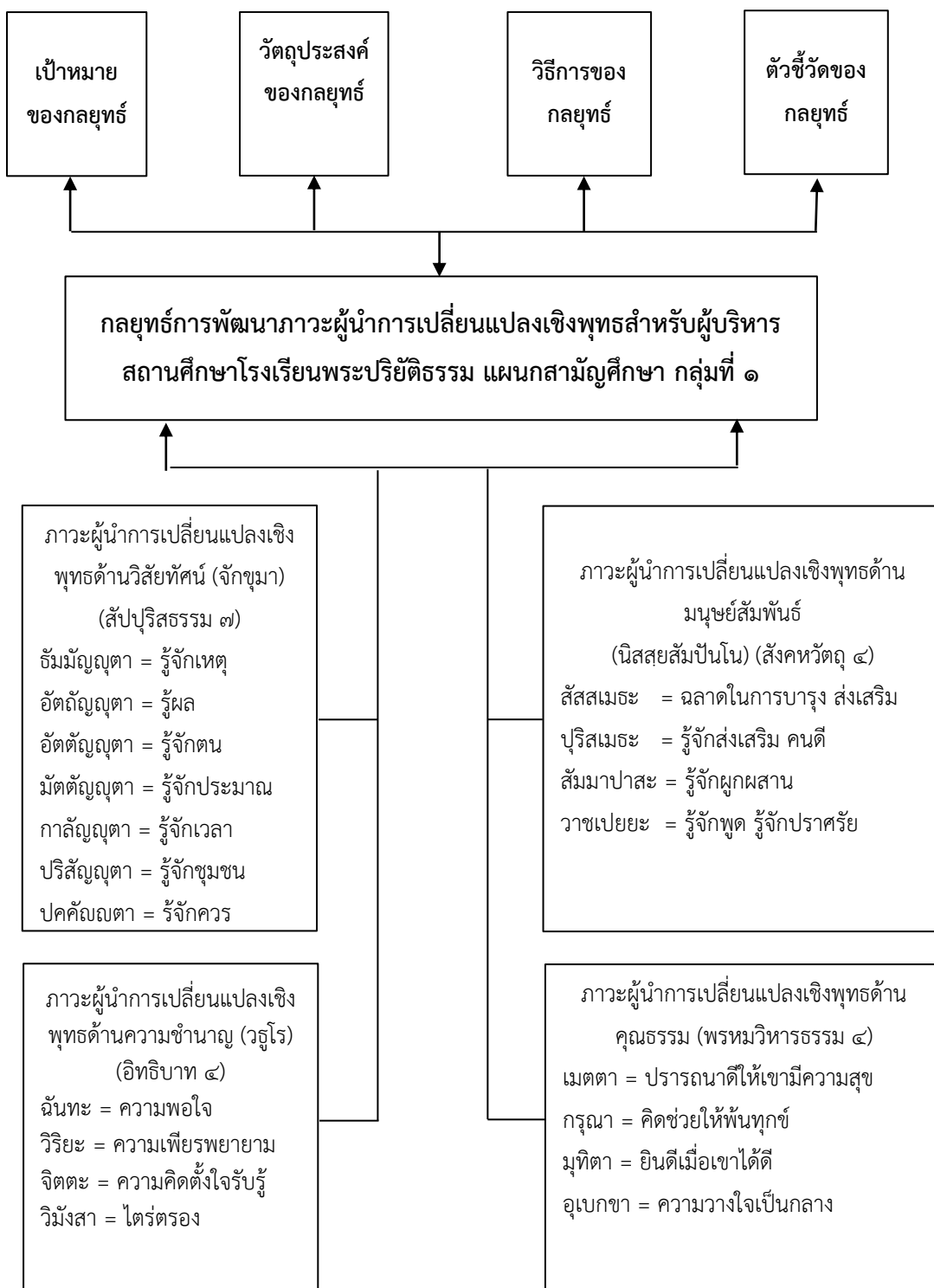
**โอกาส (Opportunities)** ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในองค์กร  
เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กร แก้ปัญหาด้วยหลักธรรม ไม่นโมโหร้ายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

#### **อุปสรรค (Threats)**

ไม่พบอุปสรรค ด้านคุณธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑

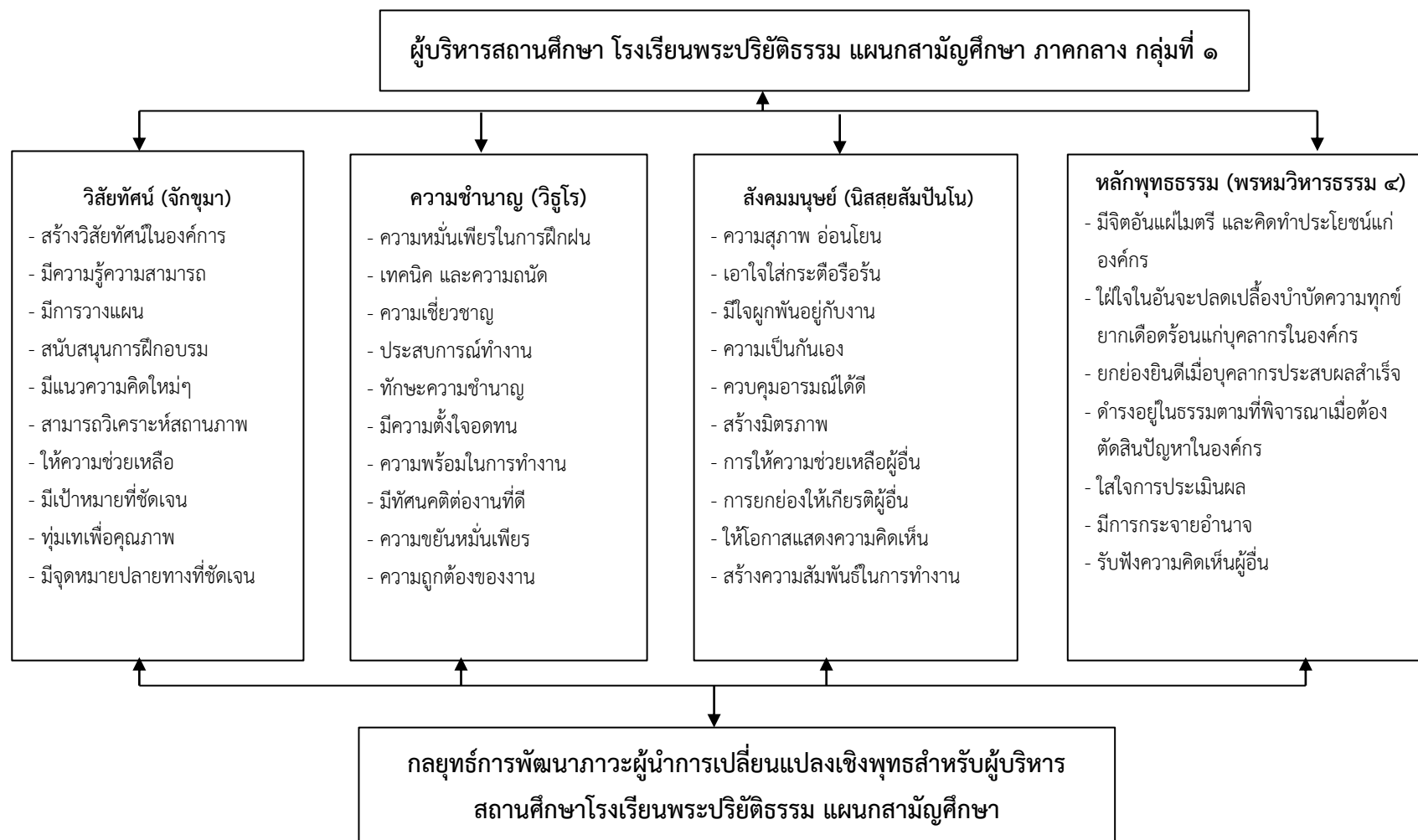
#### ๔.๓ ผลการนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑

ลักษณะของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหาร  
สถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ผู้วิจัยวิเคราะห์สังเคราะห์  
และสรุปผลของการวิจัยแล้ว จึงสรุปบทวิเคราะห์ขั้นตอนเพื่อประกอบองค์ความรู้ ดังภาพที่ ๔.๑



ภาพที่ ๔.๑ ขั้นตอนการดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑

## ๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย





จากภาพที่ ๔.๒ ผู้วิจัยจึงเสนอกลยุทธ์เพื่อเป็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ซึ่งผู้วิจัยเรียกว่า “VESPA – Strategy” กล่าวคือ เป็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าว ได้ประยุกต์ใช้หลักธรรมที่เรียกว่า หลักพุทธธรรม ทศตยปาปณิกสูตร และพรหมวิหารธรรม ๔ เป็นตัวสำคัญในการควบคุมกระบวนการของ VESPA - Strategy ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ดังได้แสดงรายละเอียดกลยุทธ์ ดังนี้

V = Vision (วิสัยทัศน์)

E = Expert (ความชำนาญ)

S = Society (สังคมมนุษย์)

P = Principle of Buddhist (หลักพุทธธรรม)

A = Administrator (ผู้บริหาร)

**อธิบายคำย่อได้ ดังนี้**

**V = Vision (วิสัยทัศน์) จักขุมา** มืองค์ประกอบคือ สร้างวิสัยทัศน์ในองค์การ มีความรู้ความสามารถ มีการวางแผนการ มีการสนับสนุนการฝึกอบรม มีแนวความคิดในอนาคต สามารถวิเคราะห์สถานภาพให้ความช่วยเหลือ มีเป้าหมายที่ชัดเจน ควรทุ่มเท มีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน มุ่งเน้นการบริหาร

**E = Expert (ความชำนาญ) วิรูโร** มืองค์ประกอบ คือ ต้องเป็นผู้มีความหมั่นเพียรในการฝึกฝน มีเทคนิค และความถนัด มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ ผู้ที่มีทักษะ มีการส่งเสริม และสนับสนุน มีความตั้งใจจดทน มีความพร้อมในการทำงาน มีทัศนคติต่องานที่ดี และมีความขยันหมั่นเพียร

**S = Society (สังคมมนุษย์) นิสสยสมปนโน** มืองค์ประกอบ คือ เป็นผู้มีความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่กระตือรือร้น มีใจผูกพันอยู่กับงาน มีความเป็นกันเอง ควบคุมอารมณ์ได้ดี สร้างมิตรภาพ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ยกย่องให้เกียรติผู้อื่น ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น สร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน

**P = Principle of Buddhist (หลักพุทธธรรม) สัปปริสธรรม ๗** มืองค์ประกอบ คือ เชื่อความตรัสรู้ของพระตถาคตว่า แม้เพราะเหตุนี้ๆ พระผู้มีพระภาคพระองค์นั้นเป็นพระอรหันต์ตรัสรู้เองโดยชอบ ถึงพร้อมด้วยวิชา และจรณะ เสด็จไปดีแล้ว ทรงรู้แจ้งโลกเป็นสารถีฝึกบุรุษที่ควรฝึก ไม่มีผู้อื่นยิ่งกว่า เป็นศาสดาของเทวดา และมนุษย์ทั้งหลาย เป็นผู้เบิกบานแล้ว เป็นผู้จำแนกพระธรรม ละอากายทุกจริต วจีทุกจริต มโนทุกจริต ละอายต่อการถึงพร้อมแห่งอกุศลธรรมอันลามก สะดุ้งกลัวทุกจริต วจีทุกจริต มโนทุกจริต สะดุ้งกลัวต่อการถึงพร้อมแห่งอกุศลธรรมอันลามก ทรงธรรมที่ได้สดับแล้ว สัมสมธรรมที่ได้สดับแล้ว ธรรมเหล่าใดงามในเบื้องต้น งามในท่ามกลาง งามในที่สุด ประกาศพรหมจรรย์พร้อมทั้งอรรถ พร้อมทั้งพยัญชนะบริสุทธิ์ บริบูรณ์สิ้นเชิง ธรรมทั้งหลายเห็นปานนั้น อันท่านได้สดับมามาก ทรงจำไว้ได้ สัมสมด้วยวาจา ตามเพ่งด้วยใจ แหงตลอดด้วยดี ด้วยความเห็น เพื่อละอกุศลธรรม เพื่อถึงพร้อมแห่งกุศลธรรม มีความเข้มแข็ง มีความบากบั่นมั่นคง ไม่ทอดธุระในกุศลธรรมทั้งหลาย ประกอบด้วยสติ และปัญญาเครื่องรักษาตนอย่างยิ่ง ระลึกได้ตามระลึกได้ แม้ซึ่งกิจการที่ทำไว้แล้วนาน แม้ซึ่งถ้อยคำที่พูดไว้แล้วนาน ประกอบด้วยปัญญา อันเห็นความเกิดและความดับ อันเป็นอริยะ ชำแรกกิเลสให้ถึงความสิ้นทุกข์โดยชอบ

