



กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ตามหลักทศตปิณฑิกสูตร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑

LEADERSHIP DEVELOPMENT STRATEGY OF PRIMARY SCHOOL
ADMINISTRATORS APPLYING *DUTIYAPĀṆIKA SUTTA*,
PRIMARY EDUCATION REGIONAL AREA 1,
NAKHONSAWAN PROVINCE

ทนง ทศไกร

ดุชนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑



กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑

ทนง ทศไกร

ดุขฎิณิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑



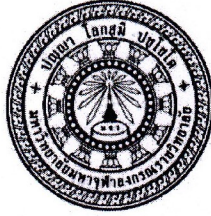
**Leadership Development Strategy of Primary School
Administrators Applying *Dutiya Papanika Sutta*,
Primary Education Regional Area 1,
Nakhonsawan Province**

Thanong Thosagai

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirement for The Degree of
Doctor of Philosophy
(Buddhist Educational Administration)
Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
Bangkok, Thailand.

C.E 2018

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษณินิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

(พระมหาสมบุญ วุฑฒิโกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุษณินิพนธ์

(รศ.ดร.ธานี เกสทอง)

ประธานกรรมการ

(ผศ.ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง)

กรรมการ

(พระเทพปริยัติเมธี, รศ.ดร.)

กรรมการ

(รศ.ดร.ประเทือง ภูมิภัทราคม)

กรรมการ

(รศ.ดร.วรกฤต เกื่อนช้าง)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมดุษณินิพนธ์

รศ.ดร.ประเทือง ภูมิภัทราคม

ประธานกรรมการ

รศ.ดร. วรกฤต เกื่อนช้าง

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(ทอง ทศไกร)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามหลัก พุทธยาปณิกสูตร
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

.....

(พระมหาสมบุญ วุฑฒิกโร ดร.)

คณะกรรมการตรวจสอบบัณฑิตวิทยาลัย

..... ประธานกรรมการ

(รศ.ดร.ธานี เกสทอง)

..... กรรมการ

(ผศ.ดร.สาธิต ทรัพย์รุ่งทอง)

..... กรรมการ

(พระเทพปริยัติเมธี, รศ.ดร.)

..... กรรมการ

(รศ.ดร.ประเทือง ภูมิภักตาคม)

..... กรรมการ

(รศ.ดร. วรกฤต เกื่อนช้าง)

คณะกรรมการควบคุมบัณฑิตวิทยาลัย

รศ.ดร.ประเทือง ภูมิภักตาคม

ประธานกรรมการ

รศ.ดร. วรกฤต เกื่อนช้าง

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

.....

(ทนง ทศไกร)

ชื่อวิทยานิพนธ์ : กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามหลัก
ทฤษฎีปาปนิคสูตรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑

ผู้วิจัย : ทนง ทศไกร

ปริญญา : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พุทธบริหารการศึกษา)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

: รศ.ดร.ประเทือง ภูมิภักตราคม กศ.บ.(เคมี), กศ.ม.(แนะแนว),
คต.(จิตวิทยาการศึกษา)

: รศ.ดร.วรกฤต เกื้อนช้าง ป.ธ.๙, ศษ.บ.(มัธยมศึกษา-สังคมศึกษา),
ศศ.ม.(ภาษาสันสกฤต), ประ.ด.(การบริหารการอุดมศึกษา)

วันสำเร็จการศึกษา : ๑๙/มีนาคม/๒๕๖๑

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ ๓ ข้อ ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ๒) เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตร ๓) เพื่อประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑

การวิจัยนี้แบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ ๑. การศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๗ คน ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ขั้นตอนที่ ๒. การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๑ คน โดยการจัดสนทนากลุ่ม เครื่องมือที่ใช้คือ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ขั้นตอนที่ ๓. การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตร จากผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และผู้อำนวยการโรงเรียน รวมจำนวน ๓๐ คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบประเมินที่ถามความเหมาะสมใน ๔ ด้าน คือ โดยประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติและประโยชน์สถิติที่ใช้ได้แก่ค่าความถี่และค่าร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า

๑. ผลการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์เขต ๑ พบว่า มีการใช้ชุดฝึกปฏิบัติงาน การประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรอบรมระยะสั้น การฝึกอบรมเข้ม การศึกษาดูงาน การเป็นต้นแบบ การสอนงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้คำปรึกษา การฝึกงาน ในสถานศึกษาต้นแบบ โปรแกรมการเรียนรู้ การศึกษาต่อ การสอนงาน

๒. สร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร พบว่า ๑. กลยุทธ์ การพัฒนาวิสัยทัศน์(จักขูมา) ประกอบด้วย (๑) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (๒) สนับสนุนให้มีการอบรม ในการสร้างวิสัยทัศน์ (๓) จัดให้มีการศึกษาดูงาน ๒.กลยุทธ์ การพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน(วิธูโร) ประกอบด้วย (๑) การทำแผนพัฒนา (๒) การอบรมให้ความรู้(๓) การฝึกปฏิบัติ (๔) การศึกษาต่อ ๓.กลยุทธ์ การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์(นิสสยสัมปันโน) ประกอบด้วย (๑) พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับชุมชนและผู้ปกครอง (๒) พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน (๓) พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้บริหารด้วยกัน (๔) พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

๓. ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ทั้ง ๔ ด้าน ทั้ง ๓ กลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมากทุกกลยุทธ์ ทุกหัวข้อ

Thesis Title : Leadership Development Strategy of Primary School Administrators Applying *Dutiyapâpanika Sutta*, Primary Education Regional Area 1, Nakhonsawan Province

Researcher : Thanong Thosakri

Degree : Doctor of Philosophy (Buddhist Educational Administration)

Thesis Supervisory Committee

- : Assoc. Prof. Dr.Pratuang Phumpatrakom, B.A. (Chemistry), M.A. (Guidance). Ph.D. (Educational Psychology)
- : Assoc. Prof. Dr.Worrakrit Thuanchang , Pali IX, B.Ed. (Social studies), M.A. (Sanskrit Language), Ph.D (Administration of Higher Education)

Date of Graduation :19/March/2018

Abstract

The objectives of this research were as follows: 1) to study the leadership development strategy functioned by Primary Education Regional Area 1 administrators; 2) to create the leadership development strategy for the Primary Education Regional Area 1 administrators in Nakhonsawan Province by applying the Doctrine of *Dutiyapâpanika Sutta*; 3) to evaluate the leadership development strategy. The research procedure was divided into 3 phases. Phase 1involved the study on leadership development of the Primary Education Regional Area 1 administrators. The data participants were 17. The research used structural – interviews and content analysis. Phase 2 was the creation of the leadership development strategy applying the *Dutiyapâpanika Sutta* Doctrine. The focus group with 11 participants. The research tools used were focus group and content analysis. Phase 3 was the created strategy evaluation. The data participants consisted of 30 Regional Area directors and school directors. The study tools used were evaluation forms on 4 dimensions: accuracy, appropriateness, practicality and utilization. The statistics used was frequency and percentage values.

The research results revealed that:

1. The result on the study on leadership development strategy showed that practice kit, Are used workshop, short course training, intensive training, modeling, coaching, experience, practice outcome, self- learning, supervision, apprentice, learning program proto-type, further study and tutoring were recommended.

2. The leadership development strategy for the targeted administrators applying *Dutiyapâpanika Sutta* revealed that the creation should involve 1. The strategy on vision establishment (*Cakkhuma*) consisted of 1) learning exchange; 2) vision created training; 3) study tour. 2. The strategy on work competency (*Vidhuro*) consisted of 1) development planning; 2) academic training; 3) practice; 4) further study. 3. The interpersonal development strategy (*Nissayasampanno*) consisted of 1) interpersonal relationship with community and parent development; 2) interpersonal relationship with staff members or colleagues; 3) interpersonal relationship among administrators; 4) interpersonal relationship with bosses.

3. The evaluation on leadership strategy applying *Dutiyapâpanika Sutta* on 4 dimensions showed the values at very good level.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์เขต ๑” วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอิงจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ประเทือง ภูมิภักตราคม ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วรกฤต เอื้อนช้าง คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความกรุณาแก่ผู้วิจัยโดยให้ข้อเสนอแนะ ให้กำลังใจ รวมทั้งการตรวจทานแก้ไข ในทุกขั้นตอนในการพัฒนาวิทยานิพนธ์ด้วยความเมตตาอย่างยิ่งในการนี้ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ.ที่นี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณพระเทพปริยัติเมธี รองศาสตราจารย์ ดร.รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอันเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ที่กรุณาประสิทธิประสาทองค์ความรู้ ระบบการคิด และแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติตนให้มีคุณลักษณะและคุณค่าที่สมกับเป็นบัณฑิตระดับดุขุฎิบัณฑิต ได้อย่างภาคภูมิใจ

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลสำคัญในการตอบแบบสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มเพื่อนำข้อมูลมาเป็นผลของการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ทำให้งานวิจัยนี้เกิดความสมบูรณ์และมีคุณค่า ขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่ได้สอบประชาพิจารณ์ สอบป้องกันจนทำให้งานนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และบุคลากรของสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ ที่กรุณาให้ความร่วมมือให้ข้อมูลและอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล

ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และวิทยาเขตนครสวรรค์ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการสืบค้นข้อมูล ขอบพระคุณ ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ ทุกท่านที่มีส่วนในการสนับสนุน และบริการข้อมูลทางวิชาการสนับสนุนเกี่ยวกับวิทยานิพนธ์

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

ทนง ทศไกร

๑๙ มีนาคม ๒๕๖๑

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(๑)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(๓)
กิตติกรรมประกาศ	(๕)
สารบัญ	(๖)
สารบัญตาราง/ภาพ/แผนภูมิ(ถ้ามี)	(๙)
สารบัญแผนภูมิ	(๑๐)
สารบัญภาพ.	(๑๑)
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	(๑๒)
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๕
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๖
๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย	๖
๑.๕ นิยามศัพท์ที่ใช้ในงานวิจัย	๘
๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	๙
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๑๐
๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ	๑๐
๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ	๑๑
๒.๑.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ	๑๗
๒.๑.๓ ความหมายของภาวะผู้นำ	๒๒
๒.๑.๔ ความสำคัญของภาวะผู้นำ	๓๗
๒.๑.๕ การเกิดภาวะผู้นำ	๔๒
๒.๑.๖ บทบาทหน้าที่ของผู้นำ	๔๓
๒.๑.๗ คุณลักษณะของผู้นำที่ดี	๔๗
๒.๑.๘ แบบอย่างภาวะผู้นำ	๖๑
๒.๑.๙ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	๖๒
๒.๑.๑๐ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ	๗๐
๒.๒. หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาภาวะผู้นำ	๑๒๒
๒.๒.๑ แนวคิด และหลักธรรม	๑๒๒
๒.๓. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์	๑๓๔
๒.๓.๑ ความหมายของกลยุทธ์	๑๓๔
๒.๓.๒ การวางแผนกลยุทธ์	๑๔๖
๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๕๗
๒.๔.๑ งานวิจัยในประเทศ	๑๕๗

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
(๑) งานวิจัยเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ	๑๕๗
(๒) งานวิจัยเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ	๑๖๑
(๓) งานวิจัยเกี่ยวข้องกับการนำหลักพุทธธรรมมาพัฒนาภาวะผู้นำ	๑๗๒
๒.๔.๒ งานวิจัยต่างประเทศ	๑๘๒
๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๘๔
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๑๘๕
๓.๑ รูปแบบการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ	๑๘๕
๓.๒ ขั้นตอนการวิจัย	๑๘๕
๓.๒ เกณฑ์การประเมิน	๒๐๑
บทที่ ๔ ผลการวิจัย	๒๐๒
๔.๑ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	๒๐๒
๔.๑.๑ ผลการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๒๐๒
๔.๑.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก	๒๐๕
๔.๒ การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	๒๖๑
๔.๓ การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	๒๖๕
๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๒๘๘
บทที่ ๕ สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	๒๙๐
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๒๙๐
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๒๙๘
๕.๓ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	๓๑๓
บรรณานุกรม	๓๑๕
ภาคผนวก(ถ้ามี)	
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยเชิงคุณภาพ	๓๓๓
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	๓๕๑
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์สนทนากลุ่ม	๓๕๔
ภาคผนวก ง ภาพกิจกรรมการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	๓๖๖
ภาคผนวก จ ภาพกิจกรรมการสนทนากลุ่ม	๓๘๓
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ประเมินกลยุทธ์	๓๘๕
ภาคผนวก ช แบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ	๔๑๕
ภาคผนวก ฌ คู่มือกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ	๔๒๘
ภาคผนวก ญ รายนามผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์เชิงลึก	๔๔๑
ภาคผนวก ฎ รายนามผู้เชี่ยวชาญที่สนทนากลุ่ม(Focus Group)	๔๔๓

เรื่อง
ประวัติผู้วิจัย

สารบัญ

หน้า
๔๔๔

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ ๒.๑ แสดงแนวคิดความหมายของผู้นำ	๑๔
ตารางที่ ๒.๒ แสดงแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ	๒๐
ตารางที่ ๒.๓ แสดงความหมายของภาวะผู้นำ	๓๑
ตารางที่ ๒.๔ แสดงความสำคัญของภาวะผู้นำ	๔๐
ตารางที่ ๒.๕ แสดงการเกิดภาวะผู้นำ	๔๒
ตารางที่ ๒.๖ แสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ	๔๔
ตารางที่ ๒.๗ แสดงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี	๕๖
ตารางที่ ๒.๘ แสดงแบบอย่างภาวะผู้นำ	๖๑
ตารางที่ ๒.๙ แสดงรูปแบบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	๖๗
ตารางที่ ๒.๑๐ การจำแนกการควบคุมสถานการณ์ในทฤษฎีสถานการณ์ของ ฟิตเซอร์	๗๕
ตารางที่ ๒.๑๑ แสดงแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ	๑๑๑
ตารางที่ ๒.๑๒ แสดงหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ	๑๓๑
ตารางที่ ๒.๑๓ แสดงความหมายของกลยุทธ์	๑๔๐
ตารางที่ ๒.๑๔ แสดงการวางแผนกลยุทธ์	๑๕๓
ตารางที่ ๒.๑๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ	๑๕๘
ตารางที่ ๒.๑๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ	๑๖๘
ตารางที่ ๒.๑๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม	๑๗๘
ตารางที่ ๒.๑๘ งานวิจัยต่างประเทศ	๑๘๙
ตารางที่ ๔.๑ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	๒๕๙
ตารางที่ ๔.๒ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำสังเคราะห์จากการสนทนากลุ่ม	๒๖๑
ตารางที่ ๔.๓ - ๔.๑๓ แสดงคำร้อยละของการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ	๒๖๕

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิ ที่
แผนภูมิที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

หน้า
๑๙๓

สารบัญภาพ

ภาพที่

ภาพที่ ๔.๑ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย
ภาพกิจกรรมการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง
ภาพกิจกรรมการสนทนากลุ่ม

หน้า

๒๘๘
๓๖๖
๓๘๓

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

การใช้คำย่อ

อักษรย่อชื่อคัมภีร์ในดัชนีฉบับนี้ใช้อ้างอิงจากคัมภีร์พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ฉบับเฉลิมพระเกียรติพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พุทธศักราช ๒๕๓๙ ดังต่อไปนี้

คำย่อที่เกี่ยวกับพระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ใช้ระบุชื่อคัมภีร์ และระบุถึงเล่ม/ข้อ/หน้า ตามลำดับเช่น วิ.มหา(ไทย) ๕/๑๖/๒๑-๒๒ หมายถึง คัมภีร์วินัยปิฎก มหาวิภังค์ ภาษาไทย เล่ม ๕ ข้อ ๑๖ หน้า ๒๑-๒๒ เป็นต้น

พระสูตรต้นปิฎก

ที.ปา	=	สูตรต้นปิฎก	ทีฆนิกาย	ปาฎิกวรรค(ภาษาไทย)
อง จตุกก	=	สูตรต้นปิฎก	อังคุตตรนิกาย	จตุกกนิบาต(ภาษาไทย)
อง ตีก	=	สูตรต้นปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ตักนิบาต(ภาษาไทย)
อง สตตก	=	สูตรต้นปิฎก	อังคุตตรนิกาย	สัตตกนิบาต(ภาษาไทย)

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยเป็นราชอาณาจักรที่ปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข มีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยเป็นกฎหมายสูงสุดในการปกครองประเทศ รัฐธรรมนูญแต่ละฉบับที่ประกาศใช้เป็นกฎหมายในการปกครองประเทศและได้พูดถึงการศึกษาไว้ต่าง ๆ กัน เป็นไปตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในยุคเทคโนโลยี เป็นโลกไร้พรมแดน ยุคโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวดเร็วมาก โดยรัฐธรรมนูญเป็นกฎหมายสูงสุดที่เป็นแนวทางและแม่แบบในการจัดการศึกษาได้พูดถึงการศึกษาไว้ จากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ ได้กล่าวถึงการศึกษาไว้ใน หมวด ๕ ว่าด้วยหน้าที่รัฐ มาตรา ๕๔ วรรค สอง ว่า รัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามความต้องการในระบบต่างๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนในการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยรัฐมีหน้าที่ดำเนินการ กำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดการศึกษาดังกล่าวมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล ทั้งนี้ ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติซึ่งอย่างน้อยต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติและการดำเนินการและตรวจสอบการดำเนินการให้เป็นไปตามแนวการศึกษาแห่งชาติด้วย และวรรค สาม พูดถึง การศึกษาทั้งปวงต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติสามารถเชี่ยวชาญได้ตามความถนัดของตน และมีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ^๑ รวมทั้งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ มาตรา ๘๐(๓) ก็ได้กล่าวถึงการจัดการศึกษาไว้ว่า การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมจัดให้มีแผนการจัดการศึกษาแห่งชาติ กฎหมาย เพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครู และบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทยมีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข^๒ ซึ่งรัฐธรรมนูญทั้งสองฉบับกล่าวไว้ เพื่อให้รัฐบาล โดย กระทรวง ทบวง กรมที่เกี่ยวข้อง ได้จัดให้มีกฎหมายลูกเพื่อบริหารจัดการศึกษาแม้แต่การจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายอื่นๆ ที่จะนำมาเป็นแม่แบบในการพัฒนาการศึกษาตามกฎหมายเช่น พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ ได้กำหนดแนวทางการบริหารบ้านเมืองและพูดถึงการศึกษาไว้ ดังนั้น ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมา

^๑ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๓๔ ตอนที่ ๔๐ ก.วันที่ ๖ เมษายน ๒๕๖๐, หมวด ๕ หน้า ๑๔

^๒ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐, ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๒๔ ตอนที่ ๔๗ ก ๒๔ สิงหาคม ๒๕๕๐

ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ การสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการนั้นๆ ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกันจะเห็นว่าบุคลากรในองค์กรจึงต้องเรียนรู้ให้เป็นบุคลากรที่สามารถเรียนรู้และไม่สามารถทำงานได้ตามลำพัง หน่วยงานทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องเป็นหน่วยงานการจัดการความรู้^๓ (Knowledge Management: KM) หน่วยงานจัดรูปแบบการเรียนรู้ที่ชัดเจน จะเห็นว่าพระราชกฤษฎีกาฉบับที่ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีนี้ยังเน้นให้หน่วยงานทางการศึกษา เป็นหน่วยงานแห่งการจัดการความรู้เป็นหน่วยงานจัดรูปแบบการเรียนรู้ที่ชัดเจน และเน้นการมีวิสัยทัศน์ การสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดนอกจากนั้นตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๑ พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙ ในยุทธศาสตร์ที่ ๕ ที่พูดถึงพัฒนาระบบบริหารจัดการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน ข้อ ๑ พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลในประเด็นที่ ๑.๕ ปรับปรุง แก้ไข ประกาศใช้กฎหมาย กฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม^๔ จึงขอเสนอพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ มาตรา ๖ ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข^๕

นอกจากนั้นกรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๔ ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พูดถึงการปรับระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล มาตราการที่ ๕.๓ พูดถึงการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารงานบุคคลของครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา และมาตราการที่ ๕.๕ พูดถึงพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านบุคลากรงบประมาณและการเงิน การบริหารจัดการ ที่มุ่งคุณภาพมาตรฐานและประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา^๖ ซึ่งมาตราการทั้งสองประเด็นได้พูดถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารจัดการ และการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถบริหารจัดการได้ครอบคลุมงานบริหารทั้งสี่ด้านของงานทั้งหมดที่มีในสถานศึกษาด้วยประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารงานทั้งสี่งานให้บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ต้องเป็นผู้ที่มองกว้าง มองไกล มองลึก หรือต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้ทำได้

การศึกษานับว่าเป็นความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามกฎหมายต่างๆ พระราชบัญญัติต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ได้พูดถึงการ

^๓ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ (๒๕๔๖).ราชกิจจานุเบกษา ๑๒๐(๑๐๐ก),๑-๑๖

^๔ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ, แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙

^๕ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งเรืองสาส์น การพิมพ์,๒๕๔๕) หน้า ๗

^๖ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, กรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๔ (ฉบับปรับปรุง ๑ เมษายน ๒๕๕๙). พ.ศ. ๒๕๕๙ หน้า ๓๖-๓๗

บริหารการศึกษาโดยเฉพาะการบริหารงานสถานศึกษา ผู้มีบทบาทสำคัญจำเป็นต้องมีบทบาทในการบริหารและจัดการศึกษาและมีคุณลักษณะที่สำคัญทั้งในด้านวิชาชีพและส่วนตัว เพื่อดำเนินการให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของการศึกษา^๗ ในยุคโลกาภิวัตน์ การบริหารกิจการใดๆ เป็นแต่ด้านการศึกษาเกี่ยวกับสาธารณะมีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ จึงจะทำให้ธุรกิจต่างๆ ที่ดำเนินการ เหล่านั้นดำเนินไปได้ด้วยดี และบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ เพราะการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจสังคมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วอย่างไร้พรมแดนและกระทบกระเทือนไปทุกประเทศทั่วโลก ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ มาตรา ๕๓ ได้กำหนดให้ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาต้องได้รับอนุญาตประกอบวิชาชีพการบริหารการศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่องค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษากำหนด จึงจำเป็นต้องดำเนินการไปตามเกณฑ์ และวิธีการที่องค์กรวิชาชีพชั้นสูงนั้นๆ กำหนดคือจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ^๘

ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการบริหาร เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามแนวทาง หลักการและมาตรฐานการศึกษา ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และนำไปสู่การบรรลุผลตามการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) การประกันคุณภาพมาตรฐานการศึกษา การบริหารโดยองค์คณะบุคคล การตรวจสอบด้วยการประเมินภายในและการประเมินภายนอก และการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มืออาชีพ และเป็นผู้นำทางวิชาการมีวิสัยทัศน์ จึงจำเป็นต้องมี สมรรถภาพ ทั้งความรู้ ทักษะ ภาวะผู้นำ และมีคุณธรรม จริยธรรม จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง^๙ นอกจากนั้นพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ในมาตรา ๙ กล่าวไว้ว่า กระบวนการศึกษาและการปรับระบบและโครงสร้างของการบริหารจัดการศึกษา โดยยึดหลักความเป็นเอกภาพในด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพและความต้องการในแต่ละระดับหรือแต่ละท้องที่ อีกทั้งยึดหลักการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาทุกด้านไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษา และมาตรา ๓๙ กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจของการบริหารการศึกษาและการจัดการศึกษาทั้งด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษา เนื่องจากเป็นปัจจัย สำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาคนซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญและที่มีคุณค่ายิ่งกว่าใดๆ คุณภาพของคน

^๗ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย.** (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานนโยบาย แผนและมาตรฐานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม, ๒๕๔๕) ข.๑-๔

^๘ ธีระ รุญเจริญ, **การบริหารเพื่อการปฏิรูปการศึกษา “ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ: ศักยภาพเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้”** (กรุงเทพมหานคร : เอลโล่การพิมพ์, ๒๕๔๕) หน้า ๑๓

^๙ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย.** ๒๕๔๕ ข.๘

เป็นสิ่งสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศ แม้แต่ประเทศที่มีทรัพยากรธรรมชาติอันจำกัด หากพลเมืองต่างๆ เหล่านั้นมีคุณภาพ ประเทศย่อมพัฒนาเจริญก้าวหน้าเช่นกัน แต่คนจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาซึ่งรัฐบาลไทย ได้เล็งเห็นความสำคัญจำเป็นของการจัดการศึกษาจึงให้กำหนด นโยบาย จัดการศึกษาไว้ในกฎหมายและแผนแม่บทของชาติหลายฉบับ ก็มีจุดเน้นคือพัฒนาคน โดยการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ให้มีสุขภาพพลานามัยแข็งแรงมีความสามารถและทักษะในการประกอบอาชีพ^{๑๐} อีกทั้งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ หมวด ๕ มาตรา ๕๔ ได้พูดถึง รัฐต้องดำเนินการให้ได้แก่ทุกคน ได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย^{๑๑} ไม่ว่าจะเป็นนโยบายของรัฐบาล กระทรวง กรม กอง หรือแม้แต่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมตลอดจนมาถึงสถานศึกษา การจะดำเนินงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุดรวมทั้งสถานศึกษาจะมีประสิทธิผลได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆ อย่าง เช่น ปัจจัยการบริหารที่ดี ความสามารถในการจัดองค์การ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่และหามาได้อย่างคุ้มค่า^{๑๒} องค์ประกอบที่กล่าวมาทั้งหมดจะเป็นไปมิได้หากผู้นำทางการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาขาดผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำของผู้บริหาร จึงถือได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารในหน่วยงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำ (Leadership) มีความสำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานให้สมาชิกขององค์กรร่วมทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ ในด้านความร่วมมือและการทำงานกันเป็นทีมผู้นำจึงต้องคำนึงถึงสมาชิกในองค์กรเป็นสำคัญ ผู้บริหารการศึกษาของสถานศึกษา จำเป็นที่ต้องมีผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและจะต้องสร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวเอง เพื่อเสริมอำนาจบริหารงาน นอกเหนือไปจากอำนาจที่เป็นทางการอันเกิดจากกระบวนการบริหารงานสามารถแนะนำได้ ชี้แนะได้ และมีอิทธิพล^{๑๓}

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ การทำงานที่ชัดเจน คิดกลยุทธ์เชิงรุก(proactive) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change leader) ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสามารถกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นต่อการสร้างภาพใหม่ ขององค์กรรวมทั้งเป็นผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) ซึ่งช่วยให้เกิดการตัดสินใจการแก้ปัญหา การสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง^{๑๔}

^{๑๐} พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งเรืองสาส์น การพิมพ์, ๒๕๔๕) หน้า ๖ – ๑๖

^{๑๑} สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๙. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๕๙) หน้า ๑๖

^{๑๒} Steers,R.M. Organizational effectiveness : A behavioral view. Santa Monica, CA : Goodyear.

^{๑๓} กมลวรรณ เกษะนันท์, กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายคณะภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ลในประเทศไทย.วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๒๕๕๕)

^{๑๔} สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, การพัฒนาการเปลี่ยนแปลง การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี.กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์มัลติมีเดีย จำกัด ๒๕๔๘ หน้า ๗๒

นอกจากนั้นในปัจจุบันการบริหารการศึกษานั้น ภาวะผู้นำ(Leadership) มีความสำคัญมากกว่าการจัดการ (management) สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมากกว่าการบริหารจัดการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับวิวัฒนาการของโลก เพื่อสามารถนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จจึงจำเป็นต้องเข้าใจปัจจัยที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จและมีประสิทธิผลทั้งในปัจจุบันและอนาคต^{๑๕} ดังนั้นภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องมีการที่จะช่วยส่งเสริมความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนและเป็นเงื่อนไขสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาเท่าที่ผ่านมา การจัดการศึกษาของไทยยังไม่เหมาะสม ยังขาดการบริหารจัดการที่ดี ดังนั้นผู้บริหารซึ่งอยู่ในฐานะผู้นำครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษายังขาดภาวะผู้นำที่ผสมผสานหลักธรรมมาบูรณาการให้เกิดขึ้นในตัว จึงต้องแสวงหาความร่วมมือและพุทธธรรมเพื่อให้วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาบรรลุผล^{๑๖} จากผลการประเมินของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑. ที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับ ปรับปรุง ในประเด็นต่อไปนี้เป็นผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น ขาดความชัดเจน ผู้บริหารสถานศึกษามีแผนและดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาไม่เหมาะสมและขาดความรู้ในประเด็นหลักคือการพัฒนาวิชาการที่ไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ครบทุกคน และดำเนินการอย่างไม่เป็นรูปธรรม การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถตามหน้าที่ไม่ครบทุกคน สภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่ไม่ดีและไม่กระตุ้นให้ผู้เรียนใฝ่เรียนรู้ มนุษย์สัมพันธ์ กับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอยู่ในระดับน้อยมากไม่มีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษา^{๑๗}

จากปัญหาและระเบียบกฎหมายที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ผู้วิจัยมีความสนใจและเห็นความสำคัญที่จะนำหลักธรรม พุทธปาปนิคสูตร มาเป็นกรอบกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อันจะทำให้สถานศึกษาได้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

๑.๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

๑. เพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑

^{๑๕} Michelle Holverson, Effective Leadership in the 21st century

^{๑๖} จามจุรี จำเมือง, รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย (ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘) หน้า ๓

^{๑๗} กลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา, รายงานผลการตรวจสอบ ทบทวนคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานรูปแบบการนิเทศให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาเอกสารลำดับที่ ๘/๒๕๖๐. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ๒๕๖๐ หน้า ๑๔

๒. เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตร

๓. เพื่อประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตร

๑.๓. ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ เป็นอย่างไร

๒. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตร เป็นอย่างไร

๓. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และมีประโยชน์ อยู่ในระดับใด

๑.๔. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพแบ่งการวิจัยออกเป็น ๓ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑. การศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑

ขั้นตอนที่ ๒. การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตร

ขั้นตอนที่ ๓. การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตร โดยประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติและประโยชน์

ขั้นตอนที่ ๑. การศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑

๑.๔.๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์เขต ๑ เขตด้านเนื้อหาได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์

๑.๔.๒. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่รับผิดชอบงานบริหารงานบุคคล ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล และผู้อำนวยการกลุ่มศึกษานิเทศก์ และผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน ๑๓ คนรวมทั้งสิ้น ๑๗ คน

ขั้นตอนที่ ๒ การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

๑.๔.๓. ขอบเขตด้านเนื้อหา

๑) การวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตร ๓ ประการ ได้แก่

(๑) จักขุมา (Cakkbuma : shrewd) ตาดี หรือการมีวิสัยทัศน์

(๒) วิรุโร (Vidburo : capable of administering business) จัดเจนธุรกิจ หรือการมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

(๓) นิสสยสัมปันโน (Nisayasampanno : having good credit rating) พร้อมด้วยแหล่งทุนเป็นที่อาศัย หรือการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

๒) ทฤษฎีภาวะผู้นำ

(๑) กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น สติปัญญา ความรับผิดชอบ กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นกลุ่มที่พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำควรเป็นคนเช่นใด

(๒) กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory) ศึกษาผู้นำตามแนวพฤติกรรมมีจุดเริ่มต้นช่วงปี ค.ศ. 1930 นักวิจัยได้เปลี่ยนจากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำมาเป็นการศึกษาพฤติกรรมแสดงออก โดยพยายามค้นหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ในการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอในช่วงปลายปี 1930

(๓) กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler มีกรอบแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับความเหมาะสม สอดคล้องระหว่างสไตล์ของผู้นำกับความจำเป็นของสถานการณ์ Fiedler ได้สร้างเครื่องมือสำหรับประเมินวัด สไตล์ภาวะผู้นำ เรียกว่า LPC Scale สำหรับใช้ประเมินตนเอง

(๔) กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Approach) ผู้นำจะใช้ความสามารถเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ แนวคิดเริ่มแรกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนาโดย Burn ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามได้กระทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความซื่อสัตย์สุจริต หรือคุณธรรม และแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะปลูกจิตสำนึกให้มีอุดมการณ์ ค่านิยมที่มีคุณธรรม

๑.๔.๔. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตร ผู้วิจัยได้ดำเนินการประชุมกลุ่มโดยมีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๑๑ รูป/คน โดยมีเกณฑ์ การเลือกผู้เชี่ยวชาญดังนี้

๑. ผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนาจำนวน ๓ รูป/คน คือพระภิกษุสงฆ์ที่มีคุณวุฒิ ด้านเปรียญธรรม ๙ ประโยค หรือฆราวาสที่ได้เปรียญธรรม และหรือมีการศึกษาทางสามัญระดับ ปริญญาเอก

๒. ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ จำนวน ๔ คน คือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้ที่ทำงานในหน่วยงานการอุดมศึกษา หรือผู้บริหารงานระดับอุดมศึกษา

๓. ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ จำนวน ๔ คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีการจัดประชุมสนทนากลุ่ม ๒ ครั้ง คือ ครั้งแรกเมื่อวันที่ ๙ ตุลาคม ๒๕๖๐ ณ ห้อง ประชุมตึกอำนวยการ และสนทนากลุ่มครั้งที่ ๒ เมื่อวันที่ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๐ และห้องประชุมตึก หลวงพ่อคุณปริสุทโธ

ขั้นตอนที่ ๓ ประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามหลัก ทฤษฎี ปาปนิคสูตร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครสวรรค์ เขต ๑

๑.๔.๕. ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาที่ประเมินคือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และ ประโยชน์ ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

๑.๔.๖. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครสวรรค์ เขต ๑ และ ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา รวมทั้งสิ้นจำนวน ๓๐ คน

๑.๔.๗. ขอบเขตด้านเวลา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้เวลาในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาเนื้อหา การ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) สัมภาษณ์เก็บข้อมูลภาคสนาม การ วิเคราะห์ และแปลผลข้อมูล การประชุมกลุ่ม (Focus Group) และการสรุปผลการวิจัย รวมทั้งสิ้น ๑๐ เดือน คือ เดือน มีนาคม ๒๕๖๐ ถึงเดือน ธันวาคม ๒๕๖๐

๑.๕. นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง วิธีการ แนวทางเชิงรุกในการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

๒ ทุติยปาปณิกสูตร ซึ่งเป็นหลักธรรมของพระพุทธเจ้าที่ตรัสไว้ในพระไตรปิฎก เล่มที่ ๒๐ อันประกอบด้วยความสำเร็จด้วยดี ๓ อย่าง คือ จักขุมา มีตาติมองไกล วิรุโธ จัดการธุระได้ดี นิสสยสัมปันโน มีมนุษยสัมพันธ์ดี พึงพาอาศัยได้ ได้แก่

๒.๑. จักขุมา หมายถึง ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

๒.๒. วิรุโธ หมายถึง ความเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน

๒.๓. นิสสยสัมปันโน หมายถึง ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน

๓. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน ให้ปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

๔. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑

๕. โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑

๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ได้ทราบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑

๒. ได้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามหลักทฤษฎีปาปณิกสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑

๓. ได้ทราบผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามหลักทฤษฎีปาปณิกสูตร

๔. เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารสถานศึกษาและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ ผู้วิจัยได้ค้นคว้า ศึกษา และรวบรวมเอกสารในเชิงทฤษฎี แนวคิด งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการศึกษาวิจัยนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย และเก็บรวบรวมข้อมูลสามารถจัดลำดับหัวข้อได้ดังนี้

๒.๑. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

- ๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ
- ๒.๑.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
- ๒.๑.๓ ความหมายของภาวะผู้นำ
- ๒.๑.๔ ความสำคัญของภาวะผู้นำ
- ๒.๑.๕ การเกิดภาวะผู้นำ
- ๒.๑.๖ บทบาทหน้าที่ของผู้นำ
- ๒.๑.๗ คุณลักษณะของผู้นำที่ดี
- ๒.๑.๘ แบบอย่างภาวะผู้นำ
- ๒.๑.๙ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ
- ๒.๑.๑๐ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

๒.๒. หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

- ๒.๒.๑ แนวคิด และหลักธรรม

๒.๓. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์

- ๒.๓.๑ ความหมายของกลยุทธ์
- ๒.๓.๒ การวางแผนกลยุทธ์

๒.๔. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖. กรอบแนวคิดในการทำวิจัย

๒.๑. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้ที่มีบทบาทเป็นผู้นำหรือเป็นผู้บริหารงานประสานประโยชน์ในกลุ่มซึ่งเป็นสัญลักษณ์ที่สำคัญของกลุ่ม มีอิทธิพล มีอำนาจที่สามารถทำการบังคับบัญชาบุคลากรในกลุ่มให้ปฏิบัติงานได้และทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ผู้มีลักษณะเด่นเช่นนี้ถือว่ามีคุณสมบัติโดดเด่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าคนอื่น และเป็นผู้สามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิผลทำให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงาน ถือว่าเป็นผู้นำ หรือผู้ที่มีภาวะผู้นำมีผู้ให้ความหมายในประเด็นต่าง ต่อไปนี้

๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ

ผู้นำเป็นผู้ที่กระทำให้งานขององค์กรให้บรรลุจุดหมายได้ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์กร ดังนั้นทุกองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ เนื่องจากขอบเขตของการเป็นผู้นำกว้างขวางมาก การให้ความหมายคำว่า ผู้นำ จึงมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้มากมาย โดย **พระธรรมปิฎก(ป.อ. ปยุตโต)** ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ผู้นำ” (Leaders) เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Persons) ส่วน “ภาวะผู้นำ” (Leadership) นั้นเป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions)^๑ จากบุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการดังนั้นผู้วิจัยจึงขอนำเสนอความหมาย “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ตามที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ รวมทั้ง **กิติ ตัญญานนท์** ได้พูดถึง ผู้นำ ว่า คือ บุคคลซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจเนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือทางชั่วก็ได้ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผน และผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องเป็นผู้ยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานด้วยการคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ^๒

นอกจากนั้นยังมีนักการศึกษาชื่อ **ปริญญ์ ตันสกุล** ได้พูดถึง ผู้นำว่าการเป็นผู้ที่มีความสามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำบุคคลอื่นได้โดยไม่ต้องบังคับบัญชาหรือจูงใจใดๆ แต่สามารถทำให้บุคคลอื่นๆ ยอมรับและศรัทธา จนพร้อมที่จะเชื่อตาม พร้อมที่จะทำตามอย่างจริงใจและพอใจเสมอและเป็นบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตามหรือกระทำการต่างๆ ร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ดีงาม^๓

มัลลิกา ตันสอน ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรารู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอเนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกในกลุ่มแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพโดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการในการติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม^๔ รวมทั้ง **พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต)** ได้พูดถึงผู้นำว่า ผู้นำเป็นผู้ที่จะชักนำหรือจะพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการใดๆ ในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ เช่นเป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัดผู้นำชุมชนและแม้กระทั่งผู้ที่ป็นหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ^๕ ยังมีนักวิชาการชื่อ **วิเชียร วิทยาอุดม** ได้พูดถึง ผู้นำว่า คือเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง

^๑ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **พุทธธรรมกับการพัฒนาชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๐), หน้า ๓

^๒ กิติ ตัญญานนท์, **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : เพลวอักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๒๑-๒๒

^๓ ปริญญ์ ตันสกุล, **ศาสตร์แห่งผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จิตจักรวาล, ๒๕๔๓), หน้า ๓๔

^๔ มัลลิกา ตันสอน, **พฤติกรรมองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ด้านสหวิชาการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๔๗

^๕ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), **พุทธวิธีบริหาร**, พิมพ์พิเศษ ๔ ธันวาคม ๒๕๔๙, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖

และเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย^๖ รวมทั้ง **รังสรรค์ ประเสริฐศรี** ได้พูดถึงผู้นำไว้ว่า เป็นบุคคลที่ทำหรือทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้า และบรรลุผลโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทในการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือ ผู้นำคือ บุคคลซึ่งเป็นผู้ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม^๗ และ **ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์** ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า เป็นผู้ที่มีความสามารถเป็นพิเศษเหนือกว่าบุคคลอื่นในกลุ่มขององค์การนั้นรวมทั้งเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ในเรื่องใดๆ และสามารถใช้ศาสตร์ และศิลป์ ในการจูงใจให้คนอื่นๆ คล้อยตาม ให้คนอื่นทำตาม และร่วมมืออย่างมีความศรัทธา นับถือ ตามแนวทางที่ให้กระทำ ด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จ บรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น^๘ และรวมถึง **สุเมธ แสงนิมนวล** ได้กล่าวว่า คนบางคนเป็นหัวหน้า แต่ไม่ได้เป็นผู้นำ ส่วนคนบางคนเป็นผู้นำ แต่ไม่ได้เป็นหัวหน้า และคนบางคนเป็นได้ทั้งสองอย่างคือเป็นได้ทั้งหัวหน้า และเป็นได้ทั้งผู้นำ หรือ ผู้คนต้องนำ ผู้สัตว์ต้องต้อน และหัวไม่ส่ายหางไม่กระดิก คำกล่าวเหล่านี้ล้วนสื่อความถึงความหมายของคำว่า ผู้นำ หรือ หัวหน้าทั้งสิ้น ทั้งยังเกี่ยวข้องกับคำว่าผู้บริหารและนักบริหารที่มีความหมายในทำนองเดียวกันกับคำว่า ผู้นำ^๙

เดโช สวานานนท์ ได้กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในหมู่คณะและชะตากรรมของหมู่คณะว่า จะเป็นเช่นไรต่อไปนั้น ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเป็นส่วนสำคัญผู้นำมีหลายประเภทหลายลักษณะด้วยกัน ผู้นำที่ดีสร้างได้^{๑๐} ส่วน **ถวิล ธาราโกชน** ได้พูดถึงผู้นำว่า คือการแสดงความสามารถในการนำพาในการดำเนินกิจการงานต่างๆ การแก้ไขปรับปรุง และการรักษาขวัญกำลังใจของกลุ่มเพื่อให้กลุ่มบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการให้มากที่สุด^{๑๑} และยังมี **นพพงษ์ บุญจิตรรา** ได้ให้ความหมาย ผู้นำไว้ว่า ผู้นำประกอบด้วย ๕ ประการ คือ ๑) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้อง การกระทำของผู้อื่น ๒) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๓) ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อเป็นหัวหน้า ๔) ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายที่ให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ๕) ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง^{๑๒} รวมทั้ง **ประเวศ วะสี** ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีอุดมการณ์ร่วมกัน และรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหมาย^{๑๓} ส่วน **สมพงษ์ เกษมสิน** กล่าวว่า ผู้นำ คือ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้นๆ แล้วจะประจักษ์ชัดว่า ผู้นำ ของหน่วยงาน คือผู้บริหารของกลุ่มโดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการและการจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอมและ

^๖ วิเชียร วิทยาอุดม, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและโซเท็กซ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒

^๗ รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑

^๘ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : เทคนิค ๑๙, ๒๕๔๐), หน้า ๑๙๕

^๙ สุเมธ แสงนิมนวล, **ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า**, (กรุงเทพมหานคร : ส เจริญการพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๓.

^{๑๐} เดโช สวานานนท์, **จิตวิทยาสังคม**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๑๘), หน้า ๑๙๖,

^{๑๑} ถวิล ธาราโกชน, **จิตวิทยาสังคม**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๒) หน้า ๑๑๗

^{๑๒} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๙๕.

^{๑๓} ประเวศ วะสี, **ภาวะผู้นำ พยาธิสภาพในสังคมไทยและวิธีการแก้ไข**, (กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๔๒), หน้า ๑๒.

การประสานงาน^{๑๔} และนักวิชาการชื่อ **สกลิต วงศ์สุวรรณ** ได้ให้ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่มีพฤติกรรมมีอิทธิพลเหนือ (Positive Influence) สมาชิกคนอื่นๆ และสมาชิกในกลุ่มให้การยอมรับนับถือยกย่องให้มีสถานภาพเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ ในการควบคุม ประสาน และดำเนินการงานของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย^{๑๕} และรวมถึง **สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์** พูดว่าผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถจูงใจ ชักนำ ชี้แนะ ให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ^{๑๖} มีนักวิชาการชื่อ **สุพานี สฤณวณิช** ได้ให้ความหมาย ผู้นำ ว่า คือ ผู้ที่สามารถมีอิทธิพลเหนือกลุ่มหรือ ผู้ที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือลักษณะเด่น เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสม และมีอิทธิพลเหนือคนอื่นตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจที่เป็นการตัดสินใจที่ยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม^{๑๗} และ **ศิริวรรณ เสรีรัตน์** ได้กล่าวถึง ผู้นำว่า ผู้ที่มีความสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและแหล่งเป้าหมายขององค์การตามอิทธิพลอาจเป็นทางการ^{๑๘}

ฟรานกิน คีฟเวอร์(Franklin Covey) ได้กล่าวว่า ผู้นำไว้ว่า คือบุคคลที่ได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรและเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรในการประสานความร่วมมือกันของบุคคลในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ที่วางไว้^{๑๙} และ **เอฟ เอ ฟิดเลอร์**(F.E Fiedler) ได้พูดถึงผู้นำว่าคือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มผู้เป็นผู้ควบคุมและประสานงานให้กิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มดำเนินไปด้วยดีด้วยความเรียบร้อย^{๒๐} ซึ่งมีนักการศึกษาชื่อ **ฮอลบิน**(Halpin) ได้ให้ความหมายผู้นำว่ายังมีความหมายดังนี้

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

^{๑๔} สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๒๒๐.

^{๑๕} สกลิต วงศ์สุวรรณ, **จิตวิทยาสังคม**, (กรุงเทพมหานคร : บำรุงสาส์น วังบูรพา, ๒๕๒๙), หน้า ๒๔๕.

^{๑๖} สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์ เอ็ดดุกะเซ็นจำกัด, ๒๕๓๗), หน้า ๓

^{๑๗} สุพานี สฤณวณิช, **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๙๖.

^{๑๘} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : ดวงกมลสมัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๙๗.

^{๑๙} Franklin Covey, **The Four Roles Leadership**, (USA : Franklin Covey Co.,Ltd., 1999), pp. 8-11

^{๒๐} F.E Fiedler, **A Theory of Leadership Effectiveness**, (New York : McGraw-Hill Book, 1967), p.8.

ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงาน^{๒๑}

พลาโต (Plato) ได้ให้ความหมายผู้นำว่า ผู้นำแบ่งความหมายออกเป็น ๓ แบบ ดังต่อไปนี้
 ๑) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) ซึ่งผู้นำประเภทนี้จะตัดสินใจด้วยตนเองโดยไม่ให้กลุ่มตัดสินใจ
 ๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic) เป็นผู้นำที่ให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะกำหนดนโยบายและลงมือกระทำโดยใช้ความคิดเห็นจากกลุ่ม มีการแบ่งงานกันทำและ
 ผู้นำแบบนี้จะมีการเน้นที่การสร้าง ความเข้าใจอันดีต่อกัน
 ๓) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire) ให้มีเสรีภาพเต็มที่ ผู้นำจะเป็นเพียงผู้ให้ข้อเสนอแนะกิจกรรมแก่สมาชิก จะเข้าไปเกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการน้อยที่สุด^{๒๒}

เรดเดอร์ริก เบล (Rederick Bell) ได้พูดถึงความหมายคำว่าผู้นำไว้ว่า ผู้นำ เป็นบุคคลซึ่งใช้อิทธิพลมากในการควบคุมดูแล และกระทำการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคม ผู้ได้รับอำนาจจากความมั่นคง สถานภาพด้านครอบครัว ระบบหรือความมีสติปัญญา ผู้ที่อยู่ในอำนาจหรือตำแหน่งที่ถูกกำหนดให้เป็นผู้นำมีอิทธิพลในการจัดสรรและจัดการต่อสิ่งมีค่าต่างๆ มากกว่าคนอื่น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของตนเองและสมาชิกของชุมชน^{๒๓}

จากความหมายที่กล่าวมาพอสรุปได้ดังนี้ ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งหรือหัวหน้าในระดับต่างๆ ที่เป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่มและใช้ความสามารถของตนเองโดยวิธีการต่างๆ ชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพื่อดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยนำบุคคลเหล่านี้ไปโดยเขาให้ความไว้วางใจไม่ขัดขวางเพราะมีความเชื่ออย่างเต็มที่ พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือ และมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจึงสามารถดึงความสามารถของผู้อื่นมาใช้ในการดำเนินการงานของกลุ่มหรือองค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการเป็นผู้นำจึงเป็นศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน และนำคนแต่ละคนไปโดยที่คนเหล่านั้นมีความเชื่ออย่างเต็มที่ มีความมั่นใจในตัวผู้นำ ไม่มีผู้นำคนใดในโลกที่เก่งกว่า เพื่อนร่วมงานทั้งหมดรวมกัน ต้องมีทัศนคติที่ว่า ห้วงเวลาที่เป็นผู้นำ คือห้วงเวลาที่ดีที่สุดของชีวิต ที่จะทำประโยชน์ให้แก่ แผ่นดินและประเทศชาติ ต้องระลึกไว้โดยตลอดเวลากว่า การเป็นหัวหน้า คือความทุกข์ โดยแท้ เราจึงไม่ควรไปทุกข์กับมัน

จากแนวคิดที่เกี่ยวกับความหมายของผู้นำ ตลอดจนผลการศึกษาดังกล่าว ของนักวิชาการ นักการศึกษาที่น่าเสนอไว้ข้างต้น ผู้วิจัยขอเสนอการสังเคราะห์และประมวลจากแนวคิดทั้งหมดทำเป็นหลักคิดเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำโดยสรุปแนวคิด ได้ตาม ตารางที่ ๒.๑ ดังนี้

^{๒๑} Halpin, Andrew W, *Theory and Research in Administration*, (New york : macmillan, 1966), p.46.

^{๒๒} Plato, *The Republic*.tr. Paul Shorey, (New jersey : Princeto University Press, 1973), p.134

^{๒๓} Rederick Bell, David V. Edwards & R. Harrison Wagner, *Political Power : A Rederrin Theory and Research*, (New York : The here Press, 1969), p.112.

ตารางที่ ๒.๑ แสดงความหมายของผู้นำ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระธรรมปิฎก(ป.อ. ปยุตโต), (๒๕๔๐, หน้า ๓).	ผู้นำเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่แสดงออก ผู้นำเป็นบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตามหรือทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไป
กิติ ตยัคคานนท์, (๒๕๔๓, หน้า ๒๑-๒๒).	ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจเนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา
ปริญญา ต้นสกุล, (๒๕๔๓, หน้า ๓๔).	ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำบุคคลอื่นได้โดยไม่ต้องบังคับบัญชาหรือจูงใจใดๆ แต่สามารถทำให้บุคคลอื่นๆ ยอมรับและศรัทธา
มัลลิกา ต้นสอน, (๒๕๔๔, หน้า ๔๗).	ผู้นำเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักรวมและเป็นเอกภาพโดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), (๒๕๔๙, หน้า ๔๗).	ผู้นำ เป็นผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวก้าวหน้าหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่น เป็นผู้นำองค์กร สมาคม ผู้นำวัด
วิเชียร วิทยาอุดม, (๒๕๔๘, หน้า ๒).	ผู้นำ เป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเองจนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย
รังสรรค์ ประเสริฐศรี, (๒๕๔๔, หน้า ๓๑).	ผู้นำ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา
ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, (๒๕๔๐, หน้า ๑๙๕).	ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถเป็นพิเศษเหนือกว่าบุคคลอื่นในกลุ่มขององค์กรนั้นเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และสามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้คนอื่น ๆ คล้อยตามทำตามศรัทธา
สุเมธ แสงนิมิต, (๒๕๕๒, หน้า ๓).	คนบางคนเป็นหัวหน้าแต่ไม่ได้เป็นผู้นำบางคนเป็นผู้นำแต่ไม่ได้เป็นหัวหน้าและคนบางคนเป็นได้ทั้งหัวหน้าและเป็นทั้งผู้นำ หรือ ผูกคนต้องนำฝูงสัตว์ต้องต้อน หัวไม่ส่ายหางไม่กระดิก คำกล่าวนี้ล้วนสื่อความถึงความหมายของคำว่า ผู้นำ หรือ หัวหน้า

ตารางที่ ๒.๑ แสดงความหมายของผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
เดโช สวานานนท์, (๒๕๑๘, หน้า ๑๙๖).	๑. อิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในหมู่คณะ ๒. ชะตากรรมของหมู่คณะ ๓. การเลือกและสร้างผู้นำที่ดี
ถวิล ธาราโกชน์, (๒๕๓๒, หน้า ๑๑๗).	๑. การดำเนินกิจการ การแก้ไขปรับปรุง ๒. การรักษาขวัญกำลังใจของกลุ่ม ๓. ให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายที่ต้องการให้มากที่สุด
นพพงษ์ บุญจิตราดุล, (๒๕๓๔, หน้า ๙๕).	๑. ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อเป็นหัวหน้า ๒. ผู้ที่ใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ๓. ผู้ได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง
ประเวศ วะสี, (๒๕๔๒, หน้า ๑๒).	๑. สามารถก่อให้เกิดสังคมมีอุดมการณ์ร่วมกัน ๒. รวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามอุดมการณ์
สมพงษ์ เกษมสิน, (๒๕๒๖, หน้า ๒๒๐).	๑. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุด ๒. ผู้บริหารของกลุ่มโดยทำหน้าที่อำนวยความสะดวก
สถิต วงศ์สวรรค์, (๒๕๒๔, หน้า ๒๔๕).	๑. ผู้มีอิทธิพลเหนือสมาชิก ๒. ผู้มีอำนาจหน้าที่ควบคุม ประสาน และดำเนินกิจการของกลุ่ม
สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, (๒๕๒๗, หน้า ๓).	๑. บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ๒. มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม ๓. สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจกลุ่ม
สุพานี สฤงษ์วานิช, (๒๕๔๙, หน้า ๒๙๖).	๑. ผู้ที่สามารถมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม ๒. มีลักษณะเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสม ๓. การตัดสินใจที่เป็นการยอมรับยาก กลับซับซ้อน
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, (๒๕๔๑, หน้า ๑๙๗).	สามารถนำกลุ่มปฏิบัติ
Franklin Covey (1999, pp.8-11).	ผู้นำ เป็น บุคคลที่ได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรและเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรประสานความร่วมมือกันของบุคคลในองค์กรเพื่อให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
F.E fiedler (1967, p.8).	บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มเป็นผู้ควบคุมและประสานงานให้กิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย
Halpin (1966, p. 46).	๑. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น ๒. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น ๓. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

ตารางที่ ๒.๑ แสดงความหมายของผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Halpin (ต่อ) (1966, p. 46).	๔. ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้ ๕. ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงาน
Plato (1973, p. 134).	ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งใช้อิทธิพลได้มากในการควบคุมและกระทำการที่ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคม
RederickBell, David V. Edwards & R. Harrison Wagner (1969, p.112).	ผู้ที่อยู่ในอำนาจหรือตำแหน่งที่ถูกกำหนดให้เป็นผู้ที่มีอิทธิพลใน การจัดสรรและจัดการต่อสิ่งที่มีคุณค่าต่างๆ มากกว่าคนอื่น

๒.๑.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

โดยทั่วไปขอบเขตของการเป็นผู้นำนั้นกว้างมาก ตามความคิดเห็นของนักการศึกษาหรือนักวิชาการทั่วไปให้ความคิดเห็นในทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำไว้อย่างต่าง ๆ กัน ซึ่งหมายถึงผู้คนหรือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้า หรือเป็นผู้บริหาร มักถือว่า ผู้นำ (Leaders) เป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Persons) เป็นสิ่งที่แสดงออกมาของคน (Actions) จากการศึกษาผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำไว้ดังนี้

กิติ ตยัคคานนท์ พูดถึงแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ คือ คนหรือบุคคลที่ได้รับการยกย่องให้ขึ้นเป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจเนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือ ทางที่ชั่วก็ได้ ส่วนภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นอาจเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้ปฏิบัติการและเพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้กระบวนการ สื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกันกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุ ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้^{๒๔} นอกจากนั้นยังมี **พรนพ พุกกะพันธ์** ได้พูดถึงแนวคิดผู้นำ เป็นภาวะที่บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า ในการเป็นผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะนำผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้ โดยใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในอันที่จะบรรลุเป้าหมาย และความสามารถที่มีภาวะจะชักจูงผู้อื่นให้มีความร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนเองได้^{๒๕} และ **พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม)** ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งได้แบ่งผู้นำออกเป็น ๒ ประเภท คือ

^{๒๔} กิติ ตยัคคานนท์, **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ พิมพ์ครั้งที่ ๑๐**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เปลวอักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๒๑-๒๒

^{๒๕} พรนพ พุกกะพันธ์, **ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จามจุรี โปรดักต์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๙

๑. ผู้นำแบบธรรมราชา คือ ผู้นำซึ่งยังชนทั้งหลายให้ยินดีด้วยทศพิธราชธรรมเป็นพระราชผู้ทรงธรรม ลักษณะธรรมราชา มีกล่าวไว้ในจักรกัสดิสูตรอย่างชัดเจน คือทรงเป็นผู้ตั้งอยู่ในธรรม ยึดถือธรรมเป็นหลักในการปกครองทำให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

๒. ผู้นำแบบสมมติเทวราชา คือ ยกอำนาจสิทธิ์ขาดให้ผู้เป็นใหญ่ เป็นผู้ดูแลรักษาความสงบเรียบร้อยปราบปรามเหตุการณ์ให้อยู่ในความสงบดำเนินการบริหารกิจการมต่างๆ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม^{๒๖}

มัลลิกา ต้นสอน ได้พูดถึงแนวคิดผู้นำไว้ว่า เป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอเนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพโดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อมุ่งการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม^{๒๗} และยังมีนักการศึกษาชื่อ **วิภาดา คุปตานนท์** ได้กล่าวถึงแนวคิด ผู้นำว่า คือบุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์กรดำเนินตามต้องการของความก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น^{๒๘} และ **แคทเทล (Cattell R.B)** ได้พูดถึงแนวคิดผู้นำว่า คือคนหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน ที่ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเป็นไปในทางที่ดีด้วยความราบรื่น^{๒๙} รวมทั้ง **เอล เจ เฟรริค (Earl J. Frierich)** ได้พูดถึงแนวคิดผู้นำว่า ผู้นำ เป็นกลุ่มของบุคคลหรือประชาชน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความแตกต่างกัน จากประชาชนคนอื่นๆ โดยมีข้อยกเว้นพิเศษในการแสดงออกใดๆ ในทางการเมืองและเป็นผู้ซึ่งผูกขาดการปกครองเอาไว้ในมืออย่างมีประสิทธิภาพ และมีความผูกพันในกลุ่มชนอย่างสูง^{๓๐}

เฟรด อี ฟิลเลอร์ (Fred E. Fiedler) ได้กล่าวถึงแนวคิดการเป็นผู้นำ เกิดขึ้นตามลักษณะแนวคิดแตกต่างกันสรุปรวบรวมไว้ ๕ ประการ คือ

๑. ทฤษฎีพันธุกรรม (Genetic) จากแนวคิดตามทฤษฎีนี้มีมาแต่โบราณโดยมีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตน หรือเฉพาะตระกูลและสืบเชื้อสายกันได้ เพราะบุคลิกภาพหรือลักษณะการเป็นผู้นำตามแนวคิดนี้เป็นของที่มีมาแต่กำเนิดและคุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว ที่สืบเชื้อสายกันในตระกูลเมื่อพ่อเป็นผู้นำลูกเกิดมามีแนวโน้มเป็นผู้นำ

๒. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) และเมื่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในโลกเปลี่ยนแปลงทฤษฎีพันธุกรรมก็ได้รับการปรับปรุงแก้ไขตามด้วย “ผู้นำ” ในยุคต่อมาไม่ได้จำกัดเฉพาะ

^{๒๖} พระครูสิริจันทนิวิฐ(บุญจันทร์ เขมกาโม), **ภาวะผู้นำเชิงพุทธ**, (กรุงเทพมหานคร : นิติการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖

^{๒๗} มัลลิกา ต้นสอน, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ด้านสหวิชาการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๔๗

^{๒๘} วิภาดา คุปตานนท์, **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๔๔), หน้า ๒๓๗

^{๒๙} Cattell R.B., **Human Relations**, (New york : Free Press, 1951), pp. 161-184.

^{๓๐} Earl J. Frierich, **An Introduction to Political Theory**, ZNew York : Harper & Row Publishers, 1976), p. 96.

คนชั้นสูงหรือเฉพาะบางตระกูลเท่านั้นแต่สามารถเกิดขึ้นได้จากคนทุกระดับไม่ว่าสูงหรือต่ำไม่ว่ารวยหรือจน เพียงขอให้มีความสมบัติภาวะผู้นำ (Leadership Trait) ก็พอคุณสมบัติเหล่านี้อาจจะมาโดยกำเนิดหรืออาจได้มาจากประสบการณ์ก็ตาม หรือจากการศึกษาเล่าเรียนหรือการฝึกฝนอบรม

๓. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ (Personal Situational Theories) มีการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำอีกกลุ่มหนึ่งที่เห็นว่า การศึกษาโดยเน้นที่ตัวผู้นำอย่างเดียวไม่สมบูรณ์ควรที่จะศึกษาสถานการณ์ด้วย เพราะภาวะผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นอย่างมาก ควรจะศึกษาสถานการณ์ด้วย เพราะภาวะผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นอย่างมากยกตัวอย่างคนที่มีความฉลาดไม่ได้หมายความว่า จะเป็นผู้นำได้ทุกโอกาสย่อมแล้วแต่สถานการณ์ สถานการณ์บางอย่างอาจไม่ต้องการเขา การศึกษาภาวะผู้นำจะต้องรวมเรื่องสถานการณ์เข้าไปด้วยจึงเกิดทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ขึ้น ซึ่งถือว่าภาวะผู้นำเกิดจากผลกระทบของปัจจัย ๒ ประการดังนี้

๑) คุณลักษณะของผู้นำ(Trait)

๒) เหตุการณ์ที่เผชิญหน้ากลุ่ม (Situation)

๔. ทฤษฎีความสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction-Expectation Theories) เป็นเรื่องที่นักคิดแต่ละคนเน้นแนวคิดไปคนละอย่าง ทฤษฎีข้างต้นเน้นที่ตัวผู้นำและสถานการณ์เน้นเรื่องปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง ความสนใจของแนวคิดนี้คือ กลุ่มบุคคลมนุษย์ย่อมมีความเกี่ยวข้องติดต่อสัมพันธ์กันเสมอ กริยาอาการของบุคคลหนึ่งย่อมกระทบหรือได้รับการสนองตอบจากอีกคนหนึ่ง ปฏิกริยาในกลุ่มซึ่งเป็นเรื่องสำคัญเมื่อมีการติดต่อสัมพันธ์กันก็ย่อมมีการคาดหวังทั้งการปฏิสัมพันธ์และการคาดหวังย่อมเกิดขึ้นในกลุ่มนี้ให้หลักการว่าสมาชิกของกลุ่มคนใดคนหนึ่งสามารถจะเป็นผู้นำได้ถ้าหากบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทในกลุ่มและบทบาทเหล่านี้ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของกลุ่ม

แนวคิดของกลุ่มทฤษฎีสัมพันธ์และความคาดหวังนี้ เน้นไปที่สถานการณ์ของกลุ่มเป็นหลัก คือลักษณะและกิจกรรมของกลุ่มเป็นสถานการณ์ ฟิเลเดอร์ (Fiedler) ได้กล่าวว่าการเป็นผู้นำจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำและลักษณะของสถานการณ์กลุ่ม (Group Task Situation) ซึ่งมีองค์ประกอบ ๓ อย่าง คืออำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) ผู้นำในบางกลุ่มอาจจะเป็นผู้ที่มีอำนาจตามตำแหน่งการที่ผู้นำกลุ่มมีอำนาจมากหรือน้อยทำให้สถานการณ์ของกลุ่มแตกต่างกันไป เช่น การที่ผู้นำกลุ่มมีอำนาจตามตำแหน่งสูงย่อมจะทำให้มีการยอมรับสูงและง่ายต่อการควบคุมแต่ก็ไม่จริงเสมอไป ผู้นำที่ไม่มีตำแหน่งหน้าที่ก็เป็นที่ยอมรับได้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งของผู้นำที่ความหมายต่อปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม การกิจของกลุ่ม (Task Power) งานที่กลุ่มต้องการทำให้สำเร็จงานเหล่านี้อาจจะยากง่ายแตกต่างกัน ความยากง่ายก็มีความสำคัญต่อปฏิสัมพันธ์กลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม (Leader and Follower Relationship) ผู้ตามย่อมมีความคาดหวังจากผู้นำ หากผู้นำเป็นที่ยอมรับและมีความสามารถที่คาดหวังการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม ก็เป็นไปด้วยดี การนำกลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ง่ายขึ้น เมื่อรวมองค์ประกอบทั้ง ๓ เข้าด้วยกันจะได้สถานการณ์ต่างๆ ซึ่งเปลี่ยนแปลงไป

๕. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้ ได้แก่ อาร์กิริส (Argyris) เบลค และมูตัน (Blake and Mouton) ลิเคิร์ท (Likert) และ แมคเกรเกอร์ (McGregor) ซึ่งถือหลักว่า

๑) เน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลัก มนุษย์รักอิสระ มีความต้องการความหวังความตั้งใจ และแรงจูงใจที่จะทำงาน

๒) ธรรมชาติขององค์การย่อมมีการควบคุมให้เป็นระบบระเบียบ

๓) ภารกิจของผู้นำ คือจัดปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์การเพื่อให้บุคคลทำงานได้อย่างเต็มที่ สนองความต้องการส่วนบุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สรุปทฤษฎีทั้ง ๕ เน้นสาระสำคัญต่างๆ คือทฤษฎีพันธุกรรมเน้น “ผู้นำ” โดยการสืบทายาททฤษฎีที่สองเน้น “คุณลักษณะของผู้นำ” ทฤษฎีที่สาม เน้นผลกระทบระหว่าง “ตัวผู้นำ” และ “สถานการณ์” แวดล้อม ทฤษฎีที่ สี่ เน้นกลุ่มบุคคลโดยศึกษาหลักซึ่งกับปฏิสัมพันธ์และความคาดหวังของกลุ่ม ส่วนทฤษฎีสุดท้ายเน้น “ตัวบุคคล” คือเน้นที่ตัวมนุษย์และสร้างหลักการจากธรรมชาติของมนุษย์โดยศึกษาจากแนวคิดของแมคเกรเกอร์ (McGregor) ในเรื่องทฤษฎี X ทฤษฎี Y^{๓๑} คำว่าผู้นำตามแนวคิด ของ **เคิร์ท เลวิน** (Kurt lewin) ได้พูดถึงลักษณะของผู้นำออกเป็น ๓ แบบ คือ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) โดยพิจารณาจากการกำหนดนโยบายและพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งผู้นำประเภทนี้จะตัดสินใจเองไม่ให้อำนาจตัดสินใจ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นผู้นำที่ให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะกำหนดนโยบายและลงมือกระทำโดยใช้ความคิดเห็นจากกลุ่มมีการแบ่งงานกันทำและผู้นำแบบนี้จะมีการเน้นที่การสร้าง ความเข้าใจอันดีต่อกัน ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire) ให้มีเสรีภาพเต็มที่ ผู้นำจะเป็นเพียงผู้ให้ข้อเสนอแนะกิจกรรมแก่สมาชิก จะเข้าไปเกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการน้อยที่สุดบุคคลที่สามารถจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเองสามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่างๆ ลงได้ และนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้^{๓๒} ยังมี **เครช เดวิด** (Krech, Davis) ได้ให้แนวคิดผู้นำว่า ได้นำเสนอแนะวิธีการในการที่จะใช้พิสูจน์ว่าใครจะเป็นผู้นำกลุ่ม ๒ กลุ่ม วิธีด้วยกันคือ

๑. โดยการถามสมาชิกภายในกลุ่มว่า สมาชิกภายในกลุ่มเห็นว่าใครเป็นผู้มีอิทธิพลในการบงการ หรือ ดำเนินการให้แก่กลุ่มมากที่สุด

๒. โดยการถามผู้สังเกตการณ์เกี่ยวกับกลุ่มว่า จากการสังเกตและพิจารณานั้นมีความเห็นว่าบุคคลใดในกลุ่มเป็นผู้ที่พยายามใช้อิทธิพลจูงใจเพื่อร่วมงานมากที่สุด หรือดูจากบันทึกว่าสมาชิกคนใดใช้อิทธิพลจูงใจสมาชิกในกลุ่มได้ผลมากที่สุด^{๓๓}

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ดังนี้ ผู้นำ ตามแนวคิดต่างๆ คือ บุคคลที่มีลักษณะคุณสมบัติที่สามารถชักจูงคนอื่นให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจหรือได้รับความไว้วางใจอันเนื่องจากคุณลักษณะพิเศษของบุคคลนั่นเอง ให้เป็นผู้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถชักชวนหรือชักนำให้บุคคลอื่นช่วยปฏิบัติการต่างๆ ให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม “ผู้นำ” ยังมีคำอื่นๆ อีกเช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ หัวหน้า เป็นต้น

^{๓๑} Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, (New york : McGraw Hill,1967), pp.187-188.

^{๓๒} Kurt lewin, *The Dynamic of Group Action, Education Leadership*, (New York : Henry Holt B. Co., 1960), p.195.

^{๓๓} Krech, Davis, *Crutchfield, Richard S. and Ballachey, Egerton L, Individual in Society*, (New York : McGraw-Hill Book Company Inc., 1962), p.87.

เพราะฉะนั้น “ผู้นำ” คือบุคคลใดก็ตามที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่มหรือมีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงานผู้นำอาจเป็นใครก็ได้ เกี่ยวกับผู้บริหารหรือไม่ก็ได้ ดังนั้นในกลุ่มหรือองค์กรหนึ่งๆ อาจมีผู้นำหลายคนนอกเหนือไปจากผู้บริหารหรือหัวหน้าซึ่งเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง

จากแนวคิดผู้นำที่กล่าวมา และมีผลการศึกษาและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำต่างๆ ของนักการศึกษา ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๒ ดังนี้ ตารางที่ ๒.๒ แสดงแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
กิติ ตยัคคานนท์, (๒๕๔๓, หน้า ๒๑-๒๒).	๑. ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องเป็นหัวหน้า ๒. เป็นผู้ตัดสินใจเนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครอง ๓. บังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือทางชั่วก็ได้ ๔. ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๕. เป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกการใช้กระบวนการ ๖. สื่อความหมายหรือติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกันกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จ
พรนพ พุกกะพันธุ์, (๒๕๔๔, หน้า ๑๙).	๑. เป็นผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครอง ๒. บังคับบัญชาและจะนำ ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ ๓. ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก ๔. ใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะบรรลุเป้าหมาย
พระครูสิริจันทนิวัตร (บุญจันทร์ เขมกาโม), (๒๕๔๙, หน้า ๒๖).	๑. ผู้นำแบบธรรมราชา คือผู้นำซึ่งยังชนทั้งหลายให้ยินดีด้วยทศพิธราชธรรม เป็นพระราชาผู้ทรงธรรม ๒. ผู้นำแบบสมมติเทวราชา คือยศอำนาจสิทธิ์ขาดให้เป็นผู้ยิ่งใหญ่ เป็นผู้ดูแลรักษาความสงบ
มัลลิกา ต้นสอน, (๒๕๔๔, หน้า ๔๗).	๑. เป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ๒. รับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ ๓. มีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ๔. ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักรวมและเป็นเอกภาพ
วิภาดา คุปตานนท์, (๒๕๔๔, หน้า ๒๓๗).	๑. บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมาย ๒. ใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

ตารางที่ ๒.๒ แสดงแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Cattell R.B. (1951, pp. 161-184).	๑. บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ๒. ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ ๓. ทำให้การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเป็นไปด้วยความราบรื่น
Earl J. Frierich (1976, p.96).	๑. ผู้นำเป็นกลุ่มของประชาชน ๒. เป็นผู้มีความแตกต่าง จากประชาชนคนอื่นๆ ๓. เป็นผู้ผูกขาดการปกครองเอาไว้ในมืออย่างมีประสิทธิภาพ ๔. มีความผูกพันในกลุ่มอย่างสูง
Fred E. Fiedler (1967, pp. 187-188).	๑. ทฤษฎีพันธุกรรม(Genetic Theory) ๒. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ(Trait Theory) ๓. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ (Personal Situational Theories) ๔. ทฤษฎีความสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction Expectation Theories) ๕. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories)
Kurt Lewin (1960, p.195).	๑. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) โดยพิจารณาจากการกำหนดนโยบายและพฤติกรรมของผู้นำ ๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นผู้นำที่ให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วม ๓. ผู้นำแบบเสรีนิยม(Laissez-faire) ให้มีเสรีภาพเต็มที่
Krech, Davis, Crutchfield, Richard S. and Ballachey (1962, p.8).	๑. ผู้นำโดยการถามสมาชิกภายในกลุ่มว่า สมาชิกภายในกลุ่มเห็นว่าเป็นใครเป็นผู้มีอิทธิพลในการบงการ ๒. ผู้นำโดยการถามผู้สังเกตการณ์เกี่ยวกับกลุ่มว่าจากการสังเกตและพิจารณานั้นมีความเห็นว่าบุคคลใดในกลุ่มเป็นผู้ที่พยายามใช้อิทธิพลลงใจเพื่อร่วมงานมากที่สุด

๒.๑.๓ ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ(Leadership) เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องมีความรู้ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นการศึกษาถึงอำนาจและความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหารทำให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารและการจัดการองค์กร มีนักการศึกษาและนักวิชาการของไทยได้ให้ความหมายไว้หลายคนจึงได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำไว้ว่า คือความเป็นผู้นำนั้น เป็นคุณสมบัติที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานงานกันและนำพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งาม^{๓๔} และ **พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)** ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือบุคคลที่จะประสานการช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่เป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือกระทำการร่วมกันก็ตามให้สามารถพากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งาม ที่ว่าพากันไป ก็ให้พากันไปด้วยดีนั้น หมายความว่าไปโดยสวัสดิ หรือโดยสวัสดิภาพ ผ่านพ้นอันตรายอย่างเรียบร้อยเป็นสุข แล้วก็บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งามโดยถูกต้องตามธรรม หมายความว่า เป็นจริงความแท้ ความถูกต้อง และได้มาโดยธรรม^{๓๕} **พระธรรมปิฎก(ป.อ. ปยุตโต)** ได้พูดถึง ภาวะผู้นำไว้ว่ามีความหมาย คือคุณสมบัติที่ดี ปัญญาความตั้งาม ความรู้ ความสามารถ ของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งาม^{๓๖} **พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต)** ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นศิลปะในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ^{๓๗} และมีนักการศึกษาอีกหลายท่านที่ให้ความหมายภาวะผู้นำดังต่อไปนี้ **เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์** ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะ หรือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการที่จะทำให้ผู้ตามมีความเต็มใจพร้อมใจในการทำงาน และมีความกระตือรือร้นในการที่จะทำงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม^{๓๘} รวมทั้ง

อาคม วัตรโส กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือพฤติกรรมที่ผู้นำได้แสดงออกในรูปของกระบวนการในความสามารถ หรือ กิจกรรมซึ่งจะก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนหรือบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งหรือทั้งหมด^{๓๙}

กวี วงศ์พุ่ม ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้ ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือการเป็นผู้นำ ในสถานศึกษาเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารงานในโรงเรียน หรือผู้นำ โดยตรงกล่าวว่า ภาวะผู้นำตามการวิเคราะห์ศัพท์มีความหมายที่สำคัญ ๓ ประการ คือ ๑) ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเป็นผู้นำ คือหัวหน้าต้องมีความสามารถในการนำลูกน้อง จะต้องเป็นผู้สามารถชี้แนวทางหรือกำหนดมรรควิธีอันเหมาะสม ถูกต้อง เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ๒) ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเอาชนะจิตใจลูกน้องได้แก่ ความรักดี ต่อหัวหน้า และความร่วมมือร่วมใจของบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะปฏิบัติงานหลักในทางรัฐศาสตร์จึงตั้งชื่อไว้ว่า “ความสำเร็จ

^{๓๔} พระธรรมปิฎก(ประยุทธ์ ปยุตโต), ภาวะผู้นำ:ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ. (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๔๖), หน้า ๘

^{๓๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕

^{๓๖} พระธรรมปิฎก(ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๔๖), หน้า ๒-๔

^{๓๗} พระธรรมโกศาจารย์(ประยูร ธมฺมจิตโต), พุทธวิธีบริหาร, พิมพ์พิเศษ ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖

^{๓๘} เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “วิกฤติภาวะผู้นำทางการศึกษา : แนวทางการวิจัยและพัฒนา”, สัมมนาวิชาการ, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๑), หน้า ๓๒.

^{๓๙} อาคม วัตรโส, หน้าที่ผู้นำการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ ๒ (สงขลา : การกิจเอกสารและตำรา กลุ่มงานบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๔๗)

ของงานนั้น” อยู่ที่เอกภาพของการทำงานและการที่จะเกิดเอกภาพในการปฏิบัติการได้นั้นส่วนใหญ่อยู่ที่ความรู้สึกของบรรดาลูกน้องทั้งมวลที่มีพันธะทางใจอยู่ต่อผู้เป็นหัวหน้าและ ๓) ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องฟันฝ่าอุปสรรคในการทำงานซึ่งอยู่กับบุคลิกภาพของผู้ที่เป็นหัวหน้าเอง ที่จะต้องเป็นคนที่ยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเองให้เข้ากับผู้ที่บังคับบัญชาจะต้องมีศักยภาพต่อหัวหน้าที่แสดงให้เขาเห็นว่าทำงานให้สำเร็จได้อย่างไร แม้มีอุปสรรคก็ช่วยแก้ไขจนบรรลุเป้าหมาย^{๔๐} นักการศึกษาที่ให้ ความหมายในเรื่องนี้อีก คือ **อัมพวัน ประเสริฐภักดี** ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการจูงใจให้คนอื่นให้คล้อยตาม ทำตามและร่วมมืออย่างศรัทธา และนับถือตามแนวทางที่ให้กระทำด้วยความเต็มใจ ประสานสัมพันธ์กัน และทำให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นจูงใจให้ผู้อื่นทำงานที่ตั้งไว้เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การได้^{๔๑}

ลีปนันท เกตุทัต กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์มีทัศนะกว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดียิ่งร่วมปฏิบัติตาม ผู้ที่จะเป็นผู้นำต้องมีศักยภาพพื้นฐาน ๙ ประการ ได้แก่ ต้องเป็นคนเก่ง เป็นคนดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความกล้าหาญ มีคุณธรรมจริยธรรมอดทน บริหารจัดการเป็น ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมและเคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร^{๔๒} และ **ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร** กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการบริหารตนเองและสามารถครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำงานบางอย่างตามเส้นทางเป้าหมาย และแนวทางที่ตนเองวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้^{๔๓}

อานันท์ ปันยารชุน ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำ ว่า หากมีขึ้นในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่นยินดีหรืออยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการเพราะความเป็นผู้นำไม่ได้มาจากการอุปโลกน์หรือแต่งตั้งตนเอง แต่ต้องเกิดจากการที่มีผู้อื่นเขารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ ดังนั้น คุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนได้แก่ความรู้สึกรับผิดชอบรู้ควรไม่ควร โดยมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นเครื่องที่จะควบคุม ผู้นำจึงมีความสามารถให้ผู้อื่นคล้อยตาม ความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้แค่คำพูดในสิ่งที่เป็จริง ความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ มีระบบการคิด และการบริหารที่มีวิสัยทัศน์ จะต้องคิดแบบที่ทะล่ก้าวแต่ต้องคิดครบทั้งกระบวนการและรู้จักคาดคะเน ความเป็นนักวิชาการรู้จักหาความรู้และพึ่งพาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง^{๔๔} และยังมีนักการศึกษาและนักวิชาการชาวต่างชาติและนักการศึกษาไทยได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายคน ดังนี้ **วิเชียร วิทยอุดม** กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะของส่วนตัว ของบุคคลที่แสดงออกมา เมื่อได้ปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้น

^{๔๐} กวี วงศ์พุม, ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ ๕). (กรุงเทพมหานคร : ปิเค อินเทอร์เน็ต จำกัด, ๒๕๔๒) หน้า ๒-๑๑

^{๔๑} อัมพวัน ประเสริฐภักดี, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (จันทบุรี : คณะครุศาสตรมหาวิทยาลัราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๔๙), หน้า ๗.

^{๔๒} ลีปนันท เกตุทัต, วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริงในภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย. (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย, ๒๕๔๐) หน้า ๕๓-๗๔

^{๔๓} ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สุวริยาสาน, ๒๕๔๙), หน้า ๓๐.

^{๔๔} อานันท์ ปันยารชุน, ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย. (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย, ๒๕๔๐) หน้า ๓๗-๓๙

ระหว่างที่มีการทำงานร่วมกัน หรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ที่จะทำให้งิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จได้อย่างดี^{๔๕}

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการจูงใจและ โน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามผู้นำในสิ่งที่ผู้นำได้วางวัตถุประสงค์ไว้^{๔๖} รวมทั้ง **ปรัชญา เวสารัชช์** ได้พูดถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะของความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งระหว่างคนในกลุ่มด้วยกัน เป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งเรียกว่าผู้นำ สามารถทำให้คนส่วนมากเป็นผู้ตาม ดำเนินการไปในทิศทางและวิธีการที่ผู้นำกำหนดหรือต้องการนั้น^{๔๗} และ **สมคิด จาตุศรีพิทักษ์** ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า ครอบคลุมถึงเรื่องความกล้าหาญ และการตัดสินใจ การเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำการที่จะผลักดัน และการสั่งการให้งิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมายและครรลองที่ถูกต้อง และประกอบด้วย ความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าวจูงใจและจังหวะเวลาในการตัดสินใจ^{๔๘}

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่ผู้นำใช้อำนาจที่มีในการที่จะชักจูงให้กลุ่มบุคคลมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ^{๔๙} และ **กวี วงศ์พุ่ม** ได้กล่าวในเรื่องความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า คือการใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย^{๕๐} รวมทั้ง **นงลักษณ์ สิทธิวัฒนพันธ์** ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า การครอบคลุมในมิติที่กว้างขวาง ที่หลากหลาย ที่มากกว่าความกล้าหาญ ทำให้สามารถโน้มน้าวจิตใจจูงใจ และการตัดสินใจ กระบวนการ มิใช่บุคคล เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม เพื่อกำหนดเป้าหมาย และการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม^{๕๑}

ธร สุนทรายุทธ์ ได้กล่าวถึงความหมายของ ภาวะผู้นำว่า หมายถึง อำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคลที่แสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่น ด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านประสบการณ์ บุคลิกภาพ และอื่นๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นๆ อำนาจดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายในกลุ่มสมาชิกสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้^{๕๒}

^{๔๕} วิเชียร วิทยอุดม, ภาวะผู้นำ Leadership ฉบับก้าวหน้ายุค, (กรุงเทพมหานคร: ธีระพล และไซเท็กซ์, ๒๕๔๘), หน้า ๓.

^{๔๖} ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, ผู้นำที่ดี ไม่มีเสื่อม, (กรุงเทพมหานคร : อนิเมทกรุ๊ป, ๒๕๕๐), หน้า ๓๐๓.

^{๔๗} ปรัชญา เวสารัชช์, ผู้นำองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : รัฐศาสตร์สาร, ๒๕๒๓), หน้า ๒๗

^{๔๘} สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, วิสัยทัศน์ขุนคลัง, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ, ๒๕๔๔), หน้า ๗๗

^{๔๙} ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, พฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี.พรินท์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๑๒.

^{๕๐} กวี วงศ์พุ่ม, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๖), หน้า ๑๗

^{๕๑} นงลักษณ์ สิทธิวัฒนพันธ์, พัฒนาบุคลิกผู้นำและนักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพ ๒๕๔๔), หน้า ๒

^{๕๒} ธร สุนทรายุทธ์, การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด , ๒๕๕๑), หน้า ๒๓๖.

ชาญชัย อาจินสมาจาร ให้ความหมายเป็นคำนิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เป้าหมายประสงค์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลบรรลุผลสำเร็จ^{๕๓}

สุนทร โคตรบรรเทา ได้พูดถึง ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้กระบวนการของการมีอิทธิพลของตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้อำนาจและการใช้ฐานอำนาจที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อปฏิกริยาจากผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน^{๕๔} รวมทั้ง **เนตร์พัฒนา ยาวีราข** ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง บุคคลใดก็ตามที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาให้บุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นและเป็นผู้ที่ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก หรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ^{๕๕} และยังมี **ภารดี อนันต์นาวิ** กล่าวถึงว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งยอมรับให้เป็นผู้นำกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิก ในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์^{๕๖}

พัชรี ชมพุดำ ได้พูดถึงภาวะผู้นำไว้ดังนี้ ภาวะผู้นำนั้นเป็นกระบวนการ ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการโน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้ในทุกระดับการจัดการ ไม่จำเป็นว่าต้องอยู่ในการจัดการระดับสูงเท่านั้น และภาวะผู้นำจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายกลุ่ม เป้าหมายหน่วยงานหรือองค์กรได้^{๕๗}

สตอกดิล (Stogdil) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกิจกรรมในการสร้างของการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดความหมายให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๕๘} ส่วนนักวิชาการชื่อ **บาส (Bass)** ให้ความหมายและความเห็นว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามและต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อและความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำสู่ระดับที่สูงกว่า^{๕๙} และยังมีคุณสมบัติคล้ายกับ **ฮอนแลนเดอร์ (Hollander)** ที่ได้ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการในการใช้อิทธิพลของบุคคลที่เป็นผู้นำแต่ไม่ได้หมายถึงตัวบุคคลที่

^{๕๓} ชาญชัย อาจินสมาจาร, ภาวะผู้นำในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : ปัญญาชน, ๒๕๕๐), หน้า ๑.

^{๕๔} สุนทร โคตรบรรเทา, หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน, ๒๕๕๑), หน้า ๑๑๓.

^{๕๕} เนตร์พัฒนา ยาวีราข, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ทรูปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑.

^{๕๖} ภารดี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: มนต์ตรี, ๒๕๕๑), หน้า ๗๗.

^{๕๗} พัทธสิริ ชมพุดำ, องค์กรและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: แมคกรอ-ฮิล, ๒๕๕๒), หน้า ๑๙๔.

^{๕๘} Stogdil, Ralph, M. **Hand book of Leadership**. New York : Free Press. 1974 p. 4

^{๕๙} Bass, B.M. **Leadership and Performance Beyond Expectation** New York : Free Press 1985 p.545

เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำนั้นมีตัวผู้นำเป็นส่วนสำคัญ และเป็นศูนย์กลางของกระบวนการแต่ในสถานการณ์ โดยรวมแล้วผู้ตามนั้นมีความสำคัญมากเช่นกันเพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อิทธิพลและผู้รับอิทธิพล แต่ไม่ได้หมายความว่า อิทธิพลจะถูกใช้โดยผู้นำฝ่ายเดียวในทางกลับกันผู้ตามก็ใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้เช่นกัน^{๖๐} และยังมี **ทรีวัททา และ นิวพอร์ท** (Trewatha and Newport) ได้ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อนำ พฤติกรรมขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้แล้ว ในทัศนะนี้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีพลวัตรหรือเปลี่ยนแปลงมากที่สุดปัจจัยหนึ่งขององค์กร เพราะเหตุว่าในบางครั้ง ความมีภาวะผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานให้ได้ผลผลิตสูงสุด และในทางตรงกันข้ามบางครั้งการขาดภาวะผู้นำก็เป็นตัวทำลายความแข็งแกร่งขององค์กรและอาจมีผลต่อความอยู่รอดขององค์กรได้^{๖๑} นอกจากนี้ ยังมี **คุนทซ์ และ ไวทริช** (Koontz and Weihrich) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำ หรืออิทธิพล (influcnce) หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการ ในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างที่สุด อย่างสมัครใจและอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มในเชิงอุดมคติ แล้วการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ตามทำงาน ด้วยความเต็มใจเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ แต่ควรพัฒนาให้ผู้ตามทั้งเต็มใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น และมีความเชื่อมั่น หรือควรกระตุ้นให้กลุ่มทำงาน แต่จะวางตัวเองไว้ข้างหน้ากลุ่ม คอยทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้งานก้าวหน้าไปข้างหน้า อีกทั้งคอยสร้างอารมณ์ร่วมให้กลุ่มทำงานจนบรรลุเป้าหมายเอกเช่น การทำหน้าที่ของ วาทยากร หรือผู้อำนวยการเพลงแห่งวงดนตรี และการพิสูจน์ว่าวาทยากรมีความเป็นภาวะผู้นำที่มีคุณภาพมากน้อยเพียงใดย่อมสังเกต หรือวัดได้จากความไพเราะของเสียงดนตรีที่วงดนตรีนั้นบรรเลง ในทัศนะนี้เห็นว่า ภาวะผู้นำ ประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย ๔ ประการ คือ ๑) ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ๒) ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นเพราะโดยปกติมนุษย์แต่ละคนต้องการการกระตุ้นแตกต่างกัน ๓) ความสามารถในการสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกันและ ๔) ความสามารถที่จะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการตอบสนองต่อแรงกระตุ้น^{๖๒}

คักดีไทย สุรกิจบวร ได้พูดถึงภาวะผู้นำในประเด็น “ผู้นำ” (Leader) ตามแนวคิดว่าเป็น บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน (Mobilizer) ผู้ดลบันดาล (Inspire) ผู้สร้างพลังร่วม (Energize) ผู้สร้างแรงจูงใจ กระตุ้น (Motivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (Energizer) การปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ^{๖๓}

สมคิด บางโม ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่นๆ ในกลุ่ม เป็นผู้ที่แผ่อิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าการที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพลมายังตน

^{๖๐} Hollander, E.P. **Leadership in Dynanice : A Praction Guide To Effective Relationship**. New York : the Free Press 1978 p.1-4

^{๖๑} Trewatha, R.L. and Newport, G.M. **Management (3th ed)** Taxas Amacom. 1982 p.384

^{๖๒} Koontz, H. and Weihrich, H. **Management (9th ed)** New York : McGrow- Hill. 1988 p.437-438

^{๖๓} คักดีไทย สุรกิจบวร, **การแสวงหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ : กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**. (กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น) ๒๕๔๙

และสมาชิกคนอื่นๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่มและนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้^{๖๔}

ลุยซีเออร์ (Lussier) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงานหรือร่วมทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร^{๖๕} และยังมี **อาร์มสตรอง (Armstrong.M.)** อ้างถึงใน **ยงยุทธ ยุทธ** ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำ ว่า หมายถึง กระบวนการในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับคนทั่วไป เพื่อให้เขาพยายามอย่างเต็มที่ในการทำให้ได้ตามสิ่งที่ตั้งใจไว้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำให้ผู้คนค้นพบทางเดินที่ถูกต้องสำหรับตัวเอง ช่วยให้พวกเขาทำงานตามความมุ่งมั่นและสร้างแรงจูงใจกับพวกเขาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย^{๖๖} และยังมีนักการศึกษาคือ **ยูก (Yukl)** ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง กระบวนการอาศัยการใช้อิทธิพลและการใช้อำนาจหน้าที่โดยบุคคลเหนือผู้อื่น เพื่อการชี้แนะหรือนำทาง เพื่อวางโครงสร้างงานหรือเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมและความสัมพันธ์ต่างๆ ในกลุ่มหรือองค์กร^{๖๗}

พิชัย ลีพิพัฒนไพบูลย์ ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำว่า คือกระบวนการทำงานของกิจกรรมต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคลหรือทีมงานเพื่อให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงานดำเนินงานทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น^{๖๘} และยังมีนักการศึกษาที่พูดเรื่องนี้คือ **กิติ ตัยคานนท์** ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีภาวะผู้นำมีคุณลักษณะเกี่ยวกับสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง ประกอบด้วย ความรู้ดี มีบุคลิกภาพที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ มีความกล้าหาญมีความอดทน มีการสื่อสารความหมายที่ดี มีความเห็นอกเห็นใจไม่เห็นแก่ตัว มีความเสียสละและไม่ใช้อิทธิพลในทางที่ผิดยกย่องให้เกียรติให้ความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการวางแผนงานและวิธีดำเนินงานที่ดี^{๖๙} นอกจากนี้ **เทพพนม เมืองแมน และคณะ** ได้พูดถึง ภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง กระบวนการของการมีอำนาจอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่มเพื่อบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดขึ้นไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ^{๗๐}

นิตย สัมมาพันธ์ ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า คือพลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์^{๗๑} และยังมีนักศึกษากล่าวไว้อีกคือ **พระครูสิริจันทนิวัตร (บุญจันทร์ เขมกาโม)** กล่าวถึงความหมาย ภาวะผู้นำว่าการ

^{๖๔} สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ. (กรุงเทพมหานคร : วิทย์พัฒน์) ๒๕๔๘

^{๖๕} Lussier. R.N. Human relation in Organizations : A skill-building approach(2nd ed) Chicago, IL : Irwin, Inc 1996

^{๖๖} ยงยุทธ ยุทธ, คู่มือผู้จัดการที่เก่งกว่า เหนือชั้นกว่า. (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น) ๒๕๔๖

^{๖๗} Yukl G.A. Leadership in Organization 5th ed. New Jersey : Prentice-hall 2001

^{๖๘} พิชัย ลีพิพัฒนไพบูลย์, ภาวะผู้นำการมุ่งเน้นไปสู่อุปนิสัยและทัศนคติ. For Quality March 2008

^{๖๙} กิติ ตัยคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เปลวอักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๒๒

^{๗๐} เทพพนม เมืองแมน และคณะ, พฤติกรรมองค์กร พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๘๔

^{๗๑} นิตย สัมมาพันธ์, ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ร่วมกับ สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๑

ที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๗๒} และ **พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต)** ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า คือ คุณสมบัติที่มี เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถ ของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม พุทธองค์ตรัสไว้ใน โคบาลสูตร โดยการเปรียบเทียบ ฝูงโค และโคจ่าฝูงเกี่ยวกับ ผู้นำ และผู้ตาม ไว้ว่า “เหมือนโคหัวหน้าฝูงวัวนำไปสู่ฝั่งตรงกันข้าม หากโคหัวหน้าฝูงวัวไปตรง เมื่อฝูงโคทั้งหลาย ก็ไปตรงตามกัน และประสบกับความปลอดภัย หากโคหัวหน้าฝูงวัวไปคดโคทั้งฝูงที่ติดตามย่อมจะดำเนินไปคด และประสบกับความลำบาก ฉะนั้น ในมนุษย์ ก็ฉนั้น บุคคลผู้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ หรือ เป็นผู้นำหากมีคุณธรรมในการดำเนินชีวิตหรือในการปกครองแล้วผู้ตามย่อมจะเดินตามแบบ ของผู้นำด้วยดี และประสบกับความปลอดภัยหากว่าผู้นำ หรือหัวหน้าไม่ประกอบ ด้วยคุณธรรมในการดำเนินชีวิตหรือในการปกครองแล้ว ผู้ตามย่อมจะดำเนินไปตามและประสบกับความลำบากฉนั้น^{๗๓}

รังสรรค์ ประเสริฐศรี ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำไว้ว่า คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มบุคคลให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันในกลุ่ม (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกัน หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร^{๗๔} นอกจากนั้นยังมี **สุพานี สฤกษ์วานิช** ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า คือความสามารถที่จะมีอิทธิพลในการนำต่อผู้ตามหรือนำผู้ตามไปอย่างสัมฤทธิ์ผลหรือเป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานอย่างเหมาะสม^{๗๕}

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำนั้นมีความหมายกว้างขวางมาก ซึ่งตามความคิดเห็นของบุคคลโดยทั่วไปมักจะหมายถึงบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือเป็นผู้บริหาร นักการศึกษานักบริหารนักวิชาการ และผู้ทรงคุณวุฒิทั้งชาวไทยและต่างประเทศได้ให้คำจำกัดความหรือความหมายของผู้นำไว้ในหลายลักษณะ ทั้งลักษณะของการเกิดผู้นำ ผู้นำในแง่ของการมีบทบาทผู้นำในทางปฏิบัติหรือผู้นำในการใช้อำนาจอิทธิพล ผู้นำในด้านความรับผิดชอบ ซึ่งได้รวบรวมและสรุปแนวความคิดอันเกี่ยวกับผู้นำคือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน ๕ อย่างต่อไปนี้

ผู้มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากที่สุดกว่าคนอื่น
ผู้มีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ

^{๗๒} พระครูสิริจันทนิวิฐ(บุญจันทร์ เขมกาโม), **ภาวะผู้นำเชิงพุทธ**, (กรุงเทพมหานคร : นิติการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๘

^{๗๓} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **ภาวะผู้นำ พิมพ์ครั้งที่ ๗**, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๔๖), หน้า ๒-๔

^{๗๔} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : ธนัชาการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑

^{๗๕} สุพานี สฤกษ์วานิช, **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๙๖.

ผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้ นำเป็นหัวหน้าของกลุ่ม^{๗๖} และยังมี **ประเวศ วะสี** ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำคือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ^{๗๗} **มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช** กล่าวถึง ภาวะผู้นำ คือการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือคนของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้^{๗๘} ยังมีนักการศึกษา **ทองใบ สุดซารี** ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า คือกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๗๙} รวมทั้ง **สมพงษ์ สิงหะพล** ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการที่บุคคลหนึ่งสามารถทำหรือใช้ศักยภาพของตนเอง ในการมีอิทธิพลหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บุคคลหรือองค์การนั้นต้องการ ซึ่งเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการสร้างหรือปลูกฝังศรัทธา ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการอันเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การหรือกลุ่ม^{๘๐}

ฉายาศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือศิลปะในการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่การทำงานอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถและกระตือรือร้นหรือภาวะผู้นำคือผู้ที่ เป็นแบบอย่างและมีความสามารถพิเศษแสดงบทบาทในการสั่งการและออกคำสั่งที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ^{๘๑} ยังมี **สมพงษ์ เกษมสิน** ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือการใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๘๒} รวมทั้ง **เถาว์วัลย์ นันทาภิวัฒน์** ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้ที่มีอิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายอันเป็นที่ต้องการของผู้นำ ผู้นำมิใช่เป็นผู้ผลักดันแต่เป็นผู้ดึงโดยแรงให้ผู้ตามรับทราบแนวทางปรารถนาให้ปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง^{๘๓} และ **อุทัย หิรัญโต** ได้กล่าวถึงความหมาย ภาวะผู้นำไว้ว่า มีผู้นิยามไว้อย่างดังนี้

^{๗๖} เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๕๐

^{๗๗} ประเวศ วะสี, ภาวะผู้นำ สภาพในสังคมไทยและวิธีแก้ไข ในภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย, (กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๔๒), หน้า ๗๑.

^{๗๘} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕-๘ พิมพ์ครั้งที่ ๒ (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๐.

^{๗๙} ทองใบ สุดซารี, ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ, (อุบลราชธานี : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๓), หน้า ๔.