A = Administrator ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ที่มีหน้าที่ จัดการศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ ตามนโยบายของกรมการศาสนา ตามนโยบายของรัฐบาล และ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ มี ๔ ประเภท ดังนี้ คือ

๑) ผู้บริหาร คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม และรองผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑

๒) หัวหน้าแผนกวิชา คือ ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจจากผู้บริหาร

๓) หัวหน้างาน คือ ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจจากผู้บริหาร

๔) ครู คือ ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจจากผู้บริหาร

การประยุกต์ใช้ลักษณะทั้ง ๔ ประการ นี้มีความสำคัญมากน้อยต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความแตกต่างของนักบริหาร ดังนี้

๑) ผู้บริหาร ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้มากคือ ได้อ่าน ได้ฟัง ได้เห็น ได้ทำ คนที่มีวิสัยทัศน์ และมุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติมักจะสำเร็จ

๒) ผู้บริหาร ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการบริหาร จนมีความชำนาญเฉพาะด้าน หรือเชี่ยวชาญ เพื่อเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

๓) ผู้บริหาร ต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกคนทั้ง นาย ลูกน้อง เพื่อน และคนทั่วไป เพราะความสำเร็จในการบริหารไม่ได้เกิดจากการทำงานเพียงลำพังของผู้บริหาร แต่เกิดจากการที่ทุกฝ่ายให้การช่วยเหลือ และสนับสนุน

๔) ผู้บริหาร ต้องมีคุณธรรมประดุจดั่งโลหิต ที่หล่อเลี้ยงจิตวิญญาณผู้บริหารให้เป็นผู้คิดดี พูดดี และทำดี ผู้ที่มีคุณธรรมประจำใจจะมีสิ่งที่ดีงามเสมอ จึงทำให้สามารถครองตนครองคน ครองงาน ได้อย่างสง่างาม

ในทางพระพุทธศาสนามีหลักธรรมที่เป็นข้อปฏิบัติสำหรับนักบริหารหรือนักปกครอง ที่มีอำนาจหน้าที่ในการปกครองหมู่คณะ เพื่อให้ผู้ปกครองหรือผู้บริหารนั้นได้ใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชน และประเทศชาติอย่างแท้จริง ผู้บริหารจะต้องประพฤติให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหลักในการบริหารตามแนวพุทธศาสนาสรุปได้ ๔ ประการ คือ

๑) การบริหารตน (ทักษะทางด้านความคิด) เป็นความสามารถในการมององค์การ ในภาพรวมผู้บริหารที่มีทักษะ ด้านความคิดจะเข้าใจความสัมพันธ์ของหน่วยงานในองค์การได้ดี เป็นหลักการที่ว่าผู้บริหารที่ดี ต้องสามารถบริหารควบคุมตนเองให้ดีเสียก่อน จึงจะสามารถบริหารคนอื่นได้ดี

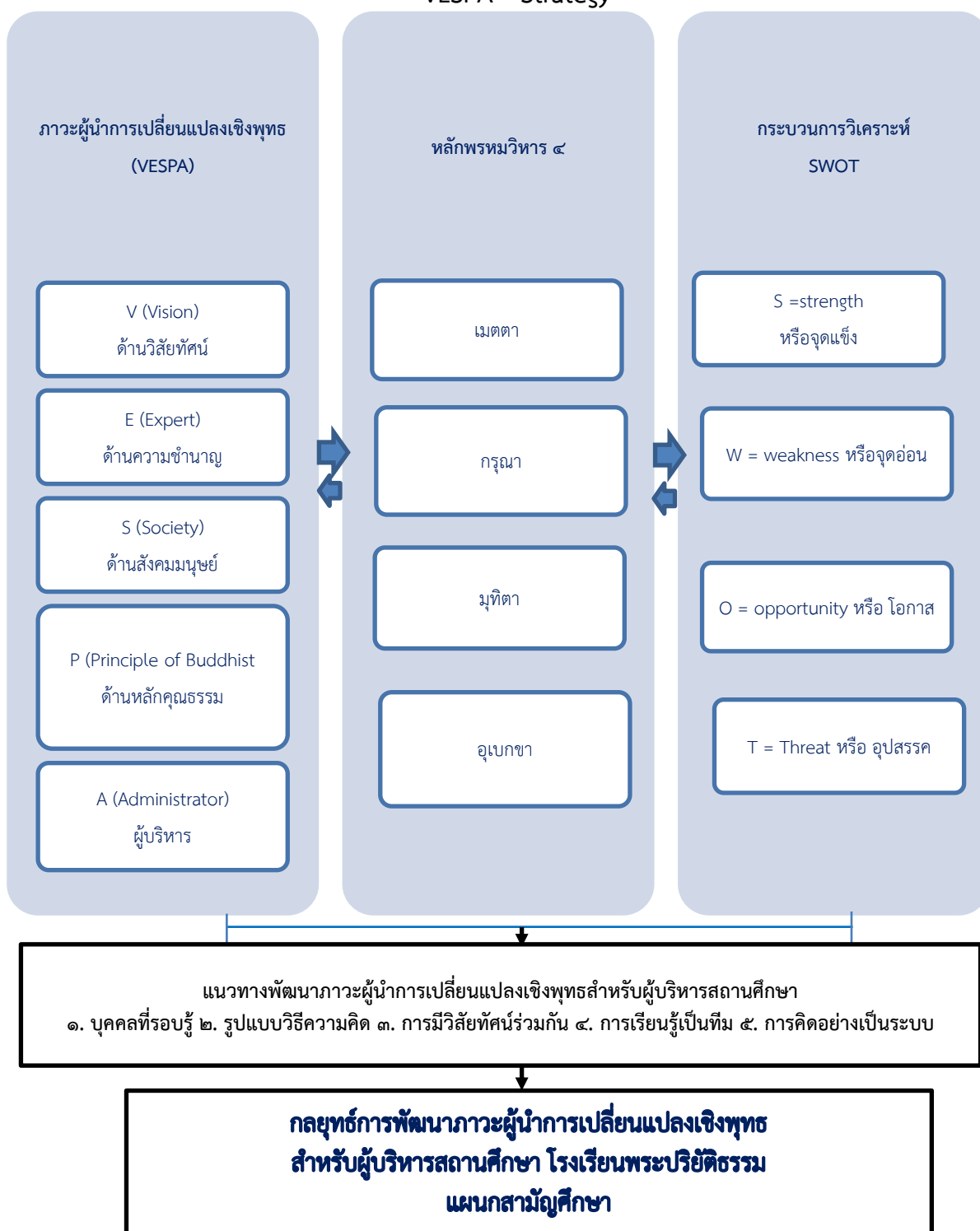
๒) บริหารคน (ทักษะทางการปฏิบัติงาน) เป็นทักษะในการทำให้เกิดความสามัคคีกัน ของกลุ่มที่ผู้บริหารรับผิดชอบ เมื่อผู้บริหารสามารถบริหารตนได้ดีแล้ว ก็จะพัฒนาไปสู่การบริหารบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

๓) บริหารงาน (ทักษะด้านเทคนิค) ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เกี่ยวกับงานผู้บริหารระดับสูง ทักษะความสามารถจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้ทั่วไปของอุตสาหกรรม กระบวนการผลิต และผลิตภัณฑ์ ผู้บริหารระดับกลาง เป็นระดับต้น

ทักษะ ความสามารถจะเป็นด้านในงานที่ทำคนกับงานเป็นสิ่งที่คู่กัน ถ้านักบริหารสามารถจัดการกับตนเอง และคนได้ดีก็จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงาน

๔) บริหาร (หลักธรรม) ความพอใจ ใฝ่ใจ รักที่จะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป หมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ความคิดมุ่งไป ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิต ฝักใฝ่ไม่ปล่อยให้ฟุ้งซ่าน เลื่อนลอยไป อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ มีความไตร่ตรอง หรือทดลองอยู่เสมอ

VESPA – Strategy



## บทที่ ๕

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ (๑) เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (๒) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (๓) เพื่อนำเสนอกกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ซึ่งมีสถานศึกษา จำนวน ๑๔ แห่ง รวมจำนวนประชากรที่เป็นผู้บริหาร จำนวน ๑๔ รูป, ครูผู้สอน จำนวน ๒๗๗ รูป/คน รวมทั้งสิ้น จำนวน ๒๙๑ รูป/คน และกลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างง่าย โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ เครจซี่ และมอร์แกน (R.V.Krejcie & D.W.Morgan) ซึ่งได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑๖๖ รูป/คน ผู้วิจัยขอใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ๑๖๖ รูป/คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ของสถานศึกษา ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างง่าย (Simple Random Sampling) แต่ละสถานศึกษา ๗ จังหวัด จำนวน ๑๔ สถานศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ๑) แบบสัมภาษณ์ และ ๒) แบบสอบถามความคิดเห็น จำนวน ๔๐ ข้อ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบ PCA (Principal Components Analysis)

#### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ผู้วิจัยสามารถตอบคำถามการวิจัยได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้สรุป ดังต่อไปนี้

๕.๑.๑ สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ การหาความสัมพันธ์ของตัวแปร ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ Factor Analysis ด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบ (Principal Components Analysis) เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับ

ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ได้ตัวแปรที่สำคัญ ๔๐ ตัวแปร รวม ๔ ด้าน คือ

๑. ด้านวิสัยทัศน์ ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านวิสัยทัศน์ได้ ( $\bar{X} = ๔.๓๘$ ) และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วน้ำหนักองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์นี้มีความสำคัญที่ผู้นำควรสร้างวิสัยทัศน์ในองค์กรรวมถึงการมีเจตคติที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรู้ความสามารถเป็นอันดับ ๑

๒. ด้านความชำนาญ ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านความชำนาญ ( $\bar{X} = ๔.๔๘$ ) และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วน้ำหนักองค์ประกอบความชำนาญนี้มีความสำคัญที่ผู้นำควรมีความหมั่นเพียรในการฝึกฝนการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพของการทำงาน เป็นอันดับ ๑

๓. ด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = ๔.๔๑$ ) และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วน้ำหนักองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ นี้มีความสำคัญที่ผู้นำควรมีความสุภาพอ่อนโยน เอาใจใส่บุคลากร ที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายเป็นอันดับ ๑

๔. ด้านคุณธรรม ซึ่งองค์ประกอบ นี้สามารถอธิบายกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ด้านคุณธรรม ( $\bar{X} = ๔.๔๓$ ) และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วน้ำหนักองค์ประกอบด้านคุณธรรมนี้มีความสำคัญที่ผู้นำควรส่งเสริมและช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง โดยใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ในการบริหารจัดการ และผู้นำควรมีความใส่ใจที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดในการบริหาร ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเป็นอันดับ ๑

พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ควรสร้างวิสัยทัศน์ในองค์การรวมถึงการมีเจตคติที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรู้ความสามารถวางแผนการดำเนินการและพอใจในการบริหารจัดการที่เป็นอยู่ สนับสนุนการจัดบุคลากรในการเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกอย่างสม่ำเสมอ มีแนวความคิดที่สอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต ในหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะประสบความสำเร็จ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของหน่วยงาน และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กร ความหมั่นเพียรในการฝึกฝนในการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพของการทำงาน เทคนิคและความถนัดในงานที่ทำ เตรียมความพร้อมในการทำงานตลอดเวลา การฝึกฝนกระตุ้นบุคลากรให้ตื่นตัวในการปฏิบัติงาน ต้องมีความเชี่ยวชาญและมุ่งมั่นที่จะบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ประสบการณ์และความพยายามที่จะบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่บุคลากรที่ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้น พร้อมให้คำปรึกษาแนะนำที่ถูกต้อง และหมั่นตรวจสอบข้อบกพร่อง เพื่อการบริหารจัดการ ให้มีใจผูกพันอยู่กับงานในหน้าที่ รับรู้และใคร่ครวญในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความรอบคอบ พร้อมให้คำปรึกษา ให้

กำลังใจ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นกันเองกับคนทุกๆ คน ทำงานร่วมกันไม่ทอดทิ้งกันจนกว่างาน จะสำเร็จ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มั่นคง จริงใจที่จะทำงานแม้ในยามเกิดภาวะวิกฤติ และผลกระทบจาก เหตุการณ์ผันผวนของภายนอก ส่งเสริมและช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง โดยใช้ เหตุผลในการตัดสินใจ ในการบริหารจัดการ ใส่ใจที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดในการบริหาร ด้วยความ ซื่อสัตย์สุจริต สร้างความศรัทธาเชื่อมั่น โดยท้าวหน้าศรัทธา กล้ารับผิดชอบ และพิจารณาไตร่ตรอง การทำงานที่มอบหมายอยู่เสมอ ส่งเสริมให้บุคลากร ให้มีการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อพัฒนาตนเองในการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาไปสู่ การเป็นกัลยาณมิตร