^{๘๐} สมพงษ์ สิงหะพล, ผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร, (นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๗), หน้า ๑๐

^{๘๑} ฉายาศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๗) หน้า ๑๘

^{๘๒} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๒๒๐

^{๘๓} เถาว์วัลย์ หิรัญโต, หลักการบริหารบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑), หน้า ๒๐๓

๑. ภาวะผู้นำ คือการที่บุคคลในความสัมพันธ์ต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยกระบวนการติดต่อสื่อสารติดตามซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

๒. ภาวะผู้นำในทางปฏิบัติ คือการที่ผู้บริหารของกลุ่ม ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการจูงใจ ริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่และอำนาจบาตรมีเป็นเครื่องมือในการบริหารเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๓. ภาวะผู้นำ คือความสามารถของบุคคลในการทำแผนงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

๔. ภาวะผู้นำ คือ วิธีการจูงใจให้บุคคลแต่ละคนทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

๕. ภาวะผู้นำ คือกิจกรรมในการใช้อิทธิพลจูงใจประชาชนให้ร่วมมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งคนเหล่านั้น เห็นว่า เป็นสิ่งที่พึงปรารถนา^{๘๔}

เชสเตอร์ เบร์นาร์ด (Chester I Bernard) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง คุณภาพของพฤติกรรมของบุคคลเพื่อชักนำบุคคลอื่น หรือชักนำกิจกรรมต่างๆ ในภาระขององค์กรให้คนทำ^{๘๕}

กิบสัน (Gibson, J.L.) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิก ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปที่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย^{๘๖} และ **แนท บิฮันทุมเนวิท** (Nath Bhanthumnavin) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ทั้งผู้นำ และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกันมากจนบางครั้งเป็นคำเดียวกันแต่ลักษณะสำคัญของคำ ๒ คำ บอกถึงความแตกต่างกันได้ โดยใช้หลักของกระบวนการกลุ่มเป็นตัวกำหนด เช่น ภาวะผู้นำ จะหมายถึงกระบวนการแต่ผู้นำ เป็นตำแหน่งของโครงสร้างภายในกลุ่มหรือในการดำรงตำแหน่งของบุคคล^{๘๗} สัมพันธ์กับ **ออดเวย์ เทรด** (Ordway Tead) พูดยว่า เป็นการประกอบกันของลักษณะที่บุคคลชักนำให้บุคคลอื่นให้กระทำการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนต้องการได้^{๘๘} รวมทั้ง **เรนซิส ลิเคิร์ท** (Rensis Likert) ได้พูดไว้ว่า กระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคาดหวัง ค่านิยมและความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจากันของบุคคลที่จะเข้า

^{๘๔} อุทัย หิรัญโต, **หลักการบริหารบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๘-๙

^{๘๕} Chester I Bernard, **Organization and Management**, (Cambridge Massachusetts : Harvard University Press, 1962), p.83.

^{๘๖} Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H., **Organizational Behavior Structure Process**, (9th ed), (New York : McGraw-Hill, 1997), p. 272.

^{๘๗} 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.

^{๘๘} Ordway Tead, **The Art of Leadership**, (New York : McGraw Hill Book Company Inc, 1956), p. 19.

ไปเกี่ยวข้องด้วยดังนั้น เพื่อจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าควรสนับสนุนในความสามารถ^{๘๙}

พระครูไพโรจน์ ภัทรคุณ (วิโรจน์ ภททปญโญ) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำนั้นใช้ความรู้ ความสามารถ ใช้สติปัญญาหรืออำนาจอิทธิพลต่างๆ ตลอดจนการกำเนิดผู้นำ บทบาทหน้าที่ แบบของผู้นำ อำนาจ และคุณธรรมของผู้นำต่างๆ ทำให้ทราบถึงภาพรวมของผู้นำหรือภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ในการจูงใจโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นหรือชักนำพาผู้อื่นให้ร่วมปฏิบัติงานหรือร่วมทำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย^{๙๐}

จากความหมายของภาวะผู้นำที่นักการศึกษาและนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศให้ความหมายมา และได้ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะในการสร้างอิทธิพล หรือกระบวนการที่นำกระบวนการต่างๆ ในองค์กร ออกมาใช้ด้วยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการโน้มน้าวจิตใจ ปฏิบัติตามผู้นำ มีความรู้สึกร่วมกันโดยไม่ต้องสั่งการ จนเกิดบรรยากาศที่ดีทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างกระตือรือร้น ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานบรรลุจุดหมายและเป้าหมายที่ตั้งมา เป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง โดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำจึงเป็นความสามารถของผู้นำในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างมีความกระตือรือร้นและเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความหมายของภาวะผู้นำ ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยสังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้องสรุปได้ตาม ตารางที่ ๒.๓ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๓ แสดงความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระธรรมปิฎก(ประยุทธ์ ปยุตโต) (๒๕๔๖, หน้า ๘).	๑. คุณสมบัติที่ชักนำให้คนมาประสานกัน ๒. พากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งมา
พระพรหมคุณาภรณ์, (๒๕๔๖, หน้า ๒๕).	๑. บุคคลที่จะมาประสานให้คนทั้งหลายรวมกันทำงานอยู่ร่วมกัน ๒. ความเป็นจริง ความแท้ ความถูกต้อง
พระธรรมปิฎก(ป.อ. ปยุตโต), (๒๕๔๖, หน้า ๒-๔).	คุณสมบัติดี ปัญญาดี ความรู้ดี ความสามารถที่ชักนำคน ประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมาย
พระธรรมโกศาจารย์, (๒๕๔๙, หน้า ๒๖).	ศิลปะการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

^{๘๙} Rensis Likert, *The Human Organization*, (New York : McGraw Hill, 1967), p. 172.

^{๙๐} พระครูไพโรจน์ ภัทรคุณ (วิโรจน์ ภททปญโญ), “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในเขตการปกครอง คณะสงฆ์ภาค ๑๔”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารจัดการคณะสงฆ์)*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๓๓.

ตารางที่ ๒.๓ แสดงความหมายของภาวะผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, (๒๕๕๑, หน้า ๓๒).	๑. ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ๒. ความกระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
อาคม วัดไธสง, (๒๕๔๗).	๑. พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของกระบวนการ ๒. กิจกรรมมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น
กวี วงศ์พุดธิ, (๒๕๔๒, หน้า ๒-๑๑).	๑. หัวหน้ามีความสามารถนำพาลูกน้อง ๒. หัวหน้าเอาชนะจิตใจลูกน้อง ๓. หัวหน้าต้องฝ่าอุปสรรคในการทำงาน
อัมพวัน ประเสริฐภักดิ์, (๒๕๔๙ หน้า ๗).	๑. ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้คน คล้อยตาม ๒. กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น
สิปนนท์ เกตุทัต, (๒๕๔๐, หน้า ๕๓-๕๔).	๑. ความมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ๒. ความสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ ๓. คนเก่ง คนดี ความกล้าหาญ
ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, (๒๕๔๙, หน้า ๓๐)	ความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่น
อานันท์ ปันยารชุน (๒๕๔๐, หน้า ๓๗-๓๘).	๑. บุคคลที่ทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจ ๒. ความรู้สึกรับผิดชอบควรไม่ควร ๓. มีความสามารถให้ผู้อื่นคล้อยตาม ๔. การบริหารที่มีวิสัยทัศน์ ๕. ความเป็นนักวิชาการรู้จักหาความรู้
วิเชียร วิทยาอุดม, (๒๕๔๘, หน้า ๓).	ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่แสดงออกมาให้ร่วมกันทำงาน
ปุรชัย เปี่ยมสมบูรณ์, (๒๕๕๐, หน้า ๓๐๓).	ความสามารถในการจูงใจและโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม
ปรีชา เวสารัชช, (๒๕๒๓, หน้า ๒๗).	๑. ความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งระหว่างคนในกลุ่ม ๒. ความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งระหว่างคนกับหลายคน ๓. ความสามารถทำให้คนส่วนมากเป็นผู้ตาม
สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, (๒๕๔๔, หน้า ๗๗).	๑. ความกล้าหาญและตัดสินใจ ๒. ความสามารถในการผลักดันและสั่งการ ๓. ความสามารถในการโน้มน้าวจูงใจ
ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, (๒๕๕๑ หน้า ๑๑๒)	ความสามารถใช้อำนาจในการชักจูงใจให้กลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ตาม ต้องการ

ตารางที่ ๒.๓ แสดงความหมายของภาวะผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
กวี วงศ์พุม, (๒๕๓๖, หน้า ๑๗).	๑. การใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ๒. กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
นงลักษณ์ สิทธิจิตรพันธ์, (๒๕๔๔, หน้า ๒).	๑. การครอบคลุมในมิติที่กว้างหลากหลาย ๒. สามารถน้อมนำจิตใจ ๓. การตัดสินใจ กระบวนการมีใช้บุคคล ๔. กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม
ธร สุนทรายุทธ์, (๒๕๕๑, หน้า ๒๓๖).	อำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคลด้วยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ
ชาญชัย อาจินสมาจาร, (๒๕๕๐, หน้า ๑).	ความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น
สุนทร โคตรบรรเทา, (๒๕๕๑, หน้า ๑๑๓).	กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการใช้ อิทธิพล
เนตร์พัฒนา ยาวีราช, (๒๕๕๒, หน้า ๑).	บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการ ยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น
ภารดี อนันต์นาวิ, (๒๕๕๑, หน้า ๗๗).	กระบวนการสร้างสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็น ผู้นำกลุ่ม
พัชสิรี ชมพุดำ, ๒๕๕๒, หน้า ๑๙๔).	การโน้มน้าวสร้างแรงบันดาลใจที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น
สตอกดิล(Stogdil) (1974, pp.4).	ภาวะผู้นำว่าเป็นกิจกรรมในการสร้างของการสร้างอิทธิพลต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดความหมายให้การ ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
บาส(Bass) (1985, p545).	ภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่เปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้ เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามและต้องได้ผลเกินเป้าหมาย
ฮอนแลนด์ (Hollander) (1978, p1-4).	๑. กระบวนการในการใช้อิทธิพลของบุคคลที่เป็นผู้นำ ๒. เป็นศูนย์กลางของกระบวนการ
ฮอนแลนด์ (Hollander)(ต่อ) (1978, p1-4).	๓. ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อิทธิพล และผู้รับอิทธิพล
ทรีวาทา และนิวพอร์ท (Trewatha and Newport) (1982, p.384).	๑. กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้อื่น ๒. ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีพลวัตรหรือเปลี่ยนแปลงมาก ๓. ทำให้ผู้ตามทำงานให้ได้
คุนทซ์ และไวทริช (Koontz and Weihrich) (1988, p'437-438).	๑. ศิลปะหรือกระบวนการใช้อิทธิพลกับผู้อื่น ๒. ผู้นำจะไม่ใช่ผู้อยู่ข้างหลังกลุ่ม ๓. คอยทำหน้าที่อำนวยความสะดวก

ตารางที่ ๒.๓ แสดงความหมายของภาวะผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
คุนทซ์ และไวทริช(ต่อ) (Koontz and Weihrich) (1988, p'437-438).	๔. สร้างอารมณ์ร่วมให้กลุ่มได้ทำงาน
ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, (๒๕๔๙).	๑. เป็นบุคคลผู้ผลักดัน ๒. ผู้ดลบันดาล ๓. ผู้สร้างพลังร่วม ๔. ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น
สมคิด บางโม, (๒๕๔๘).	๑. สมาชิกที่มีอิทธิพลมากต่อผู้อื่น ๒. เป็นผู้ที่แผ่อิทธิพลไปยังคนอื่น ๓. สมาชิกคนอื่นยอมรับโดยสมัครใจ
ลุยซีเออร์ (Lussier)(1996)	การชักจูงให้พนักงานทำงาน
ยงยุทธ ยุทธ, (๒๕๔๖).	๑. กระบวนการสร้างแรงบันดาลใจให้กับคนทั่วไป ๒. ให้ผู้อื่นค้นพบทางเดิน ๓. ช่วยพวกเขาทำตามความมุ่งมั่น
ยุก(Yukl) (2001).	๑. กระบวนการใช้อิทธิพลและใช้อำนาจหน้าที่โดยบุคคล ๒. ชี้แนะทาง ๓. ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมและความสัมพันธ์
พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์, (๒๐๐๘).	๑. กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล ๒. ทำงานดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์
กิติ ตยัคคานนท์, (๒๕๔๓, หน้า ๒๒).	ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะ เกี่ยวกับ สุขภาพร่างกายที่แข็งแรง ประกอบด้วยความรู้ดีมีบุคลิกภาพดีมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจมีความกล้าหาญมีความอดทน มีการสื่อสารความหมายที่ดีมีความเห็นอกเห็นใจไม่เห็นแก่ตัวมีความเสียสละ
เทพพนม เมืองแมน, (๒๕๔๐, หน้า ๑๘๔).	กระบวนการของการมีอำนาจอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่มเพื่อบรรลุถึงจุดหมายที่กำหนด
นิตย์ สัมมาพันธ์ (๒๕๔๖, หน้า ๒-๔)	พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดกลุ่มคนและระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย
พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), (๒๕๔๙, หน้า ๑๘๒๒๖).	การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการละอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อบังคับให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลที่จะแสดงออกมาเมื่อ

ตารางที่ ๒.๓ แสดงความหมายของภาวะผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระครูสิริจันทนิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม),(ต่อ) (๒๕๔๙, หน้า ๑๘๒๒).	ปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มในระหว่างการทำงานหรือกับผู้ร่วมงานในสถานการณ์เดียวกันในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ
พระธรรมปิฎก(ป.อ. ปยุตโต), (๒๕๔๖, หน้า ๒-๔).	ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถ ของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม
รังสรรค์ ประเสริฐศรี, (๒๕๔๔, หน้า ๓๑).	ภาวะผู้นำ คือพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมาย
สุพานี สฤญวานิช, (๒๕๔๙, หน้า ๒๙๖).	ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือนำผู้ตามไปอย่างสัมฤทธิ์ผลหรือเป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานอย่างเต็มที่
เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, (๒๕๔๐, หน้า ๕๐).	ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน ๕ อย่าง ดังต่อไปนี้ ๑. มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น ๒. มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่นๆ ๓. มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย ๔. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ ๕. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม
ประเวศ วะสี, (๒๕๔๒, หน้า ๗๑).	ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (๒๕๔๐, หน้า ๑๐).	อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม
ทองใบ สุดชาติ(๒๕๔๓,หน้า๔).	กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น
สมพงษ์ สิริพล, (๒๕๔๗, หน้า ๑๐).	๑. บุคคลใช้ศักยภาพของตนเองในการมีอิทธิพลหรือการเปลี่ยนแปลงองค์การ ๒. กระบวนการสร้างหรือปลูกฝังศรัทธา ๓. ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม
ฉายาศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ, (๒๕๒๗, หน้า ๑๘).	๑. ศิลปะในการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจ ๒. ผู้ที่มีบทบาทและความสามารถพิเศษแสดงบทบาทในการสั่งการและออกคำสั่ง
สมพงษ์ เกษมสิน, (๒๕๒๖, หน้า ๒๒๐).	อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ตารางที่ ๒.๓ แสดงความหมายของภาวะผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
เถาว์ลีย์ นันทาภิวัฒน์, (๒๕๒๑, หน้า ๒๐๓).	๑. บุคคลมีอิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ ๒. ผู้นำเป็นผู้ตั้งโดยแจ้งผู้ตามทราบ
อุทัย หิรัญโต, (๒๕๒๓, หน้า ๘-๙).	๑. การปฏิบัติการและอำนาจการโดยกระบวนการติดต่อสื่อสารกัน และกัน ๒. การอำนาจการจูงใจ ริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงาน
Nath Bhanthumnavin (1985, p. 27).	ผู้นำ และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกันมากจนบางครั้งเป็น คำเดียวกัน แต่ลักษณะสำคัญของคำ ๒ คำ บอกถึงความแตกต่าง กันได้โดยใช้หลักของกระบวนการกลุ่มเป็นตัวกำหนด
Ordway Tead (1956] p' 19).	ภาวะผู้นำ เป็นการประกอบกันของลักษณะที่บุคคลอื่นกระทำการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
Rensis Likert (1967, p. 172).	ผู้นำ จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยมและ ความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจากันของบุคคล ที่จะเข้าไป เกี่ยวข้องด้วยเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
พระครูไพโรจน์ ภัทรคุณ, (๒๕๕๘, หน้า ๓๓).	๑. ทราบถึงภาพรวมของผู้นำหรือภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ๒. จูงใจ โน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ร่วมงานหรือร่วมทำกิจกรรมของกลุ่ม ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

๒.๑.๔ ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การบริหารงานในสถานศึกษา มีส่วนประกอบหลายอย่าง ซึ่งการบริหารจัดเป็นส่วนสำคัญ ในองค์กร ทำให้องค์กรนั้นดำเนินไปด้วยความเจริญรุ่งเรืองไม่มีปัญหา และทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ สิ่งสำคัญที่เป็นสิ่งที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพและจะขาดไม่ได้คือผู้นำผู้บริหาร หรือหัวหน้า หรือผู้ที่ทำหน้าที่บังคับบัญชาขององค์กรนั้นๆ และเข้าทำนองเดียวกันกับ **สมคิด บางโม** ได้ให้ความหมายของความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ในอันที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมากความล้มเหลวขององค์กรต่างๆ ที่เป็นมา สืบเนื่องมาจากผู้นำมีหลายแบบแล้วแต่จะเลือกใช้แบบใดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง การเลือกแบบภาวะผู้นำควรคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา สถานการณ์และบุคลิกภาพของผู้นำเอง^{๙๑}

ในทัศนะของนักการศึกษา **ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร** กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการโน้มน้าวบุคคล ที่มีอิทธิพลกับกลุ่มคน ซึ่งจะต้องใช้

^{๙๑} สมคิด บางโม, **หลักการจัดการ**. (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๓๙) หน้า ๒๑๘

ความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้โดยสามารถใช้คนอื่นทำบางอย่างตามเป้าหมาย และแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเอง^{๙๒}

เบทแมน แอน คาร์(Bateman & Carl) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า สังคมองค์กรปัจจุบันเป็นสังคมที่ขึ้นต้นอยู่กับภาวะผู้นำการบริหารองค์กรจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความแตกต่างกันในการปฏิบัติขององค์กรก็ตาม แต่ปัจจุบันภาวะผู้นำกำลังเป็นสิ่งที่ขาดแคลนมากไปเกือบทุกองค์กร^{๙๓}

เบทแมน และ ซีตามิ (Bateman and Zeithami) อ้างถึงใน **วิชญ์ อ่องสกุล** ได้พูดถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า สังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่ขึ้นอยู่กับการบริหารองค์กรจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับการรู้ความสามารถ จินตนาการ และความรับผิดชอบของผู้นำ แม้ว่าภาวะผู้นำจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างในการปฏิบัติขององค์กรก็ตาม แต่ปัจจุบันภาวะผู้นำบุคคลกำลังเป็นสิ่งที่ขาดแคลนมากในเกือบทุกองค์กร^{๙๔} ส่วนในด้านของ **อัลคิน** (Alkin) อ้างถึงใน **วิชญ์ อ่องสกุล** ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำผู้บริหารในองค์กรทุกระดับมักถูกกล่าวหาหรือตำหนิว่าขาดภาวะผู้นำและขาดความรับผิดชอบต่อฐานะผู้นำ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำด้วยภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ สามารถเรียนรู้ได้ ผู้บริหารต้องตั้งใจ ผูกพัน และลงทุนด้วยเวลาและพลังในการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งหมายถึงว่า ผู้บริหารทุกระดับจะต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำโดยทันที และในสถานศึกษาที่เป็นองค์กรที่ต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนการสอน ความต้องการภาวะผู้นำจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารในการทำให้สถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาที่สูงของผู้เรียนความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยความสามารถที่จะจัดการและใช้ภาวะผู้นำในทุกเรื่องเพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพ หรือมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ทั้งหมดขึ้นอยู่กับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาด้วยวิธีต่างๆ เพื่อให้มีเจตคติที่ดี มีใจรักงาน มีขวัญกำลังใจทำงาน มีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดียิ่งขึ้น สามารถจะบริหารสถานศึกษาให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายโดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมายสำคัญ ๒ ประการ คือ ๑) จุดมุ่งหมายขององค์กรที่เน้นหลักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่ เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร เพื่อเสนอแนะวิธีการทำงานและพัฒนาการบริหารงานให้ได้มากที่สุดเพื่อพัฒนาฝีมือและมาตรฐานการทำงานของผู้บริหารเพื่อสร้างการพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารบุคคล สนองการบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและหรือผู้บริโภคผู้รับบริการ ๒) จุดมุ่งหมายส่วนตัว เป็น

^{๙๒} ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, การแสวงหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา,(กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๙), หน้า ๓๐-๓๑

^{๙๓} Bateman. T.S,& Cart, P.Z. **Management : Function and strategy**. Boston : Irwin. 1990

^{๙๔} วิชญ์ อ่องสกุล, การพัฒนาภาวะผู้นำผู้ประกอบการในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสกลนครพัฒนศิลป์. **วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา(บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร) ๒๕๕๘ หน้า ๒๔

ความหมายของผู้บริหาร เช่น เพื่อความก้าวหน้าด้านตำแหน่ง เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจ เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อชักชวนความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กร และเพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน^{๙๕} ส่วนนักการศึกษาอีกท่านคือ **อุทัย โล้วม้นคง** ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า เพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้างขององค์กร และพฤติกรรมทางสังคม ผู้บริหารจึงต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ และคุณลักษณะภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา เพราะภาวะผู้นำเป็นกลไกสำคัญของการทำงานภายในองค์กร ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญให้สูงขึ้นไม่เพียงแต่จะรู้งานในหน้าที่หลักเท่านั้น ผู้บริหารจะต้องรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การบริหารภาวะผู้นำ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารจะมุ่งไปที่จุดหมายขององค์กรโดยรวม คือ เป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร สอนวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานได้ผลสูงสุด และจุดหมายส่วนตัว เป็นการพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจของคนในองค์กร และเพื่อให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน^{๙๖} การบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีส่วนประกอบสำคัญหลายอย่างที่จะช่วยให้องค์กรนั้นอยู่ได้โดยไม่มีปัญหา ให้มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวให้ความหมายไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ภาวะผู้นำนั้นเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้วัดให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน การดำเนินงานอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะ และศิลปะในการบริหารงานของผู้นำนั้นก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร^{๙๗}

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ได้ทำการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำต่อองค์กรดังนี้

๑. เป็นส่วนที่ดึงดูดความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวได้ว่าผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าว จะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

๒. ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์กร จะประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน จะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งบุคคลเหล่านี้

^{๙๕} วิษณุ อ่องสกุล, การพัฒนาภาวะผู้นำผู้ประกอบการในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสกลนครพัฒนศิลป์. **วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร) ๒๕๕๘ หน้า ๒๔

^{๙๖} อุทัย โล้วม้นคง, การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน . (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒) หน้า ๗๗

^{๙๗} สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **ระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๔๓), หน้า ๖๑.

มีความแตกต่างกันในหลายๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในหน่วยงานหรือองค์การ มักก่อให้เกิดความขัดแย้งแต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานหรือองค์การ มีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็มักจะสามารประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่างๆ ในหน่วยงานหรือองค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกัน พินฉาอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้ากล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

๓. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรได้ทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การและองค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่าง ที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน เช่น การจัดบุคลากรทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือ ผู้บริหารขององค์การมีภาวะผู้นำทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้าความภาคภูมิใจเกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การ

๔. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานหรือองค์การเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์การที่ขาดประสิทธิภาพต่างๆ ให้รอดพ้นจากสภาวะคับขัน^{๙๘}

พิชญลักษณ์ พิชญกุล กล่าวว่า ภาวะผู้นำผู้บริหารมีความสำคัญที่จะสามารถชักจูงให้บุคลากรทำงานจนเป็นผลสำเร็จนั้นจะต้องมีภาวะผู้นำ การสั่งการเป็นเรื่องที่ไม่ยากลำบากแต่การสั่งการแล้วบุคลากรปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยภาวะผู้นำ^{๙๙}

ทิพาวิทย์ เมฆสวรรค์ ได้กล่าวว่า ความสำคัญภาวะผู้นำคือ ความสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเต็มอกเต็มใจกระทำในสิ่งที่ผู้นำนั้นต้องการด้วยความเต็มอกเต็มใจนั้น มาจากการที่ผู้อื่นก็มีความต้องการจะกระทำสิ่งนั้นๆ^{๑๐๐}

แบร์ คาร์ดเวล และมิลลิแกน (Beare, Caldwell and Millikan) กล่าวว่า ความสำคัญภาวะผู้นำต้องให้ความสนใจภาวะผู้นำในสองมิติ คือ มิติด้านความสำเร็จในการงานที่ถืออยู่และมิติการสร้างความสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างสมาชิก^{๑๐๑}

^{๙๘} สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ, (เชียงใหม่ : สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๕), หน้า ๑.

^{๙๙} พิชญลักษณ์ พิชญกุล, เอกสารประกอบการเรียนวิชา ๗๐๓๒๐๒ หลักการจัดการ, (เชียงใหม่ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๕), หน้า ๑๖.

^{๑๐๐} ทิพาวิทย์ เมฆสวรรค์, กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท ๒๕๔๔), หน้า ๕๐.

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อคนหรือผู้ร่วมงานโดยผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับอิทธิพลและโน้มน้าวทางใจ ด้วยศักยภาพของผู้นำที่มีผลต่อผู้ร่วมงาน การพัฒนาภาวะผู้นำมีความสำคัญ การบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญยิ่ง เพราะจะเป็นผู้ที่นำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น เพราะผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำมาแต่เกิด สามารถเรียนรู้ได้ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญมาก เพราะการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการ ดูแล และควบคุม ในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ ที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าว จะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตาม และปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วาง

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของภาวะผู้นำ ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยสังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้องสรุปได้ตาม ตารางที่ ๒.๔ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๔ แสดงความสำเร็จของภาวะผู้นำ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สมคิด บางโม, (๒๕๓๙, หน้า ๒๑๘).	๑. ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ๒. ผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ๓. ผู้นำควรคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา
ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, (๒๕๔๙, หน้า ๓๐-๓๑).	๑. มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการโน้มน้าว ๒. มีความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่น
Bateman & Cart (1990, p 480-481).	๑. สังคมปัจจุบันเป็นสังคมภาวะผู้นำ ๒. การบริหารองค์กรมีความแตกต่างกัน ๓. ผู้นำขาดแคลน
วิชญ์ อ่องสกุล, (๒๕๕๘, หน้า ๒๔).	๑. สังคมขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ ๒. การบริหารขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ ๓. ภาวะผู้นำขาดแคลนมาก
วิชญ์ อ่องสกุล, (๒๕๕๘, หน้า ๒๔).	๑. ถูกตำหนิว่าขาดภาวะผู้นำ ๒. ผู้บริหารต้องพัฒนาภาวะผู้นำ ๓. ภาวะผู้นำเรียนรู้ได้ ๔. ผู้บริหารทุกระดับได้รับการพัฒนา ๕. ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนการสอน ๖. ความสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับความสามารถ

^{๑๐๑} Crawford, Megan, Kydd, Lesley and Riches, Colin, *Leadership and Teams in Educational Management*, 5th ed., (Great Britain : Book craft, 2002), p. 23.

ตารางที่ ๒.๔ แสดงความสำคัญของภาวะผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
อุทัย โล้วมันคง, (๒๕๕๒, หน้า ๗๗).	๑. ทนความเปลี่ยนแปลง ๒. ผู้บริหารต้องพัฒนาความรู้ความสามารถความเข้าใจ ๓. ภาวะผู้นำเป็นกลไกสำคัญในการทำงาน ๔. ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงองค์กร ๕. การสร้างความสนใจผู้บริหารด้วยการสอนงาน ๖. พัฒนาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจ
สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ, (๒๕๔๓, หน้า ๖๑).	๑. เป็นเครื่องชี้วัดให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน ๒. การดำเนินงานอย่างราบรื่นและบรรลุผล ๓. ทักษะ ศิลปะในการบริหารงาน
สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, (๒๕๔๕, หน้า ๑).	๑. ดึงความรู้ ความสามารถในตัวออกมา ๒. ประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน ๓. โน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถแก่องค์กร ๔. หลักยึดให้แก่บุคลากร
พิชญลักษณ์ พิชญกุล, (๒๕๔๕, หน้า ๑๖).	๑. สามารถชักจูงให้บุคลากรทำงานจนเป็นผลสำเร็จ ๒. การสั่งการเป็นเรื่องที่ไม่ยากลำบาก สั่งแล้วบุคลากรปฏิบัติตาม
ทิพาดี เมฆสุวรรณ, (๒๕๔๔, หน้า ๕๐).	ผู้ที่สามารถโน้มน้าวทำให้ผู้อื่นเต็มอกเต็มใจกระทำในสิ่งที่ผู้นำนั้นต้องการ
แบร์ คาร์ดเวล และมิลล์แกน (2002, p 23).	ผู้นำต้องให้ความสนใจภาวะผู้นำในสองมิติ คือด้านความสำเร็จและสร้างความสัมพันธ์

๒.๑.๕ การเกิดภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเกิดมาหรือกำเนิดมาจากหลายระดับตามแต่สภาพการณ์หรือสถานการณ์ที่เป็นไป ตามความเป็นอยู่หรือค่านิยมของแต่ละสมัยที่ดำเนินการเป็นตัวที่กำหนดหรือบ่งชี้ให้เห็นว่าจะสามารถนำพาบุคลากรหรือสมาชิกในชุมชน สังคมนั้นๆ ให้ประสบความสำเร็จได้มากน้อยเท่าใด ขอรวบรวมเรื่องการกำเนิดตามทัศนะของนักการศึกษาได้ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธุ์ ได้กล่าวถึงการกำเนิดภาวะผู้นำไว้ ๔ ประการด้วยกัน คือ ๑. ผู้นำโดยกำเนิด ๒. ผู้นำที่เกิดขึ้นเพราะมีความเป็นอัจฉริยะ ๓ ผู้นำที่เกิดขึ้นตามสายงาน ๔. ผู้นำที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์^{๑๐๒}

คาโปสกี (Capowski,G) ได้พูดไว้ว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อนและมีปัจจัยหลายอย่างที่มีความเกี่ยวข้องจึงทำให้คนบางคนมีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ลึกลับเกินไปที่จะสัมผัสและเรียนรู้ได้ ถึงอย่างไรที่ Vince Lombard ครั้งหนึ่งที่เคยกล่าวไว้ว่า สวนทางกับความคิดของ

^{๑๐๒} พรนพ พุกกะพันธุ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๔), หน้า

ผู้คนมากมาย ผู้นำไม่ได้เป็นมาตั้งแต่กำเนิด ผู้นำมีความสามารถที่จะสร้างขึ้นมาได้ และพวกเขาสามารถถูกสร้างขึ้นได้ จากการใช้ความพยายามและการทำงานอย่างหนัก ดังนั้นคนเกือบทั้งหมดมีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำได้ และมีภาวะผู้นำแอบแฝงอยู่ในตัวทุกคน และขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความสามารถที่ผู้นำจะพัฒนาคุณภาพภาวะผู้นำได้มากน้อยเพียงใด^{๑๐๓}

สรุปได้ว่า กำเนิดภาวะผู้นำจากนักการศึกษา ว่ากำเนิดมาจาก ๒ กรณีใหญ่ๆ คือ ผู้นำโดยกำเนิด หมายถึงผู้นำที่ได้มาจากการสืบทอดจากบรรพบุรุษ เช่น การรับตำแหน่งทางรัชทายาทหรือจากราชวงศ์ และผู้นำที่เกิดจากการพัฒนาความรู้ความสามารถ ความกล้าหาญ การมีวิสัยทัศน์ พร้อมมีการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ทำให้เกิดผู้นำ เช่น บุคคลที่มีคุณสมบัติที่กล่าวมา เรียกว่าภาวะผู้นำพร้อมที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรผู้นำไม่ได้เป็นมาตั้งแต่กำเนิด ผู้นำมีความสามารถที่จะสร้างขึ้นมาได้ และพวกเขาสามารถสร้างขึ้นได้ จากการใช้ความพยายามและการทำงานอย่างหนัก ดังนั้นคนเกือบทั้งหมดมีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำได้ และมีภาวะผู้นำแอบแฝงอยู่ในตัวทุกคน และขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความสามารถที่จะพัฒนาคุณภาพภาวะผู้นำได้

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเกิดภาวะผู้นำ ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยสังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้องสรุปได้ตาม ตารางที่ ๒.๕ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๕ แสดงการเกิดภาวะผู้นำ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พรนพ พุกกะพันธ์, (๒๕๔๔, หน้า ๒๕).	๑. ผู้นำโดยกำเนิด ๒. ผู้นำที่เกิดขึ้นเพราะมีความอัจฉริยะ ๓. ผู้นำที่เกิดขึ้นตามสายงาน ๔. ผู้นำที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์
Capowski, G (1994, pp. 10-11).	๑. ภาวะผู้นำแอบแฝงอยู่ในตัวทุกคน ๒. ประสบการณ์และความสามารถ ๓. พัฒนาคุณภาพภาวะผู้นำ ๔. ผู้นำสามารถสร้างขึ้นมาได้

๒.๑.๖ บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

การอยู่ร่วมกันของบุคคลเรียกว่าสังคมไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตาม ย่อมมีหน้าที่ที่ต้องกระทำหรือรับผิดชอบตามวุฒิภาวะ ความรู้ ความสามารถ ของผู้นำเช่นเดียวกัน เมื่อดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำของกลุ่มแล้วย่อมมีบทบาทหน้าที่ ที่จะต้องรับผิดชอบตามฐานะ ดังนั้นข้าพเจ้าในฐานะผู้ทำการวิจัยจึงได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำมีนักการศึกษาต่างๆ ให้ความคิดเห็นที่กล่าวมาดังนี้

^{๑๐๓} วิเชียร วิทย์อุดมม, ภาวะผู้นำ ฉบับก้าวหน้ายุค, (กรุงเทพมหานคร : ธนธการพิมพ์ ๒๕๕๓), หน้า

กวี วงศ์พุด ได้กล่าวว่า หน้าที่ของผู้นำ หมายถึงการงานที่ผู้นำต้องรับผิดชอบตามที่องค์กรกำหนดไว้ มีลักษณะประเภทงานที่ผู้นำ จะต้องทำ และจะต้องใช้ผู้อื่นคืองานที่ผู้นำจะต้องทำด้วยตนเอง งานประเภทนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำไม่ได้เพราะขาดข้อมูล ขาดความรู้ ประสบการณ์ยังไม่ถึง ขาดการยอมรับเป็นต้น งานที่ต้องใช้ผู้อื่นทำแทนเพราะถ้าผู้นำทำเองก็จะไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนด ถือว่าเป็นการมอบหมายงาน แต่ผู้นำยังคงต้องรับผิดชอบอยู่ตามหน้าที่^{๑๐๔} นอกจากนี้ **นพพงษ์ บุญจิตราดุล**, ได้กล่าวถึงหน้าที่ผู้นำประกอบด้วยเป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง ผู้นำจะต้องอยู่ใกล้ชิดมีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวเป็นผู้ปฏิบัติภารกิจการทำงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการ ทำงานด้วยความมั่นคง และเข้าใจได้ว่าผู้นำจะต้องทำให้กลุ่ม ทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม เขาจะปฏิบัติงานในหน้าที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ และปฏิบัติงานกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่มการติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย^{๑๐๕} และ **น้อย สุปิงคลัต** ได้พูดถึงหน้าที่ของผู้นำคือจะต้องกระทำอยู่ ๒ ลักษณะ ดังนี้ หน้าที่หลักและหน้าที่ประกอบ โดย หน้าที่หลัก เป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติจะละเลยขาดตกบกพร่องไม่ได้ เพราะหากละเลยแล้วกิจการต่างๆ ภายในหน่วยงานจะบกพร่องและเกิดความเสียหายทันที หน้าที่หลักได้แก่ ๑) หน้าที่ในการตัดสินใจ ๒) หน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชา ๓) หน้าที่ในการสนับสนุน อำนาจความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน ๔) หน้าที่ในการประสานงาน ทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานและหน้าที่ประกอบ เป็นหน้าที่เสริมในฐานะที่เป็นผู้นำทำให้ความเป็นผู้นำสมบูรณ์ยิ่งขึ้นแต่หากละเลยไม่ปฏิบัติบ้างจะไม่กระทบต่อกิจกรรมภายในหน่วยงาน เช่น ๑) การเป็นตัวแทนกลุ่ม ๒) เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นต้น^{๑๐๖}

จิรพรรณ กานจนะจิตรา ได้กล่าวว่า หน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้ คือ ๑) หน้าที่เป็นผู้วางแผนในการดำเนินงาน ๒) หน้าที่เป็นผู้จัดการของกลุ่ม ๓) หน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย ๔) หน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ๕) หน้าที่เป็นนักการศึกษา ๖) หน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจ ๗) หน้าที่เป็นผู้เลือกวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ๘) หน้าที่เป็นผู้สนับสนุนบุคคลหรือสมาชิกในกลุ่มให้บรรลุผลในการทำงาน ๙) หน้าที่เป็นผู้นิเทศงาน ๑๐) หน้าที่เป็นผู้ประเมินงานและมีความสอดคล้องกับ^{๑๐๗} และยังมี **สมพงษ์ เกษมสิน** ที่กล่าวไว้ว่า หน้าที่ของผู้นำ คือ ๑) เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ๒) เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด ๓) เป็นผู้สอนแนะนำการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ๔) เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์กร เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ๕) เป็นผู้สั่งงาน

^{๑๐๔} กวี วงศ์พุด, *ภาวะผู้นำ*, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๖), หน้า ๓๑

^{๑๐๕} นพพงษ์ บุญจิตราดุล, *หลักการบริหารการศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๙๖

^{๑๐๖} น้อย สุปิงคลัต, *ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน*, วิทยากรบรรยายวิชา ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารการศึกษาประจำเขตการศึกษาเขต ๑๑, หน้า ๒๖-๓๘

^{๑๐๗} จิรพรรณ กานจนะจิตรา, *การพัฒนาชุมชน*, (กรุงเทพมหานคร : ชวนพิมพ์, ๒๕๒๘), หน้า ๑๓๓

และควบคุมงาน^{๑๐๘} มีนักการศึกษา ชื่อ **ณรงค์ เสียงประชา** ได้กล่าวว่า บทบาทหรือหน้าที่ คือ พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามสถานภาพ บทบาทเป็นพฤติกรรมที่สังคมกำหนดและคาดหวังให้บุคคล กระทำตามหน้าที่ เช่น เป็นครูต้องสอนนักเรียน เป็นตำรวจต้อง พินิจสันติราษฎร์ ทหารต้องเป็นรั้ว ของชาติ เป็นลูกต้องเชื่อฟังพ่อแม่ทำตามทีพ่อแม่สั่งสอน^{๑๐๙} และยังมี **ฉลอง มาปรีดา** ได้ให้ความหมายของบทบาท คือ การที่บุคคลทำหน้าที่ที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทของพ่อแม่ บทบาทของครู ซึ่งเป็นพฤติกรรมหรือการแสดงออก ตามความคาดหวังของตนหรือผู้อื่น หน้าที่ หมายถึง กิจที่จะต้อง ทำ หรือ วงแห่งกิจการ ซึ่งอาจเป็นการกระทำด้วยจริยธรรม ทำตามกฎหมายหรือทำด้วยความสำนึก ของบุคคลนั้นๆ^{๑๑๐}

จากที่นักการศึกษากล่าวมาพอสรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำได้ดังนี้ บทบาทหน้าที่ของผู้นำนั้น มีลักษณะเฉพาะตัว มีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน แล้วแต่จะเป็นผู้นำลักษณะไหน หรือมีบทบาท อย่างไร เช่น ผู้นำในการวางแผน การสั่งการ การตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และผลักดันงานต่างๆ สำเร็จเป็นไปตามจุดหมายที่ตั้งไว้ บทบาท คือ การทำหน้าที่ที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทของพ่อแม่ บทบาทของครู ซึ่งเป็นพฤติกรรมหรือ การแสดงออก ตามความคาดหวังของตนหรือผู้อื่น หน้าที่ หมายถึง กิจที่จะต้องทำ หรือ วงแห่งกิจการ ซึ่งอาจเป็นการกระทำด้วยจริยธรรม ทำตามกฎหมายหรือทำด้วยความสำนึกของบุคคลนั้นๆ

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยสังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีหลักแนวคิดที่ เกี่ยวข้องสรุปได้ตาม ตารางที่ ๒.๖ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๖ แสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
กวี วงศ์พุ่ม, (๒๕๓๖, หน้า ๓๑).	๑. จะต้องทำเองและจะต้องใช้ผู้อื่น ๒. ขาดความรู้ ๓. ประสบการณ์
นพพงษ์ บุญจิตราดุล, (๒๕๓๔, หน้า ๙๖).	๑. การติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม ๒. ปฏิบัติด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม ๓. การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ ๔. การช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุ เป้าหมาย

^{๑๐๘} สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๒๑๑

^{๑๐๙} ณรงค์ เสียงประชา, **มนุษย์กับสังคม**, พิมพ์ครั้งที่ ๔ (กรุงเทพมหานคร : โอ เอส พริ้นติ้ง เฮ้า, ๒๕๔๑), หน้า ๑๓๙

^{๑๑๐} ฉลอง มาปรีดา, **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โอ เตียนส์ไตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๑๔

ตารางที่ ๒.๖ แสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
น้อย สุปิงคลัต, (๒๕๓๗, หน้า ๒๖-๓๘).	๑. หน้าที่ในการตัดสินใจ ๒. หน้าที่ในการควบคุม ๓. หน้าที่ในการสนับสนุน ๔. หน้าที่ในการประสานงาน ๕. เป็นตัวแทนกลุ่ม ๖. เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม
จิรพรรณ กาจนะจิตรา, (๒๕๒๘, หน้า ๑๓๓).	๑. เป็นผู้วางแผน ๒. เป็นผู้จัดการ ๓. เป็นผู้กำหนด ๔. เป็นผู้เชี่ยวชาญ ๕. เป็นผู้ตัดสินใจ ๖. เป็นนักการศึกษา ๗. เป็นผู้เลือกวัตถุประสงค์ ๘. เป็นผู้สนับสนุน ๙. เป็นผู้นิเทศงาน ๑๐. เป็นผู้ประเมินงาน
สมพงษ์ เกษมสิน, (๒๕๒๖, หน้า ๒๑๑).	๑. เป็นผู้รับผิดชอบ ๒. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างคุณภาพงาน ๓. เป็นผู้แนะนำการทำงาน ๔. เป็นผู้ติดต่อประสานงาน ๕. เป็นผู้สั่งงาน
ณรงค์ เส็งประชา, (๒๕๔๑, หน้า ๑๓๙).	๑. พฤติกรรมที่สังคมกำหนด ๒. บุคคลกระทำตามหน้าที่ ๓. ครูต้องสอนนักเรียน ๔. ตำรวจต้องพิทักษ์สันติราษฎร์ ๕. ทหารต้องเป็นรั้วของชาติ ๖. ลูกต้องเชื่อฟังพ่อแม่
ฉลอง มาปริดา, (๒๕๓๗, หน้า ๑๔).	๑. บทบาทของพ่อแม่ ๒. บทบาทของครู ๓. พฤติกรรมหรือการแสดงออก ๔. การกระทำด้วยจริยธรรม ๕. ทำตามกฎหมาย

๒.๑.๗ คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

เอกลักษณ์ที่เป็นลักษณะพิเศษของผู้นำ คือคุณลักษณะของผู้นำที่มีความเป็นพิเศษ ที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน แต่มีข้อแตกต่างกันบ้างตามลักษณะของงานที่รับผิดชอบ เช่น ผู้นำทางการศึกษาย่อมแตกต่างจากผู้นำทางทหาร ตำรวจ อย่างไรก็ตาม ข้าพเจ้าได้ยกเรื่องลักษณะของผู้นำที่ดีอันพึงประสงค์ในการเป็นผู้นำตามทัศนะของนักการศึกษาต่างๆ ไว้ดังต่อไปนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) ได้กล่าวไว้ว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ดีมีอยู่ ๒ ด้าน คือ ๑) คุณสมบัติด้านภายในตัวของผู้นำเอง ได้แก่ ๑.รู้หลักของสัพปุริสธรรม มีการรู้หลักการเหตุผลเป็นต้น ๒ มีสติปัญญา ไม่ประมาท ๓ ตื่นตัว ทนต่อเหตุการณ์ ๔ มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล ๕ เป็นคนเข้มแข็ง ๒) คุณสมบัติด้านภายนอกของผู้นำ ในการที่จะประสานคนและงานเข้าด้วยกัน ได้แก่ ๑ มีความรู้ความสามารถ ๒ มีพรหมวิหารธรรมหวังประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม ๓ น่ารัก น่าเคารพ ๔ เป็นธรรมาธิปไตย ๕ ฉลาดในการพูด ๖. ไม่ลำเอียง^{๑๑๑}

กิติ ตยัคคานนท์ ได้พูดถึงคุณลักษณะผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้ คือผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ที่มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง มีความรู้ดี ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป ทักษะและบุคลิกดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น การตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง ความกล้าหาญ เด็ดขาดและไม่โลเล ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีต้องมีศิลปะในการทำงานที่ดี มีความอดทน มีสมาธิในการทำงานมีความสามารถในการสื่อสารที่ดี ยกย่องให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน^{๑๑๒}

อุทัย หิรัญโต ได้กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ดี ควรประกอบด้วยลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้ ๑) มีอุดมการณ์ ๒) มีความสามารถพึ่งตนเองได้ ๓) ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ ๔) เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์ ๕) ตัดสินใจและปฏิบัติการโดยพลันไม่ลังเล ๖) ใฝ่ใจในการผูกมิตรกับหน้าที่งานอื่น^{๑๑๓} และมีนักการศึกษาชื่อ **อรุณ รักธรรม** และได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ควรมีคุณสมบัติประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้ ๑. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำด้านความรู้เป็นสิ่งจำเป็นมากที่สุด เพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องรอบรู้ในงานยิ่งรอบรู้มากฐานะแห่งความเป็นผู้นำยิ่งมั่นคงยิ่งขึ้น ๒. ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความคิดริเริ่ม คือความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไข สิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น ๓. ความกล้าหาญ (Courage) ความกล้าหาญ คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตรายความลำบากหรือความเจ็บปวด ความเด็ดขาด (Decisiveness) ๔. ความเด็ดขาด คือความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันทีเมื่อตกลงสั่งการใดๆ แล้วจะสั่งได้อย่างเด็ดขาด สั้นและชัดเจน ๕. ความยุติธรรม (Justice) ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรมวางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้ใด ๖. ความอดทน (Endurance) คือความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการ

^{๑๑๑} พระธรรมปิฎก(ปอ.ปยุตโต), ภาวะผู้นำ พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๔๖), หน้า ๑๐-๓๐

^{๑๑๒} กิติ ตยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : เซซึการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๑๘-๒๔

^{๑๑๓} อุทัย หิรัญโต, ศิลปะศาสตร์ของนักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์ ๒๕๒๐), หน้า ๑๓

หรือหน้าที่อย่างสมเหตุสมผลให้ต่อเนื่องและสำเร็จได้ ๗. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การมีใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ๘. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ ขจัดเสียซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์แห่งตน ๙. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) คือ คุณสมบัติประจำตัวอันเป็นแบบอย่างของมนุษยชาติซึ่งต้องประกอบด้วยความเมตตาปราณีความกรุณา ความสงสารและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ๑๐. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ สภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ การเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร ๑๑. การบังคับใจตนเอง (Self Control) คือ การบังคับจิตใจเพื่อมิให้แสดงซึ่งกิริยาต่างๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่น การบังคับตนเองนั้นนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับผู้บริหาร^{๑๑๔}

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ ได้พูดถึงคุณลักษณะผู้นำที่ดีไว้ว่า คือผู้ที่มีประสิทธิภาพสูงมักจะต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีความเข้าใจ มีความรอบรู้ทั่วไปและความรอบรู้เฉพาะอย่าง มีการรับรู้ได้อย่างถูกต้องและต้องเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สูงอีกด้วย นอกจากนี้ยังได้ศึกษาและตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำไว้หลายประการคือ คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Traits) เกี่ยวกับรูปร่างหน้าตา เช่น ความสูง พอเหมาะ น้ำหนักไม่มากนัก หน้าตาดี สุขภาพแข็งแรงคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Traits) ความกระตือรือร้นในหน้าที่การงาน ความริเริ่มในทางความคิด ความอดทน ความพยายาม คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว (Personal Traits) เกี่ยวกับความฉลาดความรับผิดชอบ การตัดสินใจ การชอบและรักงานคุณลักษณะทางสังคม (Social Traits) เกี่ยวกับความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ไว้วางใจได้ ร่วมงานกับผู้อื่นได้^{๑๑๕}

ทวี วงศ์พุ่ม ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้หลายอย่าง ดังนี้ ๑) การศึกษาดี ๒) มีความเฉลียวฉลาด ๓) มีความเชื่อมั่นในตนเอง ๔) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ๕) มีความกล้าหาญ ๖) เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ ๗) เป็นผู้มีความวินัยของตนเอง ๘) เป็นผู้มีความยุติธรรม ๙) มีความเสียสละ ๑๐) เป็นผู้ที่เข้าใจและบังคับตนเองได้ ๑๑) มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ๑๒) มีความซื่อสัตย์จงรักภักดี^{๑๑๖} และ **กิตติมา ปรีดีติลล** ได้ให้ความหมายผู้นำที่เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ๓ ประการ ที่เรียกว่าไตรภูมิ คือมีภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน และนอกจากนี้ผู้นำควรเป็นผู้เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีความสามารถรอบด้าน มีความเชื่อมั่นในตนเอง กระตือรือร้น ที่จะก้าวหน้า มีความจริงใจต่อคนทั่วไป มีศีลธรรม ซื่อสัตย์ และศรัทธาต่อผู้ร่วมงาน^{๑๑๗}

ธีระ ฤกษ์เจริญ ได้พูดถึงลักษณะของผู้นำที่ดี คือเป็นผู้มีลักษณะนิสัยในการเข้าร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น ร่วมทำงานและมีความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ เป็นบุคคลที่

^{๑๑๔} อรุณ รักธรรม, การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒) หน้า ๒๐๒-๒๐๔

^{๑๑๕} ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒), หน้า ๑๒๘

^{๑๑๖} ทวี วงศ์พุ่ม, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๖), หน้า ๑๐๙-๑๑๐

^{๑๑๗} กิตติมา ปรีดีติลล, การบริหารและเทคนิคการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : อักษราพิพัฒน์, ๒๕๒๙), หน้า ๒๖๘

มีน้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย มีอารมณ์มั่นคง มีความเข้มแข็งแต่อ่อนน้อม มีกิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม มีการแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ มีคุณธรรมจริยธรรม มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง ซื่อสัตย์อดทนอดกลั้น รับทั้งผิด และชอบ เสียสละ เป็นคนดีของสังคม^{๑๑๘} และสนับสนุนโดย **ประคอง รัศมีแก้ว** ได้พูดถึงคุณลักษณะผู้นำที่ดีไว้ว่า คือ มนุษย์แต่ละคนเกิดมามีคุณสมบัติและคุณสมบัติที่แตกต่างกันไป ผู้บริหารก็เช่นกันองค์การใดมีผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่ดีพร้อม ย่อมจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ คุณลักษณะของผู้บริหารจะเป็นส่วนสนับสนุนให้หน่วยงานประสบความสำเร็จและย่อมมีผลโดยตรงต่อคุณภาพ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน^{๑๑๙}

สุพัตรา สุภาพ ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีมีคุณสมบัติต่างๆ ไว้ดังนี้ ๑) ภูมิหลังและประสบการณ์สามารถตัดสินใจสั่งการมีทักษะ การวางแผนงาน ๒) สถิติปัญญาและสุขภาพจิต ไม่ว่าจะด้านภาษาหรือการมีเหตุผล ๓) มีความรอบรู้ เป็นการเฝ้าหาความรู้อย่างกว้างขวาง ๔) ยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ ไม่ถือตัว ๕) เชื่อมมั่นตนเองและไม่ลังเล แต่ก็ไม่ใช้ประเภทไม่ฟังความคิดเห็นของใคร ๖) มีความซื่อสัตย์ไม่คิดโกง ๗) มีความยุติธรรมไม่ลำเอียง ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน ๘) มีความคิดสร้างสรรค์พยายามหาสิ่งที่ดียิ่งขึ้น ๙) มีวินัย เคารพกฎ และปฏิบัติตาม ๑๐) มีความทะเยอทะยาน จะเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดความคิดริเริ่มเป็นต้น^{๑๒๐} และมีนักการศึกษาได้กล่าวไว้อีกหลายท่านเพิ่มเติมคือ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ ๖ ประการ คือ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ ประกอบด้วยความคิด ปัญญา ไหวพริบการตัดสินใจอยู่เสมอ ทนต่อเหตุการณ์การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่มเป็นของตนเอง และความเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาที่ดีผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสำเร็จ ทางด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ ความสำเร็จทางการเล่นกีฬาผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง จะต้องเป็นผู้ที่ผู้อื่นพึ่งพาได้มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูด กล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยานผู้นำจะต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมในด้านกิจกรรม ในด้านสังคมให้ความร่วมมือรู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขันผู้นำจะต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม มีตำแหน่งฐานะสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไปสู่สถานการณ์ รู้ภาวะจิตของคนระดับต่างๆ ฐานะ ทักษะความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้ในวัตถุประสงค์ที่องค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ^{๑๒๑}

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล) อ่างถึงใน พระราชวชิรเมธี (วีระ วรปญฺโญ) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ว่า คุณลักษณะนั้นต้องประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

^{๑๑๘} อีระ รุญเจริญ, ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ : ศักยภาพเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้, (กรุงเทพมหานคร : เอลโล่การพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๓-๑๘.