๕.๑.๒ พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ คือการมีแนวคิดใหม่ๆ วิสัยทัศน์กว้างไกล มีแนวคิดในอนาคต วิเคราะห์และกำหนดทิศทาง กล้าตัดสินใจ มีความคิดเชิง สร้างสรรค์ มีทักษะด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ มีการวางแผน มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญในด้านต่างๆ ส่งเสริมการศึกษา มีทัศนคติต่องานที่ดี มีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน มีจิตอาสา มีไมตรีจิตอยู่ร่วมกัน สร้างมิตรภาพ การดูแลเอาใจใส่กระตือรือร้น การสร้างความสัมพันธ์ มีอารมณ์แจ่มใส การมีสัจจะ วาจามีเสน่ห์ คำมั่นสัญญา มองโลกในแง่บวก มีความตั้งใจอดทน กระจายอำนาจ ให้ความช่วยเหลือใจเขาใจเรา มีประสบการณ์ทำงานสูง ใช้เหตุและผลในการตัดสินใจ มีเป้าหมาย สร้างมิตรภาพ มีประสบการณ์ มีความเป็นกันเอง การสร้างศรัทธาความเชื่อมั่นซึ่งกันและ กัน ทุ่เมเทเพื่อคุณภาพ มีทัศนคติต่องานที่ดีมีความรับผิดชอบ สนับสนุนการฝึกอบรม การสร้าง มิตรภาพ ต้องขยันเอาใจใส่กระตือรือร้น สามารถเผชิญปัญหาและอุปสรรคอย่างมีความอดทน ยกย่อง และให้เกียรติผู้อื่น มีความสามัคคีกัน มีความหมั่นเพียรในการฝึกฝน และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นสำคัญ และใส่ใจการประเมินผล มีทักษะ ในการทำงาน มีความสุภาพ อ่อนโยน ให้ความช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน ต้องมีจิตใจเป็นกลาง นำหลักธรรมมาใช้ในการบริหาร เป็นกัลยาณมิตร หลักธรรม ที่นำเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ เป็นของหลักการครองตน ครองคน ครองงาน กลยุทธ์การพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ ศึกษา กลุ่มที่ ๑ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ต้องทำให้สำเร็จ ยึดหลักอิทธิบาท พรหมวิหารธรรม ๔ มีศีล ๕ ที่ยึดถือ มีเบญจศีลคู่กับเบญจธรรม

๕.๑.๓ เสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ผู้วิจัยสรุปและ สังเคราะห์ ความคิดเห็นจากประเด็นคำถามตามแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม สรุปความคิดเห็นได้ ดังนี้

การที่บุคคลจะก้าวขึ้นมาเป็นหัวหน้าหรือผู้นำองค์กรนั้นภูมิหลังของผู้บริหารมีความสำคัญ เป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีประสบการณ์การสอน และประสบการณ์ด้านการวิจัย มีความสามารถในการบริหารจัดการ และต้องมีทัศนคติต่อการเป็นผู้นำ ต้องมีบุคลิกภาพดี เป็นคน จริงใจ มีการวางตัวเหมาะสม มีความสามารถ มีสติปัญญาดี มีการตัดสินใจดี สามารถแก้ปัญหาเฉพาะ หน้าที่ได้ดี มีทักษะทางสังคม และต้องเป็นคนที่มีความสัมพันธ์ที่ดี การโรงเรียนพระปริยัติธรรมส่วน

ใหญ่มุ่งเกณฑ์ เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยมีเป้าหมายของเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ผู้บริหารในโรงเรียนพระปริยัติธรรมส่วนใหญ่จะยึดกฎเกณฑ์เป็นสำคัญ ในปัจจุบันองค์การต่างๆ ได้เปลี่ยนรูปแบบการบริหารไปตามสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ต้องปรับตัวตามโครงสร้างของโรงเรียน มีความยืดหยุ่น เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้บริหารต้องเรียนรู้และศึกษาวิธีการต่างๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม สามารถรับอะไรใหม่ๆ เปิดใจรับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในสังคม และการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงจะทำให้งานเดินไปข้างหน้าได้ดี การประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถ มีความรอบรู้ในการทำงาน ควรศึกษาเพิ่มเติมให้ทันยุคสมัยที่เปลี่ยนไป มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีทักษะในการสื่อสาร กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ บริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ความสุขภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่บุคลากรที่ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้น พร้อมให้คำปรึกษาแนะนำที่ถูกต้อง และหมั่นตรวจสอบข้อบกพร่อง เพื่อการบริหารจัดการ ให้มีใจผูกพันอยู่กับงานในหน้าที่รับรู้และใคร่ครวญในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความรอบคอบ พร้อมให้คำปรึกษา ให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นกันเองกับคนทุกๆ คน ทำงานร่วมกันไม่ทอดทิ้งกันจนกว่างานจะสำเร็จ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มั่นคง จริงใจที่จะทำงานแม้ในยามเกิดภาวะวิกฤติ และผลกระทบจากเหตุการณ์ผันผวนของภายนอก ส่งเสริมและช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง โดยใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ในการบริหารจัดการ ใส่ใจที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดในการบริหาร ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต สร้างความศรัทธาเชื่อมั่น โดยทำตัวให้น่าศรัทธา กล้ารับผิดชอบ และพิจารณาไตร่ตรองการทำงานที่มอบหมายอยู่เสมอ ส่งเสริมให้บุคลากร ให้มีการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อพัฒนาตนเองในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาไปสู่การเป็นกัลยาณมิตร

## ๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญที่ค้นพบมาอภิปรายผลได้ ดังนี้ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ องค์ประกอบ คือ (๑) องค์ประกอบ ด้านวิสัยทัศน์ (จักขุมา) ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ (๒) องค์ประกอบด้านความชำนาญ (วิธูโร) ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ (๓) องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ (นิสสยสัมปนโน) ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ (๔) องค์ประกอบด้านคุณธรรม (อิทธิบาท ๔) ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑

**ด้านวิสัยทัศน์ (จักขุมา)** ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีจะต้องมีคุณสมบัติ ด้านวิสัยทัศน์ จักขุมา คือ ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ผู้นำกำหนดทิศทางที่จะดำเนินงานขององค์กร โดยมี

จุดหมายปลายทางที่ชัดเจนและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติ สามารถวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงานและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กร มุ่งเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติใฝ่ใจรักที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ได้ผลดียิ่งขึ้น มีแนวความคิดที่สอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคตในหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะประสบความสำเร็จให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ในองค์กร รวมถึงการมีเจตคติที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และความรู้ความสามารถของท่าน มีการวางแผนการดำเนินการและพอใจในการบริหารจัดการที่เป็นอยู่ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งในการดำเนินงานของสถานศึกษา ความคิดเห็นของผู้ นำเป็นที่ยอมรับและนำไปใช้ในองค์กรซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ กรภัทร์ จารุกำเนิดกนก<sup>๑</sup> ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสาธารณสุขประโยชน์ด้านสังคมสงเคราะห์เกี่ยวกับเด็กและสตรี” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกรณีศึกษาปฏิบัติการผ่านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ๕ ได้แก่ ๑) ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ๒) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ๔) ด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย และ ๕) ด้านพนักงาน และแรงงานสัมพันธ์ในภาพรวมวิธีปฏิบัติของกรณีศึกษาไม่ต่างจากภาครัฐและเอกชน มีจุดเด่น ของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่แตกต่างในด้านวัฒนธรรมการอยู่แบบครอบครัวกล่าวคือ มีการช่วยเหลือกันทั้งในปัญหาเรื่องงานและเอื้อถึงเรื่องส่วนตัวและเรื่องครอบครัวด้วย

นอกจากนี้ผลการวิจัยสอดคล้องกับ ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย ร.ศ.,ดร. และคณะ<sup>๒</sup> ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัด” นั้น ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ “กระบวนการบริหารงาน” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปานกลาง และเกี่ยวกับ “ผลการดำเนินงาน” อยู่ที่ระดับสูงมากทุกด้าน ผลการวิจัยระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับ “กระบวนการบริหารงาน” และ “ผลการดำเนินงาน” พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับค่อนข้างสูง และเป็นไปในทิศทางบวก แต่พบว่า ข้อมูลจากการศึกษาเชิงคุณภาพมีความไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงปริมาณหลายประการ เช่น ผลการวิจัยจากแบบสอบถามที่ระบุการจัดการด้าน “นโยบายและการวางแผน” อยู่ในระดับดีมาก แต่จากการศึกษาเชิงลึกพบว่า ในทางปฏิบัตินโยบายที่เป็นรูปธรรมของผู้บริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเกี่ยวกับภารกิจหลักยังไม่ชัดเจนการนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจึงวัดผลไม่ได้ หรือที่พบว่า “โครงสร้างสำนักงานยุติธรรมจังหวัด” มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง แต่ข้อมูลเชิงลึก กลับพบว่าโครงสร้างดังกล่าวทำให้งานสำนักงานยุติธรรมจังหวัดยังไม่บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควร เป็นต้นปัญหาที่สำนักงานยุติธรรมจังหวัดเผชิญคือ การขาดหน่วยงานเจ้าภาพหลักทำให้ไม่อาจดำเนินการบูรณาการทั้งในด้านการวางแผนและด้านการบริหารงานด้านอื่นได้เหล่านี้แสดงว่าสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเป็นองค์กร

<sup>๑</sup>กรภัทร์ จารุกำเนิดกนก, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสาธารณสุขประโยชน์ด้านสังคมสงเคราะห์เกี่ยวกับเด็กและสตรี”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (คณะรัฐประศาสนศาสตร์: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔).

<sup>๒</sup>ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย ร.ศ., ดร. และคณะ, “การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัด”, **รายงานวิจัย**, (คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๓), หน้า ๘๘.



ที่ขาดเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการจัดองค์การ (Organize) ตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ เจษฎา นกน้อย<sup>๓</sup> ได้วิจัยเรื่อง “การจัดการความหลากหลายในองค์กร : ตัวแบบทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ” ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศภายในองค์กรประกอบด้วย ๑) ลักษณะส่วนบุคคล ๒) การจัดการความหลากหลายในองค์กร และ ๓) บริบทอื่น ส่วนนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายทางเพศของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ทำงานอยู่มีคณะกรรมการบริหารองค์กรที่มีความหลากหลายขณะที่องค์กรที่ทำงานอยู่มีการจัดฝึกอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่นเดียวกับประเด็นเรื่องของการกำหนดนโยบายการไม่เลือกปฏิบัติต่อกลุ่มใดๆ ในสถานที่ทำงาน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กฤต ยัมฤทธิ์ และคณะ<sup>๔</sup> จากแนวคิดที่จะต้องรู้จุดหมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคลนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะได้เป็นผู้นำแห่งองค์ความรู้ให้แก่บุคลากร โดยการพัฒนาสถานศึกษาจะต้องพัฒนาความต้องการของบุคลากรแต่ละคนให้เป็นความต้องการของสถานศึกษา ทำให้บุคลากรทุกคนต่างมีความรู้สึกถึงความสุขของทุกคนคือ ผลของการสร้างความสำเร็จร่วมกันขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องพัฒนาตัวเองให้เป็นที่ปรึกษา ผู้บังคับบัญชา และผู้นำของสถานศึกษาเพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามความมุ่งหวังร่วมกันของบุคลากรทุกคน ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรของโรงเรียนรางวัลพระราชทานนั้น คาร์ดรอน (L. A. Caldron)<sup>๕</sup> ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของครูที่สอนได้ดีเยี่ยมในทัศนะของนักเรียนเพื่อนครูและผู้บริหารโรงเรียนในวิทยาลัยชุมชนในเมือง ลอสแอนเจลิส (Los Angeles Community College District) ผลการศึกษาพบว่า นักเรียน ครู และผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นตรงกันโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับคุณภาพหรือคุณลักษณะที่ดี ๓ ลักษณะ คือ ลักษณะการสอนที่ดี ลักษณะเกี่ยวกับบุคลิกภาพที่ดี ลักษณะเกี่ยวกับอาชีพครูและไม่พบความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของทั้งสามกลุ่ม

**ความชำนาญ (วิธูโร)** ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีจะต้องมีคุณสมบัติ ด้านความชำนาญ คือ มีการสนับสนุนมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ เพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่ดี สนับสนุนการจัดบุคลากรในการเข้ารับการศึกษาฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก มีทักษะความเข้าใจในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในร่วมกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เป็นผู้นำแนวคิดวิธีการ ความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมประกอบการพิจารณา

<sup>๓</sup>เจษฎา นกน้อย, “การจัดการความหลากหลายในองค์กร: ตัวแบบทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ”, *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (คณะรัฐประศาสนศาสตร์: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒).

<sup>๔</sup>กฤต ยัมฤทธิ์ และคณะ, “ศึกษาการบริหารงานของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลประชาราษฎร์ จังหวัดพิษณุโลก” *รายงานวิจัย*, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๖).

<sup>๕</sup>L. A. Caldron, Characteristics of Excellent Teacher as Perceived by Student, Teacher and Administrators in the Los Angeles Community College, (Dissertation Abstracts International, 49 (9): 2512-A; March, 1989), p. 45.

ตัดสินใจ มีความรู้ความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรว่าจะเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้ ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเต็มใจและภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย ให้ความอิสระในการตัดสินใจแก่บุคลากรมากกว่าการยึดกฎและระเบียบเป็นเกณฑ์ แสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาโต้แย้งที่เกิดขึ้นผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับเฟรมมิ่ง สก็อต โซนด์เนอร์ (Fleming Scott Saunders) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเพื่อมอบอำนาจแก่ครู ผลการวิจัยพบว่า โดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการสื่อความเข้าใจของครูใหญ่ ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงกับการมอบอำนาจแก่ครู (Empowerment of Teachers) กลุ่มตัวอย่างที่มีส่วนร่วมในการวิจัยได้แก่ครูใหญ่จำนวน ๓๖ คน ของโรงเรียนมัธยมแบบประสม (Coalition of Essential Schools) วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของผู้นำและทักษะการสื่อความเข้าใจกับการมอบอำนาจแก่ครู ผลการวิจัยสรุปได้ว่า<sup>๖</sup> (๑) ทักษะการสื่อความเข้าใจ ๓ ด้าน คือ การรับฟังการสนทนา (Dialogue listening) การนำเสนอ (Self-expression) และความกระจ่างชัด (Clarifying) เป็นปัจจัยที่ต้องใช้ร่วมกันเสมอในการสื่อความเข้าใจให้ได้ผล ทั้ง ๓ ปัจจัยมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับภาวะผู้นำและการมอบอำนาจแก่ครู (๒) การสร้างความสว่างชัดในการสื่อความเข้าใจเป็นทักษะที่สำคัญของการสื่อความเข้าใจซึ่งจะสนับสนุนช่วยให้เกิดการยินยอมและสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน (๓) การใช้ช่องทางการเจรจา (Negotiation) เพื่อการยินยอมพร้อมใจเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมในการมอบอำนาจแก่ครู (๔) การนำเสนอด้วยตนเองของผู้บริหารเป็นการเปิดใจกว้างและสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งส่งผลต่อการมอบอำนาจแก่ครู (๕) ทักษะการสื่อความเข้าใจและภาวะผู้นำมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการมอบอำนาจแก่ครู (๖) ภาวะผู้นำจะนำมาซึ่งแนวปฏิบัติการสื่อความเข้าใจที่ดีและการสื่อความเข้าใจที่ดีจะผลักดันภาวะผู้นำที่ดีการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมขององค์กรในการคัดเลือกสมาคมกีฬาในออสเตรเลียตะวันตก โดยทำการศึกษาองค์กรทางกีฬาเกี่ยวกับความเป็นมา ปริมาณ คุณภาพ ตลอดจนกระบวนการในการดำเนินงานโดยใช้วิธีการเปรียบเทียบระหว่างสมาคมกีฬาต่างๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เอ็มโซลลา จอย เจอร์มีน (Msolla, Joyce. Jeremian) ได้วิจัยเรื่อง การประเมินการใช้ทักษะการบริหารงานและความรู้ของครู ผู้บริหารวิทยาลัยในแทนซาเนีย การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ การสำรวจเพื่อศึกษาการใช้ความรู้และทักษะการบริหารงานของครู-ผู้บริหารวิทยาลัยในแทนซาเนีย ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่ครู-ผู้บริหารเผชิญในการปฏิบัติภาระงานทั้งหมดเฉลี่ยแล้วอยู่ในขั้นต่ำ และภาระงานที่ปฏิบัติทั้งหมดมี ๗ ด้าน ได้แก่ ด้านการเงินและโครงการพึ่งพาตนเอง ด้านการจัดการวัสดุและทรัพยากร ด้านสิ่งแวดล้อมอาคารสถานที่ ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ด้านกิจการนักศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการวางแผนและพัฒนา ซึ่งในการประเมินนั้น พบว่า งานที่ปฏิบัติได้ยาก

<sup>๖</sup>Fleming Scott Saunders, Leadership for Teacher Empowerment: The Relationship between the Communication Skills of Principals, Transformational Leadership, and the Empowerment of Teachers, (University of New Orleans. Ph.D. Dissertation., DAI-A 57/08, 1997), Abstracts.

ที่สุดตามลำดับ ดังนี้ ด้านการจัดการวัสดุและทรัพยากร ด้านสิ่งแวดล้อมอาคารสถานที่ ด้านการเงิน และโครงการพึ่งพาตนเอง ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน<sup>๗</sup>

**มนุษยสัมพันธ์ (นิสสัยสัมพันธ์)** ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีจะต้องมีคุณสมบัติ ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ยกย่องให้เกียรติผู้อื่น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน สร้างมิตรภาพห่วงใย ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งนอกและในเวลางาน ทั้งเอาใจใส่ในการบริหารจัดการ ให้ความเอาใจใส่และเป็น กันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคนอย่างตั้งใจ ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดย คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีใจผูกพันอยู่กับงานในหน้าที่ รับรู้และใคร่ครวญในสิ่งที่ทำและ ทำสิ่งนั้นด้วยความรอบคอบ พร้อมให้คำปรึกษาให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความกระตือรือร้น พร้อมให้คำปรึกษาแนะนำที่ถูกต้องและหมั่นตรวจสอบข้อบกพร่องเพื่อการบริหารจัดการ มีความ สุขภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่บุคคลกาที่ปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย มีความชัดเจน และให้โอกาส แสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น เมื่อมีโอกาส และตรวจสอบงานที่มอบหมายอยู่เสมอ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ รูทซ์ คาลมาน (C. Ruth Calman)<sup>๘</sup> ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะเฉพาะของโรงเรียนศึกษายภาพสูง กลุ่มตัวอย่างที่มีส่วนร่วมในการวิจัยได้แก่ โรงเรียนที่มีศึกษายภาพสูงในเขตพื้นที่ชนบท จำนวน ๘ โรงเรียน วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อหาคุณลักษณะเฉพาะของโรงเรียนศึกษายภาพสูง ผลการวิจัยสรุปได้ ว่า ๑) สร้างบรรยากาศของโรงเรียนให้เหมาะสมแก่การเรียนการสอน ๒) กำหนดความคาดหวังที่มีต่อ ครูและบุคลากรให้สูงที่สุด ๓) สร้างความมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน ทั้งกับนักเรียนและผู้ปกครอง ๔) ดำเนินงานโดยการสร้างแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ปฏิบัติ ๕) กำหนดมาตรฐานการเรียนการสอนให้สูง กว่าระดับปกติ ๖) ต้องคาดการณ์และทราบผลของการนำแผนการสอน และประสบการณ์ที่ผู้เรียนจะ ได้รับไว้ล่วงหน้า ๗) ควบคุมและประเมินผลงานดำเนินงานในทุกด้านของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ โทมัส (J.A. Thomas)<sup>๙</sup> การเป็นครูที่ดี เป็นผลสะท้อนจากปฏิบัติงานของ ครูในทัศนะของเด็กนักเรียน เขาได้ทำการวิจัยโดยใช้วิธีการสังเกตเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู ในการจัดการเรียนการสอน และสัมภาษณ์ความคิดเห็นของเด็กเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูที่ดีควรมี อะไรบ้าง จากการสัมภาษณ์เด็กได้ข้อสรุปว่า ครูจะเป็นครูที่ดีได้ต้องมีคุณลักษณะ ๔ ประการ คือ ๑) มีความสุขภาพอ่อนโยน ๒) ต้องสนใจและเอาใจใส่ดูแลเด็ก ๓) ต้องมีความเข้าใจเด็ก และ ๔) ต้องมี

<sup>๗</sup>Msolla, Joyce. Jeremian, “Assessing Administrative Skills and Knowledge of Teacher’ College Principals in Tanzania”, Dissertation Abstracts International –A, (CD-ROM), 33 (01): 1993. Available: UMI; Dissertation, 1995, Abstracts.

<sup>๘</sup>C. Ruth Calman, (Exploring the Underlying Traits of High-Performing Schools, 2010)

<sup>๙</sup>J.A. Thomas, & P. Montgomery, On Becoming a Good Teacher: Reflective Practice with Regard to Children’s Voice, (Journal of Teacher Education.49 (5), 372-380. Abstract from: silver platter File: ERIC Item: E1758628; Jun, 1998), p. 44.

อาร์มอนด์สูกุสซานและรักเด็ก เจ โรว์แมน (J. Lowman)<sup>๑๐</sup> ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของครูต้นแบบ เป็นการวิจัยแบบพรรณนาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับลักษณะนิสัยของครูที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า ครูต้นแบบนี้จะต้องเป็นครูที่ดีในความทรงจำของเด็ก จะต้องเป็นคนชอบศึกษาและช่างสังเกตบันทึกข้อมูล จะต้องเป็นผู้ที่เคยได้รับการเสนอชื่อได้รับรางวัลทางการสอน มีความรู้เรื่องการเปรียบเทียบด้วยค่าเฉลี่ยและเป็นครูที่ไม่ฟุ่มเฟือย ปัจจัยรวมคือ สามารถเสนอผลงานให้ปรากฏได้อย่างชัดเจนเป็นระบบ และมีแนวคิดที่น่าสนใจ มีมนุษยสัมพันธ์ดี เชื่อถือได้นำเคารพและเอาใจใส่ช่วยเหลือนักเรียน

วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์<sup>๑๑</sup> ได้วิจัยเรื่อง หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้ (๑) ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาจากการวิเคราะห์เอกสารพบว่าทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารงานการศึกษา ที่สอดคล้องกับหลักการบริหารด้านการครองตน การครองคน และการครองงาน มี ดังนี้ ๑.๑) ทฤษฎีบริหารการศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์ตามแนวคิดของทฤษฎีองค์การแนวคลาสสิก อาจเรียกได้ว่าเป็นยุคมุ่งงานเป็นการจัดการเพื่อผลผลิต โดยใช้หลักการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ หรือใช้การบริหารเชิงกระบวนการ ที่เน้นเรื่องการแข่งขันกันทำการควบคุมบังคับบัญชา สอดคล้องกับหลักการบริหารด้านการครองงาน ๑.๒) ทฤษฎีบริหารการศึกษาเชิงมนุษยสัมพันธ์เป็นยุคที่เริ่มมีการสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ ทำให้เกิดแนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ขึ้น หรือเรียกว่ายุคมุ่งคนการประสานงาน การจูงใจ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ สอดคล้องกับหลักการบริหารด้านการครองคน ๑.๓) ทฤษฎีบริหารการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์การให้ความสนใจในรูปแบบภาวะผู้นำ สอดคล้องกับหลักการบริหารด้านการครองตน ๑.๔) ทฤษฎีบริหารการศึกษาเชิงระบบ และแนวคิดเชิงสถานการณ์เป็นการวิเคราะห์ และอธิบายความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ทั้งหมดรวมทั้งพฤติกรรมของคนในองค์การกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ตลอดจนเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตจัดเป็นยุคที่มุ่งทั้งคน และงานสอดคล้องกับหลักการบริหารด้านการครองตน การครองคน และการครองงาน สอดคล้องกับ ภูมิปัญญา ชมสุวรรณ<sup>๑๒</sup> ได้วิจัยเรื่อง คุณธรรมที่พึงประสงค์ของนักศึกษาอาชีวะตามความต้องการของตลาดแรงงาน ผลการวิจัยพบว่า คุณธรรมที่พึงประสงค์ของนักศึกษาอาชีวะตามความต้องการของตลาดแรงงานจำแนกตามประเภทธุรกิจเรียงลำดับ คือ ธุรกิจบริการและธุรกิจการจัดจำหน่ายมีความต้องการระดับมากที่สุดธุรกิจการผลิตมีความต้องการระดับมาก คุณธรรมที่พึงประสงค์ของนักศึกษาอาชีวะตามความต้องการของตลาดแรงงานประเภทธุรกิจบริการ ได้แก่ ความรู้รักสามัคคี พากเพียรอดทน เสริมสร้างคนดี และซื่อสัตย์สุจริตคุณธรรมที่พึงประสงค์ของนักศึกษาอาชีวะตามความต้องการของตลาดแรงงาน ประเภทธุรกิจการจัดจำหน่ายได้แก่ ซื่อสัตย์สุจริตเรียบร้อยมีไมตรีและพากเพียรอดทน คุณธรรมที่พึงประสงค์

<sup>๑๐</sup>J. Lowman, Characteristics of Exemplary Teachers, (Abstract from: silver platter File: ERIC item: EJ523127; May, 1993), p. 33.