^{๑๑๙} ประคอง รัศมีแก้ว, คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ. วิทยานิพนธ์ ปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑)

^{๑๒๐} สุพัตรา สุภาพ, เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่ : เน้นพฤติกรรมมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมนิติ, ๒๕๓๖), หน้า ๔๙-๕๐

^{๑๒๑} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๙๖

๑. มีบุคลิกภาพที่ดี (Good Personality) คือเป็นผู้มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีมีสุขภาพกายที่ดีคือ เป็นผู้ที่มีสุขภาพอนามัยที่ดีมีท่วงท่ากิริยารวมทั้งการแต่งกายที่สุภาพเรียบร้อยดีงามสะอาดและดูสง่างามสมฐานะ ส่วนมีสุขภาพจิตที่ดีคือ เป็นผู้ที่มีอัธยาศัยใจคอที่งามเป็นคนดีมีศีลธรรมได้แก่ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ วิริยะ สติ สมาธิ และปัญญา กับทั้งมีกัลยาณมิตรธรรม คือ มีคุณธรรมของคนดี

๒. ประกอบด้วย “หลักธรรมาภิบาล” คือคุณธรรมของนักปกครองนักบริหารที่ดี (Good Governance) คือ

๑) หลักความถูกต้อง คือมีการพิจารณาวินิจฉัยปัญหาการทำการตัดสินใจ (Decision Making) และการสั่งการ (Command) ด้วยความถูกต้องตามกฎหมายบ้านเมืองและกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร ที่ออกตามกฎหมายถูกต้องด้วยพระธรรมวินัย กล่าวคือ ถูกต้องตามหลักศีลธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงามของสังคมถูกต้องตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือและถูกต้องตรงประเด็นตามหลักวิชาและได้รับความพึงพอใจจากคนที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

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

๓) หลักความบริสุทธิ์ คือมีการวินิจฉัย สั่งการ กระทำกิจการงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ คือ ด้วยเจตนาความดีที่บริสุทธิ์

๔) หลักความยุติธรรม คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ และปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้ปกครองและบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยความชอบธรรมบนพื้นฐานแห่งหลักธรรมหลักการเหตุผลและข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้และตรงประเด็นและด้วยความเที่ยงธรรมคือไม่อคติ หรือลำเอียงด้วยความหลงรักชัง ด้วยความกลัวเกรง และด้วยความหลงไม่รู้จักจริง คือ ขาดข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้และสมบูรณ์เป็นเครื่องประกอบการวินิจฉัยตัดสินใจให้ความเที่ยงธรรม

๓. ผู้ประกอบด้วยสัปปุริสธรรม คือคุณธรรมของสัตบุรุษ คือคนดีมีศีลธรรมให้รู้จักเหตุ รู้จักผล ให้รู้เขา รู้เรา แล้วให้รู้จักวางตัวให้เหมาะสมกับกาลเทศะบุคคล สังคม และสถานการณ์

๔. รู้จักหลักปฏิบัติต่อกันด้วยดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตามหลักธรรมของพระพุทธเจ้า ชื่อ “เหฏฐิมทิส” ๑ ในทิส ๖ มีเนื้อความว่า “เหฏฐิมทิส “คือทิสเบื่องต่ำ เจ้านายหรือ ผู้บังคับบัญชาพึงบำรุงบำว คือ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยสถาน ๕”

๕. รู้จักปกครองดูแลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยหลัก “อ่อนนอก แข็งใน” คือ หลัก ๙ ป. ดังต่อไปนี้

ป.ที่ ๑ ปลุก คือ รู้จักปลุกใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีใจเบิกบานแจ่มใส กระปรี้กระเปร่ายินดีในการทำกิจการงานด้วยความเข้มแข็งจริงจังและอดทน

ป.ที่ ๒ ปลอบ คือ รู้จักปลอบขวัญปลอบใจให้กำลังใจเวลาที่ลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ต้องประสบความผิดหวัง เศร้าโศก หรือมีใจหดหู่ ท้อถอย ให้กลับมีใจเข้มแข็งในการทำงาน และดำเนินชีวิตไปด้วยดีมีความสุข

ป.ที่ ๓ ปั้น คือ ให้มีคุณภาพคุณวุฒิและคุณธรรมที่ดีที่สูงยิ่งๆ ขึ้นไปและประการสำคัญคือมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้ตามความเหมาะสม แก่สมรรถภาพคุณภาพ คุณวุฒิและคุณธรรม

ป.ที่ ๔ ปก คือ รู้จักปกครองลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยวิธีการที่เป็นธรรมมิให้ถูกกระทบกระทั่งจนเสียหายโดยไม่เป็นธรรม

ป.ที่ ๕ ป้อง คือ รู้จักป้องกันลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชามิให้ประพฤติผิดกฎหมายหรือประพฤติผิดทำนองคลองธรรม

ป.ที่ ๖ ปรับ คือ ช่วยให้เขาพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น รวมทั้งการปรับหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับความรู้ความชำนาญ สติปัญญาความสามารถและวิสัยทัศน์ของเขาด้วย

ป.ที่ ๗ ประ คือ แนะนำสั่งสอนและ/หรือ สนับสนุนให้ลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ศึกษาหาความรู้ความชำนาญ ด้วยการให้ศึกษาอบรมวิชาชีพทั้งก่อนที่จะมอบตำแหน่งหน้าที่กิจการงานให้ทำ (Pre-service Training) และภายหลัง ที่ได้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบแล้ว (In-service Training) และให้เจริญคุณธรรม โดยสนับสนุน ส่งเสริมให้การศึกษา อบรมธรรมปฏิบัติโดยการปฏิบัติ ศีล สมาธิ ปัญญา อันมีรายละเอียด อยู่ในอริยมรรคมีองค์ ๘ เป็นต้น ให้เขาเจริญด้วยความรู้คู่คุณธรรม

ป.ที่ ๘ ปราโม คือ ถ้าทำงานบกพร่องหรือผิดพลาดหรือ ประพฤติผิดกฎหมายผิดระเบียบข้อบังคับขององค์กรและ/หรือ ประพฤติผิดศีลธรรมก็ว่ากล่าว ตักเตือน ห้ามปรามแนะนำสั่งสอนให้ปรับปรุงตัวให้รู้จักกลับตัวกลับใจมาประพฤติปฏิบัติดีปฏิบัติชอบ

ป.ที่ ๙ ปราบ คือ ถ้าห้ามปราม และว่ากล่าวตักเตือนหลายครั้งแล้ว ยังไม่ดีขึ้นก็ต้องปราบ คือพิจารณาลงโทษทัณฑ์ตามกฎหมายขององค์กรตามกฎหมายบ้านเมืองและ/หรือตามหลักศีลธรรม คือพระธรรมวินัย (กรณีเป็นนักบวช)

๖. รู้จักวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยการ แนะนำ สั่งสอน อบรม บ่มนิสัยผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เป็นคนดี มีคุณภาพ มีคุณธรรมอยู่เสมอคือ

- ๑) แนะนำให้ทำดี ให้ถูกต้องตามหลักวิชาตามหลักกฎหมายและศีลธรรม
- ๒) นำ โดยทำดีให้ดูเป็นแบบอย่างที่ดี
- ๓) สั่งให้ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยวิธีที่ถูกต้อง เหมาะสมและเป็นธรรม
- ๔) สอน ให้เรียนรู้และปฏิบัติงานให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพ
- ๕) อบรมให้หอม คือ ให้เพิ่มพูนวิชาความรู้คู่คุณธรรม

๖) รมให้แห้ง คือ ให้อย่างหรือเผากิเลสโดยให้ศึกษาอบรมกายวาจา และใจ โดยการปฏิบัติธรรมได้แก่ทานกุศล ศีลกุศล ภาวนากุศลและ/หรือ ศีล สมาธิ ปัญญา อันมีรายละเอียดอยู่ในอริยมรรคมีองค์ ๘ เพื่อให้มีมานะละทวิภูลี และเพื่อกำจัดกิเลสตัณหาอุปาทานให้เบาบางลงให้เจริญอยู่แต่คุณความดีมีศีลธรรม

๗) บ่มนิสัย ให้ตั้งอยู่แต่ในความคิดหลักหนีความชั่วคือ ไม่ให้มีจิตสันดานโน้มเอียงไปข้างความชั่วที่มักชอบประพฤติผิดศีล ผิดธรรม และติดอยู่ในอบายมุข ๖

๗. มีความคิดริเริ่ม (Initiatives) ด้วยความคิดสร้างสรรค์ (Creative) โครงการใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์สุขแก่หมู่คณะสังคมและประเทศชาติและวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้การปกครองการบริหารกิจการงานได้บังเกิดผลดีมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

๘. มีความคิดพัฒนา (Development) คือเป็นนักพัฒนาปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ล้าหลังหรือข้อบกพร่องในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

๙. มีสำนึกในภาระหน้าที่ความรับผิดชอบสูง (Sense of Responsibilities) คือมีสำนึกในความรับผิดชอบต่อตนเองโดยการศึกษาหาความรู้เพิ่มพูนศักยภาพและสำนึกในการสร้างฐานะของตน และมีสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อส่วนรวมคือ ต่อครอบครัว ต่อองค์กร และหมู่คณะที่คนรับผิดชอบอยู่ และต่อสังคมประเทศชาติให้เจริญสันติสุขและมั่นคงโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบต่อสถาบันหลักทั้ง ๓ ของประเทศไทยเรา คือ ๑.สถาบันชาติ ๒. สถาบันพระพุทธศาสนา ๓ และสถาบันพระมหากษัตริย์ เพราะสถาบันทั้ง ๓ นี้หากสถาบันใดคลอนแคลนไม่มั่นคงไม่ว่าจะเป็นเพราะถูกศัตรูภายในและ/หรือศัตรูจากภายนอกกรุกรานย่อมกระทบกระเทือนถึงสถาบันหลักอื่นๆ ของชาติไทยเราให้พลอยคลอนแคลนอ่อนแอไปด้วย

๑๐. เป็นนักเสียสละความสุขส่วนตนอีกทั้งกำลังกายสติปัญญา ความสามารถให้แก่งานเพื่อบรรลุความสำเร็จ และได้ผลดีมีประสิทธิภาพสูง เสียสละกำลังทรัพย์เพื่อช่วยเหลืออนุเคราะห์สงเคราะห์ผู้อื่นที่มีทุกข์ให้พ้นทุกข์ที่มีสุขก็ให้เจริญยิ่งขึ้นไป และมีสำนึกในความเสียสละอย่างสูงเมื่อยามจำเป็น แม้จะต้องเสียสละชีวิตเลือดเนื้อ เพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งพระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า และเพื่อรักษาสถาบันหลักทั้ง ๓ ของไทยเราคือ สถาบันชาติ สถาบันศาสนา สถาบันพระมหากษัตริย์ก็จะต้องทำ

๑๑. มีความมั่นใจตนเองสูง (Self Confidence) เรื่องนี้หมายถึงมีความมั่นใจในธรรมคือมีความมั่นใจในความรู้ความสามารถสติปัญญาและวิสัยทัศน์และทั้งคุณธรรม คือความเป็นผู้มีศีลมีธรรมอันคนได้ศึกษาอบรมมาดีแล้วมิใช่มีความดีแล้วมิใช่มีความมั่นใจอย่างผิดๆ ลอยๆ อย่าหลงตัวหลงตนทั้งๆ ที่แท้จริงตนเองหาได้มีคุณสมบัติและคุณธรรมดีสมจริงไม่และรู้จักต้องรู้จักแสดงความมั่นใจ ในเวลาคิด พูด ทำ ให้เหมาะสมกับกาลเทศะบุคคลสถานที่และประชุมชนด้วย^{๑๒} และยังมี **พระราชวิจิตรปฏิภาณ(สุนทร ญาณสุนทร)** ให้ความหมายลักษณะผู้นำที่ดีว่า ผู้นำที่ดีพึงดูตัวอย่างจากพระพุทธปฏิมาที่มีคุณลักษณะที่ควรนำมาเป็นแบบอย่างแก่ผู้นำซึ่งลักษณะของพระพุทธปฏิมาที่ควรดูเป็นแบบอย่างมีอยู่ด้วยกัน ๗ ประการ คือ ๑.เกศแหลม ๒.ตาดู ๓.หูยาน ๔.นั่งนาน ๕. ไม่ขานตอบ ๖.ยิ้มปลอบประโลมใจและ ๗.ตัดสินใจด้วยความยุติธรรม คุณลักษณะทั้ง ๗ ประการนี้ผู้นำควรนำมาเป็นแบบอย่างในการบริหารงานซึ่งแต่ละลักษณะนั้นมีความหมายโดยรวมดังนี้

๑. เกศแหลม หมายถึง ให้มีสติปัญญาอย่าโง่เขลาจะสังเกตว่า เกศพระพุทธรูปจะเป็นลักษณะเป็นเปลวเพลิงนั่นหมายถึง มีปัญญาหรือพระปัญญาธิคุณนั่นเอง

๒. ตาดู หมายความว่า เป็นผู้นำต้องรู้จักสอดส่องดูแลตรวจสอบความเรียบร้อยหรือสังเกตจริตของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าแต่ละคนเป็นคนแบบไหน สมควรจะปฏิบัติต่อเขาและป้องกันตัวเองอย่างไร ในองค์กรมีพรรคพวกใดบ้างเวลาจะเซ็นหรืออนุมัติอะไรลงไป ต้องอ่านให้ละเอียดถี่ถ้วน เพราะอาจจะยังผลให้เกิดความเสียหายในองค์กรหรือหน่วยงานตามมาได้

๓. หูยาน หมายถึง ให้หูหน้อย่าหูเบาไม่ใช่ว่าหมายถึงอายุยืน เพราะพระพุทธรูปอายุชั้ ๘๐ พรรษา ก็ถือว่าไม่ยืนยาวมากนักแต่ที่ควรนำมาใช้คือให้หูหนักเวลามีใครมาพูดอะไรหรือได้ยินอะไรมา

^{๑๒} พระราชวชิรเมธี (วีระ วรปญฺโญ), รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย, วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘) ๕๐-๕๓

ก็อย่าเพิ่งเชื่อในทันทีทันใด ให้นักแน่นเข้าไว้ เพราะบางทีอาจจะมีคนในองค์กรมาแย่งตะแครงรั้วให้แตกความสามัคคีกันก็เป็นได้ผู้นำจึงควรไม่เชื่อคนง่ายอย่างไรเหตุผล

๔. นิ่งนาน หมายถึง อย่าเบื่อหน่ายหน้าที่ของตนเองให้ยืดยาวในหน้าที่ของตนเองจะสังเกตว่าพระพุทธรูปไม่เคยลุกไปไหนนั่นผู้นำก็ไม่ควรเบื่อที่จะทำหน้าที่ของตนเองโดยง่าย

๕. ไม่ขานตอบ หมายถึง บางทีมีสิ่งที่มากระทบกระทั่งจิตใจเป็นเหตุให้ขาดสติสัมปชัญญะ ผู้นำก็ควรจะเฉยหรืออย่าได้ตอบถ้าคิดว่าจะเกิดผลเสียมากกว่าผลดี ดังพระพุทธรูปไม่พูดกับใครนั่นเองๆ ก็ยังมีคนไปพูดกับท่านหรือขอให้ท่านช่วยเหลือ

๖. ยิ้มลอบประโลมใจ หมายความว่า เวลาที่ผู้ใดบังคับบัญชามีความเดือดร้อนใจมาขอความช่วยเหลือ ผู้นำต้องมีเมตตากับลูกน้อง ต้องช่วยลอบให้เขาดีขึ้น และช่วยเหลือเขาในสิ่งที่เห็นว่าสมควรและถูกต้อง ดังพระพุทธรูปเวลามีใครไปหาหรือขอความช่วยเหลือท่านก็จะยิ้มให้

๗. ตัดสินด้วยความยุติธรรม หมายความว่า เป็นผู้นำต้องเที่ยงธรรมอย่าลำเอียงด้วยอำนาจของอคติให้ยึดหลักความถูกต้องมากกว่าความถูกต้องใจเวลามีปัญหาต้องตัดสินใจต้องยึดหลักธรรมาธิปไตยคือถือธรรมหรือความถูกต้องเป็นใหญ่จึงจะเป็นผู้นำที่ดีและจะได้ทั้งใจของคนและผลของงานเป็นต้น^{๑๒๓} มีนักการศึกษาที่พูดถึงลักษณะผู้นำที่ดีอีกคือ **ยงยุทธ เกษสาคร** ได้พูดไว้ว่า ลักษณะผู้นำที่ดี ประกอบด้วยคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ มุ่งแสวงหาวิธีการที่จะนำผู้ร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้ การแสดงออกในรูปของพฤติกรรมได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความเป็นผู้นำสูง สามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมี ความจงรักภักดีให้เกิดในจิตสำนึกของบุคลากรต่อหน่วยงาน สร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่กับผู้ร่วมงานจนสามารถสร้างทีมงานได้^{๑๒๔} และนักการศึกษา คือ **วิริยญ์ บิตรวัฒนา และคณะ** ได้พูดถึงลักษณะที่ผู้นำที่ดีจะต้องมีคือ

๑. ความฉลาดรอบรู้ สามารถเห็นเหตุการณ์ได้เร็วกว่าและสามารถตีความประเด็นของสถานการณ์ได้

๒. มีความกระตือรือร้น

๓. สนใจสิ่งภายนอกและอยากเรียนรู้ตลอดเวลา

๔. สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้

๕. มีความอยากรู้อยากเห็นว่าอะไรจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ

๖. มีความจำดี

๗. มีความโอบอ้อมอารี เอาใจเขามาใส่ใจเรา

๘. ไว้เนื้อเชื่อใจได้

๙. มีความสามารถจูงใจให้เห็นตามด้วย

๑๐. ทำตัวเป็นตัวอย่าง

๑๑. มีความสามารถในการสื่อสาร และ

^{๑๒๓} พระราชวิจิตรปฏิภาณ (สุนทร ญาณสุนทโร), **ยอดแห่งผู้นำ**, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๕๐), หน้า ๒๕-๓๗

^{๑๒๔} ยงยุทธ เกษสาคร, **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สมาธรรม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๙

๑๒. มีความยุติธรรม^{๑๒๕}

สุเมธ แสงนันทนวล ได้พูดถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพอันมี ๓ ลักษณะ ได้แก่

๑. คุณลักษณะพื้นฐาน ซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะคือ ความรู้ความสามารถด้านสารสนเทศ และความรู้ทางวิชาชีพ

๒. คุณลักษณะเฉพาะ ความสามารถและทักษะเฉพาะตัว คือ ภาวะผู้นำ ความรู้เท่าทันสถานการณ์ทักษะทางสังคม ทักษะการวิเคราะห์ปัญหาการควบคุมอารมณ์พฤติกรรมกล้าเสี่ยงการเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมและการมีวิสัยทัศน์

๓. คุณลักษณะเชิงบูรณาการ คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่นและความใฝ่รู้^{๑๒๖}

โสภา ชูพิกุลชัย พูดถึงคุณลักษณะพิเศษที่ผู้นำจะต้องมีในตนเอง ซึ่งจะต้องประกอบด้วยมีความคล่องแคล่วว่องไวกระตือรือร้น มีความสุขภาพจิตดี มีความอดทน จะทำอะไรมีความเชื่อมั่นในตนเอง และสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังจะต้องมีความสามารถจูงใจผู้อื่นได้ด้วย รวมทั้งเป็นผู้มีความรับผิดชอบความฉลาด มีไหวพริบและเป็นคนทันสมัยผู้วางแผน เป็นผู้บริหาร และเป็นผู้ให้การศึกษารวมทั้งเป็นสัญลักษณ์ของความมุ่งหมายและอุดมคติของกลุ่มด้วย^{๑๒๗} และยังมีนักการศึกษาที่พูดถึงคุณลักษณะผู้นำ ซึ่งเป็นลักษณะที่ควรปลูกฝังที่ให้มีอยู่ในตัวที่ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำตัว ดังนั้นคุณลักษณะจึงหมายถึงลักษณะทางกายและลักษณะการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นส่วนของอุปนิสัยที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นได้เห็น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี ได้พูดถึงผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดไว้ดังนี้ โดยทั่วไปมักจะมี ความฉลาด ความกระตือรือร้น ความตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงานมีทักษะการสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง^{๑๒๘}

ประเวศ วะสี ได้กล่าวว่า ในสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลง และจากการศึกษาสภาวะผู้นำ พบว่า สภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้ตามธรรมชาติซึ่งจะมีลักษณะสำคัญ คือ เป็นคนฉลาด เห็นแก่ส่วนรวม มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และเป็นที่ยอมรับของสมาชิก^{๑๒๙}

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ ได้เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำที่คาดหวังและเป็นที่ต้องการของบุคคลมี ๔ ลักษณะ คือ ผู้นำ ผู้ยึดหลักการ ผู้นำ มีความรู้และมี

^{๑๒๕} วิริญญ์ บิดรวัฒนา และคณะ, ผู้นำแห่งโลกอนาคตการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ, (กรุงเทพมหานคร : อัลฟ่ามีเดีย, ๒๕๕๓), หน้า ๒๕-๒๖

^{๑๒๖} สุเมธ แสงนันทนวล, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า หน้า ๑๖-๑๘

^{๑๒๗} โสภา ชูพิกุลชัย, จิตวิทยาทั่วไป, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๒), หน้า ๗๘

^{๑๒๘} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, ๒๕๕๑), หน้า ๔๒.

^{๑๒๙} ประเวศ วะสี, การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด, (กรุงเทพมหานคร : ศุภสภาลาดพร้าว, ๒๕๕๓), หน้า ๔๗-๔๘.

วิสัยทัศน์ เป็นผู้นำนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้นำผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่^{๑๓๐}

ทิพาดี เมฆสุวรรณ ได้กล่าวว่า คนที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้ต้องถูกฝึกด้านการบริหารความกล้า และการที่จะเป็นคนที่กล้าต่อสู้เพื่อความถูกต้องได้นั้น จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ คือมีความคิดความเชื่อในสิ่งที่ตนเห็นว่าถูกต้องดีงาม มีความประสงค์ที่จะแสดงออกซึ่งความคิดความเชื่อนั้นๆ มีมโนธรรมสำปชัญญะขั้นสูง ที่จะตัดสินใจว่าสิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำ ทำในสิ่งที่ตนทำได้ จากที่ตนมีและสถานภาพที่เป็นอยู่ มีความฉลาดรู้ เห็นความเชื่อมโยงของเรื่องราวต่างๆ รู้จักแก้ไข เข้าใจผลดีและผลเสีย มีความผูกพันยึดมั่นในความกล้าอันอย่างคงเส้นคงวา และมีบุคลิกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง กล้าแสดงออกถึงความเป็นตัวตนของตนเอง^{๑๓๑}

เดสเลอร์ (Dessler) กล่าวถึงคุณสมบัติที่ดีของผู้นำพอสรุปได้มี ๖ ประการ ดังต่อไปนี้

๑. เป็นผู้นำที่มีแรงจูงใจ คือ เป็นผู้นำที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ มีพลังอย่างมาก และมีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ

๒. มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ ชอบที่จะเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม และจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

๓. มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม

๔. เป็นผู้มีความมั่นใจ ซึ่งความมั่นใจจะมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในผู้นำ

๕. เป็นผู้มีความสามารถในการรับรู้และมีความฉลาด

๖. ต้องเป็นผู้ที่รู้จักองค์การเป็นอย่างดี เพราะจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยในการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม^{๑๓๒}

โกเมซ-มิเจีย และบัลคิน (Gomez and Balkin) กล่าวถึงคุณสมบัติและทักษะสำหรับผู้นำที่ดีมีคุณสมบัติอันได้แก่

๑. เป็นผู้นำที่มีทักษะของการใช้อิทธิพล (Influence skills) โดยสามารถใช้ความเป็นผู้นำในการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

๒. เป็นผู้นำที่มีทักษะในการมอบหมายงาน (Delegation skills) พร้อมทั้งสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายนั้น

๓. เป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility skills) และสามารถแก้ไขปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่

^{๑๓๐} สวงน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ, ผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: มติชน, ๒๕๔๑), หน้า ๘๐.

^{๑๓๑} ทิพาดี เมฆสุวรรณ, กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๕), หน้า ๑๓.

^{๑๓๒} Gary Dessler, Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders, 3rd ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), pp. 256-258.

๔. เป็นผู้มีทักษะในการจูงใจ (Motivational skills) โดยเป็นผู้สนับสนุนและจัดสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทและอุทิศตนเองให้กับงาน^{๑๓๓}

ดูบริน (DuBrin) ได้กล่าวโดยสรุปว่า ภาวะผู้นำที่ดีในองค์การควรจะมีคุณลักษณะโดดเด่นในเรื่องความฉลาดรอบรู้ (Wisdom) สติปัญญาการรู้จักคิด (Intelligence) และมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)^{๑๓๔}

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ดีไว้ว่า ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้มีความตื่นตัวตลอดเวลา มีความสามารถในการตัดสินใจรวดเร็วและถูกต้องมีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบ และมีความฉลาด รอบรู้ทันโลก ทันที ทันเหตุการณ์ และมีความสามารถในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี^{๑๓๕}

ลักษณะของภาวะผู้นำที่ดี จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ คือ มีความคิดความเชื่อในสิ่งที่ตนเห็นว่าถูกต้องดีงาม มีเป้าหมาย มีความสามารถในการตัดสินใจรวดเร็วและถูกต้องมีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบและมีความฉลาด รอบรู้ทันโลกทันต่อเหตุการณ์ และมีความสามารถในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยสามารถใช้ความเป็นผู้นำในการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยเป็นผู้สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายนั้นด้วย

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ดังนี้ คุณลักษณะของผู้นำที่ดี คุณลักษณะและหน้าที่ของผู้นำทั้งหมดข้างต้น ผู้นำแต่ละคนจะสามารถแสดงบทบาทและหน้าที่ของตนเองได้มากน้อยแค่ไหนและในขอบเขตมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับกำลังความสามารถของผู้นำแต่ละคนและบทบาทหน้าที่ของผู้นำก็เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย หน้าที่ในฐานะเป็นผู้นำในด้านการปกครอง หน้าที่ในฐานะเป็นผู้นำด้านการบริหาร หน้าที่ในฐานะเป็นผู้นำในด้านให้การศึกษา หน้าที่ในฐานะเป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม หน้าที่ในฐานะเป็นผู้เชื่อมโยงประสาน และหน้าที่ในฐานะเป็นผู้ติดตามและประเมินผล และผู้นำต้องมีคุณธรรม เป็นคุณสมบัติเฉพาะในการพัฒนาคุณลักษณะของตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา การปกครองตนเอง และปกครองผู้อื่น เพื่อนำมาประสานระหว่างคนกับงานเข้าด้วยกัน เช่น มีทัศนคติที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ มีสติปัญญา มีความกล้าหาญ กล้าคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ไหวพริบดีทันต่อเหตุการณ์ ยุติธรรม อดทน เห็นอกเห็นใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างทางสังคมลักษณะของภาวะผู้นำที่ดี จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ คือ มีความคิดความเชื่อในสิ่งที่ตนเห็นว่าถูกต้องดีงาม มีเป้าหมาย มีความสามารถในการตัดสินใจรวดเร็วและถูกต้องมีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบและมีความฉลาด รอบรู้ทันโลกต่อเหตุการณ์ และมีความสามารถในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

^{๑๓๓} Luis R. Gomez-Mejia and David B. Balkin, **Management**, (New York : McGraw-Hill Book Company, 2002), p. 287.

^{๑๓๔} DuBrin, J.A., **Leadership Research Finding, Practice and Skills**, 5th ed., (New York: Houghton Mifflin Co, 2007), p. 56.

^{๑๓๕} Barnard, C.J., **Education for Executive in Reading in Human Relations**, (Edited by Dobin Robert, New Jercey : Prentice-Hall., 1961), p. 45.

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยสังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้องสรุปได้ตาม ตารางที่ ๒.๗ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๗ แสดงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), (๒๕๔๖, หน้า ๑๐-๓๐).	๑. รู้หลักของสัปบุริสธรรม มีสติปัญญา ทนต่อเหตุการณ์ ๒. วิสัยทัศน์ก้าวไกล ประสานคนและงานเข้าด้วยกัน ๓. มีความรู้ ความสามารถ พรหมวิหารธรรม ๔. ธรรมาธิปไตย ฉลาดในการพูด ไม่ลำเอียง
กิติ ตยัคคานนท์, (๒๕๓๐, หน้า ๑๘-๒๔).	๑. มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง ๒. มีความรู้ดี ๓. ทำทางและบุคลิกดี ๔. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ๕. มีความกระตือรือร้น ๖. มีความกล้าหาญ เด็ดขาด ไม่โลเล ๗. มีความอดทน ๘. มีสมาธิในการทำงาน ๙. มีความสามารถในการสื่อสาร ๑๐. มีความจงรักภักดี
อุทัย หิรัญโต, (๒๕๒๐, หน้า ๑๓).	๑. มีอุดมการณ์ ๒. สามารถพึ่งตนเองได้ ๓. ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ ๔. เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์ ๕. ตัดสินใจโดยพลันไม่ลังเล ๖. ใฝ่ใจในการผูกไมตรีกับหน้าที่การงานอื่น
อรุณ รักธรรม, (๑๕๒๒, หน้า ๒๐๐-๒๐๔).	๑. ความรู้ ความคิดริเริ่ม ความกล้าหาญ ๒. ความเด็ดขาด ความยุติธรรม ๓. ความอดทน ความกระตือรือร้น ๔. ความไม่เห็นแก่ตัว ความเห็นอกเห็นใจ
ธงชัย สันติวงศ์และชัยยศ สันติวงศ์, (๒๕๒๒, หน้า ๑๒๔).	๑. คุณลักษณะทางร่างกาย ๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ๓. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว ๔. คุณลักษณะทางสังคม

ตารางที่ ๒.๗ แสดงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
กวี วงศ์พุ่ม, (๒๕๓๖, หน้า ๑๐๙-๑๑๐).	๑. การศึกษาดี มีความเฉลียวฉลาด เชื้อมั่นในตนเอง ๒. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้าหาญ มีวินัยของตนเอง ๓. ความยุติธรรม มีความเสียสละ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ๔. ความซื่อสัตย์ จงรักภักดี มีภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน
กิติมา ปริติติลล, (๒๕๒๙, หน้า ๒๖๘).	๑. มีภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน ๒. เป็นผู้เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีความสามารถรอบด้าน ๓. มีความจริงใจต่อคนทั่วไป มีศีลธรรม และศรัทธาต่อผู้ร่วมงาน
ธีระ รุญเจริญ, (๒๕๔๕, หน้า ๑๓-๑๘).	๑. ร่วมทำงานและเข้าใจธรรมชาติมนุษย์ ๒. มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ๓. มีน้ำเสียงการพูดน่าฟัง ๔. มีอารมณ์มั่นคง ๕. มีมารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม ๖. แต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ ๗. มีคุณธรรมจริยธรรม ๘. มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง ๙. ซื่อสัตย์ อดทน อดกลั้น รับผิดชอบ เสียสละ
ประคอง รัตมีแก้ว, (๒๕๕๑).	๑. มนุษย์แต่ละคนมีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่แตกต่างกัน ๒. ผู้บริหารที่ดีนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ๓. สนับสนุนให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ
สุพัตรา สุภาพ, (๒๕๓๖, หน้า ๔๙-๕๐).	๑. ประสพการณ์ สติปัญญาและสุขภาพจิต ๒. ใฝ่หาความรู้อย่างกว้างขวาง ๓. ยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ ไม่ถือตัว ความซื่อสัตย์ไม่คิดโกง ๔. ความยุติธรรมไม่ลำเอียง ความคิดสร้างสรรค์ ๕. มีวินัย เคารพกฎ และปฏิบัติตาม
นพพงษ์ บุญจิตราดุล, (๒๕๓๔, หน้า ๙๖).	๑. ผู้มีความสามารถประกอบด้วยความดี ปัญญา ๒. เป็นผู้มีความสำเร็จด้านวิชาการ ๓. เป็นผู้มีความรับผิดชอบ ๔. เป็นผู้มีส่วนร่วมในด้านกิจกรรม ๕. เป็นผู้มีฐานะทางสังคม ๖. รู้สถานการณ์ รู้ภาวะจิตของคนระดับต่างๆ
พระราชวรเมธี (วีระ วรปญ โญ), (๒๕๔๘, หน้า ๕๐-๕๓).	๑. มีบุคลิกภาพดี ๒. มีหลักธรรมาภิบาล ๓. มีสัจจริยธรรม

ตารางที่ ๒.๗ แสดงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระราชวชิรเมธี (วีระ วรปญโญ),(ต่อ) (๒๕๔๘, หน้า ๕๐-๕๓).	๔. รู้จักหลักปฏิบัติต่อกัน ๕. รู้จักประคองดูแลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ๖. รู้จักวิธีการพัฒนาบุคลากร ๗. มีความคิดริเริ่ม ๘. มีความคิดพัฒนา ๙. มีสำนึกในภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ ๑๐. เป็นนักเสียสละความสุขส่วนตน ๑๑. มีความมั่นใจตนเองสูง
พระราชวิจิตรปฏิภาณ (สุนทรญาณสุนทรโร), (๒๕๕๐, หน้า ๒๕-๓๗).	๑. มีเกศแหลม ๒. ตาตู ๓. หูยาน ๔. นั่งนาน ๕. ไม่ขานตอบ ๖. ยิ้มพลอบประโลมใจ ๗. ตัดสินใจยุติธรรม
ยงยุทธ เกษสาคร, (๒๕๔๒, หน้า ๖๙).	๑. มุ่งแสวงหามรรควิธี ๒. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ๓. ความสามารถในการตัดสินใจ ๔. ความรับผิดชอบ ๕. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
วิริญญ์ บิตรวัฒนาและคณะ, (๒๕๔๓, หน้า ๒๕-๒๖).	๑. ความฉลาดรอบรู้ ๒. มีความกระตือรือร้น ๓. สนใจสิ่งภายนอกและอยากเรียนรู้ ๔. สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้ ๕. มีความอยากรู้อยากเห็นว่าอะไรจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ ๖. มีความจำดี ๗. มีความโอปอ้อมอารี เอาใจเขามาใส่ใจเรา ๘. ไว้เนื้อเชื่อใจได้ ๙. มีความสามารถจูงใจให้เห็นตามด้วย ๑๐. ทำตัวเป็นตัวอย่าง ๑๑. มีความสามารถในการสื่อสาร ๑๒. มีความยุติธรรม

ตารางที่ ๒.๗ แสดงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สุเมธ แสงนิมนวล, (หน้า ๑๖-๑๘).	๑. ความรู้ความสามารถในด้านสารสนเทศ และวิชาชีพ ๒. ความรู้เท่าทันสถานการณ์ ๓. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
โสภา ชูพิกุลชัย, (๒๕๒๒, หน้า ๗๘).	๑. มีความคล่องแคล่วว่องไว ๒. กระตือรือร้น ๓. มีสุขภาพจิตดี ๔. มีความอดทน ๕. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ๖. สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ๗. สามารถจูงใจผู้อื่นได้ ๘. มีความรับผิดชอบฉลาด มีไหวพริบ ๙. เป็นคนทันสมัย
รังสรรค์ ประเสริฐศรี, (๒๕๕๑, หน้า ๔๒).	๑. มีความฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัว ๒. เข้าใจงาน มีทักษะการสื่อสารที่ดี ๓. มีความคิดริเริ่ม ๔. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ๕. มีความรับผิดชอบ
ประเวศ วะสี, (๒๕๔๓, หน้า ๔๗-๔๘).	เกิดขึ้นได้ตามธรรมชาติ คนฉลาด เห็นแก่ส่วนรวม ติดต่อสื่อสารได้ดี เป็นที่ยอมรับของสมาชิก
สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และ สุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ, (๒๕๔๑ หน้า ๘๐).	๑. ยึดหลักการ ๒. มีความรู้ และวิสัยทัศน์ ๓. นักปฏิบัติ สามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ๔. สร้างวัฒนธรรมใหม่
ทิพาดี เมฆสุวรรณ, (๒๕๔๕, หน้า ๑๓).	๑. ความกล้า สู้เพื่อความถูกต้อง ๒. เชื่อในสิ่งที่ตนเห็นว่าดีงาม ๓. มีมโนธรรมสัมปชัญญะขั้นสูง ๔. มีความฉลาดรู้ รู้จักแก้ไข
เดสเลอร์(Dessler) (2004, pp. 256-258).	๑. เป็นผู้นำที่มีแรงจูงใจ ๒. มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ ๓. มีความซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม ๔. เป็นผู้มีความมั่นใจ ๕. มีความสามารถในการรับรู้และฉลาด ๖. เป็นผู้ที่รู้จักองค์การเป็นอย่างดี

ตารางที่ ๒.๗ แสดงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
โกเมซ-มีเจีย-และบัลดิบ, (2002, p. 287).	๑. มีทักษะในการใช้อิทธิพล ๒. มีทักษะในการมอบหมายงาน ๓. มีความยืดหยุ่น ๔. มีทักษะในการจูงใจ
คูบริน(DuBrin) (2007, p. 56).	๑. ฉลาดรอบรู้ ๒. สติปัญญารู้จักคิด ๓. มีความคิดสร้างสรรค์
บาร์นาร์ด(Barnard) (1961, p. 45).	๑. มีความตื่นตัว ๒. มีความสามารถในการตัดสินใจ รวดเร็ว และถูกต้อง ๓. มีความสามารถในการจูงใจ ๔. มีความรับผิดชอบมีความฉลาด รอบรู้ทันโลก ทันเหตุการณ์ ๕. มีความสามารถในการแก้ปัญหาให้สำเร็จ

๒.๑.๘ แบบอย่างภาวะผู้นำ

ผู้นำมีแบบอย่างต่างกัน ตามสถานการณ์ การศึกษาแบบของผู้นำ เป็นเรื่องที่ยังไม่กระจ่าง ยังมีความสับสนอยู่ เพราะแบบของผู้นำย่อมแตกต่างกันออกไป ตามสภาวะหรือสถานการณ์ ตามเวลา และตามสถานที่ ดังนั้น จึงมีนักวิชาการให้ความเห็นในเรื่องของแบบผู้นำแตกต่างกันออกไป โดยมีนักการศึกษาได้พูดไว้ดังนี้

กวี วงศ์พุ่ม ได้กล่าวถึงแบบอย่างหรือรูปแบบของผู้นำไว้ต่างๆ ตามที่ได้พูดถึงไว้มี ๓ ประเภท ดังนี้

๑. ผู้นำแบบใช้พระเดช ผู้นำลักษณะนี้นับถืออำนาจที่ได้รับตามกฎหมายเป็นข้ออ้างมักใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ ทำทุกอย่างที่ตนพอใจ โดยไม่มีการยืดหยุ่น

๒. ผู้นำแบบใช้พระคุณผู้นำลักษณะแบบนี้มิได้ใช้อำนาจที่ตนมีอยู่เป็นเครื่องมือในการบริหารแต่กลับใช้อำนาจและศิลปะของการเป็นผู้นำอยู่ก่อให้เกิดความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่ช่วยให้เกิดความเห็นอกเห็นใจตามมา และมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหมู่ผู้ร่วมงาน ก่อให้เกิดความเคารพนับถือและมีผลผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความเต็มใจ

๓. ผู้นำแบบพ่อพระ ผู้นำลักษณะนี้ เป็นผู้นำที่พยายามทำตนให้ควรแก่การเคารพ นับถือ ตามตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ โดยให้ความเห็นอกเห็นใจและความเป็นธรรมแก่ทุกคน^{๑๓๖} และนอกจากนั้นยังมีนักวิชาการได้พูดไว้คือ

น้อย สุปิงคลิต ได้กล่าวถึง รูปแบบของผู้นำ ว่ามีรูปแบบมากมายหลายลักษณะด้วยกัน ตามสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ทำให้รูปแบบแตกต่างกันออกไป ตามสถานการณ์ เวลา และสถานที่ แต่ก็มี

^{๑๓๖} กวี วงศ์พุ่ม, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๖), หน้า ๑๐๐.

พอที่จะจำแนกรูปแบบการศึกษาผู้นำ ออกเป็น ๔ แนวทาง ซึ่งจะพิจารณาได้จาก ๑) แหล่งที่มา อำนาจของผู้นำ ๒) การใช้อำนาจของผู้นำ ๓) วิธีการทำงานของผู้นำ ๔) แนวทางพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก^{๑๓๗}

จากแนวคิดที่กล่าวมาแบบอย่างภาวะผู้นำพอสรุปได้ดังนี้ ผู้นำมีแบบอย่าง หลากๆ อย่าง เช่น ผู้นำแบบใช้พระเดช ผู้นำแบบใช้พระคุณ ผู้นำแบบพ่อพระ หรือรูปแบบต่างๆ ตามที่อำนาจระบุ ๑) แหล่งที่มาอำนาจของผู้นำ ๒) การใช้อำนาจของผู้นำ ๓) วิธีการทำงานของผู้นำ ๔) แนวทางพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก ผู้นำแบบใช้พระเดช ผู้นำลักษณะนี้นับถืออำนาจที่ได้รับตามกฎหมายเป็นข้ออ้างมักใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ ทำทุกอย่างที่ตนพอใจ โดยไม่มีการยั้งยั้ง นอกจากนั้น แบบผู้นำยังมีรูปแบบหรือแบบใช้พระคุณผู้นำลักษณะแบบนี้มิได้ใช้อำนาจที่ตนมีอยู่เป็นเครื่องมือในการบริหารแต่กลับใช้อำนาจและศิลปะของการเป็นผู้นำ ผู้นำแบบพ่อพระ ผู้นำลักษณะนี้ เป็นผู้นำที่พยายามทำตนให้ควรแก่การเคารพ นับถือตามตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ได้รับ โดยให้ความเห็นอกเห็นใจและความเป็นธรรมแก่ทุกคน

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแบบอย่างภาวะผู้นำตลอดจนผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยสังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้องสรุปได้ตาม ตารางที่ ๒.๘ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๘ แสดงแบบอย่างภาวะผู้นำ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
กวี วงศ์พูน, (๒๕๓๖, หน้า ๑๐๐).	๑. ผู้นำแบบใช้พระเดช ๒. ผู้นำแบบใช้พระคุณ ๓. ผู้นำแบบพ่อพระ
น้อย สุปิงคลัต, (หน้า ๑๑).	๑. อำนาจของผู้นำ ๒. การใช้อำนาจของผู้นำ ๓. วิธีการทำงานของผู้นำ ๔. แนวทางพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก

๒.๑.๙ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

ชัยญา อภิบาลกุล และคณะ อ้างถึงใน วิษณุ อ่องสกุล ได้กล่าวถึงว่า วิธีการพัฒนา คือ การเรียนรู้สู่การปฏิบัติ (Sintpae Model) ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ดังนี้ ๑) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ๒) การฝึกอบรบแบบเข้ม ๓) การฝึกปฏิบัติในงานในสถานศึกษาต้นแบบ ๔) นำความรู้และทักษะที่ได้รับ

^{๑๓๗} น้อย สุปิงคลัต, ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน, วิทยากรบรรยายวิชา ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารการศึกษาประจำเขตการศึกษาเขต ๑๑, หน้า ๑๑.

ไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาตนเอง ๕) ติดตามประเมินผลเป็นระยะ^{๑๓๘} ส่วนนักการศึกษาต่างประเทศ คือ แคสเตอร์ และ ยัง Casteter and Yung อ้างถึงใน วิชาญ อ่องสกุล ได้นำเสนอขั้นตอนของ วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Model of Personnel Development Process) ไว้ ๕ ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ ๑) ขึ้นกำหนดสภาพ (Position Holders) ๒) ขึ้นการวินิจฉัยปัญหา (Diagnostics) ๓) ขึ้น ออกแบบ (Design) ๔) ขึ้นปฏิบัติการ (Operations) ๕) ขึ้นประเมินผล (Evaluation)^{๑๓๙} และยังมี ครอบบินส์ (Robbins) อ้างถึงใน วิชาญ อ่องสกุล ได้นำเสนอรูปแบบวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ การ จัดการทรัพยากรมนุษย์ (The Human Resource Management Process) มีด้วยกัน ๘ ขั้นตอน ด้วยกันดังนี้ ๑) การวางแผน (Human Resource Planning) ๒) การสรรหาหรือการลดกำลังคน (Recruitment) ๓) การคัดเลือก (Selection) ๔) การปฐมนิเทศ (Orientation) ๕) การฝึกอบรม (Employee Training) ๖) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ฝึกอบรม (Employee Performance management) ๗) การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Compensation and Benefits) ๘) การพัฒนาวิชาชีพ (Career Development)^{๑๔๐}

ดนัย เทียมพุฒ ได้นำเสนอโมเดลวงจรวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไป ซึ่งมีทั้งสิ้น ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การวิเคราะห์ความจำเป็นซึ่งมีความหมาย ๒ ประการ ได้แก่ ๑) เป็นสิ่งที่ขาดหรือ บกพร่องในเรื่องสมรรถนะการปฏิบัติงาน และ ๒) เป็นโอกาสหรือศักยภาพในการปรับปรุงงาน ซึ่งขั้น ตอนนี้ถือว่าเป็นหัวใจของการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล

๒. การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร

๓. การบริหารหลักสูตร โดยมีการแบ่ง เป็น ๓ ระยะ คือ ๑) การวางแผนจัดหลักสูตรการ พัฒนา ๒) การดำเนินการอบรมและพัฒนา ๓) การดำเนินการเมื่อสิ้นสุดการพัฒนา

๔. การประเมินผลและติดตามผลมีวิธีการประเมินผลหลายวิธี คือ ๑) การประเมินผลตาม ช่วงอบรมและพัฒนา เช่น การประเมินก่อนการฝึกอบรม การประเมินขณะดำเนินการ และ ประเมิน เมื่อสิ้นสุดการอบรมและพัฒนาและดำเนินการติดตามผล ๒) ประเมินผลแนวทางประเมิน ปฏิกริยา ด้าน ความพึงพอใจหรือความรู้สึต่อการอบรม ๓) ประเมินผลการเรียนรู้ก่อนและหลังการอบรมและ พัฒนาเพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมในระหว่างการพัฒนาฝึกอบรมและ ๔) ประเมินผลลัพธ์ที่ หน่วยงานวัดผลธุรกิจหรือต้นสังกัดต้องการ^{๑๔๑}

^{๑๓๘} วิชาญ อ่องสกุล, การพัฒนาภาวะผู้นำผู้ประกอบการในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสกลนครพัฒนศิลป์. **วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา(บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร) ๒๕๕๘ หน้า ๒๖.