<sup>๑๑</sup>วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์, “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม”, *วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๐).

<sup>๑๒</sup>ภูมิปัญญา ชมสุวรรณ, *คุณธรรมที่พึงประสงค์ของนักศึกษาอาชีวะตามความต้องการของตลาดแรงงาน*, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม, ๒๕๔๘), หน้า ๖๓.

ของนักศึกษาอาชีพจะตามความต้องการของตลาดแรงงาน ประเภทธุรกิจการผลิต เรียบร้อยมีไมตรี เศรษฐกิจพอเพียงและรู้รักสามัคคี คุณธรรมที่พึงประสงค์ของนักศึกษาอาชีพจะตามความต้องการของ ตลาดแรงงาน จำแนกตามประเภทธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจการผลิต ธุรกิจบริการและธุรกิจการจัด จำหน่ายแตกต่างกัน

**ด้านคุณธรรม (พรหมวิหาร ๔)** ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนก สามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีจะต้องมีคุณสมบัติ ด้าน คุณธรรม คือ ประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นระบบและถูกต้องเป็นธรรม ให้ความยุติธรรมกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับ ทำงานทุกด้านอย่างถูกต้องโปร่งใสและตรวจสอบได้ รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงาน ของตนเองอย่างมีระบบ กระจายอำนาจให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบและแก้ไขปัญหา ของงาน ในหน้าที่รับผิดชอบได้ สามารถเผชิญปัญหาและอุปสรรคต่างๆ อย่างไม่ย่อท้อพร้อมนำผลการ ตรวจสอบสาเหตุของความผิดพลาดมาใช้พัฒนางานได้ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างสม่ำเสมอและพัฒนาไปสู่การเป็นกัลยาณมิตร สร้างความแข็งแกร่งให้องค์กรด้วยการสร้าง ทีมงานที่มีความรักกลมรอบคอบ มีความใส่ใจที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดในการบริหารด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ อภิษฎา ศรีเครือดัง<sup>๑๓</sup> ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ตาม พุทธของผู้บริหารสตรี ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบ ที่ สำคัญ ๓ องค์ประกอบ คือ ๑) องค์ประกอบด้านจักษุมา ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มีความสามารถในการวางแผน คิดต่าง พัฒนา มีสติปัญญา ไหวพริบปฏิภาณดี ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ นโยบาย ใหม่ ๒) องค์ประกอบด้านวิรุโร ประกอบด้วย ต้องเป็นผู้มีสมรรถภาพในการทำงาน มีความเชี่ยวชาญ ในการบริหาร คำนึงถึงความสามารถและปัจเจกบุคคล มุ่งเกณฑ์ มุ่งงาน มีความยืดหยุ่นสูง จัดให้มีการประชุมเสมอ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาดตนเอง นำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนางาน ทักษะใน การสื่อสารดี และมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ๓) องค์ประกอบด้านนิสสัยสัมปันโน ประกอบด้วย มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีบุคลิกภาพดี มีทักษะในการติดต่อประสานงานดี สอดคล้องกับ ผลการวิจัยพบว่า อินสร อภิวันท์สนองและคณะ<sup>๑๔</sup> ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพเยาวชนให้มี คุณธรรม บ้างทุ่งโป่ง ตำบลเมืองปาน อำเภอเมืองปาน จังหวัดลำปาง” ด้านบุคคล เยาวชน มีคุณธรรมโดยมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่มากขึ้น ประพฤติเรียบร้อย ไม่เกเรทะเลาะวิวาท รู้จัก ช่วยเหลือสังคม ผลการเรียนดีขึ้น ชอบเล่นกีฬาออกกำลังกายมากขึ้น มีสัมมาคารวะต่อผู้สูงอายุ เลิกมั่วสุมสิ่งเสพติด ไม่เที่ยวกลางคืน ปรับปรุงตัวเอง ไม่คบเพื่อนที่มีความประพฤติไม่ดี รู้จักเข้าวัด

<sup>๑๓</sup>อภิษฎา ศรีเครือดัง, “รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีใน มหาวิทยาลัยของรัฐ”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต* (รัฐประศาสนศาสตร์), บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

<sup>๑๔</sup>อินสร อภิวันท์สนองและคณะ, การพัฒนาศักยภาพเยาวชนให้มีคุณธรรม บ้างทุ่งโป่ง ตำบลเมือง ปาน อำเภอเมืองปาน จังหวัดลำปาง, *รายงานการวิจัย*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย แห่งชาติ (สกว) ๒๕๕๘), หน้า ๗๒.

พึงธรรม ด้านสังคม การจัดงานประเพณี งานบุญและงานอื่นๆ มีความเรียบร้อย ได้แรงงานเพิ่ม ในการพัฒนาหมู่บ้าน ถนนหนทางสะอาดมากขึ้น สิ่งของสาธารณะไม่ถูกทำลาย โคลเยอร์ (S. Colyer)<sup>๑๕</sup> ได้วิจัยเรื่อง ความตึงเครียดระหว่างองค์กรที่มีลักษณะที่เป็นกลุ่มอาสาสมัครกับกลุ่ม ลูกจ้าง ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กล่าวว่าการ วิจัยนี้สามารถสัมผัสได้เพียงส่วนยอดสุดของภูเขาน้ำแข็งในการจัดการกีฬานั้น กล่าวคือ องค์กร ทางการกีฬาที่เราสัมผัสอยู่นั้นแท้จริงแล้วยังมีองค์ประกอบอื่นๆ อยู่เบื้องหลังอีกมากเปรียบเสมือนกับ ภูเขาน้ำแข็ง ที่ส่วนที่โผล่พ้นน้ำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับส่วนฐานที่จมอยู่ใต้น้ำว่ามีมากหรือกว้างแค่ ขนาดไหน ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรมขององค์กรที่แสดงออกมา ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่า แสดงออกในรูปแบบของกระบวนการทำงานขององค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ จุมพล พูลภัทร ชีวิน และคณะ<sup>๑๖</sup> ศึกษาเรื่อง “การวิจัยและพัฒนากระบวนการสร้างความดี มีคุณธรรม” พบว่าระดับ บุคคล มีคุณลักษณะที่สำคัญของคนดี มีคุณธรรม คือ คนที่มีศีล มีธรรมะ มีสติ มีความรับผิดชอบ ประพฤติดีมีความซื่อสัตย์ ละอายและเกรงกลัวต่อบาป มีสัมมาอาชีวะขยันหมั่นเพียร รักษาคุณค่า และความสำคัญของสิ่งที่ตั้งงาม เอื้อเพื่อเผื่อแผ่ มีเมตตาหมั่นทำบุญทำทาน อดทน อดกลั้น อดออม สามัคคี กตัญญูกตเวทีย มีจิตสำนึกสาธารณะ มีระเบียบวินัยและเคารพกฎหมายรักชาติ ศาสนา กษัตริย์ กระบวนการสร้างคนดี มีคุณธรรม โดยการบวชเรียนเพื่อฝึกปฏิบัติธรรม ประพฤติธรรม เขาร่วมกิจกรรมสาธารณะ รับการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัยได้ รับการอบรมเลี้ยงดูจาก ครอบครัวที่ดี เป็นแบบฉบับที่ดีได้ รับการขัดเกลาทางสังคม การถ่ายทอดวัฒนธรรม ผ่าน ขนบประเพณี ค่านิยมที่ดี งามของสังคม ระดับครอบครัว พบว่า ครอบครัวดี มีคุณธรรม มีลักษณะ สำคัญ คือครอบครัวที่ตั้งอยู่ในศีล ๕ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และบทบาทในครอบครัว มีความ สัมพันธ์อันดีและอบอุ่นไม่ประมาททำการโดยใช้ปัญญาสุภาพ รับฟังผู้อื่น ใฝ่หาความรู้ครองตน เป็น พลเมืองดี เอื้อเพื่อเผื่อแผ่ สงเคราะห์บำรุงศาสนา กระบวนการสร้างครอบครัวดีมีคุณธรรม โดย หัวหน้าครอบครัวเป็นแบบอย่างที่ดี อบรมให้คนในครอบครัวเจริญงอกงามด้วยคุณธรรม ประกอบ สัมมาอาชีพ สร้างความสัมพันธ์อันดีภายในครอบครัว ผู้ใกล้ชิดและผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปชาบดี แยมสุนทร<sup>๑๗</sup> พบว่า องค์กรควรวางนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาพฤติกรรมส่วนบุคคล พฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมองค์กร ผู้นำ วัฒนธรรม และหลักธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม จะเห็นได้ว่า การสร้างแรงขับให้ผู้นำการบริหาร และบุคลากรมีความเป็นระเบียบ เรียบร้อย จะทำให้องค์กรดำเนินงานไปได้อย่างมีความสุข และ

<sup>๑๕</sup>S. Colyer, Organizational Culture in Selected Western Australian Sport Organizations, Western-Australia, Sport; Organizational-Culture; Association, Comparative-Study, Administration, 2000, Abstract.

<sup>๑๖</sup>จุมพล พูลภัทรชีวิน และคณะ, การวิจัยและพัฒนากระบวนการสร้างความดีมีคุณธรรม, (ศูนย์ ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้กรมมหาดาน, ๒๕๕๙).

<sup>๑๗</sup>ปชาบดี แยมสุนทร, “กลยุทธ์การสร้างความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหธรรมของแรงงาน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต* สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิต วิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

สามารถดูแลพฤติกรรมของคนในองค์กรไม่ให้สร้างความเดือดร้อนได้เพราะการปฏิบัติตามกฎระเบียบ กติกา และกฎเกณฑ์ขององค์กรนั่นเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของวีรชัย อนันต์เจียร<sup>๑๕๖</sup> พบว่าวิธีการนำหลักพุทธธรรมมาใช้ได้ใน ๒ ทิศทาง ได้แก่ การสอนธรรม เช่น กิจกรรมนอกห้องเรียน เป็นต้น และการขัดเกลาจิตใจ เช่น การสร้างสำนึกที่ดี จะเห็นได้ว่า การสร้างองค์ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ดี จะมีหลายวิธีการซึ่งผู้นำการบริหารในองค์กรจะต้องเลือกให้ตรงกับสถานการณ์และพฤติกรรมของบุคลากรด้วย

### ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

#### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ พบว่ากลยุทธ์การพัฒนาที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งกลยุทธ์การพัฒนาประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญคือ องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ (จักขุมา) (Conceptual Skill) คือ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล หรือ ทักษะทางด้านความคิด องค์ประกอบด้านความชำนาญ (วิจิโร) (Technical Skill) คือ ต้องเป็นผู้มีความสามารถเชี่ยวชาญในงาน ทักษะทางการปฏิบัติงานต่างๆ หรือ กิจการทั้งปวงได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ (นิสสยสัมปันโน) (Human Relation Skill) คือ มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หรือทักษะด้านการสื่อสาร และองค์ประกอบด้านคุณธรรม คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ประกอบด้วย (๑) เมตตา คือ ความรัก ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักที่จะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป (๒) กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของผู้ได้บังคับบัญชา (๓) มุทิตา คือ ความยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดี มีจิตผ่องใสบันเทิง ยกย่องสรรเสริญเมื่อผู้บังคับบัญชาได้ดีหรือประสบผลสำเร็จ (๔) อุเบกขา คือความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราซัง คุณลักษณะทั้ง ๔ ประการนี้ มีความสำคัญมากน้อยต่างกัน ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางเชิงนโยบาย ดังนี้

๑. ผู้บริหาร ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้มาก คือ ได้อ่าน ได้ฟัง ได้เห็น ได้ทำมาก คนที่มีวิสัยทัศน์และมุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ มักจะสำเร็จ

๒. ผู้บริหาร ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการบริหาร จนมีความชำนาญเฉพาะด้าน หรือเชี่ยวชาญ เพื่อเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

๓. ผู้บริหาร ต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกคนทั้ง นาย ลูกน้อง เพื่อนและคนทั่วไป เพราะความสำเร็จในการบริหารไม่ได้เกิดจากการทำงานเพียงลำพังของผู้บริหาร แต่เกิดจากการที่ทุกฝ่ายให้การช่วยเหลือและสนับสนุน

<sup>๑๕๖</sup>วีรชัย อนันต์เจียร, “กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมสำหรับเยาวชนไทย”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

๔. ผู้บริหาร ต้องมีคุณธรรมประดุจดั่งโลหิต ที่หล่อเลี้ยงจิตวิญญาณผู้บริหารให้เป็นผู้คิด ดี พูดดีและทำดี ผู้ที่มีคุณธรรมประจำใจจะมีสิ่งที่ดีงามเสมอ จึงทำให้สามารถครองตน ครองคน ครองงาน ได้อย่างสง่างาม