^{๑๓๙} วิชาญ อ่องสกุล, การพัฒนาภาวะผู้นำผู้ประกอบการในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสกลนครพัฒนศิลป์. **วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา(บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร) ๒๕๕๘ หน้า ๒๖

^{๑๔๐} วิชาญ อ่องสกุล, การพัฒนาภาวะผู้นำผู้ประกอบการในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสกลนครพัฒนศิลป์. **วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา(บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร) ๒๕๕๘ หน้า ๒๖

^{๑๔๑} ดนัย เทียมพุฒ, การออกแบบและพัฒนาความรู้ในองค์กร(พิมพ์ครั้งที่ ๒). (กรุงเทพมหานคร : นาโกต้า, ๒๕๔๕) หน้า ๓๖-๔๐

เดสเลอร์ (Dessler) ได้กล่าวถึง ๕ ขั้นตอนการฝึกอบรมและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำในภาพรวมซึ่งประกอบด้วย

ขั้นที่ ๑ การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

๑) การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมีผลผลิตสูง

๒) การวิเคราะห์บุคคลที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรมการพัฒนาว่าควรพัฒนาในด้านใด เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทัศนคติ และแรงจูงใจส่วนบุคคลที่บุคคลจำเป็นต้องมี

๓) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นที่ ๒ การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา

เป็นการออกแบบที่พัฒนาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนา เพื่อสาระของการพัฒนาและกิจกรรมของหลักสูตรซึ่งการออกแบบ หลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจน และสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ได้โดยตรง

ขั้นที่ ๓ การประเมินผลก่อนดำเนินการ

เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาเข้าสู่อการแนะนำและตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นตอนต่อไปเพื่อประกันว่าเป็นโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ ๔ การดำเนินการพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่จะทำการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นหลักการคือ การทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยการฝึกอบรม และพัฒนาผู้รับการฝึกอบรมที่มีความสามารถและทักษะในการนำเสนอที่ดี นอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม

ขั้นที่ ๕ การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่รวมถึงการติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและพัฒนาจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาให้ด้านต่างๆ หรือไม่เช่น ปฏิบัติการตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนา การเรียนรู้ พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับการพัฒนา^{๑๔๒}

แครเรล ครูซมิต แอน อัลเบิร์ต (Carrell, Kuzmits & Elbert) ได้กล่าวในการวางแผนวิธีการพัฒนาผู้บริหารนั้นมักจะประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน หลักดังต่อไปนี้

๑. การประเมินความต้องการจำเป็นเบื้องต้นประกอบ คือ การประเมินความต้องการจำเป็นในปัจจุบัน ความต้องการในระยะยาว และความต้องการจำเป็นส่วนบุคคล

๒. การออกแบบโปรแกรมเบื้องต้นประกอบ คือ การพัฒนาในขณะทำงาน และการพัฒนาที่เกิดขึ้นนอกการทำงาน

๓. การประเมินผล ซึ่งแบ่งออกเป็นประเมินใน ๔ ระดับ ได้แก่ การประเมินปฏิบัติการของผู้เข้าร่วมการพัฒนา และการประเมินการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิภาพขององค์กร^{๑๔๓}

^{๑๔๒} Dessler, G. *A framework for human resource management* (2nd ed.) New Jersey : Prentice Hall. 2002 p.213

^{๑๔๓} Carrell, M.R., Kuzmits, F.E., & Elbert N.F. *Personnel human resource management*, New York : Macmillan. 1992 p. 314

คาซิโอเป (Cacioppe.R). ได้ทำการเสนอแผนในวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยทำการอ้างอิงจากแนวคิดเดิม โดยปรับปรุงให้มีการประเมินและการวัดผลแยกออกจากกันอย่างชัดเจน โดยแผนการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าว มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. การระบุความต้องการจำเป็นจากสถานการณ์ซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องพิจารณาทั้งจากสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

๒. ตั้งวัตถุประสงค์หลักที่ต้องการจะได้รับหลังจากมีการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแล้ว และทำการระบุอย่างชัดเจนว่า หลังจากเสร็จสิ้นโปรแกรมแล้วความรู้และทักษะที่เฉพาะเจาะจงด้านใดที่ควรพัฒนา

๓. ระบุเครื่องมือที่เหมาะสม โดยเครื่องมือที่เหมาะสมในการพัฒนานั้นมีอยู่มากมาย ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาผ่านกรณีศึกษา การเข้ากลุ่มสร้างทีม และการมอบหมายโครงการให้ทำร่วมกัน เป็นต้น

๔. ออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้ ในส่วนของขั้นตอนนี้ เป็นเรื่องของการลงรายละเอียดในเรื่องของบริบทองค์ความรู้ และที่จะใช้ในการฝึกอบรม รวมไปถึงจนถึงรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนา

๕. การประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมการพัฒนา ซึ่งขั้นตอนแรกของการประเมินนั้นจะเป็นการตรวจสอบบริบทและกิจกรรมของโปรแกรม เพื่อให้แน่ใจว่าโปรแกรมนั้นสามารถให้เกิดสมรรถนะที่ต้องการได้

๖. นำโปรแกรมพัฒนาผสมผสานเข้ากับระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

๗. วัดผลคุณค่าของโปรแกรมการพัฒนาโดยรวม โดยในขั้นตอนนี้จะเป็นการพัฒนากระบวนการในการรวมทั้งหมด ว่าสามารถส่งต่อคุณค่าให้กับองค์กรได้หรือไม่ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ รวมถึงเป็นการที่โปรแกรมการพัฒนาถูกตรวจสอบว่าดำเนินไปอย่างไรเมื่อไหร่ และที่ไหน^{๑๔๔}

อุทัย โล้วมันคง ได้นำเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และได้ทำการสรุปกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำว่ามีทั้งสิ้น ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

๒. การออกแบบการพัฒนา ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อย ๖ ด้าน ดังนี้ ๑) ด้านเนื้อหาสาระ ๒) วิธีการพัฒนา ๓) การเตรียมความพร้อมผู้รับการพัฒนา ๔) การจัดสภาพแวดล้อมของสถานที่ ๕) วิทยากร ๖) อุปกรณ์และเครื่องมือที่จะใช้การพัฒนา

๓. การดำเนินการพัฒนา

๔. การประเมินผลการพัฒนา^{๑๔๕}

^{๑๔๔} Cacioppe, R. An integrated model and approach for the design of effective. 1998 p.215

^{๑๔๕} อุทัย โล้วมันคง, การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน . (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒) หน้า ๘๖

แมคแคลีย์ และ ม็อกลีย์ (McCauley and Moxley) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำคือ การเพิ่มสมรรถนะของบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำในการผลักดันให้กลุ่มสามารถทำงาน โดยให้ความร่วมมือเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณค่า หลักสำคัญ ๓ ประการ ของการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ ประการที่หนึ่ง การพัฒนาผู้นำเริ่มจากการพัฒนาภายในตัวบุคคลนั้น ประการที่สอง การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ มีความหลากหลายทั้งในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ ประการสุดท้าย อยู่บนพื้นฐานความเชื่อว่า ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ และได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านกระบวนการพัฒนาที่มีองค์ประกอบสำคัญ คือ ความหลากหลายของประสบการณ์ ในการพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันจะช่วยให้บุคคลขยายการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และในทำนองเดียวกัน เมื่อมีการขยายการเรียนรู้ ประสบการณ์ในการพัฒนาก็จะมีมากขึ้นเรื่อยๆ^{๑๔๖}

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาไว้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้

๑. การอบรมขัดเกลานิสัยทางสังคม ของครอบครัวและโรงเรียนโดยเน้นความเป็นประชาธิปไตย การใช้หลักเหตุผล และการฝึกใช้อำนาจควบคุมตนเองจากภายนอก

๒. การเป็นตัวแบบ เน้นการทำให้ครูดูอยู่ให้เห็น ทำให้เป็น ซึ่งเป็นการสอนที่ดีที่สุดและได้ผลที่สุด

๓. การให้โอกาส เน้นให้ฝึกปฏิบัติงานที่ตรงกับความสามารถในเชิงนโยบาย และกลยุทธ์ที่สำคัญโดยมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จในวิชาชีพ คอยเป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำปรึกษา

๔. การเรียนรู้จากการกระทำ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ของตนเอง จะเป็นบทเรียนที่มีคุณค่าที่สุดของผู้ที่จะเป็นผู้นำ

๕. ความสามารถคิดเป็นกลยุทธ์ คือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของภาวะผู้นำระดับเป็นแนวทางการพัฒนาให้บุคคลมีทัศนะและมุมมองที่ยาวไกล มีวิสัยทัศน์ และการปรับกระบวนการทัศนทางความคิด^{๑๔๗}

ดูบริน (Dubrin) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมีดังต่อไปนี้

๑. การทำความรู้จักตนเอง

๒. การสร้างวินัยในตนเอง

๓. การศึกษา

๔. ประสบการณ์

๕. การใช้คำปรึกษา^{๑๔๘}

^{๑๔๖} McCauley, C.D. Moxley, R.S. and Velsor, E.V. **The Center for Creative Leadership : Handbook of Leadership development.** Jossey-Bass Publishers 1998 p.223

^{๑๔๗} ทิพาวดี เมฆสวรรค์, **กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน.** (กรุงเทพมหานคร : เอ็กสเปอร์เน็ท, ๒๕๔๔)

^{๑๔๘} Dubrin, A.J. **Leadership : Research, Findings, Practice, and Skills.** 2nd ed. New York, NY : Houghton Mifflin Company. 2998

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยวิธีการพัฒนาหลายๆ อย่างมาบูรณาการสร้างความ เป็นผู้ นำ ซึ่งมนุษย์แต่ละคนนั้นต่างก็มีความเป็นผู้ นำอยู่ในตนเอง จะต่างก็เพียงบางคนมีมาก บางคนมี น้อย ผู้นำที่ดี คือ ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนสิ่งที่อาจเป็นไปได้ให้เป็นสิ่งที่เป็นไปได้จริงๆ และการเป็นผู้ นำ มิได้เป็นมาแต่กำเนิดเพียงอย่างเดียวย่อมสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ถ้ามีความปรารถนาจะเป็นผู้นำที่ ดีก็ควรจะเรียนรู้และรู้วิธีการพัฒนา

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) อ้างถึงใน สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยวิธีการพัฒนาหลายๆ อย่างมาบูรณาการสร้างความ เป็นผู้ นำ ซึ่งมนุษย์แต่ละคนนั้นต่างก็มีความเป็นผู้ นำอยู่ในตนเอง จะต่างก็เพียงบางคนมีมากบางคนมี น้อย ผู้นำที่ดีคือ ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนสิ่งที่อาจเป็นไปได้ให้เป็นสิ่งที่เป็นไปได้จริงๆ และการเป็นผู้ นำ มิได้เป็นมาแต่กำเนิดเพียงอย่างเดียวย่อมสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ถ้ามีความปรารถนาจะเป็นผู้นำที่ ดีก็ควรจะเรียนรู้และพัฒนาคุณสมบัติต่อไป

๑. รู้หลักการ คือ การรู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง ที่ผู้นำต้องรู้ต้องชัด แล้วก็ตั้งมั่นตั้งตนอยู่ในหลักการนั้นให้ได้

๒. รู้จุดหมาย คือ จะต้องรู้จุดหมายอย่างชัดเจนเพื่อนำตนได้ และมีความมุ่งมั่นแน่ว แน่จะให้ถึงจุดหมายให้ได้ โดยไม่หวั่นไหวต่ออุปสรรคที่เข้ามากระทบกระทั่ง

๓. รู้ตน คือ รู้ว่าตนเองคือใคร อยู่ในสภาวะใด มีคุณสมบัติมีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องตรวจสอบ ตนเอง และเตือนตนเองได้อยู่เสมอ เพื่อการปรับปรุงตัวเองให้มีความสามารถมากยิ่งขึ้น

๔. รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี ต้องรู้จักขอบเขตขีดชั้นความพอเหมาะที่จะจัดทำ ในเรื่องต่างๆ ให้ได้สัดส่วน พอดีและต้องรู้ว่าในการกระทำกิจการนั้นๆ มีองค์ประกอบหรือมีปัจจัย อะไรบ้างที่เกี่ยวข้องและจัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดี

๕. รู้กาล คือ รู้จักเวลา ได้แก่ การรู้ลำดับระยะ จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสม ของ เวลาว่าเรื่องนี้จะลงมือทำตอนไหน เวลาไหน และจะทำอะไร อย่างไร จึงจะเหมาะสมกับสถานการณ์ นั้นๆ

๖. รู้ชุมชน คือ รู้จักสังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง เช่น รู้สังคมโลก รู้สังคมของ ประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร มีความต้องการอย่างไร เมื่อรู้ความต้องการ ก็ จะสามารถตอบสนองความต้องการได้ถูกต้องหรือแก้ปัญหาได้ตรงจุด

๗. รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานกัน และคนที่เราไป ให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและได้ผล ตลอดจนสามารถให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการของบุคคลผู้นั้น^{๑๔๙}

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ได้กล่าวไว้ว่า ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นผู้บริหาร ควรจะเรียนรู้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ นำมาฝึกปฏิบัติให้มากๆ และเรียนรู้จากข้อมูล ย้อนกลับ การพัฒนาภาวะผู้นำ จะต้องก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ๒ ประการ คือ หลักการ

^{๑๔๙} พระธรรมปิฎก(ป.อ. ปยุตโต), อ้างถึงใน สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ, ผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: มติชน ๒๕๔๑), หน้า ๒๙.

หรือทฤษฎีและประสบการณ์ หรือการปฏิบัติซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น แล้วจึงถ่ายโยงมาเป็นประสบการณ์ของตนเอง^{๑๕๐}

สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมีหลายรูปแบบ มีหลายชนิด ทั้งเป็นโมเดล วงจรพัฒนาที่มีการวิเคราะห์ความจำเป็นการออกแบบพัฒนา การบริหารหลักสูตร และการประเมินผลก่อนระหว่าง และหลังการพัฒนา รวมทั้งเป็นรูปแบบ โปรแกรม แผนในการพัฒนา กระบวนการพัฒนาที่มีขั้นตอนต่างๆ คล้ายกันกับโมเดลและโปรแกรมในการพัฒนานี้เพื่อเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร เพื่อขัดเกลานิสัย เพื่อเป็นต้นแบบเพื่อฝึกปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้จากการกระทำ รวมถึงให้รู้จักตนเอง สร้างวินัยให้เกิดขึ้นในตน มีการศึกษา เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และให้คำปรึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ จะเห็นว่าการพัฒนาผู้นำย่อมสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ถ้ามีความปรารถนาจะเป็นผู้นำที่ดีก็ควรจะเรียนรู้และพัฒนาคุณสมบัติต้องเป็นคนเก่ง คนดี โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพรายบุคคล ให้มีประสิทธิผลในบทบาทของผู้นำ และกระบวนการนำ ซึ่งจะมีทั้งบทบาทที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ต้องรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ มีความมูมานะ พากเพียร โดยอาศัยพื้นฐานจากการเข้าใจระบบวางแผนเป็น ทั้งโดยมุมมองในระดับกว้างไกล และลึกซึ้ง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยวิธีการหลายๆ อย่างมาบูรณาการสร้างความเป็นผู้นำแล้วนำมาพัฒนาจึงจะสำเร็จเป็นผลดี

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยสังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้องสรุปได้ตาม ตารางที่ ๒.๙ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๙ แสดงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
วิชณุ อ่องสกุล, (๒๕๕๘, หน้า ๒๕).	๑. การเรียนรู้ด้วยตนเอง ๒. การฝึกอบรมแบบเข้ม ๓. การฝึกปฏิบัติงาน ๔. นำความรู้ไปปฏิบัติ
วิชณุ อ่องสกุล, (๒๕๕๘, หน้า ๒๖).	๑. กำหนดสภาพ ๒. การวินิจฉัยปัญหา ๓. การออกแบบ ๔. ปฏิบัติการ ๕. ประเมินผล
วิชณุ อ่องสกุล, (๒๕๕๘, หน้า ๒๖).	๑. การวางแผน ๒. การสรรหาหรือการลดกำลังคน

^{๑๕๐} เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, ๒๕๓๖), หน้า ๒๙.

ตารางที่ ๒.๙ แสดงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
วิชญ์ อ่องสกุล(ต่อ), (๒๕๕๘, หน้า ๒๖).	๓. การคัดเลือก ๔. การปฐมนิเทศ ๕. การฝึกอบรม ๖. การประเมินผล ๗. การจ่ายค่าตอบแทน ๘. การพัฒนาวิชาชีพ
दनัย เทียมพุดม, (๒๕๔๕, หน้า ๓๖-๔๐).	๑. การวิเคราะห์ความจำเป็น ๒. การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร ๓. การบริหารหลักสูตร ๔. การประเมินหลักสูตร
Dessler,G (2002, p. 213).	๑. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ๒. การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา ๓. การประเมินผลก่อนการดำเนินการ ๔. การดำเนินการพัฒนา ๕. การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา
Carrell, Kuzmits & Elbert (1992, p. 314).	๑. การประเมินความต้องการจำเป็น ๒. การออกแบบโปรแกรม ๓. การประเมินผล
Cacioppe,R (1998, p. 215).	๑. การระบุความต้องการจำเป็น ๒. ตั้งวัตถุประสงค์หลักที่ต้องการ ๓. ระบุเครื่องมือที่เหมาะสม ๔. ออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้ ๕. การประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมการพัฒนา ๖. นำโปรแกรมการพัฒนาผสมผสานเข้ากับระบบบริหาร ๗. วัดผลคุณค่าของโปรแกรมการพัฒนาโดยรวม
อุทัย โล้วม้นคง, (๒๕๕๒, หน้า ๘๖).	๑. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ๒. การออกแบบการพัฒนา ๓. การดำเนินการพัฒนา ๔. การประเมินผลการพัฒนา
McCauley and Moxley (1998, p. 223).	๑. การพัฒนาผู้นำเริ่มจากการพัฒนาภายในตัวบุคคล ๒. การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ๓. ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้

ตารางที่ ๒.๙ แสดงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ทิพาดี เมฆสุวรรณ, (๒๕๔๔).	๑. การอบรมขัดเกลานิสัยทางสังคม ๒. การเป็นตัวแบบ ๓. การให้โอกาส เน้นให้ฝึกปฏิบัติงาน ๔. การเรียนรู้จากการกระทำ ๕. ความสามารถคิดเป็นกลยุทธ์
Dubrin, (2998).	๑. การทำความรู้จักตนเอง ๒. การสร้างวินัยในตนเอง ๓. การศึกษา ๔. ประสบการณ์ ๕. การใช้คำปรึกษา
สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และ สุทธิลักษณ์ สมิตะศิริ, (๒๕๔๑, หน้า ๒๙).	๑. รู้หลักการ ๒. รู้จุดหมาย ๓. รู้ตน ๔. รู้ประมาณ ๕. รู้กาล ๖. รู้ชุมชน ๗. รู้บุคคล
เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, (๒๕๓๖, หน้า ๒๙).	๑. หลักการหรือทฤษฎี และประสบการณ์ ๒. การปฏิบัติเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น

๒.๑.๑๐ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การทำงานในองค์กรต่างๆ ต้องมีหัวหน้าเป็นผู้นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันมีการแข่งขันกันในด้านที่จะพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ องค์ประกอบสำคัญที่สุดขององค์กรคือผู้นำ หัวหน้าผู้นำพาจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอมีความชำนาญ มีประสบการณ์ ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญ มีความเป็นผู้นำหรือมีความเป็นผู้สามารถนำองค์กรได้ด้วยภาวะผู้นำ อาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำ มีนักการศึกษาได้พูดไว้ต่างๆ กันดังนี้คือ

สัมมา รณิธย์ ได้ให้ความคิดเห็นว่า แนวคิดภาวะผู้นำ ว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อคนหรือผู้ร่วมงานโดยผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับอิทธิพลและการโน้มน้าวทางจิตใจ เพื่อจะให้คนปฏิบัติตาม ทั้งนี้ศักยภาพผู้นำนั้นมีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจและความอบอุ่นในการร่วมงาน ดังนั้นผู้นำจึงเป็นพลังร่วมให้เกิดการร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลงประสาณให้คนสะดวกเป็นผู้ติดต่อดูแลให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามจุดหมายที่กำหนดได้ ภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงานองค์กร

สิ่งแวดล้อมในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลวเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงมี^{๑๕๑} ยังมีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำอีกเช่น เนตร์พัฒนา ยาวีราช ได้พูดไว้ว่า ภาวะผู้นำโดยทั่วไปจะมีอิทธิพลต่อกลุ่มชนต่างๆ ในองค์กรอำนาจของผู้นำที่เก่งและมีวิสัยทัศน์ในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ มีคุณสมบัติต่างๆ ของภาวะผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ “ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์” เป็น ผู้นำเกี่ยวกับการใช้อำนาจหน้าที่หรือมีอำนาจอิทธิพลในการกำหนดพฤติกรรมหรือความรู้สึกรักของบุคคลอื่นๆ ให้ยินยอมปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการด้วยความเต็มใจผู้นำอาจจะมีอิทธิพลในด้านความเคารพนับถือความชื่นชมความพึงพอใจของผู้อื่นเนื่องจากเป็นผู้มีพระคุณ มีอำนาจบารมีอำนาจพระเดชพระคุณ ถือว่าเกิดจากความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละคน^{๑๕๒} และ นิตย์ สัมมาพันธ์ ได้พูดไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นพลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบองค์กร ไปสู่การทำงานบรรลุเป้าประสงค์^{๑๕๓} รวมทั้ง พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) ได้อธิบายความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า คือ คุณสมบัติ อันประกอบด้วย สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถ ของบุคคลที่จะชักนำให้คนอื่น ๆ ทั้งหลาย มาประสานงานทำงานร่วมกันพ้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ^{๑๕๔} ตลอดถึง พระครูสิริจันทนิวัตร (บุญจันทร์ เขมกาโม) ได้พูดถึง ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ไว้ว่า บุคคลถูกแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องให้ขึ้นเป็นหัวหน้ามีความสามารถในการบังคับบัญชาคนอื่น ๆ และอาจชักนำคนที่อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่คนให้ไปในทางดี หรือ ชั่ว ได้ ถ้าหากนำไปในทางที่ถูกที่ควรก็จะเป็นผู้นำในทางที่ดีแต่ถ้าหากนำไปในทางที่ไม่ถูกต้อง เป็นปฏิปักษ์ต่อระเบียบแบบแผนของสังคมก็เรียกว่าผู้นำไม่ดี^{๑๕๕} และ พระครูสิริจันทนิวัตร (บุญจันทร์ เขมกาโม) ได้พูดถึงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ ๑) ผู้นำแบบธรรมราชา คือ ผู้นำซึ่งยังชนทั้งหลายให้ยินดีด้วยทศพิธราชธรรมเป็นพระราชาผู้ทรงธรรม คือทรงตั้งอยู่ในธรรม ยึดถือธรรมเป็นหลักในการปกครองทำให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข ๒) ผู้นำแบบสมมติเทวราชา คือ ยกอำนาจสิทธิ์ขาดให้เป็นผู้ยิ่งใหญ่เป็นผู้ดูแลรักษาความสงบ ปราบปรามเหตุการณ์ให้อยู่ในความสงบดำเนินการบริหารกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมพลดีกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันหรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดหมายหรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ^{๑๕๖}

^{๑๕๑} สัมมา รัตนธัญ, ภาวะผู้นำของผู้บริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๓๑

^{๑๕๒} เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เซ็นทรัลเอนกเพรส จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๒

^{๑๕๓} นิตย์ สัมมาพันธ์, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟิกส์, ๒๕๕๖), หน้า ๓๑

^{๑๕๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท บุ๊คไทม์, ๒๕๕๙), หน้า ๔

^{๑๕๕} พระครูสิริจันทนิวัตร (บุญจันทร์ เขมกาโม), ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : นิติการพิมพ์, ๒๕๕๙), หน้า ๑๔

^{๑๕๖} พระครูสิริจันทนิวัตร (บุญจันทร์ เขมกาโม), ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : นิติการพิมพ์, ๒๕๕๙), หน้า ๒๖

กิติ ตยัคคานนท์ ได้กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ คือศิลปะ หรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกในการใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือติดต่อกัน และกันให้ร่วมใจกันกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการนั้นจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้^{๑๕๗} รวมทั้ง เอกชัย กี่สุขพันธ์ ได้กล่าวสรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ ที่มีเทคนิคในการบริหารมีคุณลักษณะที่ดี และใช้ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ย่อมสามารถกระตุ้นแรงจูงใจให้บุคคลในหน่วยงานทำงาน^{๑๕๘} และซึ่งเป็นการสอดคล้องกับ ประพันธ์ สุริหาร ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือศิลปะของการใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น และนำคนโดยคนเหล่านั้น มีความเชื่อฟังอย่างเต็มใจเพื่อปฏิบัติการกิจให้สำเร็จ^{๑๕๙} และ วิฑูรย์ สิมะโชคดี กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึงการทำงานร่วมกับกลุ่ม และยังหมายความว่ารวมถึงอำนาจหน้าที่ ที่ติดมากับตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาด้วย นี้จะมีค่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพและเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา^{๑๖๐} รวมถึง น้อย สุปิงคลัต ได้กล่าวว่า แนวคิดภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำนั้น เป็นเรื่องเกี่ยวกับตัวผู้นำโดยตรง ที่จะใช้ความสามารถ และใช้อิทธิพลเหนือกว่าผู้ตาม นำพาคณะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้^{๑๖๑}

วิเชียร วิทยอุดม ได้ให้ความหมายของแนวคิดภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้นปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ องค์กรได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตลอดจนทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพก็จะทำให้ไม่สามารถสั่งการ ใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังปฏิบัติตามได้ ซ้ำยังเป็นการทำร้ายขวัญของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ เป็นผลทำให้การปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จ^{๑๖๒} นอกจากนั้น สมัย จิตต์หวมวด ยังได้กล่าวถึงว่า การที่บุคคลในองค์กรหนึ่งหรือ ผู้นำในองค์กร พยายามใช้กำลังสมองกำลังกาย และกำลังใจเพื่อจูงใจ หรือตลใจให้ผู้ตามหรือกลุ่มกระทำการ และทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้เป็นไปตามความประสงค์ของตนและเพื่อประโยชน์ส่วนรวมในการจูงใจหรือตลใจ ต้องไม่เป็นการบังคับตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามหรือจากกลุ่ม^{๑๖๓} นอกจากนั้นยังสัมพันธ์กับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ

^{๑๕๗} กิติ ตยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : เพลวอักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๒๒

^{๑๕๘} เอกชัย กี่สุขพันธ์, การบริหารทักษะและการปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๘

^{๑๕๙} ประพันธ์ สุริหาร, การบริหารการศึกษา, (ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๕), หน้า ๒๑๗

^{๑๖๐} วิฑูรย์ สิมะโชคดี, ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน, (กรุงเทพมหานคร : เม็ดทรายพริ้นเตอร์, ๒๕๓๘), หน้า ๑๐๔

^{๑๖๑} น้อย สุปิงคลัต, ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน, วิทยากรบรรยายวิชา ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารการศึกษาประจำเขตการศึกษาเขต (มปท, ๒๕๓๗), หน้า ๖

^{๑๖๒} วิเชียร วิทยอุดม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑

^{๑๖๓} สมัย จิตต์หวมวด, พฤติกรรมผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗), หน้า ๒๒

ทางอิทธิพลของสังคมที่บุคคลตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยน การปฏิสัมพันธ์ที่มีความสลับซับซ้อนและมีพลวัตอยู่ตลอดเวลา มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องใน กระบวนการภาวะผู้นำได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบท สถานการณ์ และผลลัพธ์^{๑๖๔} ในด้านทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่ผู้วิจัยจะขอนำเสนอทฤษฎีต่างๆ โดยมีนักการศึกษาได้พูดไว้ดังต่อไปนี้

บัณฑิต แทนพิทักษ์ ได้กล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำเรื่อง ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Traits theory) ในอดีตเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติประจำตัวของปัจเจกบุคคล ที่มีคุณสมบัติที่เป็น เอกลักษณ์ด้านความสามารถและคุณสมบัติที่ทำให้เป็นผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด ทฤษฎี ตั้งอยู่บนฐานที่ว่า บุคคลถูกกำหนดให้เป็นผู้ำนำนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่แยกผู้นำออกจากคนอื่นๆ หรือผู้ตามซึ่งชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะของบุคคลมีส่วนสนับสนุนต่อความเป็นผู้นำ โดยทั่วไปเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จทำให้มีการศึกษาคุณลักษณะผู้นำเป็นจำนวนมาก และพบคุณลักษณะผู้นำได้แก่ ๑) สติปัญญา ๒) การมีอำนาจ ๓) ความมั่นใจในตนเอง ๔) ความกระตือรือร้น ๕) ความรู้เกี่ยวกับภาระงาน^{๑๖๕} มีนักวิชาการต่างประเทศ ชื่อ **บารบารา เคลแมน** (Barbara Kellman ed) ได้สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำไว้เป็นหมวดหมู่จำนวน ๑๐ หมวดด้วยกัน คือ ๑) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม ภาวะผู้นำเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจาก ความเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมของกลุ่ม ๒) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลกระทบ เป็นการ เชื่อมโยงภาพพจน์ในอันที่ทำให้ปัจเจกบุคคลสามารถจูงใจผู้อื่นให้ทำหน้าที่ได้สอดคล้องกับภาระที่ ได้รับมอบหมาย ๓) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ใช้ในการชี้นำ เป็นการแสดงออกในบริบท ของ อำนาจหรืออิทธิพล จึงมีความพยายามที่จะให้กลุ่มเป็นไปตามแนวทางที่ผู้นำต้องการ ๔) ภาวะผู้นำใน ฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล ได้ก่อให้เกิดผลกระทบกับพฤติกรรมสมาชิกภายในกลุ่มโดยที่มีความสัมพันธ์ เป็นไปในลักษณะตอบสนองต่อกันภายใต้ความสมัครใจ ๕) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรมอย่าง หนึ่ง ซึ่งเป็นพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลในขณะที่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการอำนวยความสะดวก เรื่องกิจกรรม กลุ่ม ๖) ภาวะผู้นำในฐานะ ที่เป็นรูปแบบของการชักชวน ภาวะผู้นำยังเป็นการบริหารคนด้วยการใช้ วิธีการจูงใจและมีการสร้างจุดหมายร่วมกันโดยไม่ใช้วิธีการบังคับ ๗) ภาวะผู้นำในฐานะที่มีการใช้ ความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจระหว่างบุคคล เกิดจากการที่บุคคลหนึ่งสามารถใช้อำนาจบังคับบัญชา บุคคลอื่นให้ลดการต่อต้านเท่าที่จะลดลงได้มากที่สุด ๘) ภาวะผู้นำในฐานะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้บรรลุจุดหมาย โดยที่ภาวะผู้นำจะเป็นการกระทำเพื่อให้มีความสอดคล้องกับ จุดหมายกลุ่ม ๙) ภาวะผู้นำในฐานะการจำแนกบทบาทต่างๆ ในกลุ่มเข้าไว้ด้วยกันซึ่งทั้งนี้ก็ด้วยการ อำนาจการ เพื่อที่จะให้บรรลุความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ ๑๐) ภาวะผู้นำในฐานะของการมี ความคิดริเริ่ม ภาวะผู้นำเป็นผลลัพธ์จากการที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ภายใต้ปฏิสัมพันธ์ภายใน

^{๑๖๔} สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ, ทฤษฎีและปฏิบัติ, (เชียงใหม่ : สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๕), หน้า ๑๗

^{๑๖๕} บัณฑิต แทนพิทักษ์, ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจใน งานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา(บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๔) หน้า ๕๗

กลุ่ม^{๑๖๖} ส่วน บุคลิกภาพในการกระทำการภายใต้เงื่อนไขของกลุ่มสถานการณ์ของกลุ่ม และเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวกับบุคคลทั้งในเชิงผล เพื่อให้มีผู้นำครอบงำบุคคลอื่นๆ ได้ และยังมี **กิบสัน อิวานวิช และ ดอนเนลลี่** (Gibson J.L. Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H.) ได้พูดถึงภาวะผู้นำ ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล และปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลการกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม^{๑๖๗} รวมทั้ง **ฮอดจ์ และ จอนสัน** (Hodge & Johnson) ได้พูดถึงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับคำว่า ผู้นำ และภาวะผู้นำ ดังที่กล่าวมา จึงได้นำเสนอทฤษฎีโดยพิจารณาจากสิ่งต่างๆ ดังนี้

๑. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) โดยตั้งสมมติฐานว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี

๒. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (Situatist Theory) โดยสมมติฐานว่า ผู้นำที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ทั้งนี้ก็เพราะว่าเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

๓. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (Fellowship Theory) โดยมีสมมติฐานว่าเครื่องบ่งชี้คุณภาพของผู้นำก็คือคุณภาพของผู้ตาม ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการประเมินคุณค่าของผู้นำคือการวิเคราะห์ ผู้ตามนั่นเอง

๔. ทฤษฎีของผลรวม (Eclectic Theory) ทฤษฎีนี้ เกิดจากการนำเอาคำอธิบายของทฤษฎี ทั้ง ๓ ข้างต้นมารวมกัน เพื่อจะทำการอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ^{๑๖๘} และยังมีนักการศึกษาที่ชื่อ **ริชาร์ดสัน และ ซิดนีย์ บราววิน** (I.L.Richardson & Sidney Baldwin) ได้พูดถึงภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า โดยพยายามที่จะทำให้สมาชิกขององค์กร ประพฤติไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรนั้นๆ บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้^{๑๖๙} **เนลสัน และ ควิก** (Nelson, D.L. & Quick, J.C) ได้มีนักการศึกษาอีกท่านได้พูดไว้ว่า เป็นกระบวนการในการแนะแนวและนำพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน^{๑๗๐} และนักการศึกษาที่ชื่อ **ราลป สต็อกดิล** (Ralph M. Stogdill) ได้พูดถึงแนวคิดกับภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้ ๑) Great man Theory) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ลักษณะภาวะผู้นำนั้นได้เกิดมาแต่กำเนิด ๒) Environment Theory) ทฤษฎีนี้ก็มีความเชื่อในแง่ที่ว่าลักษณะ

^{๑๖๖} Barbara Kellman (ed), **Leadership as a Political Act in Leadership : Multidisciplinary Perspectives**, (New Jersey : Prentice Hall, 1984), p.70

^{๑๖๗} Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H., **Organization Behavior Structure Process. (9th ed)**, (New York : McGraw-Hill, 1997), p. 272.

^{๑๖๘} Hodge & Johnson, **Management and Organization Behavior**, (New York : John Wiley & Sons, 1970), p.255.

^{๑๖๙} I.L.Richardson & Sidney Baldwin, **Public Administration : Government in Action**, (Ohio : Charles E. Merrill Publishing Co, 1976), p.147.

^{๑๗๐} Nelson, D.L. & Quick, J.C., **Organization Behavior : Foundations Realities, and Challenges**, (New York : West Publishing Company, 1997), p. 346

ภาวะผู้นำนั้นเกิดจากสภาพแวดล้อม เวลา สถานที่และโอกาส ๓) Personal Situation Theory ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมแล้ว ยังมีความสามารถเฉพาะตัวเป็นส่วนประกอบด้วย ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถ นอกจากนี้ ยังต้องมีเพื่อนร่วมงานที่ดีด้วย ๔) Interaction Expectation Theory ทฤษฎีนี้ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัย ๓ ประการ คือ การกระทำ (Action) การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และเจตคติ (Sentiment) ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์และควบคุมทางใจที่ดี^{๑๗๑}

ฮอย และ มิสเคิล (Hoy and Miskel) อ้างถึงใน เอนก นิมมานนิรชร ได้พูดถึงทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เป็นแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำในสมัยต่อๆ มาที่ให้ความมั่นใจปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ เป็นแนวคิดที่เชื่อว่า ความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยรูปแบบของผู้นำจะไม่ได้มีลักษณะเป็นสากลแต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจมองไม่เหมาะสมในสถานการณ์อื่นๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่า การใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์กร^{๑๗๒} โดยมีทฤษฎีที่น่าสนใจ คือ ทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ ๓ ประการคือ

๑. แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) จากผลการศึกษายาวนานทำให้ Fiedler เชื่อว่าผู้นำที่มุ่งงาน หรือแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งสามารถวัดจากบุคลิกภาพ และแรงจูงใจของผู้ นั้นโดย Fiedler ได้พัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพลับย้อยขึ้นเรียกว่า “แบบวัดเพื่อนร่วมงานที่พึงประสงค์น้อยที่สุด” หรือเรียกย่อๆ ว่า แบบวัดแอลพีซี (LPC) ซึ่งเป็นการวัดที่มีลักษณะของการจำแนกความหมายซึ่งประกอบขึ้นด้วยคำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้าม จำนวน ๑๘ คู่ แต่ละคู่แบ่งเป็น ๘ ช่วงคะแนน

๒. การควบคุมสถานการณ์ (Situation Control) Fiedler ได้กำหนดให้สถานการณ์ประกอบด้วย ๓ ตัวแปรได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกโครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่ง

๒.๑) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader member relation) ได้แก่ระดับของการให้ความนับถือ ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ ซึ่งสะท้อนถึงการยอมรับในตัวผู้นำ

๒.๒) โครงสร้างของงาน (Task Structure) กล่าวถึงงานที่มีโครงสร้างชัดเจน ต้องระบุภารกิจชัดเจนมีวิธีทำงานเพียงวิธีเดียว มีวิธีแก้ปัญหาที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน โดยแต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่แน่นอนว่าต้องทำอะไร ทำด้วยวิธีใด เป็นต้น ตรงกันข้ามกรณีที่โครงสร้างของงานไม่ชัดเจน ได้แก่ งานนั้นเป้าหมายคลุมเครือ มีวิธีทำงานได้หลายวิธี ขาดวิธีแก้ปัญหาที่แน่นอน

^{๑๗๑} Ralph M. Stogdill, **Personal Factor Associated with Leadership Survey of Literature in leadership**, (Maryland Penguin Book, 1967), p. 259.

^{๑๗๒} เอนก นิมมานนิรชร, ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. **วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา(บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๔) หน้า ๒๑

ขาดข้อมูลป้อนกลับ ความไม่ชัดเจนเหล่านี้ จึงยากต่อการปฏิบัติงานของทั้งผู้นำและผู้ตาม ดังนั้นถ้าโครงสร้างงานชัดเจน ผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทาง การทำงานของกลุ่มได้ง่ายขึ้น

๒.๓) อำนาจในตำแหน่ง (Position power) หมายถึงอำนาจที่มากับตำแหน่งที่ผู้ดำรงอยู่อย่างเป็นทางการ ซึ่งสามารถดูได้จากการที่ผู้นั้นมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการให้คุณให้โทษด้วยตนเอง หรือต้องเสนอการให้คุณให้โทษแก่ลูกน้องต่อผู้บังคับบัญชาของตน หรือสามารถเสนอแนะการโยกย้าย แต่งตั้ง การดำรงตำแหน่งของลูกน้องต่อผู้บังคับบัญชาของตนได้มากเพียงไร สิ่งเหล่านี้บ่งชี้ถึงอำนาจในตำแหน่ง

ฟิลเลอร์ (Fiedler) ได้นำองค์ประกอบในการควบคุมสถานการณ์ทั้ง ๓ ด้าน แต่ละด้าน แบ่งเป็น ดี กับ ไม่ดี รวมเป็น ๖ ด้าน ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกแบ่งเป็น ดี กับไม่ดี

โครงสร้างของงาน แบ่งเป็น ชัดเจน กับไม่ชัดเจน

อำนาจในตำแหน่ง แบ่งเป็น มาก กับน้อย

จากตัวแปรทั้งหมดนี้ เมื่อนำมาสลับกันจะได้สถานการณ์เฉพาะขึ้นมา ๘ สถานการณ์ ซึ่งผู้นำสามารถควบคุม ได้ตั้งแต่ระดับ ง่าย ปานกลาง และยาก ดังแสดงในตาราง

สถานที่	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	โครงสร้างของงาน	อำนาจในตำแหน่ง	ระดับของการควบคุม
๑	ดี	ชัดเจน	มาก	สูงมาก
๒	ดี	ชัดเจน	น้อย	สูง
๓	ดี	ไม่ชัดเจน	มาก	สูง
๔	ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย	ปานกลาง
๕	ไม่ดี	ชัดเจน	มาก	ปานกลาง
๖	ไม่ดี	ชัดเจน	น้อย	ปานกลาง
๗	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	มาก	น้อย
๘	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย	น้อย

ตารางที่ ๒.๑๐ การจำแนกการควบคุมสถานการณ์ในทฤษฎีสถานการณ์ของ ฟิลเลอร์

จากตารางดังกล่าว สถานการณ์ที่ ๑ เป็นสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำน้อยที่สุด (Very favorable) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ ผู้นำมีระดับการควบคุมสถานการณ์ได้สูงมาก เนื่องจากมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก มีโครงสร้างของงานที่ชัดเจนและผู้นำมีอำนาจ ในตำแหน่งสูงมากในทางตรงกันข้ามในสถานการณ์ที่ ๘ เป็นสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำต่ำสุด (Very unfavorable) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้นำมีระดับการควบคุมสถานการณ์ได้น้อยมาก เนื่องจากผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับสมาชิกทั้งงานก็มีโครงสร้างไม่ชัดเจนและผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งน้อยอีกด้วย ส่วนสถานการณ์ทั้งแปดที่ Fiedler กำหนดขึ้นในตัวเองจะเป็นตัวบ่งชี้แต่ละสถานการณ์เหล่านี้ว่า จะมีระดับความง่ายหรือยากต่อผู้นำในการใช้อิทธิพลเพื่อให้เกิดประสิทธิผลแตกต่างกันเป็นลำดับ โดยเริ่มจากสถานการณ์ที่ ๑ ที่ผู้นำควบคุมได้ง่าย หรือเอื้อต่อผู้นำมากที่สุด แล้วลดหลั่นลงไปตามลำดับตั้งแต่ ๒ – ๘ โดยมี

สถานการณ์ที่ ๘ ที่ควบคุมได้มากที่สุด ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ไม่เอื้อหรือเอื้อต่อผู้นำน้อยที่สุดความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ในการหาคำตอบว่าภาวะผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดนั้น ได้มีการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาไม่น้อยกว่า ๘๐๐ กลุ่ม ในช่วงเวลา กว่า ๑๐ ปี โดยแต่ละกลุ่มจะหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่ม จากนั้นนำมาเขียนเป็นกราฟได้ใช้มัธยฐาน (Median) ของค่าสหสัมพันธ์ ในแต่ละสถานการณ์ Fiedler ได้สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีสถานการณ์ของเขาได้ดังนี้

๑. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงาน (มีแอลพีซีต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

๒. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (หรือมีแอลพีซีสูง) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน

๓. ในสถานการณ์ที่ควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงาน (มีแอลพีซีต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์^{๑๗๓}

ดิน ปรัชญาพฤติกรรม ได้กล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นหลักใหญ่ๆ และน่าสนใจไว้ดังนี้ ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great man Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้นำมีลักษณะพิเศษบางประการที่ผู้ตามไม่มี คือ มีพลังสมอง และมีพลังศีลธรรม ที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรม และสภาพแวดล้อมแต่ละยุคแต่ละสมัย เช่น เลนิน เซอร์คิล อิตเลอร์ และมุสโสลินี

ทฤษฎีสภาพแวดล้อม (Environmental Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้ที่จะก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้นำได้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในหน้าที่และความชำนาญ (Abilities and Skills) ของเขาในขณะนั้น ว่ามีความสามารถแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ในยามวิกฤตได้ เช่น สงคราม เป็นต้น ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำจะสืบเนื่องมาจากภาวะผู้นำทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมือง ลักษณะผู้นำในกลุ่มทฤษฎีนี้ เช่น มหาตมะคานธี และมาร์ติน ลูเธอร์คิง เป็นต้น

ทฤษฎีบุคคลสถานการณ์ (Personal Situational Theories) ทฤษฎีนี้ได้นำเอาทฤษฎีสองทฤษฎีข้างต้นมารวมกัน คือ ภาวะผู้นำจะสืบเนื่องมาจากลักษณะพิเศษของผู้นำเองและสถานการณ์ที่อยู่รอบตัวของผู้นำ ปัจจัยสำคัญที่นักทฤษฎีกลุ่มนี้ให้ความสนใจเป็นพิเศษ คือ สถานภาพ ปฏิกริยาโต้ตอบ การรับรู้ และพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มของผู้นำและผู้ตาม

ทฤษฎีปฏิกริยาโต้ตอบความคาดหวัง (Interaction Expectation Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดจากปฏิกริยาโต้ตอบและความคาดหวังระหว่างสมาชิกในกลุ่มฉะนั้นผู้ที่ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ต้องมีความคิดริเริ่ม และสามารถดูแลโครงสร้างของปฏิกริยาโต้ตอบของสมาชิกในกลุ่ม เพราะจะต้องสามารถตอบสนองความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มตลอดเวลา

ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) ทฤษฎีนี้มุ่งที่จะพัฒนาสถาบันให้มีประสิทธิผลและมีความเป็นปึกแผ่น โดยเน้นความสำคัญที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พยายามทำให้บุคคลในสถาบันมีความเป็นอิสระเสรี สามารถสนองความต้องการของตนเอง และของสถาบันได้เป้าหมายของภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้คือ การปฏิบัติการเพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งผลงาน และน้ำใจจากผู้ร่วมงานในเวลา

^{๑๗๓} Fiedler, F.E, A theory of ; Leadership effectiveness. New York : McGraw-Hill. 1967

เดียวกัน^{๑๗๔} มีนักการศึกษาต่างประเทศให้ความหมายทฤษฎีภาวะผู้นำไว้อีกคือ **รินซิส ลิเคิร์ต** (Rensis Likert) ได้พูดไว้ว่า กระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อสื่อสารพบปะเจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยเพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและผู้นำต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ควรสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา^{๑๗๕}

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ กล่าวไว้ว่า ความเป็นภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบประการหนึ่งซึ่งทำให้การบริหารงานของผู้นำประสบผลสำเร็จ โดยเป็นการใช้พฤติกรรมของผู้นำแต่ละคนที่สะสมจากประสบการณ์หรือการรับรู้เพื่อใช้ในการชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจ ทำตามที่ผู้นำต้องการได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความเป็น ภาวะผู้นำ มีทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่มใหญ่ๆ คือ

๑. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น สติปัญญา ความรับผิดชอบ กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นกลุ่มที่พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำควรเป็นคนเช่นใด

๒. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ หรือ พฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา กลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำควรมีพฤติกรรมอย่างไร

๓. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่เน้นศึกษาสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นภาวะผู้นำกลุ่มนี้ จะพยายามตอบคำถามที่ว่าผู้นำจะต้องเรียนรู้สถานการณ์อะไรบ้าง เพื่อที่จะได้นำคนอื่นได้^{๑๗๖}

โทมัส เจ เซอร์จิอวานนี (Thomas J. Sergiovanni) ได้พูดถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้น ได้ศึกษาและกำหนดให้มี ๓ ทฤษฎีในเรื่องภาวะผู้นำ

ทฤษฎีที่ ๑ ได้พูดถึง Pyramid Theory ซึ่งกำหนดให้ผู้นำอยู่ ณ ยอดสุดของปิรามิตและมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดแนวทาง แนะนำ ตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นลำดับขั้นตอนของการบริหาร โดยคอยกำกับดูแลให้องค์กรและบุคลากรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

ทฤษฎีที่ ๒ Rail Road Theory หรือทฤษฎีที่ไม่เน้นลำดับขั้นของกระบวนการ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นกระบวนการในแต่ละขั้น ซึ่งไม่ว่าจะเป็นใครมาทำงานในขั้นตอนนั้นๆ ก็ย่อมทำได้เหมือนกัน การจะทราบว่างานนั้นๆ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่นั้นก็ใช้วิธีการประเมินผลจากครูและนักเรียน

ทฤษฎีที่ ๓ High Performane Theory เป็นทฤษฎีที่มีลักษณะเป็นการกระจายอำนาจแต่ไม่ได้เป็นการกำหนดหรือการบริหารจากส่วนกลางบุคลากรทางการศึกษามีอำนาจในการตัดสินใจอย่าง

^{๑๗๔} ดิน ปรัชญพฤทธิ, ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม, เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร หน่วยที่ ๑๑ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๒๗ หน้า ๖๓๕-๖๓๗.

^{๑๗๕} Rensis Likert, *The Human Organization : Its Management and Values*, (New York : McGraw-Hill, 1967), p. 172.

^{๑๗๖} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, *องค์การและการจัดการ*, (กรุงเทพมหานคร : ดวงกมลสมัย, ๒๕๔๒), หน้า ๔๓๗

เท่าเทียมกันในส่วนที่เป็นงานของตนเองโดยโรงเรียนทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงทุกภาคส่วนให้เข้ามาทำงานร่วมกัน สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการเน้นที่การเชื่อมโยงให้บุคลากรร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน การวัดผลประเมินผลสำเร็จของงานดูจากความสำเร็จด้านการเรียนรู้ของนักเรียนซึ่งโดยมากมักจะวัดผลจาก ๓ ด้าน คือ พุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัยเหตุผลที่ต้องเน้นผลสำเร็จจากความสำเร็จในด้านการเรียนรู้ของนักเรียนนั้นก็ เพราะว่ามันเปรียบเสมือนเป็นมาตรฐานของเป้าหมาย ส่วนผู้นำจะเลือกวิธีใดมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นมักจะไม่มีวิธีที่ตายตัว^{๑๗๗}

นิตย สัมมาพันธ์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ทฤษฎีภาวะผู้นำตั้งแต่ยุคเริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงาน ซึ่งจะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ในกลุ่มประเทศตะวันตกโดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้นำเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ ๔ กลุ่ม ได้แก่

๑. กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ (Leadership Trait Theory) ลักษณะเด่น (Trait) หมายถึง คุณภาพภายในตัว หรือคุณลักษณะ (Characteristics) ของแต่ละบุคคล ได้แก่ คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตา และพลังงาน เป็นต้นคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personal Characteristics) เช่นลักษณะข่ม (Dominance) ความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว หรือ ความเป็นผู้คิดริเริ่มอยู่เสมอทักษะและความสามารถ (Skill and Abilities) เช่นสติปัญญา (Intelligence) ความสามารถทางเทคนิค เป็นต้น ลักษณะเด่นทางสังคม (Social Factors) เช่น เก่งคน หรือเข้าสังคมเก่ง มีสถานภาพสูงทางสังคมและเศรษฐกิจ เป็นต้น

๒. กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)

ศึกษาผู้นำตามแนวพฤติกรรมมีจุดเริ่มต้นช่วงปี ค.ศ. ๑๙๓๐ นักวิจัยได้เปลี่ยนจากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำมาเป็นการศึกษาพฤติกรรมแสดงออก โดยพยายามค้นหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์

ในการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอช่วงปลายปี 1930 ซึ่ง **เลวิน ลิฟฟิตต์และไวท์ อ่างถึงใน นิตย สัมมาพันธ์** ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ๓ แบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบ ตามสบาย พบว่า ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยทำงานได้สำเร็จ แต่มีขวัญกำลังใจต่ำ ผู้นำแบบประชาธิปไตยซึ่งมีพฤติกรรมยึดกลุ่มเป็นหลักในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจและกระตุ้นให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานและกำหนดวัตถุประสงค์ มีการให้ผู้ตามให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อจะได้แนะนำการทำงานได้ถูกต้อง ส่วนผู้นำแบบตามสบายเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมอิสระแก่ผู้ตามอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ

ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มีจุดมุ่งหมาย ๓ ประการ คือ ๑) เพื่อค้นหาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก ๒) เพื่อค้นหาพฤติกรรมของผู้นำแต่ละแบบที่มีผลต่อการทำงานของสมาชิก ๓) เพื่อค้นหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพการศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม LBDQ (The Leader Behavior Descriptive Questionnaire) และแบบสอบถาม LOQ (The leader Opinion Questionnaire) สอบถามพฤติกรรมพบว่าได้พฤติกรรม ๒ มิติ ได้แก่ (๑) พฤติกรรมมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกโดยยึดตัวเองเป็นหลักในการตัดสินใจ ชอบใช้อำนาจ ชอบสั่งการ

^{๑๗๗} Sergiovanni, T.J. Moral leadership Getting to the health of School improvement.