๕. ควรเลือกคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานโดยคำนึงถึงภาวะผู้นำและความสามารถของผู้ที่จะเป็นผู้บริหารในตำแหน่งนั้นๆ

๖. ควรที่จะนำผลการวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ไปประยุกต์และ นำรูปแบบที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร

๗. ควรที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ จะนำองค์ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ไปใช้เป็นฐานของกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำในสถานศึกษา

### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

๑. ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงบทบาทอย่างจริงจัง และมีเทคนิคการบริหารงาน เป็น กลวิธีจัดการที่มีปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ให้เกิดผลสำเร็จ การบริหารตน เป็นความเข้าใจ ในความสำเร็จของชีวิต ที่มีความสุขจากการทำงานในความรับผิดชอบ จนสำเร็จมากกว่าตำแหน่ง หน้าที่ฐานะทางเศรษฐกิจ โดยนักบริหารต้องมีคุณธรรมสำหรับผู้นำ

๒. ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสศึกษาต่อให้สูงขึ้น เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาองค์กร และ สอดคล้องกับการบริหารจัดการ มีความรอบรู้ทางวิชาการ และวิชาชีพและต้องพัฒนาตนให้เกิดความ รอบรู้สูง มีความคิดเชิงวิสัยทัศน์คิดเป็นระบบ และคิดทั่วทุกด้านในการแก้ไขปัญหาปรับปรุงพัฒนา งานปรับตัวปรับความคิดให้ทันสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการ ทำงาน คำนึงถึงต้นทุนผลลัพธ์และผลสำเร็จของงาน มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง รู้จักเสียสละให้อภัย เปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงมีความอดทนและมองโลกในแง่ดี

๓. ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ควรส่งเสริมการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้บริหาร ผู้บริหารงานที่จะต้องมามีวิธีการ บริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง ต้องมีความหนักแน่นมั่นคงและสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละ บุคคล และรู้จักกระจายอำนาจให้แก่ลูกน้องได้ช่วยแบ่งเบาภาระของตนเอง

### ๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยได้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ควรศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคตเพื่อ เป็นประโยชน์ทางวิชาการและทางการบริหารในอันที่จะต้องรู้และข้อยืนยันที่กว้างขวาง ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะ ดังต่อไปนี้



๑. ควรทำการวิจัยสภาพปัญหากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทุกกลุ่ม เพื่อจะทราบว่า ในปัจจุบันมีปัญหาและความต้องการในประเด็นใดที่สำคัญ

๒. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ในประเทศ

๓. ควรมีการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ในองค์การอื่น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการรักษาองค์กรให้เข้มแข็งสืบต่อความรู้ทางพระพุทธศาสนา ต่อไป

## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย

#### ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

#### ข้อมูลทุติยภูมิ

##### (๑) หนังสือ :

กวี วงศ์พุ่ม. ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙.

กิติ ตย์คคานันท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เปลวอักษร, ๒๕๔๓.

จำนงค์ อติวัฒนสิทธิ์. สังคมวิทยา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

ชูศรี วงศ์รัตน์. เทคนิคการเขียนเค้าโครงการวิจัย:แนวทางสู่ความสำเร็จ. นนทบุรี : บริษัทไทยเนรมิตอินเตอร์โปรเกรสซีฟ จำกัด, ๒๕๔๙.

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๑.

เทพพนม เมืองแมน และคณะ. พฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐.

ธีรยุทธ พึ่งเทียร. สถิติเบื้องต้นและการวิจัย. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุตรไพศาล, ๒๕๔๕.

ธงชัย สันติวงษ์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐.

นิตย สัมมาพันธ์. ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ร่วมกับ สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๖.

\_\_\_\_\_ . ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๔๖.

บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕.

พระครูสิริจันทนิวิฐ บุญจันทร์ เขมลก้าโม. ภาวะผู้นำเชิงพุทธ. กรุงเทพมหานคร: นิตยธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๙.

พระครูสิริจันทนิวิฐ บุญจันทร์ เขมลก้าโม. ภาวะผู้นำเชิงพุทธ. กรุงเทพมหานคร: นิตยการพิมพ์, ๒๕๔๙.

พระครูสิริจันทนิวิฐ บุญจันทร์ เขมลก้าโม. ภาวะผู้นำเชิงพุทธ. กรุงเทพมหานคร: นิตยธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๙.

พิสณุ ฟองศรี. วิจัยทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เทียมฝ่ายการพิมพ์, ๒๕๔๙.

พระเทพวิสุทธีเมธี ปัญญา นันทภิกขุ. คนดีและคุณสมบัติพิเศษของนักบริหารหน้าที่ของคน ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสภา. ม.ป.ป. หน้า ๒๐-๓๒.

พระธรรมปิฎก ป.อ.ปยุตโต. ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, ๒๕๔๖.

- พระธรรมโกศาจารย์ ประยูร ธมฺมจิตฺโต. **พุทธวิธีบริหาร.พิมพ์พิเศษ ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙.**  
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- พระธรรมปิฎก ป.อ. ปยุตฺโต. **พุทธธรรมกับการพัฒนาชีวิต.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา,  
๒๕๔๐.
- พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ.ปยุตฺโต. **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท บุ๊คไทม์, ๒๕๔๙.
- พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ.ปยุตฺโต. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม,** พิมพ์ครั้งที่ ๑๖.  
พิมพ์ที่ บริษัท เอส. อาร์. พรินต์ติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑.
- พระราชญาณวิสิฐ เสริมชัย ชยมงคลโล. **หลักธรรมมาภิบาลและประมุขศิลป์.** กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์มงคลชัยพรินต์ติ้ง,
- พระราชวิจิตรปฏิภาณ สุนทรานสุนทรโร. **ยอดแห่งผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสภา,  
๒๕๕๐.
- พลศักดิ์ จิรไกรศิริ. **การเมืองกับพุทธศาสนา.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สยามบรรณาการ การพิมพ์,  
๒๕๒๙.
- ยงยุทธ เกษสาคร. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมอธรรม, ๒๕๔๒.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนธัชการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๔.
- วิริยัญญ์ บิดรวัฒนา และคณะ. **ผู้นำแห่งโลกอนาคตการบริหารจัดการแบบมีอาชีพ.**  
กรุงเทพมหานคร:อัลฟามีเดีย, ๒๕๔๓.
- สิน พันธุ์พินิจ. **เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์.** กรุงเทพมหานคร: บริษัททจูนัพบลิสซิ่ง จำกัด,  
๒๕๔๗.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ. ทฤษฎีและปฏิบัติ.** เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย, ๒๕๔๕.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. **วิสัยทัศน์ขุนคลัง,** พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๔๔.
- สมคิด บางโม. **หลักการจัดการ.** กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๓๙.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: ธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา.**  
กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐.
- สมัย จิตต์หมวด. **พฤติกรรมผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗.
- มัลลิกา ต้นสอน. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท ด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด, พ.ศ.  
๒๕๔๔.
- วิเชียร วิทยอดม. **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๔๘.
- วิภาดา คุปตานนท์. **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย  
รังสิต, ๒๕๔๔.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. **หลักการและแนวทางปฏิบัติในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน  
ภาครัฐในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน.** กรุงเทพมหานคร: สินธุ ศรีเอชเอ็น,  
๒๕๕๑.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. การจัดการเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : Diamond in Business World, ๒๕๔๖.

อภิรักษ์ จันทะนี. วิจัยวิจัยทางธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: วี.เจ. พรินติ้ง, ๒๕๓๘.

## (๒) บทความ/วารสาร

ความเป็นผู้นำ<<http://www.novabizz.com/NovaAce/Leader.htm>> ๑๕ กันยายน ๒๕๖๐.

พระครูนิวติศุฐราทร นิมิตร จันทร์สี. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางด้านจิตวิทยา. <<https://www.gotoknow.org/posts/๒๙๙๘๖๔>>. เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๐.

พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ.ปยุตโต. พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒.

พ.ศ. ๒๕๔๖. < [http://www.๘๔๐๐๐.org/tipitaka/dic/d\\_item.php?i=๒๒๘](http://www.๘๔๐๐๐.org/tipitaka/dic/d_item.php?i=๒๒๘)> [๑๖ มิถุนายน ๒๕๖๑].

## (๓) วิทยานิพนธ์/งานวิจัย:

### ๑) ภาษาไทย

คำนึ่ง ผุดผ่อง. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งตะวันออก". วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๗.

ธวัชชัย หอมยามเย็น. "การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต ๒". รายงานการศึกษานิเทศการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ๒๕๔๘.

นิติมา เทียนทอง. "ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า". วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา. ๒๕๔๓.

นรรธฐรส. กาบเครือ. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการเผชิญปัญหากรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง". วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา. ๒๕๔๗.

ประสิทธิ์ เขียวศรี. "การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน". วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๔๔.

พระบุญเรือง จิตธมโม สุทธิชัย. "การศึกษาเชิงวิเคราะห์ผู้นำในพระพุทธศาสนา: ศึกษาเฉพาะวิธีการแก้ปัญหาของพระพุทธเจ้า". วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย. ๒๕๔๙.

- พระมหารุ่งโรจน์ ธรรมภักขเมธี ศิริพันธ์. “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๒๕๕๑.
- เพลินใจพฤษชาติรัตน์. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๔๙.
- แมกนุสัน Magnuson. อ้างถึงใน ภาวินี ชินคา “รูปแบบการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๑”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. ๒๕๔๘.
- สรารุณีรัตน์ จันทะมล. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๒”. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ๒๕๔๘.
- สะอาด ราชเฉลิม. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. สายวิชาบริหารการศึกษา สำนักวิชาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ๒๕๔๑.
- อัญชลี เหลืองอ่อน. “การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน”. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. สาขาบริหารการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๔๐.

## ๒. ภาษาอังกฤษ

- Bass. Bernard M. Leadership and Performance beyond expectations. New York: The Free Press. 1985.
- .A New Paradigm of Leadership: an inquiry to transformational leadership. Virginia: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. 1996.
- Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory Research and Managerial Applications. 3rd ed, New York: Free Press. 1990.
- Barbara Kellman. ed Leadership as a Politiczl Act in Leadership: Multidisciplinary Perspectives. New Jersey: Prentice Hall. 1984.
- Burn. J.M. Leadership. New York: Harper and Row. 1978.
- Cattell R.B. Human Relations. New York: Free Press. 1951.
- Charles E. Scott and John J Siegfried. “American Economic Association”. American Economic Review. Vol. 102. 3: 31-34.

- Certo. S.C. and Peter. J.P. **Strategic Management: Concept and Applications.** Singapore: McGraw-Hill. 1991.
- Earl J. Frierich. **An Introduction to Political Theory.** New York: Harper & Row Publishers. 1976.
- Frankin Covey. **The Four Roles Leadership.** USA: Frank in Covey Co. Ltd. 1999.
- F.E Fiedler. **A Theory of Leadership Effectiveness.** New York: McGraw – Hill Book. 1967.
- Gibson. J.L. Ivancevich. J.M. & Donnelly. J.H. **Organization Behavior Structure Process.** 3rd ed., New York: McGraw-Hill. 1997.
- Goodstein. L.D. and others. **Applied strategic planning: A comprehensive guide.** New York: McGraw-Hill. 1993.
- Halpin. Andrew W. **Theory and Research in Administration.** New York: Macmillan. 1966.
- Hax. A.C. and Majuf. N.S. **The Strategic Management,** 5th ed. Florida: The Dryden Press.1991.
- House. R.J. A theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt and L.L. LarsonEds. **Leadership: The Cuttinf Edge.** Carbindale. Ill: Southern Illinois University Press.1997.
- Hughes. Richard. L. Ginnet. Robert.C. Curphy. Gordon. L. **Leadership; Enhancing the Lessons of Experience,** 3rd ed. Singapore: McGraw-Hill. 1999.
- I.L. Richardson & Sidney Baldwin. **Public Administration: Government in Action.** Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co. 1976.
- J. Ritchie and J. Lewis. **Qualitative Research Practice.** London: Sage. /2003.
- Krech. Davis. Crutchfield. Richard S. and Ballachey. **Egerton L. Individual in Society.** New York: McGraw-Hill Book Company Inc. 1962.
- Kurt lewin. **The Dynamic of Group Action.** Education Leadership. New York: Henry Holt B. Co. 1960.
- Learned. C.R. and others. **Business Policy Text and Cases.** Illinois: Richard D. Irevin. 1973.
- Lee J. Cronbach. **Essential of Psychological Testing,** 3ed. New York: Harper & Row Publishers. 1974.
- Mc.kee. J.G. **Leadership Styles of Community College Presidents and Faculty Job Satisfaction.** Community Junior College Quarterly of Research and Practices: 1991.
- McCathy. Water M. **The role of the Secondary School Principle in New Jersey.** Dissertation Abstracts International. 1991.

- Mintzberg. H. **The Rise and Fall of Strategic planning**. New York: Printice Hall. 1994.
- Muchinsky. P.M. **Psychology Applied to Work**, 7th ed. U.S.A.: Wadswort. 2001.
- Nath Bhanthumnavin. **Leadership and Organization Effectiveness in Rice Farmer's Association: The Case of Central Region**. Los Banos: University of the Philippines. 1985.
- Northouse. Peter Guy. **Leadership: theory and practice**. Thousand Oaks. Calif.: Sage. 2004.
- Plato. **The Republic**.tr. Paul Shorey. New Jersey: Princeto University Press. 1973.
- Ralph M. Stogdill. **Personal Factor Associated with Leadership Survey of Literature in leadership**. Marryland Penguin Books. 1967.
- Raymond J. Burdy. **Fundamental of Leadership Readings**. Massachusetts Addison: Wesley Publishing Co. 1972.
- Rederick Bell. David V. Edwards & R. Harrison Wagner. **Political Power: A Reder in Theory and Research**. New York: The free Press. 1969.
- Rensis Likert. **The Human Organization**. New York: McGraw Hill. 1967.
- Romberger. Joyce Elizabeth. Romberger. Joyce Elizabeth. **"Curriculum Development Leadership for Elementary Principles**. Dissertation Abstracts: 1988.
- Stogdill Ralph M. **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research**. New York: McGraw-Hill. 1974.
- Wright. P. Reingle. C.D. and Kroll. M.J. **Strategic Management: Text and Case**. Massachusetts: Alyn and Bacon. 1992.
- Wheelen. T.L. and Hunger. D.J. **Strategic Management and Business Policy**, 5th ed. New York: Addison Wesley. 1995.
- Wisessang Rachanee. **Leadership Styles. style Flexibility and Style Effective of Public Secondary School Principals in Thailand**. Alabama: The University of Alabama. 1988.
- Yukl.G. **Leadership in Organization**, 3<sup>rd</sup> . New Jersey: Prentice-Hall. 1994.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- การแปลผลค่า IOC จากแบบสอบถาม
- แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
- แนวคำถามในการสัมภาษณ์
- แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม

### การแปลผลค่า (IOC) จากแบบสอบถาม

คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๕ ท่าน ที่ได้ประเมินความสอดคล้อง โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อหาค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญ โดยกำหนดเป็น ๓ ระดับ ได้แก่

- +๑ หมายถึง ข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หรือใช้ได้
- ๐ หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หรือต้องปรับปรุง
- ๑ หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือต้องตัดทิ้ง

แบบสอบถามที่ถือว่ามีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาในระดับ ดี สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูล โดยมีค่า IOC = ๐.๙๖๖

**ตอนที่ ๑** แนวคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง

ข้อ ที่	คำถาม	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC	แปล ผล
		๑	๒	๓	๔	๕			
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านวิสัยทัศน์</b>									
๑	ผู้นำกำหนดทิศทางที่จะดำเนินงานขององค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจนและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๒	ผู้นำมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	ผู้นำสามารถวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔	ผู้นำทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ ใฝ่ใจรักที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ได้ผลดียิ่งขึ้น	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	ผู้นำมีแนวความคิดที่สอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคตในหน้าที่ความ	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้

ข้อ ที่	คำถาม	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC	แปล ผล
		๑	๒	๓	๔	๕			
	รับผิดชอบที่จะประสบความสำเร็จ								
๖	ผู้นำให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็ม ความสามารถ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๗	ผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ในองค์การรวมถึง การมีเจตคติที่เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ และความรู้ความสามารถของ ท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๘	ผู้นำมีการวางแผนการดำเนินการและ พอใจในการบริหารจัดการที่เป็นอยู่	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๙	ผู้นำวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาจุดอ่อนจุด แข็งในการดำเนินงานของสถานศึกษา	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๐	ความคิดเห็นของผู้นำเป็นที่ยอมรับ และนำไปใช้ในองค์กร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านความชำนาญ</b>									
๑๑	ผู้นำมีการสนับสนุนมุ่งเน้นผู้รับบริการ เป็นสำคัญเพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่ดี	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๒	ผู้นำสนับสนุนการจัดบุคลากรในการ เข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงาน ภายนอก	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๓	ผู้นำมีทักษะความเข้าใจในการจัด กิจกรรมการนิเทศภายในร่วมกับ บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๔	ผู้นำเป็นผู้นำแนวคิดวิธีการความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๕	ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุก สถานการณ์	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๑๖	ผู้นำยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๗	ผู้นำมีความรู้ความสามารถสร้างความ มั่นใจให้กับบุคลากรว่าจะเอาชนะ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๘	ผู้นำทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเต็ม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ ที่	คำถาม	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC	แปล ผล
		๑	๒	๓	๔	๕			
	ใจและภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย								
๑๙	ผู้นำให้ความอิสระในการตัดสินใจแก่บุคลากร มากกว่าการยึดกฎและระเบียบเป็นเกณฑ์	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๐	ผู้นำแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาโต้แย้งที่เกิดขึ้น	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านมนุษยสัมพันธ์</b>									
๒๑	ผู้นำยกย่องให้เกียรติผู้อื่น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๒	ผู้นำสร้างมิตรภาพห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งนอกและในเวลางานรวมทั้งเอาใจใส่ในการบริหารจัดการ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๓	ผู้นำให้ความเอาใจใส่และเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๔	ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคนอย่างตั้งใจ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๕	ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๖	ผู้นำมีใจผูกพันอยู่กับงานในหน้าที่รับรู้และใคร่ครวญในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความรอบคอบ พร้อมให้คำปรึกษาให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๗	ผู้นำมีความกระตือรือร้น พร้อมให้คำปรึกษาแนะนำที่ถูกต้องและหมั่นตรวจสอบข้อบกพร่องเพื่อการบริหารจัดการ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๘	ผู้นำมีความสุขภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่บุคลากรที่ปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๙	ผู้นำมีความชัดเจน และให้โอกาสแสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเอาใจใส่	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๐	ผู้นำให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีโอกาส	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ ที่	คำถาม	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC	แปล ผล
		๑	๒	๓	๔	๕			
	และตรวจสอบงานที่มอบหมายอยู่เสมอ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ								
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านคุณธรรม</b>									
๓๑	ผู้นำประเมินผลการปฏิบัติงานของ เพื่อนร่วมงานอย่างเป็นระบบและ ถูกต้องเป็นธรรม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๒	ผู้นำให้ความยุติธรรมกับเพื่อนร่วมงาน ทุกระดับ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๓	ผู้นำทำงานทุกด้านอย่างถูกต้อง โปร่งใสและตรวจสอบได้	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๔	ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจเพื่อ แก้ปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานของ ตนเองอย่างมีระบบ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๕	ผู้นำกระจายอำนาจให้กับผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบและ แก้ไขปัญหาของงานในหน้าที่ที่ รับผิดชอบได้	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๖	ผู้นำสามารถเผชิญปัญหาและอุปสรรค ต่าง ๆ อย่างไม่ย่อท้อพร้อมนำผลการ ตรวจสอบสาเหตุของความผิดพลาด มาใช้พัฒนางานได้	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๗	ผู้นำมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและ พัฒนาไปสู่การเป็นกัลยาณมิตร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๘	สร้างความแข็งแกร่งให้องค์กรด้วย การสร้างทีมงานที่มีรัศมีรอบคอบ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๙	ผู้นำมีความใส่ใจที่จะแก้ไขข้อผิดพลาด ในการบริหารด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔๐	ผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรให้มีการศึกษา เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาตนเองในการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง

### คำชี้แจง

๑. การวิจัยครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง

๒. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ แบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ตอบ โปรดตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริง

ผลการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑ ที่จะนำไปใช้ในการพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น ๓ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของประชากร ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารและครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารและครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑

ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

พระมหาวิฑูร ธมมโชโต (แสงอินทร์)

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ให้ตรงตามความเป็นจริงของท่าน

## ๑. เพศ

- ชาย  
 หญิง

## ๒. อายุ

- ต่ำกว่า ๓๐ ปี  
 ๓๑ - ๓๙ ปี  
 ๔๐ - ๔๙ ปี  
 ๕๐ ปี ขึ้นไป

## ๓. ตำแหน่ง

- ผู้บริหาร  
 ครูผู้สอน

## ๔. วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก

## ๕. ประสบการณ์การทำงาน

- ต่ำกว่า ๕ ปี  
 ๕ - ๑๐ ปี  
 ๑๑ - ๒๐ ปี  
 มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๑

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๑  
มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่ท่านคิดว่าตรงกับสภาพความเป็นจริง ตามเกณฑ์ดังนี้

ระดับ ๕ หมายถึง	มีระดับความคิดเห็น มากที่สุด
ระดับ ๔ หมายถึง	มีระดับความคิดเห็น มาก
ระดับ ๓ หมายถึง	มีระดับความคิดเห็น ปานกลาง
ระดับ ๒ หมายถึง	มีระดับความคิดเห็น น้อย
ระดับ ๑ หมายถึง	มีระดับความคิดเห็น น้อยที่สุด

ที่	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปาน กลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อย ที่สุด (๑)
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านวิสัยทัศน์</b>						
๑.	ผู้นำกำหนดทิศทางที่จะดำเนินงานของ องค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายปลายทางที่ ชัดเจนและมีส่วนร่วมในการบริหาร จัดการ					
๒	ผู้นำมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความ พอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่					
๓.	ผู้นำสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ ปัจจุบันของหน่วยงาน และเต็มใจที่จะ ปฏิบัติงานกับองค์กร					
๔.	ผู้นำทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ ปฏิบัติ ใฝ่ใจรักที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายให้ได้ผลดียิ่งขึ้น					
๕.	ผู้นำมีแนวความคิดที่สอดคล้องกับ แนวโน้มในอนาคตในหน้าที่ความ รับผิดชอบที่จะประสบความสำเร็จ					
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านวิสัยทัศน์</b>						
๖.	ผู้นำให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับผู้ อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็ม					



ที่	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
	ความสามารถ					
๗.	ผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ในองค์การรวมถึงการมีเจตคติที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และความรู้ความสามารถของท่าน					
๘.	ผู้นำมีการวางแผนการดำเนินการและพอใจในการบริหารจัดการที่เป็นอยู่					
๙.	ผู้นำวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งในการดำเนินงานของสถานศึกษา					
๑๐.	ความคิดเห็นของผู้นำเป็นที่ยอมรับและนำไปใช้ในองค์กร					
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านความชำนาญ</b>						
๑๑.	ผู้นำมีการสนับสนุนมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญเพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่ดี					
๑๒.	ผู้นำสนับสนุนการจัดบุคลากรในการเข้ารับบริการฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก					
๑๓.	ผู้นำมีทักษะความเข้าใจในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในร่วมกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
๑๔.	ผู้นำเป็นผู้นำแนวคิดวิธีการความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงาน					
๑๕.	ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์					
๑๖.	ผู้นำยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ					
๑๗.	ผู้นำมีความรู้ความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรว่าจะเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้					
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านความชำนาญ</b>						
๑๘.	ผู้นำทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเต็มใจและภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย					

ที่	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
๑๙.	ผู้นำให้ความอิสระในการตัดสินใจแก่บุคลากร มากกว่าการยึดกฎและระเบียบเป็นเกณฑ์					
๒๐.	ผู้นำแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาโต้แย้งที่เกิดขึ้น					
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านมนุษยสัมพันธ์</b>						
๒๑.	ผู้นำยกย่องให้เกียรติผู้อื่น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน					
๒๒.	ผู้นำสร้างมิตรภาพห่วงใย ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งนอกและในเวลางาน รวมทั้งเอาใจใส่ในการบริหารจัดการ					
๒๓.	ผู้นำให้ความเอาใจใส่และเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน					
๒๔.	ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคนอย่างตั้งใจ					
๒๕.	ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
๒๖.	ผู้นำมีใจผูกพันอยู่กับงานในหน้าที่ รับผิดชอบและใคร่ครวญในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความรอบคอบ พร้อมให้คำปรึกษาให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
๒๗.	ผู้นำมีความกระตือรือร้น พร้อมให้คำปรึกษาแนะนำที่ถูกต้องและหมั่นตรวจสอบข้อบกพร่องเพื่อการบริหารจัดการ					
๒๘.	ผู้นำมีความสุข อ่อนโยน เอาใจใส่บุคลากรที่ปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					
๒๙.	ผู้นำมีความชัดเจน และให้โอกาสแสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเอาใจใส่					
๓๐.	ผู้นำให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีโอกาส					

ที่	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
	และตรวจสอบงานที่มอบหมายอยู่เสมอเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ					
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านคุณธรรม</b>						
๓๑.	ผู้นำประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นระบบและถูกต้องเป็นธรรม					
๓๒.	ผู้นำให้ความยุติธรรมกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับ					
๓๓.	ผู้นำทำงานทุกด้านอย่างถูกต้องโปร่งใสและตรวจสอบได้					
๓๔.	ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานของตนเองอย่างมีระบบ					
๓๕.	ผู้นำกระจายอำนาจให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบและแก้ไขปัญหาของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้					
๓๖.	ผู้นำสามารถเผชิญปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ อย่างไม่ย่อท้อพร้อมนำผลการตรวจสอบสาเหตุของความผิดพลาดมาใช้ในการพัฒนางานได้					
๓๗.	ผู้นำมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและพัฒนาไปสู่การเป็นกัลยาณมิตร					
๓๘.	สร้างความแข็งแกร่งให้องค์กรด้วยการสร้างทีมงานที่มีรัศมีครอบคลุม					
๓๙.	ผู้นำมีความใส่ใจที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดในการบริหารด้วยความซื่อสัตย์สุจริต					
๔๐.	ผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรให้มีการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อพัฒนาตนเองในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ					

### ตอนที่ ๓ คำถามปลายเปิด

**คำชี้แจง** จงอธิบายถึงปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๑ มาพอสังเขป

๑. ท่านมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๑ ให้ได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นอย่างไร ปัญหาและอุปสรรค

.....  
 .....  
 .....