ไม่ฟังความคิดเห็นใคร ให้ความสำคัญต่อการทำงาน วิธีทำงาน และผลของงานเป็นหลัก ไม่ให้ความสนใจความรู้สึกและจิตใจของผู้ตาม ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำ แบบอัตตาธิปไตยหรือแบบเผด็จการ (๒) พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกโดยยึดกลุ่มเป็นหลักในการตัดสินใจ ให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วม มีการปรึกษาหารือ มีการกระจายอำนาจ เห็นความสำคัญและให้เกียรติผู้ตาม ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งพฤติกรรมทั้ง ๒ แบบจะมีความเป็นอิสระจากกัน ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมมุ่งงานสูงจะมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ต่ำ ถ้าผู้นำแสดงพฤติกรรมสูงทั้ง ๒ มิติถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ผู้นำแบบตารางการบริหาร หรือ ตารางการจัดการ (Managerial Grid of Leadership) ตารางการจัดการ (Managerial Grid) นับเป็นแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับประเภทของภาวะผู้นำซึ่งเป็นที่กล่าวขวัญมากอีกแนวหนึ่ง ซึ่งเสนอโดย โรเบิร์ต อาร์ เบลค (Robert R. Blake) และเจน เอส มูตัน (Jane S. Mouton) การศึกษาแบบตารางนี้นับได้ว่ายังมีจุดเน้นแบบการศึกษาค้นคว้าของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและการศึกษาค้นคว้าของมหาวิทยาลัยมิชิแกน นั่นคือ ใช้มิติมุ่งงาน (Production-Oriented) (ซึ่งเป็นศัพท์ที่ใช้ในการศึกษามหาวิทยาลัยมิชิแกน) หรือมิติทางโครงสร้าง (Initiating Structure) (ซึ่งเป็นศัพท์ใช้ในการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ) มิติมุ่งคน (Employee-Oriented) (ซึ่งเป็นศัพท์ใช้ในการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน) หรือการคำนึงถึงผู้อื่น (ซึ่งเป็นศัพท์ใช้ในการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ) มิติมุ่งคนนี้จะแทนแกนตั้งในตาราง เมื่อสร้างตารางแล้วจะปรากฏประเภทสภาวะการเป็นผู้นำ ๕ แบบ ซึ่งจะมีส่วนผสมของมิติมุ่งผู้ปฏิบัติงาน(คน) และมิติมุ่งผลผลิต (งาน) ต่างๆ กันดังนี้ ที่จุด ๑.๑ นั้น นักบริหารจะมีระดับความสนใจทั้งในแง่ของผู้ปฏิบัติงาน และ ในแง่ของผลผลิตต่ำ ผู้นำแบบนี้เรียกว่าผู้นำที่ไม่เอาไหน (impoverished) ที่จุด ๙.๙ จะเป็นจุดตรงกันข้ามกับที่จุด ๑.๑ ณ จุดนี้ นักบริหารจะให้ความสำคัญอย่างมากกับทั้งผู้ปฏิบัติงานและผลผลิต และถือกันว่า ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่ดีที่สุดมีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้นำแบบนี้เรียกว่าผู้นำแบบสร้างทีม (Team builder) ที่จุด ๕.๕ จะเป็นจุดกึ่งกลางที่ทั้งสองมิติจะมาพบกัน ผู้นำที่ใช้มิติแบบนี้จะเป็นผู้นำแบบสายกลาง (middle of the road style) ที่จุด ๑.๙ นั้นเน้นจุดที่ให้ความสนใจแก่ผู้ปฏิบัติงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับผลผลิตน้อย เรียกว่า ผู้นำแบบมุ่งคน (country club manager) และตรงกันข้าม คือ ที่จุด ๙.๑ นั้นก็เป็นจุดที่ให้ความสนใจกับผลผลิตแต่ให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานน้อย เรียกว่า ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task manager)

๓. กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler มีกรอบแนวคิดว่า ภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับความเหมาะสม สอดคล้องระหว่างสไตล์ของผู้นำกับความจำเป็นของสถานการณ์ Fiedler ได้สร้างเครื่องมือสำหรับประเมินวัด สไตล์ภาวะผู้นำ เรียกว่า LPC Scale สำหรับใช้ประเมินตนเอง โดยคะแนน LPUของแต่ละบุคคลจะชี้ให้เห็นแนวโน้มว่าผู้นั้นจะมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ Fiedler เชื่อว่าสไตล์ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของแต่ละคน จึงเป็นสิ่งที่ค่อนข้างคงทนเปลี่ยนแปลงได้ยาก แทนที่จะพยายามฝึกรูปแบบให้ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์หันมามุ่งงานหรือในทางตรงกันข้ามเขาแนะนำให้คนที่เป็ผู้นำให้มีลักษณะที่เหมาะสมกับสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard ทฤษฎีนี้เสนอแนะว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรปรับสไตล์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ให้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งสถานการณ์ หมายถึง ภาวะของผู้ตามเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ตัวบ่งชี้ภาวะของผู้ตามคือ ความพร้อมที่จะทำงานในแต่ละสถานการณ์ซึ่งเกิดจากคุณสมบัติในตัวของผู้ตาม ได้แก่ ชีตความสามารถที่เหมาะสมกับงาน และความเต็มใจที่จะทำงานหรือความเชื่อมั่นในตนเองว่าจะทำงานนั้นได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทาง-เป้าหมาย ของ House ซึ่ง Robert J. House ได้เสนอความคิดว่าผู้ที่มีน้ำยา คือ ผู้ที่สามารถชี้เส้นทาง (Paths) ได้อย่างชัดเจนว่าลูกน้องจะบรรลุเป้าหมายของงานและเป้าหมายส่วนตัวไปพร้อมๆ กันได้อย่างไร ผู้นำที่ดีที่สุดจะสามารถช่วยลูกน้องให้ก้าวหน้าไปบนเส้นทางเหล่านี้ พร้อมทั้งจัดสิ่งกีดขวางและให้บำเหน็จรางวัลที่เหมาะสมกับความสำเร็จของงานซึ่งมี ๔ รูปแบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้ควรเลือกใช้รูปแบบที่เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์ หมายถึง ผู้นำที่ดีควรเพิ่มพูนด้วยการให้ในสิ่งที่ขาดหายไปจากสถานการณ์ หรือสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างให้แข็งแกร่งขึ้น และควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ซ้ำซ้อนและซ้ำซากไม่มีประโยชน์

๔. กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Approach)

ผู้นำจะใช้ความสามารถเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ แนวคิดเริ่มแรกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนาโดย Burn ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามได้กระทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความซื่อสัตย์สุจริต หรือคุณธรรม และแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะปลูกจิตสำนึกให้มีอุดมการณ์ ค่านิยมที่มีคุณธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบ และมนุษยธรรม ไม่ให้เกิดอารมณ์เลวร้าย เช่น หวาดกลัว อิจฉา โลก หรือมีแต่ความเกลียด ต่อมา Bass (Bass) ได้นำแนวคิดของเบิร์น มาศึกษาต่อ โดยได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไว้ในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ผู้ตามจะรู้สึกไว้วางใจ (Trust) เลื่อมใส (Admiration) จงรักภักดี (Loyalty) และยอมรับ (Respect) ในตัวผู้นำ และจะเกิดแรงจูงใจและตั้งใจทำงานให้มากกว่าที่เคยทำตามปกติ หรือตามที่คาดหวังไว้ นั่นคือผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามโดยให้มีความรู้ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ออกมา เห็นคุณค่าของตนเองที่จะเป็นผู้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและทีมงาน และมีแรงจูงใจในการต้องการเป็นที่ยอมรับคนอื่น ความสามารถพิเศษเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง แต่โดยความสามารถพิเศษเหล่านี้ไม่เพียงพอที่จะนับได้ว่าเป็นกระบวนการของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เพราะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการกระตุ้นอารมณ์อย่างแรงเพื่อให้มีอารมณ์ร่วมกับผู้นำหรืออาจจะโดยการให้คำแนะนำ เช่น การเป็นโค้ชกึ่งา ครู และที่ปรึกษา^{๑๗๘}

เดโซ สวานานท์ กล่าวไว้ว่าแนวคิดผู้นำ เป็นผู้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมีในหมู่คณะชะตากรรมของหมู่คณะว่า จะเป็นเช่นไรต่อไปนั้น ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเป็นส่วนสำคัญผู้นำที่หลาย

^{๑๗๘} นิตย สัมมาพันธ์, ภาวะผู้นำ พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. (กรุงเทพมหานคร : บริษัทอินโนกราฟฟิค) ๒๕๔๖

ประเภทหลายลักษณะด้วยกัน การเลือกและสร้างผู้นำที่ดีได้เท่านั้น จึงจะพอมีช่องทาง พอมีโอกาส ควบคุมสังคม^{๑๗๙} รวมทั้ง **บุญทัน ดอกไธสง** ได้พูดสรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำหมายถึง ๑) ผู้มี อิทธิพล มีศิลปะต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ ๒) เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำ ต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ ๓) ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยวางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้า กลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย^{๑๘๐} และยังมี **ภิญโญ สาร** ได้สรุปความหมายแนวคิด ของภาวะผู้นำไว้ ๓ ประการคือ ๑) ผู้นำคือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คนที่มีอำนาจ อิทธิพลหรือมีความสามารถจูงใจให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ๒) ผู้นำคือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ๓) ผู้นำแตกต่างจาก หัวหน้าหรือผู้บริหาร คนสองคนนี้อาจเป็นคนๆ เดียวกันก็ได้แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหาร หลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริง อาจเป็นคนอื่น ซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่มีอำนาจมีอิทธิพลและมีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตาม ความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตนได้ทั้งๆ ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใดๆ^{๑๘๑} รวมทั้ง **ยงยุทธ เกษสาคร** ได้กล่าวถึง แนวคิดผู้นำ คือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่มและมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นๆ ได้ ดังนั้น ผู้นำ จึงหมายถึง บุคคลใด บุคคลหนึ่ง ซึ่งได้รับบทบาทเป็น ผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่ม เสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มซึ่งมีอิทธิพลและอำนาจ สามารถ บังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้^{๑๘๒} และ **ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์** ให้ความหมายแนวคิดผู้นำไว้ว่า เป็นแนวคิดที่มีความสามารถเป็นพิเศษเหนือ บุคคลอื่น ในกลุ่มขององค์กร นั้น เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และสามารถใช้ศาสตร์ และ ศิลปะในการจูงใจให้คนอื่นๆ คล้อยตาม ทำตาม และร่วมมืออย่างศรัทธา นับถือตามแนวทางที่ให้ กระทำ ด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมี ประสิทธิภาพยิ่ง^{๑๘๓} รวมทั้ง **เสถียร เหลืองอร่าม** ได้ให้ความหมายแนวคิด ผู้นำ คือ ผู้ที่มีลักษณะเด่น เป็นพิเศษประกอบด้วย ความสามารถเป็นพิเศษในกลุ่มชนขององค์กรนั้น เพราะบุคคลแต่ละกลุ่มของ องค์กรจะประกอบด้วยบุคคลที่มีบุคลิภาพ ความรู้ความสามารถ หรือทักษะแตกต่างกันออกไป ในขณะที่ทุกคนมีความผูกพันซึ่งกันและกันในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มจะต้องยอมรับนับถือความคิดเห็นของกันและกัน ด้วยเหตุนี้เองสถานการณ์ที่บีบตัวขึ้นจึงผลักดันให้สมาชิกของกลุ่มบางคน

^{๑๗๙} เดโซ สวานานนท์, **จิตวิทยาสังคม**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๑๘), หน้า ๑๙๖.

^{๑๘๐} บุญทัน ดอกไธสง, **การจัดการองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๘** (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๒๖๖

^{๑๘๑} ภิญโญ สาร, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : ครุสภา, ๒๕๒๖), หน้า ๒๕๙

^{๑๘๒} ยงยุทธ เกษสาคร, **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**, (กรุงเทพมหานคร : ป.สัมพันธ์พานิช, ๒๕๓๓). หน้า ๓๖

^{๑๘๓} ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : เทคนิค ๑๙, ๒๕๔๐), หน้า ๑๙๕

กลายเป็นผู้นำ^{๑๘๔} และ **เสนาะ ดิเยาว์** ได้พูดถึงแนวคิดนี้ว่า คือความสามารถที่บุคคลสามารถทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด โดยใช้วิธีการจูงใจและอาศัยบุคลิกภาพของตัวเองที่ทำงานให้สำเร็จด้วยลักษณะต่างๆ คือ การใช้อำนาจ การกำหนดเป้าหมาย ทักษะติดต่อองค์กร การทำหน้าที่ผู้นำ โดยอาศัยความร่วมมือของผู้อื่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่นและการวางตัวที่เหมาะสม^{๑๘๕} รวมทั้ง **สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์** ได้พูดถึงแนวคิดผู้นำ ว่า อาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถ จูงใจ ชักนำ ชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ^{๑๘๖}

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ได้กล่าวถึง ทฤษฎีของ สโตกคิลล์ (Stogdill) ได้ศึกษาความเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในรูปของการจัดการ ซึ่งจะประกอบด้วยคุณลักษณะด้าน บุคลิกภาพ ความสามารถและทักษะทางสังคม คือ

๑. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ๑) ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ (Adaptability) ๒) การปรับตัวให้เข้ากับบทสถานการณ์ (Adjustment) ๓) พฤติกรรมเชิงรุกและการดำรงรักษาผลประโยชน์ (Aggressiveness and Assertiveness) ๔) การที่มีอำนาจ (Dominance) ๕) มีอารมณ์ปกติและมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ (emotional balance and control) ๖) ความมีอิสระ (Independence) ๗) ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ (Originality and Creativity) ๘) การมีคุณค่าในตนเอง (Personal Integrity) ๙) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence)

๒. ความสามารถประกอบด้วย ๑) สติปัญญา (Intelligence) ๒) การใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจ (Judgment and decisiveness) ๓) ความรู้ (Knowledge) ๔) ความคล่องในการพูด (Fluency of speech)

๓. ทักษะทางสังคม ประกอบด้วย ๑) ความสามารถที่จะแสวงหาความร่วมมือ (Ability to Enlist cooperation) ๒) ความสามารถในการบริหาร (Administrative Ability) ๓) ความร่วมมือกัน (Cooperativeness) ๔) ความกว้างขวางและเกียรติยศ (Popularity and Prestige) ๕) ความสามารถทางสังคม (Sociability) ๖) การเข้าร่วมทางสังคม (social Participation) ๗) การรู้จักจังหวะและกาลเทศะ (Tact and Diplomacy)^{๑๘๗}

พะยอม วงศ์สารศรี ได้พูดถึง ทฤษฎีของ กีเซลลี (Ghiselli) ได้ทำการศึกษาเพื่อที่จะระบุคุณลักษณะทางบุคลิกภาพและการจูงใจที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยได้ทำการศึกษาค้นคุณลักษณะ ๑๓ ด้าน และพบว่าคุณลักษณะ ๖ ด้านต่อไปนี้ มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ ได้แก่ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory Ability) เป็นการปฏิบัติหน้าที่

^{๑๘๔} เสถียร เหลืองอร่าม, **หลักมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารงานมโนการ**, (กรุงเทพมหานคร : แพรวพิทยา, ๒๕๑๙), หน้า ๙๗

^{๑๘๕} **เสนาะ ดิเยาว์, หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๖-๘

^{๑๘๖} **สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์ เอ็ดดุกะเซ็น จำกัด, ๒๕๓๗) หน้า ๓

^{๑๘๗} **เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา, ในเอกสารประกอบการสอนหลักสูตรปริญญาเอก, (คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๓๘), หน้า ๔๖**

เบื้องต้นทางการจัดการรวมไปถึงการวางแผน การจัดองค์การ การมีอิทธิพล และการควบคุมงานของผู้อื่นความต้องการความสำเร็จในอาชีพ (Need for Occupational Achievement) เป็นการแสวงหาความรับผิดชอบ และปรารถนาความสำเร็จสติปัญญา (Intelligence) เป็นความสามารถสร้างสรรค์และความสามารถทางภาษา รวมไปถึงการรู้จักใช้ดุลพินิจ การใช้เหตุผล และความสามารถในการคิด การตัดสินใจ (Decisiveness) เป็นความสามารถในการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาความมั่นใจในตนเอง (Self-Assurance) เป็นความมั่นใจตนเองว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาความริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีอิสระมีลักษณะเป็นผู้เริ่มต้นด้วยตนเอง สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ๆ หรือแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน^{๑๘๘} สโตกคิล (Stogdill, R.M.) กล่าวถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ ที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ และมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งในการศึกษาผู้วิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในประเด็นดังนี้ ภาวะผู้นำเริ่มได้รับความสนใจและทำการศึกษอย่างจริงจังเกี่ยวกับผู้นำมาตั้งแต่ในสมัยสงครามโลกครั้งที่ ๑ จนถึงปัจจุบัน โดยแบ่งออกเป็น ๔ ยุค จำแนกตามแนวทางการศึกษา และช่วงเวลา ดังนี้

ยุคที่ ๑ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)

ยุคที่ ๒ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

ยุคที่ ๓ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

ยุคที่ ๔ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

๑. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)

มีการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเริ่มขึ้นในปี ค.ศ.1930 – 1940 โดยทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ คือ ทฤษฎีที่มองหาคุณลักษณะทั่วไปที่ปรากฏในผู้นำเพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรกๆ นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (Personal traits) ของผู้นำโดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ ตัวอย่างคุณลักษณะที่มีการระบุกันมากกว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) งานวิจัยในยุคแรกๆ ของแนวทางนี้ จะศึกษาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น แนวทางนี้จึงรู้จักกันอีกประการหนึ่งว่าแนวทาง “บุรุษผู้ยิ่งใหญ่” (The great man approach) และมีความเชื่อว่ามีคนบางคนเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ บุคคลคนใดจะเป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่ได้ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว และไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาขึ้นได้

ต่อมา Stogdill, R.M. ได้ทำการศึกษาลักษณะของผู้นำจากงานวิจัยจำนวน ๑๖๓ ฉบับที่สร้างขึ้นระหว่าง ค.ศ.1949 - 1970 และได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำ ๖ คุณลักษณะไว้ในหนังสือ Handbook of Leadership ดังนี้

^{๑๘๘} พะยอม วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ วิทยาลัยครูสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๑๙๖-๑๙๘.

๑) คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical characteristics) ประกอบด้วย ความแข็งแรง รูปร่าง น้ำหนัก ความสูง แต่ต่อมามีการศึกษาพบว่าคุณลักษณะร่างกายมีผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกันกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒) คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม (Social background) ประกอบด้วย สถานภาพทางสังคม การศึกษาและการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม

๓) คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and ability) ประกอบด้วย การมีความรู้ การมีดุลพินิจ การมีทักษะในการพูด

๔) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ ความเชื่อมั่นในตนเอง การควบคุมอารมณ์ การอดทนต่อความเครียด ความกระตือรือร้น ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการปรับตัว การตื่นตัว การเป็นคนไม่เก็บตัว

๕) คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-Related characteristic) ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความขยันการไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรค

๖) คุณลักษณะทางสังคม (Social characteristic) ประกอบด้วย การมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีเสน่ห์ความร่วมมือ การเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ความเป็นนักการทูตความนิยมในหมู่คน^{๑๘๙}

๒. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

ต่อมาในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่ยังมีข้อบกพร่องอยู่ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจเรื่อง ภาวะผู้นำในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนี้มีแนวคิดในเรื่องความสำเร็จของผู้นำเกิดจากการปฏิบัติงาน การมีส่วนเกี่ยวข้องของอย่างใกล้ชิดกับสิ่งที่เขาทำมากกว่า โดยเชื่อว่าคุณลักษณะเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก แต่พฤติกรรมเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่า เราจึงสามารถเรียนรู้พฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จเพื่อสามารถนำมาปรับปรุงตนเองได้ในการศึกษา จึงมีการมุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมที่ดีของผู้นำ ดังนั้น นักวิจัยจึงพยายามศึกษาค้นคว้าว่า รูปแบบพฤติกรรมใดที่ดีที่สุดในการนำเอาแบบนั้นไปพัฒนาให้บุคคลมีรูปแบบพฤติกรรมแบบนั้น เพื่อที่จะได้ผู้นำที่มีคุณภาพ สมมติฐานของทฤษฎีนี้จึงเชื่อว่า ภาวะผู้นำถูกสร้างขึ้นได้ไม่ใช่เป็นมาโดยกำเนิด (Made not born) จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีอยู่หลากหลาย มีทั้งที่ศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจ พฤติกรรมการบริหารจัดการ เป็นต้น โดยจะศึกษาแนวคิดต่างๆ

ลันเนบอร์ก และ ออร์นสไตน์ (Lunenburg, F.C. and Ornstein, A. C) พูดถึง การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan studies) นักวิจัยในกลุ่มนี้เป็นนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน นำโดย Rensis Likert ในปี ค.ศ. 1966 ได้ใช้กลยุทธ์ในการศึกษาภาวะผู้นำที่แตกต่างจากความคิดของ Kurt Lewin ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ เขาได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานได้ระบุพฤติกรรมผู้นำไว้ ๒ แบบ คือ ผู้นำที่มี

^{๑๘๙} Stogdill, R.M., *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*, (NewYork: Free Press, 1974).

พฤติกรรมแบบมุ่งคน (Employee-centered leader behavior) และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน (Job-centered leader behavior) โดยมีรายละเอียดของการศึกษาดังนี้

๑) พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งคน ผู้นำแบบนี้จะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน

๒) พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำแบบนี้จะเน้นไปที่ผลผลิตเป็นสิ่งสำคัญ จึงให้ความสำคัญกับงานและเทคนิคต่างๆ ในการผลิต เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยมองว่าพนักงานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น^{๑๙๐}

ลิเคิร์ต เรนซิส (Likert, Rensis) ได้พูดถึงการพัฒนาแนวความคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ในปี ค.ศ. 1961 โดยได้นำแนวความคิดพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน และแบบมุ่งงานมาทำการวิจัย โดยแบ่ง เป็น ๔ ระบบ ดังนี้

ระบบที่ ๑ พฤติกรรมผู้นำเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ (Exploitative autocratic) ระบบนี้ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจทุกอย่างว่าต้องทำอะไร ใครต้องทำ ต้องทำอะไร ทำที่ไหน และจะต้องให้เสร็จเมื่อไร ถ้างานไม่สำเร็จจะต้องมีการลงโทษ ผู้นำไว้วางใจผู้ตามน้อย ระดับความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นระหว่างผู้นำและผู้ตามจะมีต่ำ

ระบบที่ ๒ พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีเมตตา (Benevolent autocratic) ระบบนี้ผู้นำยังเป็นคนตัดสินใจอยู่ แต่ให้ผู้ตามมีอิสระอยู่บ้าง ผู้นำแบบนี้จะมีเจตคติแบบพ่อปกครองลูก ตราบใดที่ผู้ตามยังปฏิบัติงานตามระเบียบอยู่ ผู้นำจะดูแลผู้ตามเป็นอย่างดีระดับความไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตามยังคงต่ำอยู่

ระบบที่ ๓ พฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative) ระบบนี้ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ตามก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายหรือการตัดสินใจ ผู้ตามมีอิสระมากขึ้นอีก ผู้นำระบบนี้ต้องการความคิดเห็นของผู้ตามก่อนตัดสินใจ ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ทำงานดี มากกว่าการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด เป็นแรงจูงใจให้ผู้ตาม บรรยายภาพเป็นกันเอง ระดับความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีสูง

ระบบที่ ๔ พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) ระบบนี้ผู้นำเน้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจ ผู้ตามเป็นอิสระ ถกเถียงกับผู้นำได้ ผู้นำแสดงความสนับสนุนแทนการข่มขู่ทุกส่วนของผู้ตาม มีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร^{๑๙๑}

อย่างไรก็ดี Likert, S. อ้างกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์งานวิจัยของมหาวิทยาลัย Michigan ความเป็นผู้นำส่วนใหญ่ของทีมงานเพื่อค้นหาหลักและวิธีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยมุ่งให้ความสำคัญของผลผลิต (Production orientation) หรือทำงานให้ประสบความสำเร็จ และมีการมุ่งให้ความสำคัญกับคน (Employee orientation) หรือการสนับสนุนในการทำงานหัวหน้าจะทำให้มีผลผลิตสูงในกลุ่ม และดูแลให้ความสำคัญกับผลผลิตและคน จากการวิจัยทำการค้นพบที่มุ่งเน้นคน

^{๑๙๐} Lunenburg, F.C. and Ornstein, A. C., **Educational Administration Concepts and Practices**, (Newyork : Thomson Learning, Inc., 2004), p. 128-129.

^{๑๙๑} Likert, Rensis, "The Method of Constructing and Attitude Scale", In Reading in Fishbein, M (Ed.), **Attitude Theory and Measurement**, (New York: Wiley & Son, 1967), pp. 126-127.

(Employee centered supervisors) จะมีสวัสดิการมุ่งเน้นให้ลูกน้อง ในทางกลับกันหัวหน้าที่มุ่งเน้นผลผลิต (Production centered supervisors) จะมีลักษณะที่มุ่งเน้นความสำเร็จในการพัฒนา มากกว่าโดยทั่วไปหัวหน้างานที่มุ่งเน้นคน พบว่า มีกลุ่มงานที่มีผลผลิตมากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้างานที่มุ่งเน้นผลผลิต การวิจัยในภายหลังโดย Likert ได้เสริมเพิ่มเติมในการศึกษา แบบฉบับของผู้นำที่มีส่วนร่วม เช่น ผู้นำควรใช้การประชุมของกลุ่มเพื่อกระตุ้น การที่ส่วนรวมของพนักงานในการทำการตัดสินใจ และแก้ปัญหา การติดต่อสื่อสารความร่วมมือกันและการแก้ปัญหาของความขัดแย้ง ผู้นำแบบมีส่วนร่วมช่วยสนับสนุน และแนะแนวทางการตัดสินใจของกลุ่ม และมุ่งเน้นให้ทำการตัดสินใจ และแก้ปัญหา การบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับเป้าหมาย และการตัดสินใจ โดยกลุ่มผู้บริหารให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่างเท่านั้น (Downward Communication) และจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) และยังมีการติดต่อแบบแนวนอน (Horizontal Communication) ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์กับผู้บริหาร ภายในบรรยากาศแห่งความมีมิตรภาพ นอกจากนี้การมีส่วนร่วมยังมีสาระที่สำคัญ ดังนี้

- ๑) ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๒) ผู้บังคับบัญชากระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- ๓) ระบบการสื่อสารภายในองค์กรมีความคล่องตัวเป็นไปโดยอิสระ
- ๔) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิริยาโต้ตอบกันอย่างเปิดเผย และโดยกว้างขวาง เกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร การปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร
- ๕) การตัดสินใจต่างๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับองค์กร เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินการ
- ๖) การควบคุมงานมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมกันเองและเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก
- ๗) ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานโดยการฝึกอบรมเพื่อให้การทำงานที่สูงสุดตามเป้าหมาย^{๑๙๒}

สมศรี แจ่มบุญรัตน์ ได้กล่าวว่า ต่อมานักวิจัยที่รัฐโอไฮโอ ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้นำที่มุ่งความเอาใจใส่ (มุ่งคน) สูง จะมีความอบอุ่นทางอารมณ์ของสังคม (Socio emotional) จึงทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจมากกว่า และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า แต่ต่อมาผลในการวิจัยกลับแสดงให้เห็นว่า ผู้นำควรมีลักษณะทั้งเอาใจใส่ (มุ่งคน) และมีโครงสร้างความคิดริเริ่ม (มุ่งงาน) ในระดับที่สูง กล่าวคือ มีความเป็นผู้นำที่มีงาน และตัวพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Job-centered and employee centered leadership) อันเป็นการกำหนดความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำของบุคคลในองค์กร ซึ่งลักษณะทั้ง ๒ อย่างนี้มีอิทธิพลต่อแนวความคิดของวิธีการศึกษารางของการเป็นผู้นำ (The Leadership Grid Approach) จากแนวความคิดที่ได้จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอเป็นพื้นฐานความคิดที่ทำให้นักวิชาการที่สนใจเรื่องภาวะผู้นำ นำไปพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระยะเวลาต่อมาอีกหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำ ๓ มิติของ Reddin (Reddin's 3D Leadership Model)

^{๑๙๒} Likert, S., *New patterns of management*, (New York: McGraw-Hill, 1961), p. 223.

จากการวิจัยภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น ๒ มิติ คือ มุ่งคน และมุ่งงาน ต่อมาได้นำมาขยายเพิ่มเติมเป็น ๓ มิติ คือ การพิจารณาประสิทธิผลของงาน (Effectiveness) มาประกอบเพิ่มขึ้น เพราะภาวะผู้นำไม่ว่าจะมุ่งคนหรือมุ่งงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ ด้วย จึงเรียกว่า ทฤษฎี ๓ มิติ (Three Dimension Theory) สำคัญสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำ ๓ มิติ เริ่มจากแนวคิดพื้นฐานที่ว่า ถ้าพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งคนหรือมุ่งงานแล้ว จะได้พฤติกรรมผู้นำ ๔ แบบ

พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีนี้มี ๔ แบบ คือ

แบบที่ ๑ ผู้นำแบบปลีกตัว (Separated) เป็นผู้นำที่ไม่มุ่งคน ไม่มุ่งงาน ทำงานไปวันๆ

แบบที่ ๒ ผู้นำแบบเสียสละอุทิศตน (Dedicated) เป็นผู้นำที่ทุ่มเทให้กับงานโดยขาดความสัมพันธ์ที่ดีกับคน

แบบที่ ๓ ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) เป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์กับผู้ตาม คำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย

แบบที่ ๔ ผู้นำแบบผสมผสาน (Integrated) เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งความสัมพันธ์กับคนและมุ่งทั้งผลงานของงาน^{๑๙๓}

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ พุดถึงการศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่มีนักวิชาการบริหาร เช่น ลิพพิท และ ไวท์ (Lippitt and White) เลวิน (Lawin) เฮมพิล และ คูนส์ (Hemphill and Coons) ฮาลพิน และ ไวนเนอร์ (Halpin and Winer) และลิเคอร์ท (Likert) ได้ศึกษาถึงแบบความเป็นผู้นำที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังเป็นผลให้เกิดมีรูปแบบสร้างความเป็นผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนี้อยู่หลายรูปแบบด้วย ที่นับว่าสำคัญพอสรุปได้ ๕ ทฤษฎี ดังนี้คือ

๑) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะของการใช้อำนาจเป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำอย่างจริงจังเป็นครั้งแรกเป็นผลงานการวิจัยของ ลิพพิท และไวท์ (Lippitt and White) ภายใต้การควบคุมดูแลของ เลวิน (Lawin) แห่งมหาวิทยาลัย โอไฮโอ เมื่อปี ค.ศ.1940 ผลการวิจัยนี้ถือว่าเป็นการศึกษาพื้นฐานหรือแหล่งที่มาของการใช้อำนาจของผู้นำตามอำนาจหน้าที่เพื่อบังคับบัญชาสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งแบ่งออก ได้เป็น ๓ แบบ คือ

(๑) ผู้นำแบบเผด็จการหรือ อัตนนิยม (Autocratic Leader) หมายถึง ผู้นำที่ทำการวินิจฉัยสั่งการหรือออกคำสั่งใดๆ โดยรวบรัดอำนาจ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจใดๆ ผู้นำประเภทนี้จะทำตัวเป็นผู้บังคับการ เป็นผู้กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และการสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติในลักษณะเบ็ดเสร็จเด็ดขาด เพราะผู้นำประเภทนี้ เชื่อว่าการออกคำสั่งการใช้ระเบียบวินัยการควบคุมอำนาจอย่างเข้มงวด และการให้คนให้โทษอย่างเคร่งครัดจะเป็นวิธีการที่ทำให้คนผลิตผลงานตามที่ผู้นำต้องการโดยมิได้สนใจหรือให้ความสำคัญกับความต้องการส่วนบุคคลตลอดจนความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าใดนัก

^{๑๙๓} สมศรี แจ่มบุญรัตน์, “แบบภาวะผู้นำแบบสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฐมศึกษาเขต ๑”, วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย ศิลปากร, ๒๕๔๘), หน้า ๑๘-๑๙.

(๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือผู้นำที่มีส่วนรวม (Democratic or Participative Leader) หมายถึง ผู้นำที่กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ แต่ผู้นำแบบนี้ จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา จะได้รับการปฏิบัติในลักษณะของการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาด้วยการเปิดโอกาส ให้บุคคลทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเกิดความ ภาคภูมิใจ ความผูกพันและรับผิดชอบร่วมกัน อันจะนำไปสู่การทุ่มเทแรงกายแรงใจและสติปัญญา ให้แก่งานผลผลิตก็จะสูงทั้งปริมาณและคุณภาพ ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็จะสูงตามไปด้วย

(๓) ผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez-Faire Leader) หมายถึง ผู้นำที่ใช้อำนาจควบคุม บังคับบัญชาลูกน้อง น้อยมากหรือเกือบไม่ใช้เลย ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำประเภทนี้จะมีอิสระเสรี อย่างเต็มที่ในการเลือกกรรมวิธีการปฏิบัติงาน การพิจารณา และแก้ไขปัญหามากมาย โดยผู้นำจะเป็น เพียงผู้ให้ข้อมูลให้ความช่วยเหลือเมื่อลูกน้องต้องการ และให้ความเป็นมิตรโดยแทบจะไม่มีบทบาท ของความเป็นผู้นำในกลุ่มเลยความสำเร็จของกลุ่มที่มีผู้นำแบบนี้มักจะขึ้นอยู่กับคุณภาพของกลุ่ม ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ

๒) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะวิธีการทำงานเป็นการศึกษาพฤติกรรมการทำงาน ของบุคคลที่มีฐานะเป็นผู้นำ ซึ่งโดยทั่วไปจะพิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงานออกเป็น ๔ แบบ

(๑) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ ในการปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ จะยึดถือระเบียบแบบ แผน ไม่ชอบมีการเปลี่ยนแปลง มักจะใช้หลักความระมัดระวัง และยึดถือระเบียบไว้ก่อนการ ติดต่อสื่อสารจะเป็นแบบการสื่อสารทางเดียว

(๒) ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบนี้ทราบแต่วิธีออกคำสั่งแต่อย่างเดียว แต่ไม่รู้จักวิธีสอน แนะนำการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบสื่อสารจากบนลงล่าง

(๓) ผู้นำแบบจงใจ ผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนรวมในการทำงาน การพิจารณาแสดงความเห็น การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบการสื่อสารสองทาง

(๔) ผู้นำแบบร่วมใจ การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้นิยมการปรึกษาหารือและ เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดหลักการประนีประนอมและแลกเปลี่ยนความ เห็นซึ่งกันและกัน

๓) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำแบบสองมิติ (Two-Dimensional Theory) เป็นพฤติกรรมผู้นำ ตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ประเทศ สหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ.1945 โดยสถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งคณะผู้วิจัยได้พยายามอธิบาย มิติต่างๆ ของพฤติกรรมผู้นำ โดยให้ความเห็นว่า เป็นพฤติกรรมของบุคคลเพื่อที่จะควบคุมกิจกรรม ของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย^{๑๙๔} พระครูภัทรธรรมคุณ กล่าวถึงว่า ต่อมาในปี ค.ศ.1957 เฮมพิลและ คูนส์ (Hemphill and Coons) ได้สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำขึ้นและได้ทำการวิจัย เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำโดยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจากการรวบรวมข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานหลาย สาขาอาชีพได้ข้อคิดเห็นต่างๆ รวมทั้งสิ้น ๑,๘๐๐ ข้อนำมาสรุปพฤติกรรมผู้นำออกมาเป็น ๙ มิติ ดังนี้

^{๑๙๔} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: ดวงกมลสมัย, ๒๕๔๒),

- (๑) การกระทำของผู้นำที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงานแทนที่จะทำงานแข่งขันกัน (Integration)
- (๒) การกระทำที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และความเข้าใจการเป็นไปของกลุ่ม (Communication)
- (๓) การกระทำที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จได้ผลผลิตที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ (Production)
- (๔) การกระทำที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเมื่อมีปฏิสัมพันธ์ กับกลุ่มอื่นๆ (Representation)
- (๕) ความพยายามที่จะให้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Fraternization)
- (๖) ความพยายามที่จะให้รางวัลหรือลงโทษ หรือตัดสินสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Evaluation)
- (๗) การกระทำซึ่งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม (Initiation)
- (๘) การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่น (Domination)
- (๙) ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ (Organization)^{๑๙๕}

ในปีเดียวกันนั้น ฮาลพินและไวเนอร์ (Halpin and Winer) ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมของผู้นำขึ้น และใช้ทดสอบกับผู้บังคับการบิน โดยให้ผู้บังคับการบินจำนวน ๕๒ คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และให้นักบินอีกจำนวน ๓๐๐ คน บรรยายพฤติกรรมผู้นำของเขา ผู้วิจัยได้พยายามรวบรวมและบรรจุพฤติกรรมผู้นำต่างๆ ลงในมิติทั้ง ๙ ของ เฮมฟิลและคุนส์ (Hemphill and Coons) ปรากฏว่าไม่สามารถวินิจฉัยและกำหนดลงในมิติเหล่านั้นได้ จึงได้รวบรวมมิติทั้ง ๙ มิติให้เหลือเพียง ๔ มิติ คือ

- ๑) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration)
- ๒) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure)
- ๓) พฤติกรรมผู้นำด้านเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis)
- ๔) พฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้ (Sensitivity) ปรากฏว่ามิติที่สำคัญและผู้นำได้นำมายึดถือปฏิบัติอยู่มาก คือ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure)

ฮาลพิน (Halpin, Andrew W) ได้กล่าวว่า ได้ทำการพัฒนารูปแบบของแบบทดสอบ โดยการตัดพฤติกรรมผู้นำด้านเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis) และพฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้ (Sensitivity) ออกเสียแล้วเรียกแบบทดสอบนี้ว่า Leader Behavior Description Questionnaire ซึ่งเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปในนามของแบบสอบถาม LBDQ ผลการวิจัยปรากฏว่ามิติที่สำคัญที่ปฏิบัติกันมากและมีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน คือ มิติพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และมิติพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ แล้วยังพบว่า พฤติกรรม ๒ ด้าน หรือ ๒ มิติ เป็นพฤติกรรมสองมิติที่เป็นอิสระจากกันและแยกจากกันอย่างชัดเจน (Two-Dimensional View) พฤติกรรมจะอยู่บนแนว ต่อเนื่อง

^{๑๙๕} พระครูภัทรธรรมคุณ, “การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๑๙.

๒ แก่นมากกว่าจะเป็นแนวต่อเนื่องแก่นเดียว หมายความว่า ผู้นำที่มีคะแนนที่สูงในมิติหนึ่งไม่จำเป็นจะต้องต่ำในอีกมิติหนึ่งแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ LBDQ มี ๒ มิติ คือ ทดสอบพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์หรือมุ่งงาน ๑๕ ข้อทดสอบ พฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์หรือมุ่งความสัมพันธ์ ๑๕ ข้อแบบสอบถามนี้ได้ ถูกนำไปทดสอบกับบุคคลที่อยู่ในวงการทหารธุรกิจ อุตสาหกรรมและการศึกษาปรากฏว่าได้ผลดีมาก โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น ๒ มิติ คือ

๑) มิติกิจสัมพันธ์ หรือมิติมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในลักษณะการแจกแจงงาน การกำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

๒) มิติมิตรสัมพันธ์ หรือมิติมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความเป็นมิตร ความเป็นกันเอง ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเห็นอกเห็นใจการให้เกียรติยกย่องและความจริงใจอันอบอุ่นที่ผู้นำมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

(๑) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของการวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ในระยะเวลาเดียวกัน ได้มีกลุ่มนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบสองมิตินี้ เช่นเดียวกัน ซึ่งศูนย์วิจัยสำรวจของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยค้นหาแหล่งคุณสมบัติต่างๆ ที่เชื่อมโยงกัน ตัวชี้วัดต่างๆ ที่บอกประสิทธิภาพ โดยเริ่มแรกศึกษาที่บริษัท Prudential Insurance ก่อนผลการวิจัยได้สรุปพฤติกรรม ๒ อย่าง เช่นเดียวกับการศึกษาที่โอไฮโอ แต่เรียกชื่อต่างกัน คือ

(๑.๑) แบบมุ่งตัวงาน (Job Centered) นั้นเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการทำงานและความสำเร็จของงานเป็นหลักผู้นำจะไม่คอยคำนึงถึงความรู้สึกหรือสภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมากนัก

(๑.๒) แบบมุ่งตัวคน (Employee Centered) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดี กับผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจะคำนึงถึงสภาพจิตใจทุกข์สุข และสวัสดิการของลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลักผลจากการที่พฤติกรรมมุ่งตัวงานและมุ่งตัวคน ตั้งอยู่บนปลายคนละด้านของเส้นตรงหรือแกนๆ เดียวกันนี้ทำให้แบบพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมิชิแกนมี ๒ แบบใหญ่ๆ เท่านั้น คือ มุ่งงานสูงและมุ่งคน ต่ำกับมุ่งคนสูงและมุ่งงานต่ำผล^{๑๙๖}

๓. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

ในการศึกษาภาวะผู้นำในเรื่องของสถานการณ์เกิดจากการศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำไปอีกขั้นหนึ่งต่อจากเรื่องภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมที่ถูกวิจารณ์ว่า แบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งอาจไม่ใช่เป็นแบบที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ก็ได้ กล่าวได้ว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์หรือเงื่อนไขบางอย่างที่เหมาะสม จึงจะบริหารจัดการให้บรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งมีแนวคิดตามหลักที่ปรากฏจากแนวคิดของ Fiedler, House และ Hersey & Blanchard Fiedler เสนอตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Fiedler's Contingency Model) โดยมีกรอบแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำที่ดีอยู่

^{๑๙๖} Halpin. Andrew W, *Theory and Research in Administration*, (New York : macmillan Company. Inc, 1966), p 15,

ที่ความเหมาะสมระหว่างแบบของผู้นำ (Leadership style) กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Situational demands) โดย Fiedler เชื่อว่าแบบของผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของคน เปลี่ยนแปลงได้ยาก แทนที่จะพยายามหาวิธีการฝึกอบรมให้ผู้บริหารเปลี่ยนรูปแบบจากการเน้นงานไปเน้นคน หรือจากเน้นคนไปเน้นงาน ควรที่จะหาสถานการณ์ที่ “ลงตัว” กับรูปแบบของผู้นำจะทำให้เกิดการใช้รูปแบบภาวะผู้นำ (ซึ่งเป็นบุคลิกภาพของผู้บริหารที่ติดตัวอย่างถาวร) ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้เครื่องมือวัด “แบบทดสอบผู้ร่วมงานที่ไม่พึงปรารถนา” (Least Preferred Coworker Scale : LPC Scale) ซึ่งจะบอกว่า ผู้ทดสอบ มีแนวโน้มเป็นผู้นำแบบเน้นงาน หรือเน้นความสัมพันธ์และแบ่งสถานการณ์ของผู้นำเป็นออกเป็น ๓ ด้าน คือ คุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ระดับโครงสร้างงาน และอำนาจของผู้นำ ตามแบบจำลองของ ฟิลเลอร์ ได้ผสมผสานตัวแปรทางสถานการณ์ออกมาเป็นสถานการณ์ของผู้นำ ๘ สถานการณ์ ในแต่ละสถานการณ์จะมีระดับความน่าพึงพอใจแตกต่างกัน เช่น สถานการณ์ที่ ๑ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นไปได้อย่างดี โครงสร้างของงานแข็ง และอำนาจของผู้นำมีมาก จะเป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมากที่สุด ขณะที่สถานการณ์ที่ ๘ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกไม่ดี โครงสร้างของงานอ่อนและอำนาจของผู้นำมีน้อย จะเป็นสถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมากที่สุด

แฮร์รี โรเบิร์ต เจ และ มิเชลล์ เทเรนท อ (House, Robert J. & Mitchell, Terence R) กล่าวถึงการเสนอตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ที่เรียกว่า ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (House's Path-Goal Leadership Theory) ซึ่งมีแนวคิดคือ ผู้นำที่ดีจะต้องช่วยเหลือหรือชี้เส้นทาง Path ให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย (Goal) ของงานและเป้าหมายส่วนตัว พฤติกรรมและบทบาทของผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน โดยการให้รางวัลที่ขึ้นอยู่กับผลสำเร็จของงานอีกประการหนึ่งผู้นำจะต้องช่วยเหลือผู้ร่วมงาน โดยการชี้แนะให้บรรลุเป้าหมายและขจัดอุปสรรคหรือปัญหาให้เรียนรู้ว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จ และได้รับผลตอบแทนที่กำหนดไว้จากกรอบแนวคิดดังกล่าว แฮสส์ได้กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำไว้ ๔ แบบ คือ

๑) ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) ได้แก่ ผู้ที่กำหนดมาตรฐานตารางเวลาในการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับไว้อย่างเคร่งครัดและแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบว่าคาดหวังผลงานอะไรจากพวกเขา พฤติกรรมผู้นำแบบนี้จะเป็นไปในลักษณะอำนาจนิยม

๒) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่เอาใจใส่ความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเพื่อนร่วมงานและดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันจะทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นที่น่าพึงพอใจ

๓) ผู้นำแบบร่วมงาน (Participative Leadership) ผู้นำนั้นได้แก่ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำจะปรึกษาหารือขอคำแนะนำ ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานมาประกอบการตัดสินใจของผู้นำ

๔) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement - oriented Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่กำหนดเป้าหมาย ท้าทายและพยายามให้บรรลุผลสำเร็จ มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง สร้างความคาดหวังสูงต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ

การใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้ ผู้นำจะต้องเลือกใช้รูปแบบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งมีอยู่ ๒ กลุ่ม คือ

๑) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environment) อันได้แก่ โครงสร้างของงาน (Task - Structure) อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ (Formal authority system) และกลุ่มงาน (Work group)

๒) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา (Personal characteristics of follower) ได้แก่ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ^{๑๔๗}

เฮอร์ซี และ บลันชาร์ด (Hersey & Blanchard) เป็นผู้ที่ได้นำเสนอตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ที่เรียกว่า ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของ เฮอร์ซี และ บลันชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Theory) แนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard มองว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับความพร้อม (Readiness) ของผู้ปฏิบัติงานความพร้อมในที่นี้ หมายถึง ความสามารถ (Ability) และความมุ่งมั่นหรือความเต็มใจ (Willingness) เป็นของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจะมีความพร้อมในลักษณะที่มีความแตกต่างกันตามแนวคิดของ เฮอร์ซี และ บลันชาร์ดได้แบ่งกลุ่มของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ ๔ กลุ่ม ด้วยกัน คือ

๑) ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามารถและมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

๒) ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามารถแต่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง

๓) ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถแต่ขาดความมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นผู้มีความพร้อมระดับปานกลาง - สูง

๔) ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับสูง

ตามลักษณะความพร้อมของผู้ตามที่แตกต่างกันดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องใช้ผู้นำที่มีคุณลักษณะ และพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน จึงเกิดรูปแบบภาวะผู้นำที่ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ คือ ความพร้อมของผู้ตามอย่างเหมาะสม ดังนี้

๑) ผู้นำแบบสั่งงาน (Telling) จะมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตมากให้ความสำคัญกับคนน้อย มีการออกคำสั่งให้ปฏิบัติ และควบคุมการทำงานทุกขั้นตอน ซึ่งจะเหมาะกับผู้ตามประเภทซึ่งมีความพร้อมต่ำ

๒) ผู้นำแบบสอนงาน (Selling) ผู้นำแบบนี้ จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคน มีการอธิบายแนะนำ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ซักถามเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเหมาะสมกับผู้ตามประเภทขาดความสามารถแต่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เพราะเป็นผู้ที่มีความเต็มใจในการทำงาน แต่ขาดความรู้ทักษะในการทำงาน

๓) ผู้นำแบบร่วมงาน (Participating) ผู้นำแบบนี้ จะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ซึ่งจะเหมาะสมกับความพร้อมผู้ตามประเภทนี้ คือ เขามีความรู้

^{๑๔๗} House, Robert J. & Mitchell, Terence R., "Path-Goal theory of leadership", *Journal of Contemporary Business*, (1974): p.81-97.