ข้อเสนอแนะ

.....  
 .....  
 .....

๒. ท่านมีความความชำนาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๑ อย่างไร ปัญหาและอุปสรรค

.....  
 .....  
 .....

ข้อเสนอแนะ

.....  
 .....  
 .....

๓. ท่านมีมนุษยสัมพันธ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๑ ด้วยการอุทิศกายอุทิศความคิดให้แก่สิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความตั้งใจ หรือไม่ อย่างไร

ปัญหาและอุปสรรค

.....  
 .....  
 .....

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....  
.....

๔. ท่านมีคุณธรรมเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับ  
ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๑ และวัดผลคิดค้นวิธีแก้ไข  
ปรับปรุงอย่างมีเหตุผลในสิ่งที่ทำนั้น หรือไม่

ปัญหาและอุปสรรค

.....  
.....  
.....

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....  
.....



## เอกสารประกอบการสัมมนา

### คู่มือวิทยานิพนธ์เรื่อง

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

STRATEGY IN BUDDHIT TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR  
ADMINISTRATORS IN PHRAPARIYATTIDHAMMA SCHOOLS  
GENERAL EDUCATION DIVISION

### คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

รศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู

พระมหาสมบัติ ชนปณโณ,ดร.

ประธานกรรมการ

กรรมการ

พระมหาวิฑูร ธมฺมโชโต (แสงอินทร์)  
นิสิตหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๖๑

## แนวคำถามในการสัมภาษณ์

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

๑. ชื่อ-ฉายา/นามสกุล

.....

๒. เพศ

.....

๓. อายุ

.....

๔. ตำแหน่ง

.....

๕. ประสบการณ์การทำงาน

.....

ตอนที่ ๒ แนวคำถามปลายเปิดความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านวิสัยทัศน์ ๒) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านความชำนาญ ๓) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านมนุษยสัมพันธ์ ๔) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านคุณธรรม

๑. ท่านคิดว่า “สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง” เป็นอย่างไร

๑.๑ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านวิสัยทัศน์

.....

.....

๑.๒ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านความชำนาญ

.....

.....

๑.๓ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านมนุษยสัมพันธ์

.....

.....

๑.๔ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านคุณธรรม

.....  
.....  
.....

๒. ท่านคิดว่า “แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง” ควรเป็นอย่างไร

๒.๑ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านวิสัยทัศน์

.....  
.....

๒.๒ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านความชำนาญ

.....  
.....

๒.๓ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านมนุษยสัมพันธ์

.....  
.....

๒.๔ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านคุณธรรม

.....  
.....

๓. ท่านคิดว่า “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง” ที่เหมาะสมเป็นอย่างไร

๓.๑ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านวิสัยทัศน์

.....  
.....

๓.๒ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านความชำนาญ

.....  
.....

๓.๓ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านมนุษยสัมพันธ์

.....  
.....

๓.๔ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านคุณธรรม

.....  
.....

๔. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....  
.....





## เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

### คู่มือนิพนธ์เรื่อง

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

STRATEGY IN BUDDHIT TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR  
ADMINISTRATORS IN PHRAPARIYATTIDHAMMA SCHOOLS  
GENERAL EDUCATION DIVISION

### คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

รศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู

พระมหาสมบัติ ธนปญโญ,ดร.

ประธานกรรมการ

กรรมการ

**พระมหาวิฑูร ธมมโชโต (แสงอินทร์)**

นิสิตหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พุทธศักราช ๒๕๖๑

## แนวคำถามสำหรับสนทนากลุ่ม

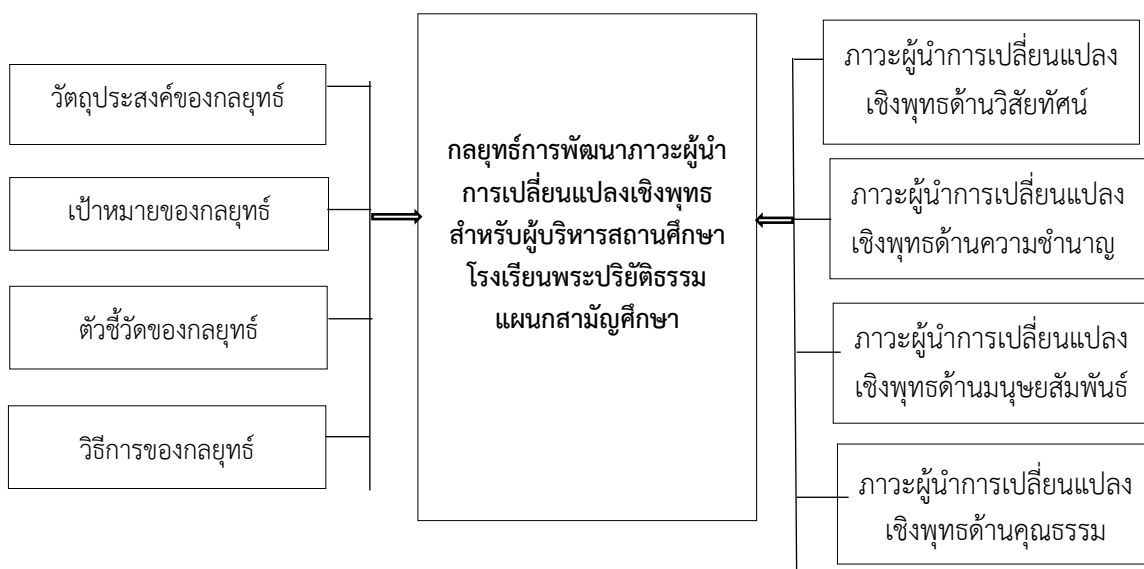
ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิ

ตำแหน่ง

ตอนที่ ๒ แนวคำถามในการสนทนากลุ่ม

ท่านมีความความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านวิสัยทัศน์ ๒) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านความชำนาญ ๓) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านมนุษยสัมพันธ์ ๔) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านคุณธรรม



ภาพที่ ๑ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (ฉบับร่าง)

๑. ท่านคิดว่า “สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง” เป็นอย่างไร

๑.๑ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านวิสัยทัศน์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๑.๒ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านความชำนาญ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๑.๓ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านมนุษยสัมพันธ์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๑.๔ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านคุณธรรม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๒. ท่านคิดว่า “แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง” ควรเป็นอย่างไร

๒.๑ แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้าน  
วิสัยทัศน์

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

๒.๒ แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านความชำนาญ

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

๒.๓ แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านมนุษยสัมพันธ์

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

๒.๔ แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้าน  
คุณธรรม

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

๓. ท่านคิดว่า “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคกลาง” ที่เหมาะสมเป็นอย่างไร

๓.๑ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านวิสัยทัศน์

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

๓.๒ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านความชำนาญ

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

๓.๓ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านมนุษยสัมพันธ์

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

๓.๔ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธด้านคุณธรรม

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

๔. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยเชิงปริมาณ

**รายชื่อโรงเรียนที่ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์  
เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยเชิงปริมาณ**

ลำดับที่	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑
๑	ผู้อำนวยการโรงเรียนวชิรมกุฏ
๒	ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดศรีบุญเรือง
๔	ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๕	ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยา
๖	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดกาญจนสิงหาสน์วิทยา
๗	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดธรรมมงคล
๘	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดม่วงพลอยวิริยารา
๙	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม พรหมวชิรญาณ
๑๐	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วัดเสนาหา
๑๑	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม มหาสวัสดิ์วิทยา
๑๒	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโกเมศรัตนาราม
๑๓	ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมพุทธศาสตร์
๑๔	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม พระราหุล

**รายชื่อโรงเรียนที่ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์  
เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยเชิงคุณภาพ**

ลำดับที่	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ ภาคกลาง กลุ่มที่ ๑
๑	ผู้อำนวยการโรงเรียนวชิรมกุฏ
๒	ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดศรีบุญเรือง
๔	ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๕	ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยา
๖	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดกาญจนสิงหาสน์วิทยา
๗	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดธรรมมงคล
๘	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดม่วงพลอยวิริยารา
๙	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม พรหมวชิรญาณ
๑๐	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วัดเสนาหา
๑๑	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม มหาสวัสดิ์วิทยา
๑๒	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโกเมศรัตนาราม
๑๓	ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมพุทธศาสตร์
๑๔	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม พระราหุล



## ประวัติผู้วิจัย



- ชื่อ-ฉายา/นามสกุล** : พระมหาวิฑูร ธมฺมโชโต (แสงอินทร์)
- ว/ด/ป (เกิด)** : วันจันทร์ที่ ๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๑๗
- ภูมิลำเนา** : บ้านเลขที่ ๕/๒ หมู่ที่ ๓ ตำบลในคลองบางปลากด อำเภอพระสมุทรเจดีย์ จังหวัดสมุทรปราการ
- การศึกษา** : พ.ศ. ๒๕๔๑ นักระถมชั้นเอก สำนักเรียนคณะจังหวัดสมุทรปราการ  
: พ.ศ. ๒๕๕๔ เปรียญธรรม ๘ ประโยค สำนักเรียนคณะจังหวัดสมุทรปราการ  
: พ.ศ. ๒๕๕๑ พุทธศาสตรบัณฑิต (พระพุทธศาสนา)  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตบาฬีศึกษาพุทธโฆส  
: พ.ศ. ๒๕๕๔ ศาสตรศาสตรมหาบัณฑิต (ศน.ม.) สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย  
: พ.ศ. ๒๕๕๖ หลักสูตรประกาศนียบัตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บส.)  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ตำแหน่ง/ประสบการณ์ทำงาน**
- : พ.ศ. ๒๕๔๙ พระกรรมวาจาจารย์
- : พ.ศ. ๒๕๔๙ ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดใหญ่ ตำบลในคลองบางปลากด  
อำเภอพระสมุทรเจดีย์ จังหวัดสมุทรปราการ
- : พ.ศ. ๒๕๕๔ เจ้าอาวาสวัดใหญ่ ตำบลในคลองบางปลากด  
อำเภอพระสมุทรเจดีย์ จังหวัดสมุทรปราการ
- : พ.ศ. ๒๕๕๕ เจ้าคณะอำเภอพระสมุทรเจดีย์ จังหวัดสมุทรปราการ
- : พ.ศ. ๒๕๕๖ พระอุปัชฌาย์
- : พ.ศ. ๒๕๕๙ ประธานคณะกรรมการฝ่ายสาธารณสงเคราะห์  
จังหวัดสมุทรปราการ
- : พ.ศ. ๒๕๖๑ พระปริยัติินเทศก์ จังหวัดสมุทรปราการ
- อุปสมบท** : วันอาทิตย์ที่ ๑๙ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๓๙ ณ พัทธสีมาวัดใหญ่
- สังกัด** : วัดใหญ่ ตำบลในคลองบางปลากด อำเภอพระสมุทรเจดีย์ จังหวัดสมุทรปราการ
- ปีที่เข้าศึกษา** : ปีการศึกษา ๒๕๕๙
- ปีที่สำเร็จการศึกษา** : ปีการศึกษา ๒๕๖๑
- ที่อยู่ปัจจุบัน** : วัดใหญ่ ตำบลในคลองบางปลากด อำเภอพระสมุทรเจดีย์ จังหวัดสมุทรปราการ
- : โทร.- ๐๘๑-๖๔๓-๖๑๖๗
- : e-mail: witoontham@hotmail.com