ความสามารถในการทำงานมากแต่ขาดความเต็มใจ เพราะผู้นำไม่เอาใจใส่หรือให้ความสำคัญบุคคลเหล่านี้ คือ ผู้อาวุโสทั้งหลายในหน่วยงานนั่นเอง พฤติกรรมของผู้นำจะต้องใช้การระดมความคิดจากกลุ่ม เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดวิธีการ และเป้าหมายของงาน

๔) ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) ซึ่งเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบที่ให้ความสำคัญกับคนและงานน้อยทั้งคู่จะควบคุมดูแลในลักษณะกว้างๆ เพียงกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนการปฏิบัติงาน การตัดสินใจจะมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระ ในการดำเนินงาน เพราะผู้ตามประเภทนี้มีความพร้อมทั้งความสามารถ และความเต็มใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง^{๑๙๘}

๔. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในช่วงที่สหรัฐอเมริกามีการแปรรูปและฟื้นฟูองค์กรต่างๆ มากมาย เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่สูงขึ้นดังนักการศึกษาต่อไปนี้พูดไว้คือ

เบิร์นส์ (Burns, J. M) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ แรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน สรุปได้เป็น ๓ รูปแบบ ดังนี้

๑) ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Transactional Leadership) รูปแบบนี้ผู้นำจะติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นจะกลายมาเป็นประโยชน์ร่วมกัน เช่น ทำงานเพื่อค่าจ้าง ทำงานดีได้เลื่อนขั้น เป็นต้น

๒) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) รูปแบบนี้ผู้นำจะคำนึงถึงความต้องการของผู้ตามตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงกว่าความต้องการจริงของผู้ตาม เน้นการพัฒนา กระตุ้น และยกย่องผู้ตามจนผู้ตามพัฒนาตนเองขึ้นเป็นผู้นำได้ และมีการเปลี่ยนแปลงต่อๆ กันไปเรียกว่า Domino effect และต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

๓) ภาวะผู้นำด้านจริยธรรม (Moral Leadership) รูปแบบนี้ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ตรงกับความต้องการของผู้ตามทำให้ผู้ตามมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และจะยึดมั่นในจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคมผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม^{๑๙๙}

แบสส์ เบอ์นาร์ต (Bass, Bernard M) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของ Burns คือ พฤติกรรมของผู้นำในการนำให้ได้ผลเกินความคาดหวังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง ๒ ลักษณะร่วมกัน คือ ภาวะผู้นำแบบ

^{๑๙๘} Hersey, P & Blanchard, K.H., **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human**, 4th ed., (Englewood Cliff, NJ.: Prentice-Hall, 1982), p. 103-104.

^{๑๙๙} Burns, J. M., **Leadership**, (New York : Harper and Row, 1978). อ้างใน พันทิวา สุพัฒนาภรณ์, “ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรกรณี บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต** (สาขาวิชาการสื่อสารประยุกต์), (บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๖), หน้า ๒๓.

แลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้

๑) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น เศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงในสังคม

๒) สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ บรรยากาศองค์กร ลักษณะของงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และวัฒนธรรมองค์กร

๓) คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ ความสามารถเฉพาะบุคคล ความถนัด บุคลิกภาพและความสนใจ^{๒๐๐}

สกรีสทิม (Schriesheim, C.A) อ้างถึงใน **ณัฐธินิ ทองเรือง** กล่าวว่าในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Bass ได้เสนอองค์ ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ ดังนี้

๑) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

๒) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการสร้างเจตคติและการคิดในแง่บวกและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือ

^{๒๐๐} Bass, Bernard M., *Leadership and performance beyond expectations*, (New York : The Free Press, 1985).

ความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้ง พบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญาโดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๓) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) อันเป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพื่อการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐานเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตาม ว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเองความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

๔) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชนการเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคนผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลเช่นบางคนได้รับกำลังใจมากกว่าบางคน ได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการ

เดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิด โอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

ภาวะผู้นำ (Leadership) ดังที่กล่าวมา นักวิชาการทั้งหลายยังได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญและจุดเน้นที่แตกต่างกัน ในที่นี้ผู้วิจัยจะเสนอเฉพาะทฤษฎีที่เห็นว่า เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

๑. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ตั้งแต่ก่อนสมัยคริสตกาล จนถึงปี ค.ศ.1940 เป็นระยะที่พยายามศึกษาลักษณะสากลของผู้ที่มีประสิทธิผล^{๒๐๑} **روبบิน และ จัดจ์** (Robbins, S.P. and Judge, T. A) อ้างถึงใน **ธวัช บุญยณ** ให้วิธีการศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะ สันนิษฐานว่าคุณลักษณะของบุคคลมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ที่ไม่เป็นผู้นำ^{๒๐๒} **แบตแมน และ สเนล** (Bateman, T. S., & Snell, S.) อ้างถึงใน **ธวัช บุญยณ** พูดยว่าคุณลักษณะสามารถทำนายผลลัพธ์ขององค์การได้ มุมมองเชิงคุณลักษณะเป็นมุมมองต่อภาวะผู้นำที่เก่าแก่ที่สุด และมีอิทธิพลต่อการศึกษาภาวะผู้นำนานหลายสิบปี มุมมองต่อภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะจะมุ่งไปที่ผู้นำแต่ละคนและพยายามหาคุณลักษณะที่ทำให้เขาเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่^{๒๐๓} **ลูแทนส์** (Luthans. F) พุดถึงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะได้แนวทางมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาตั้งแต่เกิดสร้างกันไม่ได้ จึงได้เกิดแนวคิดที่ว่าผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษกว่าคนทั่วไป^{๒๐๔}

^{๒๐๑} Schriesheim, C. A.; Castro, S. L., Zhou, X. & Yammarino, F. J., The Folly of Theorizing "A" but Testing "B": A Selective Level – of - Analysis Review of the Field and Detailed Leader-Member Exchange Illustration, **Leadership Quarterly**, 12 (2001) : 4. อ้างถึงใน ญัฐิณี ทองเรือง , “ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของทีมในผู้ต้องขังโครงการชีวิตวิถีเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา เรือนจำชั่วคราวเขาพลอง สังกัดเรือนจำจังหวัดชัยนาท”, **วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต** (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ), (บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๕), หน้า ๑๐.

^{๒๐๒} Robbins, S.P. and Judge, T. A., **Essentials of Organizational Behavior**, (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008), p. 117. อ้างถึงใน ธวัช บุญยณ, **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๑๖๖.

^{๒๐๓} Bateman, T. S., & Snell, S. A., **Management : The new competitive landscape**, 6th ed., (New York : McGraw-Hill/Irwin, 2004), p. 371. อ้างถึงใน อ้างใน ธวัช บุญยณ, **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๔๒.

^{๒๐๔} Luthans. F., **Organizational Behavior**, (New York : McGraw – Hill, 1985), p. 480. อ้างใน อ้างถึงใน ธวัช บุญยณ, **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๔๒.

๑) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วงปี ค.ศ. 1904 – 1947

ในช่วงปี ค.ศ. 1904 – 1947 มีการศึกษาวิจัยคุณลักษณะของผู้นำกันมาก **สตอกดิลล์** (Stogdill)^{๒๐๕} ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยในช่วงเวลาดังกล่าวจำนวน ๑๒๔ เรื่อง สรุปได้ว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะดังนี้ ความมีสติปัญญา (Intelligence) ความเป็นผู้รู้ (Scholarship) ความรับผิดชอบ (Responsibility) สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจ (Socioeconomic Status) ความชอบเข้าสังคม (Sociability) ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความพยายาม (Persistence) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ความไวในการรับรู้และเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆ (Alertness to, and Insight into, Situation) ความร่วมมือ (Cooperativeness) ความนิยมแพร่หลาย (Popularity) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และความสามารถในการใช้คำพูด (Verbal Facility)

๒) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วงปี ค.ศ. 1948 – 1970

ต่อมาในช่วงปี ค.ศ. 1948 – 1970 ยังคงมีการศึกษาวิจัยคุณลักษณะของผู้นำเป็นจำนวนมาก Stogdill^{๒๐๖} **สตอกดิลล์** (Stogdill, Rahlp M) อ้างถึงใน **เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์** ได้ทำการศึกษาสังเคราะห์งานวิจัยต่างๆ จำนวน ๑๖๓ เรื่องพบลักษณะของผู้นำดังนี้

(๑) คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristic) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ดีและคุณลักษณะทางร่างกาย อาทิ อายุ สวมสูง น้ำหนัก และรูปร่าง จะให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน การมีส่วนสูงและน้ำหนักที่มากกว่าไม่ได้เป็นเงื่อนไขของผู้นำที่ดีเสมอไป แต่กระนั้นองค์การจำนวนมากเชื่อว่าบุคคลที่มีรูปร่างใหญ่จะจำเริญต่อการได้รับความเชื่อถือจากผู้ตาม แนวคิดนี้อยู่บนพื้นฐานของอำนาจการบังคับหรือความกลัว ในทางกลับกัน ทฤษฎีความเครียดและสตาติน ต่างเป็นตัวอย่างของผู้นำที่มีรูปร่างเล็ก

(๒) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ภูมิหลังทางสังคมของผู้ที่ถูกนำมาศึกษา อาทิ การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเลื่อนชั้นทางสังคม (Social Mobility) โดยการศึกษาสรุปว่า ๑) สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่สูงจะเป็นข้อได้เปรียบต่อการเป็นผู้นำ ๒) บุคคลที่มาจากสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ต่ำสามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งระดับสูงมากกว่าในช่วงก่อนปี ค.ศ. 1924 และ ๓) ในช่วงปี ค.ศ. 1948-1970 ผู้นำมีการศึกษาดีกว่าในอดีต

(๓) สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) ตัวแปรต่างๆ ที่ถูกนำมาศึกษา อาทิ สติปัญญา ความเด็ดขาด (Judgment, Decisiveness) ความรู้ความคล่องแคล่วในการใช้คำพูด (Fluency of Speech) งานวิจัยหลายชิ้นชี้ให้เห็นว่า ผู้นำมีสติปัญญา มีความเด็ดขาด มีความรู้และความคล่องแคล่วในการใช้คำพูดมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำแม้ว่าจะพบความสัมพันธ์ค่อนข้างสม่ำเสมอ แต่ยังไม่สามารถสรุปได้อย่างเด็ดขาดต้องพิจารณาตัวแปรอื่นๆ ประกอบด้วย

(๔) บุคลิกภาพ (Personality) สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำมีบุคลิกภาพเหล่านี้ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว การมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น การมีความสมดุลในอารมณ์และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความมีอิสระเป็นตัวของตัวเอง (Independence, Nonconformity) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Originality, Creativity) ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม

^{๒๐๕} Stogdill, R. M., *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, (New York : Free Press, 1974), p. 62-63.

^{๒๐๖} Ibid., p. 72-91.

(Personal Integrity, Ethical Conduct) และความเชื่อมั่นในตนเอง อย่างไรก็ตามบุคลิกภาพเหล่านี้ อาจจะไม่สอดคล้องกันในผู้นำทุกกลุ่มและทุกอุตสาหกรรม

(๕) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Related Characteristics) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้นำ ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ (Achievement Drive, Desire to Excel) ปราปรณาที่จะรับผิดชอบ (Drive for Responsibility) เป็นความคิดริเริ่ม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Persistence Against Obstacles) รับผิดชอบในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Responsible in Pursuit of Objectives) และการมุ่งงาน (Task Orientation)

(๖) คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) คุณลักษณะทางสังคมของผู้นำ ที่ถูกพิจารณาว่าเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการเป็นผู้นำ คือ ความสามารถในการประสานความร่วมมือ (Ability to Enlist Cooperation) ความสามารถในการบริหารจัดการ (Administrative Ability) ความปราปรณาที่จะร่วมมือกับคนอื่น (Cooperativeness) ความนิยมแพร่หลายและมีเกียรติ (Popularity, Prestige) การชอบสังคมและมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Sociability, Interpersonal Skill) การมีส่วนร่วมสังคม (Social Participation) รู้จักกาลเทศะและมีทักษะด้านการทูต (Tact, Diplomacy)

๓) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะหลังปี ค.ศ. 1970

การสังเคราะห์งานวิจัยในระยะหลังๆ พบว่ามีคุณลักษณะของผู้นำบางประการที่พบเสมอในผู้นำที่มีประสิทธิผล คุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ความแข็งแรง ความเพียรพยายาม รู้จักเสี่ยง ความคิดริเริ่ม ความเชื่อมั่นในตนเองความสามารถในการจัดการกับความเครียด ความสามารถในการที่จะมีอิทธิพล (Influence) ต่อคนอื่น และความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ^{๒๐๗}

รัตติกรณ จงวิศาล ได้พูดถึงว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงจุดอ่อนและจุดแข็งที่สำคัญของการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำดังนี้คือ จุดอ่อนสำคัญของแนวคิดนี้ คือ คุณลักษณะของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวไม่อาจสามารถอธิบายประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพของผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ในทุกสถานการณ์ และอาจไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนและคุณลักษณะร่วมของผู้นำได้ ส่วนจุดแข็งของแนวคิดนี้ คือการทำความเข้าใจคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล จะเป็นแนวทางที่สำคัญในการคัดเลือก สรรหาผู้นำและเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีที่เหมาะสมได้^{๒๐๘}

คุณลักษณะของผู้นำดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่เป็นผู้มีความสามารถในหลายด้าน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในจุดประสงค์ของงาน มีความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำต่อบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดการยอมรับ ทั้งด้านสติปัญญา การแก้ปัญหา สังคม ความสามารถในการปรับตัว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความสามารถที่จะประสานงานทุกอย่างทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

^{๒๐๗} Stogdill, Rahlp M., *Handbook of Leadership*, (New York : Free Press, 1981), p. 73. อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ภาวะผู้นำ, อ้างใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕-๘, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖), หน้า ๔๖.

^{๒๐๘} รัตติกรณ จงวิศาล, มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๗๔.

๒. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ธวัช บุญยณณ์ พูดว่า ในระหว่างปี ค.ศ. 1940 ความไม่พอใจกับวิธีการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะได้นำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจของพวกเขาไปสู่พฤติกรรมของผู้นำ ผู้นำทำอะไรและเขาทำอย่างไร ผู้นำเน้นที่งานหรือมุ่งเน้นที่ผู้ตาม ตัวแปรสองประการที่ถูกระบุในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม คือการมุ่งงานกับมุ่งคน การมุ่งงานคือพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการทำงานให้สำเร็จด้วยการกระทำบางอย่าง อาทิ การมอบหมายงาน การแบ่งงานกันทำการตัดสินใจ และการประเมินผลงาน การมุ่งคนคือพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการเปิดรับและให้ความเป็นมิตร การให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตาม^{๒๐๙}

รัตติกรณ จงวิศาล ได้ให้ความคิดเรื่องนี้ว่า การศึกษาในกลุ่มพฤติกรรมผู้นำมีหลายแนวคิดดังเช่น การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ทฤษฎีตาข่ายการบริหารของ Blake และ Mouton จากมหาวิทยาลัยเทกซัส ทฤษฎีภาวะผู้นำ ๓ มิติของเรตติน จากการศึกษาดังกล่าวทำให้ค้นพบพฤติกรรมของผู้นำได้ ดังนี้

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน ทฤษฎีตาข่ายการบริหารของ Blake และ Mouton จากมหาวิทยาลัยเทกซัส มีความเหมือนกันคือมีการจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น ๒ แบบ คือ พฤติกรรมที่มุ่งงาน และพฤติกรรมที่มุ่งคน สามารถอธิบายได้ดังนี้

๑) พฤติกรรมที่มุ่งงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำเน้นการจัดการองค์การ การบริหารจัดการต่างๆ การมอบหมายงานและกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการทำงาน เช่น การแบ่งงาน การกำหนดวิธีการทำงาน และมีการควบคุมพนักงานอย่างเข้มงวดและใกล้ชิดให้การทำงานนั้นๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

๒) พฤติกรรมที่มุ่งคน ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เน้นการให้การสนับสนุนกระตุ้นผู้ตามให้ส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน ผู้นำมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเคารพนับถือผู้ตาม ให้ความอบอุ่น ห่วงใย^{๒๑๐}

ธวัช บุญยณณ์ พูดถึงว่า จากการค้นพบพฤติกรรมทั้ง ๒ แบบของผู้นำ การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนจะพิจารณาแบบมิติเดียวคือ พฤติกรรมผู้นำจะมุ่งงานหรือแบบมุ่งคนอย่างไรอย่างหนึ่งเท่านั้น ในขณะที่การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอจะเป็นแบบ ๒ มิติ คือ พฤติกรรมผู้นำอาจมีทั้งการมุ่งงานและมุ่งคนได้ ผู้นำอาจมีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งใน ๔ แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงานต่ำ - มุ่งคนต่ำ มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง และมุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง การวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง จะมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าและมีความพึงพอใจสูงกว่าพฤติกรรมแบบอื่น แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาวิจัยต่อมาพบว่า ผู้นำที่มี

^{๒๐๙} ธวัช บุญยณณ์, ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๕๑-๕๒.

^{๒๑๐} รัตติกรณ จงวิศาล, มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๗๕-๑๗๖.

ประสิทธิภาพ อาจจะมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ หรือมุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูงได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์^{๒๑๑}

รัตติกรณ จงวิศาล ได้พูดถึงว่า นอกจากการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน และมหาวิทยาลัยเทกซัส โดย Blake และ Mouton ได้นำเสนอทฤษฎีที่เรียกว่า ตารางการบริหาร (The Management Grid) และหรือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ ๒ มิติ (A Two Dimensional Leadership Theory) หรือเรียกในปัจจุบันว่า ตารางภาวะผู้นำ (The Leadership Grid) ได้พัฒนาและวิเคราะห์แนวคิดจากมหาวิทยาลัยมิชิแกน และ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ รวมทั้งประยุกต์ผลการวิจัยเพิ่มเติมพัฒนาเป็นตารางภาวะผู้นำ โดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำในด้านมุ่งงานและมุ่งคนแต่ละด้านเป็น ๙ ระดับ นำมาประกอบกันเป็นตารางภาวะผู้นำ ด้านแนวนอนของตารางแทนพฤติกรรมที่มุ่งงาน จากต่ำ (๑) ไปสูง (๙) ส่วนแนวตั้งแทนพฤติกรรมที่มุ่งคน จากต่ำ (๑) ไปสูง (๙) เช่นกัน แบ่งเป็นแบบภาวะผู้นำได้ ๘๑ แบบ โดยส่วนใหญ่จะมีการกล่าวถึงเฉพาะแบบภาวะผู้นำที่สำคัญ ๗ แบบ ได้แก่

๑) ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจบารมี หรือแบบ ๙,๑ (Authority-Compliance Management) ให้ความสนใจมากกับงาน ไม่ค่อยให้ความสนใจกับคน

๒) ภาวะผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ หรือแบบ ๑,๙ (Country Club Management) ให้ความสนใจกับงานต่ำ แต่ให้ความสนใจกับคนสูง

๓) ภาวะผู้นำแบบย่ำแย่ หรือแบบ ๑,๑ (Impoverish Management) เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญทั้งด้านงานและสังคม ขาดภาวะผู้นำ

๔) ภาวะผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง หรือภาวะผู้นำแบบ ๕,๕ (Middle of the road Management) ผู้นำจะมีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายในงานและบุคคลในระดับปานกลาง

๕) ภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบ ๙,๙ (Team Management) ผู้นำจะเน้นความสำคัญทั้งด้านงานและด้านคน โดยส่งเสริมให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและทำงานแบบทีมในองค์กร

๖) ภาวะผู้นำแบบพ่อแม่ หรือแบบ ๙+๙ (Paternalism/Materialism) เป็นภาวะผู้นำที่ผู้นำใช้แบบ ๑, ๙ และแบบ ๙, ๑ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เหมือนพ่อแม่ เช่น การให้รางวัลเมื่อลูกเชื่อฟัง แต่ถ้าไม่เชื่อฟังจะถูกลงโทษ

๗) ภาวะผู้นำแบบฉวยโอกาส (Opportunism) เป็นภาวะผู้นำที่ผู้นำใช้แบบผสมของภาวะผู้นำตั้งแต่แบบที่ ๑-๕ โดยเลือกใช้ผสมตามโอกาส มุ่งประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม^{๒๑๒}

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ได้พูดว่า จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น ๒ แบบ คือ มิติมุ่งงานกับมุ่งคน ต่อมา วิลเลียม เรดติน ได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) เข้าไปอีกหนึ่งมิติทฤษฎีของเรดติน จึงได้ชื่อว่า ทฤษฎี ๓ มิติ (Three-Dimension

^{๒๑๑} ธวัช บุญยมน, ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๖๔.

^{๒๑๒} รัตติกรณ จงวิศาล, มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๗๖

Theory หรือ ๓ - D Model หรือ ๓ - D Management) ทฤษฎี ๓ มิติ ของเรดติน^{๒๑๓} บาส (Bass, B. M.) ได้อธิบายพฤติกรรมผู้นำในแต่ละมิติดังนี้

๑) มิติมุ่งงาน (Task Orientation) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงานตามแนวนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์

๒) มิติมุ่งคน (Relationship Orientation) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

๓) มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งถึงให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้สาระสำคัญของทฤษฎี ๓ มิติ เริ่มจากแนวคิดพื้นฐานที่ว่า หากพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมของผู้นำจาก ๒ มิติ คือ มุ่งคนและมุ่งงาน จะได้อาวัหะผู้นำ ๔ แบบ ดังนี้

แบบที่ ๑ ผู้นำแบบแยกตัว (Separated) มีพฤติกรรมไม่มุ่งทั้งงานและคน คือ มุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ

แบบที่ ๒ ผู้นำแบบเสียสละ (Dedicate) มีพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งคนต่ำ

แบบที่ ๓ ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) มีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำและมุ่งคนสูง

แบบที่ ๔ ผู้นำแบบบูรณาการ (Integrated) มีพฤติกรรมมุ่งทั้งงานและคน คือ มุ่งงานสูงมุ่งคนสูง

จากแบบผู้นำพื้นฐานทั้ง ๔ แบบนี้ เมื่อนำเอามิติมุ่งประสิทธิผลของงานมาประกอบการพิจารณาด้วย ภาวะผู้นำก็แบ่งได้เป็น ๘ แบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะ (Maturity) ของผู้ตาม กล่าวคือ ถ้าผู้ตามมีวุฒิภาวะสูงก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ๔ แบบ คือ แบบผู้นำทีม (Executive) แบบนักพัฒนา (Developer) ผู้นำแบบผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat) และแบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) หากผู้ตามไม่มีวุฒิภาวะ (Immaturity) หรือวุฒิภาวะต่ำ ก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ๔ แบบ คือ แบบผู้หนีงาน (Deserter) แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) แบบผู้ใจบุญ (Missionary) และแบบผู้ประนีประนอม (Compromise) ผู้นำโดยวุฒิภาวะของผู้ตาม หมายถึง ประสบการณ์ (Experience) แรงจูงใจที่จะทำให้สำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Motivation to Achieve) ความปรารถนาและความสามารถที่จะรับผิดชอบ (Willingness and Ability to Accept Responsibility)^{๒๑๔}

รัช บุนยณณิ, พูดถึงว่า แบบของผู้นำอาจจะจะมีประสิทธิผลของงานสูงหรือต่ำก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภาวะของผู้ตาม โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

๑) ชนิดของผู้นำแบบบูรณาการ เมื่อใช้กับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะ จะมีประสิทธิผลของงานสูงและกลายเป็นผู้นำแบบผู้นำทีม แต่ถ้าใช้กับผู้ตามที่ไม่มีวุฒิภาวะ จะมีประสิทธิผลของงานต่ำและกลายเป็นผู้นำแบบผู้ประนีประนอม

^{๒๑๓} เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ภาวะผู้นำ ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารศึกษา หน่วยที่ ๕-๘, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖), หน้า ๕๙.

^{๒๑๔} Bass, B. M., Bass & Stogdill's handbook of leadership theory, research, and managerial applications, 3rd ed., (New York : The Free Press, 1990), p. 4.

๒) ชนิดของผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ เมื่อใช้กับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะ จะมีประสิทธิผลของงานสูง และกลายเป็นผู้นำแบบนักพัฒนา แต่ถ้าใช้กับผู้ตามที่ไม่มีความรู้วุฒิภาวะ จะมีประสิทธิผลของงานต่ำ และกลายเป็นผู้นำแบบใจบุญ

๓) ชนิดของผู้นำแบบแยกตัว เมื่อใช้กับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะ จะมีประสิทธิผลของงานสูง และกลายเป็นผู้นำแบบผู้คุมกฎ แต่ถ้าใช้กับผู้ตามที่ไม่มีความรู้วุฒิภาวะ จะมีประสิทธิผลของงานต่ำ และกลายเป็นผู้นำแบบหนึ่งงาน

๔) ชนิดของผู้นำแบบเสียสละ เมื่อใช้กับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะ จะมีประสิทธิผลของงานสูง และกลายเป็นผู้นำแบบผู้บุกเบิก แต่ถ้าใช้กับผู้ตามที่ไม่มีความรู้วุฒิภาวะจะมีประสิทธิผลของงานต่ำ และกลายเป็นผู้นำแบบเผด็จการ^{๒๑๕}

จากที่กล่าวมาแล้วทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเน้นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยพิจารณาจากแบบของภาวะผู้นำ โดยคำนึงถึงสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานที่ทำงานร่วมกันในองค์กร คุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมที่มีการศึกษาและทำความเข้าใจกันมากคือพฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน โดยมองว่าพฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและทำงานได้ดี

๓. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

รัตนกร จงวิศาล พูดถึงการศึกษาในกลุ่มการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เริ่มต้นประมาณ ค.ศ.1967 จากการศึกษาภาวะผู้นำที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำหรือการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ภายหลังได้พบว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นกับปัจจัยหลายปัจจัย และไม่พบว่ามีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือมีพฤติกรรมแบบใดที่จะมีประสิทธิผลมากที่สุดในทุกสถานการณ์ จึงมีการศึกษาวิจัยโดยพยายามศึกษาปัจจัยต่างๆ ในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพผู้นำ และพบว่าองค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้นๆ และผู้นำจะต้องเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือองค์ประกอบต่างๆ จะส่งผลต่อแบบของผู้นำ นอกจากนั้น ตัวผู้นำเองก็จะมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์ด้วย โดยสรุปแล้วการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์นั้นพบว่า สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน พฤติกรรมผู้นำแบบต่างๆ มีความเหมาะสมในสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน และประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์นั้นๆ สภาพของผู้ตามหรือลูกน้อง^{๒๑๖}

รัตนกร จงวิศาล กล่าวว่า การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีแนวคิดที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิวดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational Theory) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange Theory) และทฤษฎีเส้นทางสู่

^{๒๑๕} ธีรวิช บุญยณณิ, ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๕๙-๖๓.

^{๒๑๖} รัตนกร จงวิศาล, มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๗๗.

เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ซึ่งจากแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ต่างๆ นี้ มีรูปแบบภาวะผู้นำในรูปแบบตามแต่ละทฤษฎีโดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟเลเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) ซึ่งทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดแรกที่พยายามรวมสไตล์ภาวะผู้นำและสถานการณ์ขององค์การเข้าด้วยกัน เกิดขึ้นจากการศึกษาวิจัยของ Fred Fiedler ซึ่งมีแนวคิดพื้นฐาน คือ ประสิทธิภาพกลุ่มขึ้นอยู่กับการสร้างความสะดวกคล่องเหมาะสมระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ รูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style) อันประกอบด้วย ๒ แบบ คือ

๑) ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leader) ซึ่งเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงาน สร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ รับฟังความต้องการของพนักงาน มีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

๒) ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงานจะกำหนดทิศทางและมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน คล้ายกับผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งโครงสร้างริเริ่ม (Initiation Structure)

ลักษณะความสำคัญของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นี้ คือ ฟเลเลอร์ ได้เสนอโมเดลเชิงสถานการณ์ โดยพัฒนาเครื่องมือ ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มีวัตถุประสงค์ในการประเมินภาวะผู้นำว่าให้ความสำคัญกับการมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แบบทดสอบนี้มีชื่อว่า Least Preferred Coworker Test หรือเรียกกันว่าแบบทดสอบ LPC จะแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น ๒ แบบ ผู้ตอบที่ไดคะแนน LPC ต่ำ แสดงว่าผู้ตอบเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจแบบมุ่งงาน (Task Motivated) และถ้าไดคะแนน LPC สูง แสดงว่าผู้ตอบเป็นบุคคลที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Motivated) กล่าวโดยสรุป ความเหมาะสมของแบบภาวะผู้นำที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพสูงสุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ หรือสถานการณ์ที่ต้องควบคุม จากผลการวิจัยของ ฟเลเลอร์ สรุปได้ว่า ๑) ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ๒) ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน และ ๓) ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟเลเลอร์ มีแนวคิดพื้นฐาน คือ ประสิทธิภาพกลุ่มขึ้นอยู่กับ การสร้างความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ ในส่วนทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational Theory)^{๒๑๗} และนักการศึกษาที่ชื่อ **จาง อติวัฒน์สิทธิ์ และคณะ** พุดไว้ว่า แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้ คือ ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการจับคู่กัน ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบุคลิกภาวะของผู้ตามหรือของกลุ่ม และผู้นำจะช่วยเพิ่มความพร้อมในงานของผู้ตามให้รวดเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยการปรับปรุงแบบภาวะผู้นำของตัวเอง ส่วนประกอบสำคัญ ๒ ส่วน ของทฤษฎีนี้ คือ พฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์

ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับการมุ่งผู้ตามและบุคลิกภาวะของผู้ตาม การมุ่งผู้ตามเพื่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในทฤษฎีนี้สะท้อนว่า ไม่ว่าผู้นำจะทำอะไร ประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับ

^{๒๑๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗๗-๑๘๐.

กระทำของผู้ตาม ส่วนวุฒิภาวะของผู้ตามหมายความว่าความสามารถและความเต็มใจของบุคคลที่จะมีความรับผิดชอบในพฤติกรรมของตนเอง วุฒิภาวะนี้ไม่ขึ้นกับอายุ วุฒิภาวะนี้ประกอบด้วยคุณลักษณะ ๕ ประการ คือ ๑) ระดับของความต้องการความสำเร็จ ๒) ความสามารถ ๓) การศึกษา ๔) ความเต็มใจที่จะยอมรับความรับผิดชอบ ๕) ประสบการณ์ ซึ่งหากผู้ตามมีคุณลักษณะ ๕ ประการเหล่านี้น่าจะเพียงพอที่จะมีวุฒิภาวะมากขึ้นเท่านั้น

แนวคิดเกี่ยวกับแบบของพฤติกรรมผู้นำ อาศัยแนวคิดพื้นฐานจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และทฤษฎีสถิตีของเรตติน ทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน ๒ มิติ คือ พฤติกรรมมุ่งงานกับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ จากการผสมผสานพฤติกรรม ๒ มิตินี้ ทำให้เกิดสไตล์ผู้นำ ๔ แบบ คือ ๑) แบบสั่งงาน (Telling) ๒) แบบชักจูง (Selling) ๓) แบบการมีส่วนร่วม (Participating) ๔) แบบการมอบหมายงาน (Delegating) ส่วนที่เกี่ยวกับสถานการณ์ ทฤษฎีนี้พิจารณาตัวเดียว คือ วุฒิภาวะของผู้ตามหรือของกลุ่ม ซึ่งเป็นการประเมินความพร้อมของผู้ตามโดยพิจารณาปัจจัย ๒ ประการ คือ ความสามารถและความเต็มใจ ความสามารถประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่ต้องใช้ในการทำงาน ความเต็มใจประกอบด้วย ความเชื่อมั่น ความผูกพัน และแรงจูงใจที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จ ความพร้อมจะถูกแบ่งเป็น ๔ ระดับ ตั้งแต่ต่ำ ต่ำไปปานกลาง ปานกลางไปสูง และสูง ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Hersey และ Blanchard สร้างรูปแบบภาวะผู้นำได้ ๔ แบบ โดยสรุปดังนี้

๑) แบบสั่งงาน (Telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำจะอธิบายงานอย่างละเอียด ให้คำแนะนำและควบคุมอย่างใกล้ชิด สไตล์ของผู้นำแบบนี้จะใช้ได้ดีที่สุดเมื่อผู้ตามขาดความสามารถและไม่เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน

๒) แบบชักจูง (Selling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำจะสั่งงานและจะสนับสนุนความต้องการของพนักงานด้วย โดยการอธิบายและให้โอกาส สไตล์ของผู้นำแบบนี้จะเหมาะสมที่สุดเมื่อผู้ตามเต็มใจแต่ขาดทักษะที่เหมาะสม

๓) แบบการมีส่วนร่วม (Participating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำจะเน้นการติดต่อสื่อสาร การสนับสนุน และการช่วยเหลือ สไตล์ของผู้นำแบบนี้จะเหมาะสมที่สุดเมื่อผู้ตามเริ่มจะมีทักษะแต่ขาดความเชื่อมั่น

๔) แบบการมอบหมายงาน (Delegating) ซึ่งแบบนี้เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำจะให้ทิศทางชี้แนะ และให้การสนับสนุนน้อยที่สุด เปิดโอกาสให้พนักงานทำงานสำเร็จด้วยตนเอง สไตล์ของผู้นำแบบนี้จะเหมาะสมที่สุดเมื่อผู้ตามมีความสามารถและความเต็มใจ

นอกจากนั้นแนวคิดทางสังคมวิทยายังได้เสนอวิธีการที่กลุ่มวงในพยายามรักษาความห่างทางสังคม (Social Distance) กับกลุ่มวงนอกไว้ โดยการสร้างความรู้สึกอคติต่อกลุ่มอื่น หรือเป็นปฏิปักษ์กับกลุ่มอื่น กระบวนการที่ทำให้กลุ่มวงในและกลุ่มวงนอกแยกกันชัดเจนคือ การกีดกันและการขัดแย้งระหว่างกลุ่ม การขัดแย้งทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความเป็นพวกเดียวกันมากขึ้น เพราะมีศัตรูร่วมกัน และจะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในกลุ่มมากขึ้น ในกรณีของกลุ่มสองกลุ่มซึ่งแยกออกจากกัน หรืออาจเคยเป็นปฏิปักษ์กัน แต่ต่อมามีเหตุการณ์ที่ทั้ง ๒ กลุ่มต้องร่วมมือกัน อาทิ ตกอยู่ในภาวะเดือดร้อนที่ต้องช่วยกันแก้ปัญหาทั้ง ๒ กลุ่มก็จะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและอาจรวมเป็นกลุ่มเดียว

กันได้ในที่สุด^{๒๑๘} ในทางตรงกันข้ามคนที่เคยเป็นกลุ่มเดียวกันหรือกลุ่มวงในอาจจะเกิดความขัดแย้งและกลายเป็นคนละกลุ่มกันก็ได้

روبินส์ และ จัดจ์ (Robbins, S. P. and Judge, T. A) กล่าวถึงในส่วนทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ถูกพัฒนาโดย โรเบิร์ตเฮาส์ผู้นำในงานจะต้องจัดหาผู้ตามกับข้อมูลสนับสนุนหรือทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของพวกเขา พฤติกรรมของผู้นำ จำแนกได้ ๔ แบบคือ

๑) ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leader) ผู้ตามจะทราบว่าอะไรที่ผู้นำคาดหวังต้องการ แผนงานที่จะต้องทำให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงว่าทำอย่างไรถึงจะประสบความสำเร็จในงาน

๒) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader) เป็นมิตรและแสดงความห่วงใยสำหรับผู้ตามต้องการ

๓) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ตามและใช้คำแนะนำเหล่านั้นก่อนทำการตัดสินใจ

๔) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leader) ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและคาดหวังให้ผู้ตามทำตามรูปแบบที่พวกเขาตั้งไว้ในระดับสูง

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำ จำเป็นต้องเป็นองค์ประกอบที่สมบูรณ์ ถ้าผลลัพธ์ผู้ตามทำให้มีสูงสุด ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายนี้สามารถทำนายได้ดังนี้

ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leader) จะนำไปสู่ความพึงพอใจสูงสุดเมื่องานมีความคลุมเครือและเคร่งเครียดมากกว่า เมื่อพวกเขาต้องกำหนดโครงสร้างทำให้ดีด้วยตัวพวกเขาเอง

ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader) ผลลัพธ์ในผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงและความพึงพอใจเมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานตามโครงสร้างของงาน

ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) พนักงานจะมีความพึงพอใจในรูปแบบการมีส่วนร่วม

ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leader) จะเพิ่มความคาดหวังของพนักงานที่สนับสนุนจะนำไปสู่ผลปฏิบัติงานที่สูงขึ้นเมื่องานมีโครงสร้างที่คลุมเครือ^{๒๑๙}

ธวัช บุนยณณิ พูดถึงว่า แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมิได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์พยายามแยกแยะปัจจัยด้านสถานการณ์เพื่อพิสูจน์ว่าสถานการณ์ใดมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำมากกว่ากัน^{๒๒๐}

^{๒๑๘} จ่านง อติวัฒน์สิทธิ์ และคณะ, **สังคมวิทยา**, (กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาสังคมวิทยาและมนุษยวิทยา, ๒๕๔๐), หน้า ๗๕.

^{๒๑๙} Robbins, S. P. and Judge, T. A., **Essentials of Organizational Behavior**, (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008), p. 183.

^{๒๒๐} ธวัช บุนยณณิ, **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๘๔.

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การกำหนดสถานการณ์ในแต่ละทฤษฎีแตกต่างกัน ส่วนแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้ผู้นำแตกต่างกันตามสถานการณ์ของแต่ละทฤษฎีนั้นๆ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

๑) ผู้นำควรรู้ว่าอะไรที่ผู้ตามจะกระทำ จะทำเมื่อไร ทำที่ไหน และทำอย่างไร เพื่อให้ทำงานในหน้าที่ได้รับผลสำเร็จ

๒) ผู้นำด้านอารมณ์สังคม การให้กำลังใจ การจูงใจ และพฤติกรรมที่เอื้ออำนวยความสะดวกต่างๆ

๓) บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้นำพยายามให้ผู้ตามกระทำให้สำเร็จ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์จึงไม่มีรูปแบบที่ตายตัวขึ้นกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ณ เวลานั้นไม่มีทางที่ดีที่สุดเพียงอย่างเดียวที่จะใช้อิทธิพลต่อบุคคล แบบภาวะผู้นำแบบใดที่ผู้นำควรใช้กับบุคคลหรือคณะบุคคลหรือกลุ่มนั้น ขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะหรือความพร้อมของบุคคลหรือคณะบุคคลหรือกลุ่มที่ผู้นำพยายามที่จะใช้อิทธิพลต่อพวกเขา

๔. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ

ลูสเซอร์ และอาชัว (Lussier , R. N. and Achua, C. F) พูดถึงทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการเป็นทฤษฎีที่พยายามรวมทฤษฎีคุณลักษณะพฤติกรรม สถานการณ์ เพื่ออธิบายความสำเร็จอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามและความสัมพันธ์งานวิจัย พยายามอธิบายว่าทำไมผู้ตามของบางผู้นำถึงมีความเต็มใจที่จะทำงานให้และทำงานอย่างหนัก และเสียสละตนเองเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายของกลุ่มและเป้าหมายองค์การ หรือผู้นำที่มีประสิทธิผลหลายๆ คน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเหล่าผู้ตามอย่างไร ทฤษฎีนี้จะระบุพฤติกรรมและคุณลักษณะที่ซึ่งอำนวยความสะดวกประสิทธิผลของผู้นำ และเสาะหาว่าทำไมพฤติกรรมเดียวกัน โดยผู้นำจะส่งผลที่แตกต่างกันในผู้ตามขึ้นอยู่กับสถานการณ์^{๒๒๑}

روبินส์ และ จัดจ์ (Robbins, S. P. and Judge, T. A) จะกล่าวถึงภาวะผู้นำแบบผู้มีบุญบารมี และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

๑) ภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) อธิบายได้ในส่วนของการส่งผลของผู้นำต่อผู้ตาม หรือในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม มันเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนซึ่งสร้างขึ้นจากจำนวนของทฤษฎีที่พิจารณาเรื่องของธรรมชาติ สาเหตุความหมายสำหรับผลการปฏิบัติงานขององค์การ จากแนวคิดทฤษฎีของ เว็บบอร์ (Weber) เป็นรูปแบบที่แตกต่างกันชัดเจนของภาวะผู้นำที่มองว่าภาวะผู้นำเชิงบารมี เป็นตัวแปรหนึ่งที่ซึ่งมีระดับความสำคัญและสร้างความสำคัญยิ่งขึ้นในการค้นพบรูปแบบที่พิเศษของพฤติกรรม การจูงใจทางจิตวิทยา และคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับระดับต่างๆ ของบารมีที่ส่งผลต่อผู้ตาม บรรดาผู้นำที่มีบารมีจะมีภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่าง มีความคล้ายคลึงหรืออาจจะก่อให้เกิดความต้องการภายในจิตใจและความต้องการของมนุษย์โดยทั่วไป สำหรับการปกครองตนเอง การประสบความสำเร็จ และความมีคุณธรรม ภาวะผู้นำเชิงบารมี ส่งผลต่อผู้ตาม เช่น ผู้ตามมีความไว้วางใจในการทำสิ่งที่ถูกต้อง

^{๒๒๑} Lussier , R. N. and Achua, C. F., **Effective Leadership**, 3rd ed., (Ohio : South-Western, 2007), p. 19.

จากวิสัยทัศน์ผู้นำ ผู้ตามมีความเชื่อและค่านิยมคล้ายๆ ผู้นำ การยอมรับโดยไม่มีเงื่อนไขจากผู้นำ มีความรักต่อผู้นำอย่างแรงกล้า มีความจงรักภักดีและเชื่อฟังผู้นำ เป็นต้น นอกจากนั้น ภาวะผู้นำเชิงบริหาร จะมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีทักษะในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นใจในตนเองและยึดถือคุณธรรม มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นต้น

๒) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มุ่งเน้นความต่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบนี้จะทำตามเป้าหมายที่ปรารถนาอย่างแรงกล้าเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร สิ่งที่บ่งชี้คือ ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับอัตราการเข้าออกของพนักงานลดลง ผลผลิตสูงขึ้น ความเครียดของพนักงานและการหมดกำลังใจลดลง และความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น^{๒๒๒} **ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์** ได้พูดถึงผู้นำว่าจะช่วยกำหนดเป้าหมายชี้แนะและส่งเสริมให้สมาชิกมีความสามารถและเห็นความสำคัญของเป้าหมาย ปฏิบัติงานด้วยแรงจูงใจของตนเอง จนผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องมีผู้นำอย่างเป็นทางการ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำจะช่วยกำหนดเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามต้องการในการปฏิบัติงาน ถ้าผู้ตามสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ เขาก็จะได้รับรางวัล โดยรางวัลอาจจะเป็นผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรมหรือความพอใจของบุคคล^{๒๒๓} **โรบินสัน และ จัดจ์** (Robbins, S. P. and Judge, T. A) ได้พูดถึง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นพื้นฐานการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างบริหารและผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า แต่ผู้นำที่ดีควรมีทั้งแบบการเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยน^{๒๒๔}

เบิร์นส์ (Burns, J. M) อ้างถึงใน **รัตติกรณ จงวิศาล** ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ของ Burn^{๒๒๕} **รัตติกรณ จงวิศาล** ได้อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน พยายามยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีผลแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตามก็ได้ และอาจเกี่ยวข้องกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ Burn เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดขึ้นได้ ๓ ลักษณะ คือ

^{๒๒๒} Robbins, S. P. and Judge, T. A., **Essentials of Organizational Behavior**, (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008), p. 118.

^{๒๒๓} ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์, **พฤติกรรมองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๑), หน้า ๑๑๓.

^{๒๒๔} Robbins, S. P. and Judge, T. A., **Essentials of Organizational Behavior**, (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008), p. 118.

^{๒๒๕} Burns, J. M., **Leadership**, (New York: Harper and Row, 1978). อ้างใน รัตติกรณ จงวิศาล, **มนุษยสัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๘๔-๑๘๕.

(๑) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

(๒) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบมีจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค

(๓) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

สภาวะผู้นำทั้ง ๓ ลักษณะตามทฤษฎีของ Burn มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม^{๒๒๖}

๓) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ การใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ให้การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (efficiency) บังเกิดผลดี (excel)

แบส บานาร์ด และ อโวริโอ บรูซ (Bass, Banard M. & Avolio, Bruce J) พูดว่าลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะสังเกตเห็นได้ดังนี้^{๒๒๗} (Bass and Aeolia)

^{๒๒๖} รัตติกรณ์ จงวิศาล, มนุษยสัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๘๔-๑๘๕.

^{๒๒๗} Bass, Banard M. & Avolio, Bruce J., Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, (California : Consenting Psychologists, 1990), p. 10.

(๑) รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงาน และพยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งที่ต้องการ
 トラบเท่าที่เขายังทำงานได้ผล

(๒) แลกเปลี่ยนรางวัลและสัญญาว่าจะให้รางวัลถ้ามีความมานะพยายามในการ
 ทำงาน

(๓) ตอบสนองต่อความต้องการและความปรารถนาของผู้ตามตราบเท่าที่ผู้ตามยังคง
 ทำงานได้สำเร็จ

๔) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

เฮ เจ (Huey, J) กล่าวว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นการทำงานหลายหน้าที่ที่ต้องเกี่ยวข้องกับ
 ผู้อื่น และเป็นการช่วยเหลือองค์การในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ มีมุมมอง
 ระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยมี
 ขอบเขตความรับผิดชอบทั้งองค์การ^{๒๒๘} **คอนติโน ไดน่า (Contino, Diana S)** กล่าวถึงว่า เน้นการใช้
 แรงจูงใจและมีเทคนิคการจูงใจอย่างเหมาะสม โดยเลือกใช้วิธีจูงใจอย่างหลากหลาย และมีประสิทธิผล
 เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ รวมถึงเป็นบุคคลที่ใช้การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ หลากหลายและ
 เน้นแบบสองทาง^{๒๒๙} **ซอร์เชอร์ และ บรานท์ (Sorcher, M., & Brant, J)** ให้ความคิดว่าการทำงานโดย
 เน้นกระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การ ในการริเริ่ม
 สร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้^{๒๓๐} **ยุกล์ (Yukl, G)** พูดยว่า ภาวะผู้นำรวมถึง
 ความสามารถในการทำนายอนาคตด้วย มีสายตาที่กว้างไกล รักษาความยืดหยุ่น และใจกว้างพอที่จะ
 ให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์ และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น การวางแผน
 กลยุทธ์และการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์นำไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำกลยุทธ์มีความสนใจ
 ต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์^{๒๓๑}

เบทที สมิท วิลเลียม (Betty Smith Williams. A) ได้พูดถึงแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ
 กลยุทธ์ว่ามีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของกิจการขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็น
 ภาพรวมและขอบเขตได้กว้างขวางและชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพราะการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะ
 มีความลึกซึ้งในการวิเคราะห์ปัญหาในระดับที่มีนัยสำคัญต่ออนาคตขององค์กร ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า
 ภาวะผู้นำ นำกลยุทธ์ช่วยจะส่งเสริมและสนับสนุนการกำหนดและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายใน
 องค์กรตามทิศทางที่ชัดเจน และเป็นเครื่องนำทางที่เป็นรูปธรรมสำหรับสมาชิก^{๒๓๒} **เฟรดแมน แฮริท
 และ ออฟเตอร์ (Feldman, Harriet R. & Others)** พูดถึงทฤษฎีว่าโดยช่วยให้สมาชิกเข้าใจใน

^{๒๒๘} Huey, J., "The New Post-Heroic Leadership", *Fortune*, 21(1) (1994, February): p.42-50.

^{๒๒๙} Contino, Diana S., Leadership Competencies: Knowledge, Skills, and Aptitudes Nurses Need to Lead Organizations Effectively, *Critical Care Nurse*, 24 (3) (2004, June 1): p.52-64.

^{๒๓๐} Sorcher, M., & Brant, J., Are You Picking The Right Leaders? *Harvard Business Review*, 80(2) (2002): p.78-85.

^{๒๓๑} Yukl, G., *Leadership in Organization*, 3rd ed., (New Jersey: Prentice-Hall, 1994).

^{๒๓๒} Betty Smith Williams. A, *Lesson in Strategic Leadership for Service, Nurse Leader*, 3 (5) (2005, October): 25-27.

วิสัยทัศน์วัตถุประสงค์และทิศทางที่แน่นอนขององค์การ ไม่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อองค์การในการสร้างความเข้าใจระหว่างการทำงานและบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น บุคลากร ชุมชน กลุ่มผลประโยชน์และหน่วยงานราชการที่สามารถติดตามตรวจสอบการดำเนินงานและความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติเนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีการศึกษา วิเคราะห์และจัดระบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์การอย่างรัดกุมและชัดเจน ทำให้การดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม มีเทคนิคหรือกลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจและดูแลผู้รับบริการอย่างใกล้ชิด^{๒๓๓}

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่กล่าวมาจากการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ แบ่งออกได้พอสังเขปดังนี้ คือ ๑.ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Traits theory) ลักษณะเด่น (Trait) หมายถึง คุณภาพภายในตัว หรือคุณลักษณะ(Characteristics) ของแต่ละบุคคล ๒.ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกแบ่งเป็น ดี กับไม่ดี โครงสร้างของงาน แบ่งเป็น ชัดเจน กับไม่ชัดเจน อำนาจในตำแหน่ง แบ่งเป็น มาก กับน้อย ๓.กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ (Leadership Trait Theory) ลักษณะเด่น (Trait) หมายถึง คุณภาพภายในตัว หรือคุณลักษณะ (Characteristics) ของแต่ละบุคคล ๑) คุณลักษณะทางกายภาพ ๒) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ๓) ทักษะและความสามารถ ๔) ลักษณะเด่นทางสังคม ๕.กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Approach) ผู้นำจะใช้ความสามารถเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทักษะคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ การใช้พฤติกรรมของแต่ละคน ซึ่งสะสมมาจากประสบการณ์และการเรียนรู้ในการชักจูงให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามหรือทำตามสิ่งที่ผู้นำต้องการ โดยใช้ความสามารถกระบวนการเทคนิคในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น เต็มใจปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ยังมีความเชื่อที่ว่า ลักษณะภาวะผู้นำนั้นได้เกิดมาแต่กำเนิด มีความเชื่อที่ว่าลักษณะภาวะผู้นำนั้นเกิดจากสภาพแวดล้อม เวลา สถานที่และโอกาส มีความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมแล้ว การมีปฏิสัมพันธ์ และเจตนาดี ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำมีหลายลักษณะ ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่บอกถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถของ จากที่กล่าวมานั้นทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ คือ การนำหลายๆ ทฤษฎีมาใช้ร่วมกันโดยได้นำเอาทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามกระบวนการ^{๒๓๓} มีดังนี้

๑) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership)

๒) ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

^{๒๓๓} Feldman, Harriet R. & Others, **Nursing Leadership**, (New York : Springer, 2008).

๓) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

๔) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นต้น

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ ตลอดจนผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยสังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้องสรุปได้ตาม ตารางที่ ๒.๑๑ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๑ แสดงแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สัมมา รณินิตย์, (๒๕๕๓, หน้า ๓๑).	๑. มีความสำคัญต่อคนหรือผู้ร่วมงาน ๒. ศักยภาพผู้นำมีผลต่อความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ ๓. พลังร่วมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง ๔. ช่วยเหลือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมาย ๕. ผลกระทบต่อผู้ร่วมงานก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลว
เนตร์พัฒนา ยาวีราช, (๒๕๔๖, หน้า ๒).	๑. มีอิทธิพลต่อกลุ่มชนต่างๆ ๒. มีความรับผิดชอบ ๓. มีอำนาจกำหนดพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้ยินยอมปฏิบัติตาม ๔. มีอิทธิพลด้านความเคารพนับถือ ความเชื่อมั่น ๕. อำนาจบารมี พระเดช พระคุณ ถือว่า เกิดจากความสามารถเฉพาะตัว
นิตย์ สัมมาพันธ์, (๒๕๔๖, หน้า ๓๑).	ภาวะผู้นำเป็นพลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนกลุ่มคนไปสู่การทำงานบรรลุเป้าประสงค์
พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ. ปยุตโต), (๒๕๔๙, หน้า ๔).	คุณสมบัติอันประกอบด้วย สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถ ที่ชักนำให้คนมาประสานทำงานร่วมกัน
พระครูสิริจันทนิวิฐ(บุญจันทร์ เขมกาโม), (๒๕๔๙, หน้า ๑๔).	๑. บุคคลถูกแต่งตั้งหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้า ๒. ชักนำให้บุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่คนไปในทางที่ดีหรือชั่ว
พระครูสิริจันทนิวิฐ(บุญจันทร์ เขมกาโม),(๒๕๔๙, หน้า ๒๖).	๑. ผู้นำแบบธรรมราชา ตั้งอยู่ในธรรม ๒. ผู้นำแบบสมมติเทวราชา มีการยกอำนาจสิทธิ์ขาดให้เป็นใหญ่
กิติ ตยัคคานนท์, ๒๕๔๓, หน้า ๒๒).	๑. ศิลปะของบุคคลที่จูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลเพื่อปฏิบัติการ ๒. กระบวนการสื่อความหมายหรือติดต่อกันและกันให้ร่วมกันกับตน
เอชัย กี่สุขพันธ์, (๒๕๓๐, หน้า ๘).	๑. ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ มีเทคนิคในการบริหาร ๒. สามารถกระตุ้นแรงจูงใจให้บุคคลในหน่วยงาน

ตารางที่ ๒.๑๑ แสดงแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ประพันธ์ สุริหาร, (๒๕๓๕, หน้า ๒๑๗).	๑. ศิลปะการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ๒. นำคนให้เชื่อฟังอย่างเต็มใจเพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ
วิฑูรย์ สิมะโชคดี, (๒๕๓๘, หน้า ๑๐๔).	๑. การทำงานร่วมกันของกลุ่ม ๒. อำนาจหน้าที่ที่ติดมากับตำแหน่ง
น้อย สุปิกุล, (๒๕๓๗, หน้า ๖).	การใช้ความสามารถใช้อิทธิพลเหนือกว่าผู้ตาม นำพาให้ปฏิบัติหน้าที่บรรลุวัตถุประสงค์
วิเชียร วิทยอดม, (๒๕๔๘, หน้า ๑).	๑. องค์กรได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็สามารถสั่งการให้ปฏิบัติงาน กิจการต่างๆ ให้สำเร็จ ๒. ถ้าองค์กรใดผู้นำไม่มีประสิทธิภาพก็จะทำให้ไม่สามารถสั่งการได้
สมัย จิตต์หาวด, (๒๕๔๗, หน้า ๒๒).	๑. ผู้นำใช้กำลังใจ กำลังกาย เพื่อจูงใจหรือตลใจให้ผู้ตามกระทำการ ๒. กระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่งให้เป็นไปตามความประสงค์ของตนและเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ๓. ไม่เป็นการบังคับให้รับความยินยอมจากผู้ตามหรือจากกลุ่ม
สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ๒๕๔๕, หน้า ๑๗).	๑. กระบวนการอิทธิพลของสังคมที่บุคคลตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ๒. กระบวนการแลกเปลี่ยนการปฏิสัมพันธ์ที่มีความสลับซับซ้อนและมีพลวัตอยู่ตลอดเวลา ๓. กระบวนการประกอบด้วย ผู้นำ ผู้ตาม บริบท สถานการณ์และผลลัพธ์
บัณฑิต แทนพิทักษ์, (๒๕๔๔, หน้า ๕๗).	๑. สติปัญญา ๒. การมีอำนาจ ๓. ความมั่นใจในตนเอง ๔. ความกระตือรือร้น ๕. ความรู้เกี่ยวกับภาระงาน
Barbara Kellman (es) (1984, p. 70).	๑. จุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่มผลลัพธ์ที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลง ๒. บุคลิกภาพและผลกระทบ ๓. เป็นศิลปะชี้แนะแสดงออกในบริบทของอำนาจหรืออิทธิพล ๔. ใช้อิทธิพลก่อให้เกิดผลกระทบกับพฤติกรรมสมาชิก ๕. พฤติกรรมอย่างหนึ่งของปัจเจกบุคคล ๖. ใช้ความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างบุคคล ๗. เครื่องมือเพื่อให้บรรลุจุดหมาย ๘. การจำแนกบทบาทต่างๆ ในกลุ่มเข้าไว้ด้วยกัน

ตารางที่ ๒.๑๑ แสดงแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Barbara Kellman (es)(ต่อ) (1984, p. 70).	๑๐. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ภายใต้ปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม
Gibson J.L. Ivancevich J.M. & Donnelly J.H. (1997, p. 272).	๑. ผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง ๒. เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ๓. การเปลี่ยนแปลงมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมาย
Hodge & Johnson (1970, p. 255).	๑. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ๒. ทฤษฎีทางสถานการณ์ ๓. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม ๔. ทฤษฎีของผลรวม
I.L. Richardson & Sidney Baldwin (1976, p. 147).	บุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ ให้สมาชิกของ องค์กร ประพฤติไปตามทิศทางที่จะทำให้องค์กรนั้นๆ บรรลุ เป้าหมาย
เอนก นิมมานนิรชร, (๒๕๔๔, หน้า ๒๑).	๑. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ๒. ความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ๓. ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เท่านั้น
Fiedler,F.E, (1967, p. 256).	๑. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกแบ่งเป็น ดี กับไม่ดี ๒. โครงสร้างของงาน แบ่งเป็น ชัดเจน กับไม่ชัดเจน ๓. อำนาจในตำแหน่ง แบ่งเป็น มาก กับน้อย
ติน ปรัชญาฤทธิ์, (๒๕๒๗, หน้า ๖๓๕-๖๓๗).	๑. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ ๒. ทฤษฎีสภาพแวดล้อม ๓. ทฤษฎีบุคคลสถานการณ์
Nelson, D.L & Quick. J.C. (1977, p. 346).	กระบวนการแนะแนวและนำพฤติกรรมของตนในสภาพของการ ทำงาน
Ralph M. Stogdill (1967 p. 346).	๑. ลักษณะภาวะผู้นำนั้นได้เกิดมาแต่กำเนิด ๒. ทฤษฎีนี้มีความเชื่อในแง่ที่ว่าลักษณะภาวะผู้นำนั้นเกิดจาก สภาพแวดล้อม เวลา สถานที่และโอกาส ๓. ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์และสภาวะ แวดล้อมแล้ว ยังมีความสามารถเฉพาะตัวเป็นส่วนประกอบด้วย ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความเฉลียวฉลาด มี ความสามารถ นอกจากนี้ ยังต้องมีเพื่อนร่วมงานที่ดีด้วย ๔. ทฤษฎีนี้ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัย ๓ ประการ คือ การกระทำ การมีปฏิสัมพันธ์ และเจตคติ

ตารางที่ ๒.๑๑ แสดงแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
เอนก นิมมานนिरชร, (๒๕๔๔, หน้า ๒๑)	๑. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ๒. ความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ๓. ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น
Fiedler,F.E, (1967, p.256).	๑. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกแบ่งเป็น ดี กับไม่ดี ๒. โครงสร้างของงาน แบ่งเป็น ชัดเจน กับไม่ชัดเจน ๓. อำนาจในตำแหน่ง แบ่งเป็น มาก กับน้อย
ติน ปรัชญาพฤทธิ์, (๒๕๒๗, หน้า ๖๓๕-๖๓๗).	๑. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ ๒. ทฤษฎีสภาพแวดล้อม ๓. ทฤษฎีบุคลิกสถานการณ์ ๔. ทฤษฎีปฏิกริยาโต้ตอบความคาดหวัง ๕.ทฤษฎีมนุษยนิยม
Rensis Likert (1967, p.172).	๑. กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ๒. พฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนในความสามารถของเขา
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, (๒๕๔๒, หน้า ๓๒๗).	๑. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ๒. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ หรือ พฤติกรรมผู้นำ ๓. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์
Thomas J. Sergiovanni, (1992)	๑. ผู้นำอยู่ ณ ยอดสุดของปิรามิดและมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดแนวทาง ๒. ไม่เน้นลำดับชั้นของกระบวนการ ๓. เป็นการกระจายอำนาจแต่ไม่ได้เป็นการกำหนดหรือการบริหารจากส่วนกลาง
นิตย์ สัมมาพันธ์, (๒๕๔๖)	๑. กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ ๒. กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ๓. กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ๔. กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง
เดโช สวานานนท์, (๒๕๑๘, หน้า ๑๙๖).	ผู้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในหมู่คณะ
บุญทัน ดอกไธสง, (๑๔๓๔, หน้า ๒๒๖).	๑. ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะต่อกลุ่มชนเพื่อให้ พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน ๒. นำและแนะนำ คอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

ตารางที่ ๒.๑๑ แสดงแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
บุญทัน ดอกไธสง(ต่อ), (๑๔๓๔, หน้า ๒๒๖).	๓. วางแผนผลักดัน และต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มนำกลุ่มปฏิบัติงาน
ภิญโญ สาร, (๑๔๑, หน้า ๒๕๙).	๑. บุคคลที่มีอำนาจมีอิทธิพล หรือมีความสามารถจูงใจให้ปฏิบัติตาม ๒. บุคคลที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นในการติดต่อสัมพันธ์บุคคล ๓. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหารอาจเป็นคนๆ เดียวกัน
ยงยุทธ เกษสาคร, (๒๕๓๓, หน้า ๓๖).	๑. ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม ๒. บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งได้บทบาทเป็นผู้บริการประสานประโยชน์
ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, (๒๕๔๐, หน้า ๑๙๕).	๑. ความสามารถพิเศษเหนือบุคคลอื่นในกลุ่มขององค์กร ๒. บุคคลที่มีความรู้ความสามารถใช้ศาสตร์และศิลปะในการจูงใจ
เสถียร เหลืองอร่าม, (๒๕๑๙ หน้า ๙๗).	๑. ผู้ที่มีลักษณะเด่นเป็นพิเศษด้วยความสามารถเป็นพิเศษ ๒. ทุกคนมีความผูกพันซึ่งกันและกันในฐานะที่เป็นส่วนของกลุ่ม
เสนาะ ตีเยาว์, (๒๕๔๔, หน้า ๖-๘).	๑. ความที่บุคคลทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ ๒. วิธีการจูงใจและอาศัยบุคลิกภาพของตนเองที่ทำงานให้สำเร็จ ๓. การใช้อำนาจ กำหนดเป้าหมาย ทิศนคตองค์กร การทำหน้าที่ผู้นำ
สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, (๒๕๓๗, หน้า ๓).	๑. โดยเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง ๒. เป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพล ๓. สามารถชักนำจูงใจชี้แนะให้มีสมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจ
เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, (๒๕๓๘, หน้า ๔๖)	๑. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ๒. ความสามารถประกอบด้วย ๓. ทักษะทางสังคม
พะยอม วงศ์สารศรี, (๒๕๓๘, หน้า ๑๙๖-๑๙๘).	๑. ความสามารถในการบังคับบัญชา ๒. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ ๓. สติปัญญา ๔. การตัดสินใจ ๕. ความมั่นใจในตนเอง
Stogdill. R.M. (1974).	๑. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณภาพ ๒. ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ ๓. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ๔. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ ๒.๑๑ แสดงแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Lunenburg F.C and Ornstein A.C. (2004,p.128-129).	๑. พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งคน ๒. พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงาน
LiKert Rensis (1967, p.126-127).	๑. พฤติกรรมผู้นำเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ ๒. พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีเมตตา ๓. พฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือ ๔. พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม
สมศรี แจ่มบุญรัตน์, (๒๕๔๘, หน้า ๑๘-๑๙).	๑. ผู้นำที่มุ่งความเอาใจใส่คนสูง จะมีความอบอุ่นทางอารมณ์ของ สังคมลูกน้องมีความพึงพอใจ ๒. ความเป็นผู้นำทีมงาน ๓. พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎี ผู้นำแบบปรับตัว ผู้นำแบบเสียสละ อุทิศตน ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ผู้นำแบบผสมผสาน
ศิริวรรณ เสรีรัตน์, (๒๕๔๒, หน้า ๒๒-๓๐).	๑. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะของการใช้อำนาจ ๒. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะวิธีการทำงาน ๓. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำแบบสองมิติ
พระครูภัทรธรรมคุณ, (๒๕๕๔, หน้า ๑๙).	๑. การให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อร่วมงาน ๒. การกระทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ๓. การกระทำที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ๔. การกระทำที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม ๕. ให้ผู้นำเข้าใจเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ๖. ความพยายามให้รางวัลหรือทำโทษ ๗. การกระทำที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ๘. การกระทำที่แสดงว่ายอมรับนับถือ ๙. ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายการดำเนินการ
ฮาลพิน(Halpin Andrew.W) (1966, p.15).	๑. พฤติกรรมผู้นำด้านผลผลิต ๒. พฤติกรรมผู้นำด้านรับรู้ ๓. มิติพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ๔. มิติพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ ๕. พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านสถานการณ์
House Rubert J & Mitehell Terence R. (1974, p.81-97).	๑. ทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย ผู้นำชี้ทางให้ผู้ปฏิบัติบรรลุเป้าหมาย ๒. พฤติกรรมบทบาทผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับผู้ร่วมงาน ๓. รูปแบบภาวะผู้นำ ๔ แบบ คือ ๑) ผู้นำแบบสั่งการ ๒) ผู้นำแบบ สนับสนุน ๓) ผู้นำแบบร่วมงาน ๔) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของ งาน

ตารางที่ ๒.๑๑ แสดงแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Hersey & Blanchard (1982, p. 103-104).	๑. ปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน ๒. ความสามารถและมุ่งมั่นหรือความเต็มใจของผู้ปฏิบัติงาน ๓. มีความพร้อมลักษณะที่แตกต่างกัน
พันทิวา สุพัตรภรณ์, (๒๕๕๖, หน้า ๒๓).	๑. ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ ๒. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๓. ภาวะผู้นำด้านจริยธรรม
Bass Bernard M. (1985).	๑. สิ่งแวดล้อมองค์กร ๒. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ
ณัฐริณี ทองเรือง, (๒๕๕๐, หน้า ๑๖๖).	๑. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ๒. การสร้างแรงบันดาลใจ ๓. การกระตุ้นทางปัญญา ๔. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
ธวัช บุญยมนิ (Robbins), (๒๕๕๐, หน้า ๑๖๖).	ทฤษฎีคุณลักษณะ คุณลักษณะของบุคคลมีส่วนสำคัญในการกำหนดความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ที่ไม่เป็นผู้นำ
ธวัช บุญยมนิ (Bateman), (๒๕๕๐, หน้า ๔๒).	๑. คุณลักษณะสามารถทำนายผลลัพธ์ขององค์กรได้ ๒. มุมมองทางคุณลักษณะเป็นมุมมองต่อภาวะผู้นำที่เก่าแก่ที่สุด ๓. แต่ละคนจะหาคุณลักษณะที่ทำให้เขาเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่
ธวัช บุญยมนิ (Luthars.F), (๒๕๕๐, หน้า ๔๒).	๑. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงลักษณะได้แนวทางมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ ๒. ผู้นำเป็นมาตั้งแต่เกิดสร้างมาไม่ได้
Stogdill (1974, p.62-63).	๑. ความมีสติปัญญา ๒. ความเป็นผู้รู้ ๓. ความรับผิดชอบ ๔. สถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจ ๕. ความชอบเข้าสังคม ๖. ความคิดริเริ่ม ๗. ความพยายาม ๘. ความเชื่อมั่นในตนเอง ๙. ความไวในการรับรู้และเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ๑๐. ความร่วมมือ ๑๑. ความนิยมแพร่หลาย ๑๒. ความไวในการปรับตัว ๑๓. ความสามารถในการใช้คำพูด

ตารางที่ ๒.๑๑ แสดงแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Stogdill (1974, p.71-72).	ภาวะผู้นำเชิงลักษณะ
เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, (๒๕๓๖, หน้า ๔๖).	๑. คุณลักษณะทางร่างกาย ๒. ภูมิหลังทางสังคม ๓. สติปัญญาและความสามารถ ๔. บุคลิกลักษณะ ๕. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ๖. คุณลักษณะทางสังคม
รัตติกรณ์ จงวิศาล, (๒๕๕๑, หน้า ๑๗๔).	๑. จุดอ่อน คุณลักษณะของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวไม่อาจสามารถอธิบายประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลได้ ๒. ไม่สามารถระบุได้ คุณลักษณะที่แน่นอนและคุณลักษณะร่วมของผู้นำได้ ๓. จุดแข็ง คือ การทำงานความเข้าใจคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นแนวทางสำคัญในการคัดเลือกสรรหาผู้นำ
ธวัช บุญยมนิ, (๒๕๕๐, หน้า ๕๑-๕๒).	๑. ผู้นำเน้นที่งานหรือมุ่งเน้นที่ผู้ตาม ๒. การมอบหมายงาน การแบ่งงานกันทำการตัดสินใจ และการประเมินผลงาน ๓. การมุ่งคน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการเปิดรับและให้ความเป็นมิตร
รัตติกรณ์ จงวิศาล, (๒๕๕๑, หน้า ๑๗๕ – ๑๗๖).	๑. พฤติกรรมมุ่งงาน ๒. พฤติกรรมที่มุ่งคน
ธวัช บุญยมนิ, (๒๕๕๐, หน้า ๖๔).	๑. พฤติกรรมผู้นำอาจมีทั้งมุ่งงาน และมุ่งคน ๒. พฤติกรรมมุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ, มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ, มุ่งคนต่ำ-มุ่งงานสูง และ มุ่งงานสูง-มุ่งงานสูง
รัตติกรณ์ จงวิศาล, (๒๕๕๑, หน้า ๑๗๖).	ตาข่ายการบริหาร หรือทฤษฎี ภาวะผู้นำแบบ ๒ มิติ หรือเรียกว่า ตาข่ายภาวะผู้นำ ๑. ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจบารมี หรือ แบบ ๙,๑ ๒. ภาวะผู้นำแบบชุมชนสังสรรค์ หรือ แบบ ๑,๙ ๓. ภาวะผู้นำแบบย่ำแย่หรือ แบบ ๑,๑ ๔. ภาวะผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง หรือ แบบ ๕,๕ ๕. ภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือ แบบ ๙,๙ ๖. ภาวะผู้นำแบบพ่อแม่ หรือแบบ ๙+๙ ๗. ภาวะผู้นำแบบฉวยโอกาส หรือ แบบ ๑-๕

ตารางที่ ๒.๑๑ แสดงแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
เสรีมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, (๒๕๓๖, หน้า ๕๙).	๑. มิติมุ่งงานกับคน ๒. มิติมุ่งประสิทธิผล ๓. ประสิทธิผล
Bass B.M. (1990, p.4).	๑. มิติมุ่งงาน ๒. มิติมุ่งคน ๓. มิติมุ่งประสิทธิผล
ธวัช บุญยมนิ, (๒๕๕๐, หน้า ๕๙-๖๓).	๑. ชนิดของผู้นำแบบบูรณาการ ๒. ชนิดของผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ๓. ชนิดของผู้นำแบบแยกตัว ๔. ชนิดผู้นำแบบเสียสละ
รัตติกรณ์ จงวิศาล, (๒๕๕๑, หน้า ๑๗๗).	๑. สถานการณ์จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ ๒. ผู้นำเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ๓. สถานการณ์ที่แตกต่างกับความต้องการของผู้นำที่แตกต่างกัน ๔. ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องแบบของผู้นำ
รัตติกรณ์ จงวิศาล, (๒๕๕๑, หน้า ๑๗๗-๑๘๐).	ทฤษฎีตามสถานการณ์ของฟิลเลอร์ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำที่มุ่งงาน
จำนง อติวัฒนสิทธิ และคณะ, (๒๕๕๐, หน้า ๗๔).	๑. ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการจับคู่กันกับพฤติกรรมและวุฒิภาวะ ๒. พฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ ๓. ผู้นำ ๔ แบบ ๑) แบบสั่งงาน ๒) แบบชักจูง ๓) แบบการมีส่วนร่วม ๔) แบบการมอบหมายงาน
Robbins S.P. and Judge T.A. (2008, p.183).	๑. ผู้นำแบบชั้นนำ ๒. ผู้นำแบบสนับสนุน ๓. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ๔. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ
ธวัช บุญยมนิ, (๒๕๕๐, หน้า ๘๔).	ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ๑) ผู้นำควรรู้จักว่าอะไรที่ผู้ตามจะกระทำ ๒) ผู้นำด้านอารมณ์สังคม ๓) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
Lussier, R.n. and Achua C.F. (2007, p.19).	ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ ๑. ผู้ตามบางคนเต็มใจที่จะทำงานให้และทำงานอย่างหนัก ๒. ผู้นำจะส่งผลที่แตกต่างกันในผู้ตามขึ้นอยู่กับสถานการณ์
Robbins S.P. and Judge T.A. (2008, p.118).	๑. ภาวะผู้นำการมี ๒. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ ๒.๑๑ แสดงแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, (๒๕๕๑, หน้า ๑๑๓).	๑. ผู้นำชี้แนะส่งเสริมให้สมาชิกมีความสามารถและเห็นความสำคัญของเป้าหมาย ๒. ผู้นำจะกำหนดเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามต้องการ ปฏิบัติงาน
Robbins S.P.and Judge T.A. (2008, p.118).	๑. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นพื้นฐานการสร้างภาวะผู้นำ ๒. ผู้นำที่ดีควรมีทั้งแบบการเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยน
รัตติกรณ์ จงวิศาล, (๒๕๕๑, หน้า ๑๘๔-๑๘๘).	๑. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ๒. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๓. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม
Bass Banard M. & Avolio, Bruce J. (1992, p. 10).	๑. รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงาน ๒. แลกเปลี่ยนรางวัลและสัญญาว่าจะให้รางวัล ๓. ตอบสนองต่อความต้องการและความปรารถนา
Huey,J (1994, p. 52-64).	๑. การทำงานหลายหน้าที่ที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น ๒. การช่วยเหลือองค์การเป็นการจัดการการเปลี่ยนแปลง
Contino Diana S (2004, p.52-64).	๑. การตั้งใจและมีเทคนิคการจูงใจอย่างเหมาะสม ๒. ประสิทธิภาพเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ
Sorcher, M, & Brant (2002, p. 78-85).	การทำงานโดยเน้นกระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ
Yukl.G (1994).	การทำนายอนาคตด้วยมีสายตาวัดที่กว้างไกล รักษาความยืดหยุ่นและใจกว้างพอ
Betty Smith William S.A. (2005, p.25-27).	๑. การดำเนินการกลยุทธ์จะมีความลึกซึ้งในการวิเคราะห์ปัญหาในระดับที่มีนัยสำคัญต่ออนาคตขององค์การ ๒. กลยุทธ์ช่วยส่งเสริม และสนับสนุนการกำหนดและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ
Feldman Harriet.R.& Others (2008, p.27).	๑. ทฤษฎีช่วยให้สมาชิกเข้าใจวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์และทิศทางที่แน่นอนขององค์การ ๒. ไม่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความขัดข้องในการทำงาน ๓. องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ๔. ใช้ทรัพยากรในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลสำเร็จ ๕. การดำเนินงานและการจัดการทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ๖. วางแผนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม ๗. มีเทคนิคหรือกลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ

๒.๒. หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

๒.๒.๑ แนวคิด และหลักธรรม

หลักพุทธธรรมที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ทรงตรัสไว้มีด้วยกันมากมายที่สามารถจะนำมาพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้ที่ผู้นำในหน่วยงาน สังคม ชุมชน องค์กรระดับต่างๆ ได้ดังเช่น

พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๐ ได้กล่าวถึง สังคหวัตถุ ๔ เป็นธรรมที่ผู้นำใช้เพื่อยึดเหนี่ยวใจคน และส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม ประกอบไปด้วย

๑) ทาน การให้ คือ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือสงเคราะห์ด้วยปัจจัยสี่ ทนหรือทรัพย์สิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้และความเข้าใจ เช่น ผู้นำให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น หรือถ่ายทอดความรู้หรือสอนงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น

๒) ปิยวาจา พูดจาน่าฟัง คือ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง ชี้แจงแนะนำที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผลเป็นหลักเป็นฐาน ชักจูงในทางที่ดีงาม หรือใช้คำที่แสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจ รู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจอันดีก่อให้เกิดความสามัคคี เช่น ผู้นำใช้คำพูดที่ดีในการชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงตนของผู้ได้บังคับบัญชา โดยไม่ได้ใช้ความรู้สึก แต่ตั้งอยู่บนหลักฐานและความ เป็นเหตุเป็นผล

๓) อัตถจริยา ทำประโยชน์แก่ผู้อื่น คือ ช่วยเหลือด้วยแรงกายและชวนชวน ช่วยเหลือกิจการต่างๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งช่วยเหลือแก้ไขปัญหาและช่วยปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม เช่น ผู้นำพาพนักงานในองค์กรออกไปทำกิจกรรมทางสังคมให้แก่ชุมชนที่อยู่ใกล้ที่ตั้งขององค์กร ถือเป็นการประพาดิตนที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

๔) สมานัตตตา มีความเสมอต้นเสมอปลาย คือ ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ไม่เอาเปรียบและเสมอในสุขและทุกข์ คือ ร่วมสุข ร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน เช่น เมื่อองค์กรเกิดปัญหา ผู้นำต้องไม่ทิ้งพนักงานของตน ไม่เอาเปรียบลูกน้อง ไม่เอาตัวรอดโดยทิ้งให้พนักงานรับภาระแต่เพียงลำพัง^{๒๓๔}

สรุปได้ว่า หลักสังคหวัตถุ ๔ นี้เป็นหลักธรรมที่ช่วยประสานคนหมู่มากให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นเครื่องช่วยขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทำให้คนอยู่ร่วมกันด้วยความรัก สามารถนำไปใช้ได้ตั้งแต่ระดับครอบครัวจนถึงระดับสังคม เป็นธรรมที่ก่อให้เกิดความผาสุกในองค์กร บ้านเมืองและประเทศชาติเป็นหลักธรรมที่ทำให้การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นหลักธรรมที่ทำให้มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๑ กล่าวถึง อคติ ๔ ว่าเป็นธรรมที่นับว่าสำคัญสำหรับผู้นำหรือผู้บริหารที่จะต้องละเว้นอคติทั้ง ๔ ให้ได้ เพราะเป็นทางประพาสที่ผิด เป็นหายนะธรรมในสังคมอย่างยิ่ง อคติ แปลว่า ฐานะอันไม่พึงถึงทางความประพาสผิด ความไม่เที่ยงธรรม หรือความลำเอียง มี ๔ อย่าง ประกอบไปด้วย

๑) ฉันทาคติ อคติเพราะรักหรือชอบ เช่น บุคคลนี้เป็นญาติของเพื่อนจึงประเมิณผล การปฏิบัติงานให้สูงกว่าพนักงานคนอื่น

^{๒๓๔} วจ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐-๕๑,

๒) โทสะคติ อคติเพราะเกลียดหรือไม่ชอบ เช่น หาทางกลั่นแกล้งพนักงานที่ไม่ตอบสนองนโยบาย

๓) ภยาคติ อคติเพราะกลัว เช่น พนักงานเป็นลูกของผู้มีอำนาจก็ไม่กล้าลงโทษเมื่อพนักงานคนนั้นกระทำความผิด เพราะกลัวพ่อแม่ของเขาจะมาร่ำว่ากล่าว

๔) โมหาคติ อคติเพราะไม่รู้ เช่น ประเมินขึ้นเงินเดือนพนักงาน ๒ คนเท่ากัน ทั้งๆ ที่อีกคนหนึ่งขี้เกียจ ไม่ชอบทำงาน^{๒๓๕}

สรุปได้ว่า อคติ ๔ เป็นธรรมสำหรับบุุคคลทั่วไป โดยเฉพาะผู้ที่ผู้นำ ความลำเอียงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความวุ่นวายในบุคคล หมู่คณะ ชุมชน และสังคม เพราะสร้างความแตกแยกจนเกิดไร้ความสามัคคีกันได้ง่าย ผู้นำที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในหมู่คณะ องค์กร ชุมชน และสังคม จำต้องละเว้นจากอคติ ๔ ประการนี้โดยเด็ดขาด เมื่อละเว้นได้ย่อมทำให้ลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือประชาชนเกิดความสุข อันส่งผลต่อความเจริญและความสงบสุขของสังคมตามมา เกิดการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

พระไตรปิฎกเล่มที่ ๑๑ ได้กล่าวถึง อิทธิบาท ๔ ว่าเป็นธรรมเครื่องให้ถึงอิทธิ (ฤทธิ์หรือความสำเร็จ) หรือธรรมที่เป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จ หรือแปลง่ายๆ ว่าทางแห่งความสำเร็จ มี ๔ อย่าง ประกอบไปด้วย

- ๑) ฉันทะ คือ ความพอใจรักใคร่ในการทำงาน
- ๒) วิริยะ คือ ความพากเพียรในการทำงาน
- ๓) จิตตะ คือ ความเอาใจใส่ฝึกฝนในการทำงาน
- ๔) วิมังสา คือ ความหมั่นสอดส่องในเหตุผลของการทำงาน^{๒๓๖}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) แปลให้จำง่ายตามลำดับว่า มีใจรักพากเพียรทำ เอาจิตฝึกฝน ใช้ปัญญาสอบสวน^{๒๓๗} **พุทธทาสภิกขุ** อิทธิบาท แยกออกเป็น อิทธิ แปลว่า ความสำเร็จ บาท แปลว่า ฐาน เชิงรอง ดังนั้น อิทธิบาท จึงแปลว่ารากฐาน แห่งความสำเร็จ ซึ่งมี ๔ อย่าง คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา^{๒๓๘} **พัชรพาพร วีรสิทธิ์** อิทธิบาท ๔ เป็นคุณ ๔ อย่าง ถ้ามีบริบูรณ์แล้ว จะชักนำให้บุคคลถึงสิ่งที่ต้องการซึ่งไม่เหลือวิสัย กล่าวไว้ว่าอิทธิบาท ๔ เป็นธรรมะที่เป็นธรรมที่มีอุปการะแก่งานทุกชนิด ตั้งแต่งานของผู้ครองเรือนจนถึงงานของผู้บำเพ็ญวิปัสสนา^{๒๓๙}

สรุปได้ว่า หลักอิทธิบาท ๔ เป็นตัวบ่งชี้ถึงพฤติกรรมผู้นำเชิงพุทธที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานในองค์กร ผู้นำจะต้องมีความชอบในงานที่ทำ เพียรพยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรอบคอบ จดจ่ออยู่กับงาน ใช้ปัญญาความรู้ในการดำเนินงาน แก้ไขปัญหาและสามารถ

^{๒๓๕} อ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๗/๒๕.

^{๒๓๖} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๓๑/๒๓๓

^{๒๓๗} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๘๔๒.

^{๒๓๘} พุทธทาสภิกขุ, **การทำงานที่เป็นสุข**, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๓๗), หน้า ๙๐.

^{๒๓๙} พัชรพาพร วีรสิทธิ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพและความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคตามหลักอิทธิบาท ๔ ของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานประกันสังคม”, ๒๕๔๑. หน้า ๑๑-๑๒.

ปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์การอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการบริหารงาน ทำให้ผู้บริหารหรือคนที่จะทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จ

พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๓ ได้กล่าวถึง กัลยาณมิตร ๗ ว่าองค์คุณของกัลยาณมิตร คุณสมบัติของมิตรดีหรือมิตรแท้ มี ๗ ประการ ประกอบไปด้วย

๑) **ปิโย** ความน่ารัก หมายถึง ผู้ที่เข้าถึงจิตใจของเพื่อนด้วยความรักและเมตตา โดยมีหวังสิ่งตอบแทนใดๆ จนทำให้เพื่อนนั้นรู้สึกอบอุ่นใจ มีความสบายใจ และอยากคบหา อยากเข้าไปปรึกษา ผู้ที่ประพฤติเช่นนี้ ย่อมเป็นที่รักของเพื่อน และคนรอบข้าง

๒) **ครุ** นำเคารพ หมายถึง ผู้ที่มีความประพฤติดี เหมาะสมแก่ฐานะ และบทบาททางสังคม เป็นผู้มีความประพฤติเป็นแบบอย่างของเพื่อนและผู้อื่น อันนำมาสู่ความรู้สึกอบอุ่นใจ และหวังเป็นที่พึ่งของเพื่อนหรือคนรอบข้างได้ในยามทุกข์ รวมถึงความเคารพที่บริสุทธิ์ใจต่อผู้คนที่ประกอบไปด้วยศีล สมาธิ และปัญญา อย่างสม่ำเสมอ ผู้ที่ประพฤติเช่นนี้ ย่อมได้รับความเคารพจากเพื่อน และคนรอบข้าง

๓) **ภาวนีโย** นำเจริญใจในคุณธรรม หมายถึง ผู้ที่น่าได้รับการยกย่อง ด้วยการตั้งอยู่ ศีล สมาธิ และปัญญา อย่างสม่ำเสมอ จนถือเป็นแบบอย่างแก่เพื่อน และคนรอบข้าง อันนำไปสู่ความเจริญในกายภาคหน้า ผู้ที่ประพฤติเช่นนี้ ย่อมได้รับการยกย่องสรรเสริญจากเพื่อน และคนรอบข้าง

๔) **วตฺตา** รู้จักพูดให้ได้ผล หมายถึง ผู้ที่รู้จักใช้คำพูดหรือถ้อยคำในการชี้แจงหรืออธิบายให้แก่เพื่อนหรือคนรอบข้างเกิดความเข้าใจต่อปัญหานั้น จนนำมาสู่การปฏิบัติที่ให้ผล และมีประสิทธิภาพ ผู้ที่ประพฤติเช่นนี้ ย่อมถือว่าเป็นนักพูดที่ดี

๕) **วจนฺทโม** อดทนต่อถ้อยคำ หมายถึง ผู้ที่พร้อมที่จะรับฟังคำพูดของผู้อื่น อันได้แก่ คำถาม คำเสนอแนะและคำวิพากษ์วิจารณ์ โดยไม่โต้แย้งทั้งที่ผู้อื่นยังกล่าวไม่จบหรือมีกิริยาที่ไม่สนใจแต่เพียงยอมฟังคำพูดของผู้อื่น และนำมาไตร่ตรองอยู่เสมอ ผู้ที่ประพฤติเช่นนี้ ย่อมถือเป็นผู้ฟังที่ดี

๖) **คมภีรณฺจกถกฺกตฺตา** แกล้งเรื่องล้าลึกได้ หมายถึง ผู้ที่สามารถใช้ความรู้ และสติปัญญาในการชี้แจงหรืออธิบายให้แก่เพื่อนหรือคนรอบข้างเกิดความเข้าใจ และรู้แจ้งถึงปัญหานั้นๆ ที่ซับซ้อนได้จนนำไปสู่การตั้งอยู่ในความไม่ประมาทของการดำเนินชีวิตบนพื้นฐานของคุณธรรมอันงาม ผู้ที่ประพฤติเช่นนี้ ย่อมเป็นผู้รู้จักจริง และมีปัญญา

๗) **โน จฏฺฐาเน นิโยชเย** ไม่ชักนำไปในอวิชชา ไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหลหรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย หมายถึง ผู้ที่ไม่ใช้ความรู้กล่าวชักนำเพื่อนหรือคนรอบข้างไปในทางที่ผิดต่อคุณธรรมอันจะทำให้ผู้อื่นเกิดความเสื่อมเสีย ผู้ที่ประพฤติเช่นนี้ ย่อมถือเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี^{๒๔๐}

สรุปได้ว่า กัลยาณมิตร หมายถึง เพื่อนแท้ หรือ มิตรแท้ ที่มีความพร้อมพร้อมแห่งคุณธรรม ความดีงาม เป็นผู้ห่างไกลจากสิ่งอันเป็นข้าศึก ในการพัฒนาศักยภาพชีวิต และตั้งตนอยู่อย่างเหมาะสมแก่ การเคารพ รวมทั้งยังเป็นผู้สร้างสรรค์ประโยชน์สุข และคุณธรรมความดีงามต่างๆ ให้แก่เพื่อนหรือคนรอบข้างด้วยความเข้าใจ จนเป็นแรงเหนี่ยวนำให้เพื่อนหรือคนรอบข้างเกิดการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาไปสู่ประโยชน์ และความสุขในระดับต่างๆ โดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทน

^{๒๔๐} อ.สตฺตก. (ไทย) ๒๓/๓๖-๓๗/๕๖-๕๗.

ตลอดจนยินดีในการช่วยเหลือ เกื้อกูล ส่งเสริม และการพัฒนาชีวิตผู้อื่น ซึ่งในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะตัวบุคคล แต่ยักรวมถึงหนังสือ สิ่งแวดล้อมทางสังคมโดยที่เกื้อกูล ชักจูงส่งเสริม เป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดการเรียนรู้ มีปัญญาด้วยการฟัง ด้วยการสนทนาหรือซักถามข้อสงสัยด้วยการอ่าน การค้นคว้า มิตรที่ดีเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึง สารณียธรรม ๖ ว่าธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความให้ระลึกถึง ธรรมเป็นเหตุให้ระลึกถึง ธรรมที่ทำให้เกิดความสามัคคีหรือหลักการอยู่ร่วมกันมี ๖ ประการ คือ

๑) **เมตตาการุณยธรรม** ตั้งเมตตาการุณยธรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ ช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมหมู่คณะด้วยความเต็มใจ แสดงกิริยาอาการสุภาพ เคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง

๒) **เมตตาจริยธรรม** ตั้งเมตตาจริยธรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอน แนะนำ ตักเตือนด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

๓) **เมตตาเมตตาธรรม** ตั้งเมตตาเมตตาธรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ ตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน มองกันในแง่ดี มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน

๔) **สารณโภคิตา** ได้ของสิ่งใดมาก็แบ่งปันกัน คือ เมื่อได้สิ่งใดมาโดยชอบธรรม แม้เป็นของเล็กน้อย ก็ไม่หวงไว้ผู้เดียว นำมาแบ่งปันเฉลี่ยแจกจ่ายให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยร่วมกัน

๕) **ศีลสามัญญตา** มีศีลบริสุทธิ์เสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ มีความประพฤติสุจริตดีงาม ถูกต้องตามระเบียบวินัย ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจของหมู่คณะ

๖) **ทัญญูสามัญญตา** มีทัญญูดีงามเสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ มีความเห็นชอบร่วมกัน ในข้อที่เป็นหลักการสำคัญอันจะนำไปสู่ความหลุดพ้น สิ้นทุกข์หรือจัดปัญหา^{๒๔๑}

สรุปได้ว่า สารณียธรรม ๖ ประการ เป็นคุณธรรมที่ทำให้คนเราไม่เห็นแก่ตัว แต่จะคิดถึงคนอื่น เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่น เข้าใจคนอื่นมากขึ้น ระลึกถึงกัน ผูกพันเชื่อมโยงบุคคลไว้ด้วยน้ำใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๑ ได้กล่าวถึง ยุติธรรม ๕ ว่าความเที่ยงธรรม ความชอบธรรม ความชอบด้วยเหตุผล นักบริหารหรือผู้นำมักจะประสบปัญหาหรือร้องเรียนขอความเป็นธรรมอยู่เป็นประจำ หลักตัดสินความเพื่อให้เกิดความ “ยุติธรรม” มี ๕ ประการ คือ

๑) **สัจจวา** แนะนำด้วยความจริงใจและจริงจัง

๒) **บัณฑิตะ** ฉลาดและแนะนำความจริง ความเจริญและความเสื่อม

๓) **อสาหะเสนะ** ตัดสินด้วยปัญญาไม่ตัดสินด้วยอารมณ์ผลุนผล่น

๔) **เมธาวิ** นึกถึงธรรม (ยุติธรรม) เป็นใหญ่ไม่เห็นแก่อำมีสินจ้าง

^{๒๔๑}

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม พิมพ์ครั้งที่ ๑๒

๕) ธีรมัญญะ ไม่ริษยาอาฆาต ไม่ก่อกรรมจองเวร ตั้งอยู่ในธรรม^{๒๔๒}

พระไตรปิฎกเล่มที่ ๑๑ ได้กล่าวถึง สัปปริสธรรม ๗ ว่าเป็นคุณธรรมหรือคุณสมบัติของคนดี ๗ ประการ ที่เป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติเป็นคนดี เป็นผู้ควรแก่การยกย่องนับถือเป็นคนที่สามารถให้การแนะนำในการดำเนินชีวิตที่ถูกด้วยต้องความปรารถนาดี ถ้าหากใครมีคุณธรรมของมนุษย์ที่แท้ ๗ ประการนี้ และสามารถประพฤติได้อย่างถูกต้องตามหลักการเหล่านี้โดยสมบูรณ์แล้ว ผู้นั้นย่อมได้ชื่อว่า เป็นผู้ที่พระพุทธเจ้ายกย่องว่าเป็น “สัตบุรุษ” หรือ “คนดีแท้” หรือ “มนุษย์โดยสมบูรณ์” ดังนั้น ผู้นำต้องนำหลักสัปปริสธรรมมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการในการครองตน ครองคน และครองงานให้ได้อย่างสมดุล ๗ ประการ ประกอบไปด้วย

๑) ธีรมัญญตา (Knowing the Law, Knowing the Cause) คือ ความเป็นผู้รู้จักรเหตุ รู้ความจริง รู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ รู้กติกา เมื่อรู้แล้วจะต้องตั้งตนให้อยู่ในหลักการให้ได้ ในการบริหารจัดการในองค์การ ผู้นำจำเป็นต้องพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้อง เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เข้าใจหลักการเปลี่ยนแปลงรู้จักวิเคราะห์ความจริงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติและตามสภาพบริบทขององค์การ ต้องเชื่อว่า “สิ่งทั้งหลายเกิดขึ้น ตั้งอยู่ ดับไป เป็นธรรมดา” ภาวะผู้นำด้านธีรมัญญตา เป็นผู้นำที่จะต้องรู้หลักการ ยึดหลักการ รู้กฎเกณฑ์ รู้งานอย่างถูกต้อง แล้วตั้งตนอยู่ในหลักการที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน และถูกต้องตามหลักธีรมัญญตา ผู้นำนั้นก็จะสามารถนำพาหมู่คณะมวลชนหรือสังคมไปสู่ความปลอดภัย ความสงบสุขและเจริญก้าวหน้าตามจุดหมายที่วางไว้ได้ สามารถจัดทำนโยบายสอดคล้องกับการบริหารงาน แสดงภาวะผู้นำต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเอื้อเฟื้อ สนใจใต้อาสาทุกขุสข และใช้หลักกัลยาณมิตรเป็นแบบอย่างที่ดี

๒) อัถถัญญตา (Knowing the Meaning, Knowing the Purpose) คือ ความเป็นผู้รู้จักผล รู้เป้าหมาย รู้จุดหมาย รู้จักผลที่เกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำตามหลักการบริหารนั้นๆ หมายถึง การบริหารงานองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ และรู้ถึงประโยชน์ขององค์การที่นำไปสู่ความมั่นคง และไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อองค์การ ในที่นี้หมายถึง การมีแผนงานที่ดี การวางแผนที่ดี การวิเคราะห์ผลกระทบด้านต่างๆ รู้ผลสัมฤทธิ์ว่าต้องการอะไรจากการบริหารจัดการนั้น เมื่อรู้จุดหมายที่ชัดเจนแล้วผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานย่อมมีความแน่วแน่ งานก็จะประสบความสำเร็จตรงตามจุดหมายไม่ยากนัก ภาวะผู้นำด้านอัถถัญญตา จะต้องเป็นผู้นำที่รู้จุดหมาย รู้เป้าหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน แล้วมุ่งสู่จุดหมาย เป้าหมายนั้นตามหลักอัถถัญญตา ผู้นำนั้นก็จะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล หรือ ปรัชญา พันธกิจ เป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษา จัดให้มีการร่วมมือกับผู้ปกครอง วัดและชุมชน เพื่อพัฒนาผู้เรียนและชุมชน รู้ความมุ่งหมาย หรือเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์องค์การว่าจะไปทางไหนเพื่อประโยชน์อะไร เพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓) อัถตัญญตา (Knowing Oneself) คือ ความเป็นผู้รู้จักตน รู้จักว่าเรานั้นโดยฐานะภาวะเพศและคุณธรรมเป็นอย่างไร กล่าวคือ ต้องรู้เสมอว่าตนคือใคร มีตำแหน่งหน้าที่อย่างไร อยู่ในสถานะใด มีความรับผิดชอบมากน้อยแค่ไหน มีคุณสมบัติถึงซึ่งความพร้อม มีความถนัด

มีสติปัญญา มีความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และองค์กร ต้องรู้จักที่จะปรับปรุงพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะการบริหารงาน ให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป โดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หรือการทำ SWOT Analysis ภาวะผู้นำด้านอัตตัญญูตา เป็นผู้มีคุณธรรม เป็นผู้ที่รู้จักตนอยู่เสมอว่า เป็นผู้นำวิสัยทัศน์ สามารถใช้แรงจูงใจ กระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่างๆ ได้ มีจิตใจโอบอ้อมอารี เสียสละ มีความรับผิดชอบสูงและมีคุณธรรม แคไหน เพียงไร แล้วต้องประพฤติตนเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงให้สมกับภาวะนั้นๆ และรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไปยอมทำให้ผู้นำนั้นสามารถ นำพามวลชน หมู่คณะ องค์กร และสังคมไปสู่ความสงบสุข และเจริญก้าวหน้าต่อไป

๔) มัตตัญญูตา (Moderation, Knowing to be temperate) คือ ความเป็นผู้รู้จักพอประมาณ รู้จักความพอดี ซึ่งหมายความว่า ต้องรู้จักขอบเขต ความเหมาะสมที่จะบริหารจัดการ เรื่องต่างๆ ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายหรือตามตำแหน่งให้เกิดความพอดี ได้สัดส่วน เกิดความสมดุล ซึ่งความพอดีจะทำให้เกิดความสำเร็จได้อย่างแท้จริง ภาวะผู้นำด้านมัตตัญญูตาเป็นผู้นำจะต้องเป็น ผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทา คือ ดำเนินตามทางสายกลางอันประกอบด้วยมรรค มีองค์ ๘ หรือ ศีล สมาธิ ปัญญา อันจะทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้รู้จักประมาณมีความพอเหมาะพอดีในการ ดำเนินกิจการทุกอย่าง รู้จักความพอดี สามารถวางตนวางแผนกำหนดนโยบายในการบริหารงาน ปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานตามสถานการณ์ต่างๆ ตามได้อย่างเหมาะสม บริหารงบประมาณได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในการที่จะบริหารงาน ทุกอย่างให้ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อประโยชน์สุขแห่งมวลชนและหมู่คณะอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ความพอเหมาะพอดี ความรู้จักประมาณนั้น ผู้นำนั้นจะสามารถบริหารกิจการทุกอย่างด้วยความเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างถูกต้อง และสามารถนำพามวลชนและหมู่คณะไปสู่ความสงบสุข ปลอดภัย และก้าวหน้าตลอดไป

๕) กาลัญญูตา (Knowing the Preperetime) คือ ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลา ซึ่งหมายความว่าผู้ที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารต้องรู้ลำดับความสำคัญของงาน ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณและห้วงเวลา ให้เหมาะสม ต้องรู้จักวางแผนให้สอดคล้องกับปัจจัย องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องได้อย่างสอดคล้องกลมกลืน เพราะปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้งานประสบความสำเร็จได้ ภาวะผู้นำด้านกาลัญญูตาเป็นผู้นำที่จะต้องรู้จักเวลาเหมาะสมในการทำกิจการทุกอย่างอย่างถูกต้อง รู้จักบริหารเวลาให้เหมาะสมรู้จักคุณค่า ของเวลา รู้จักการวางแผนการใช้เวลาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆตามการเปลี่ยนแปลงของโลก อย่างถูกต้อง ผู้นำนั้นก็จะย่อมจะสามารถนำพามวลชนและสังคมไปสู่ความสงบสุขและก้าวหน้า ตามความเหมาะสมแห่งเวลาอันควร

๖) บุริสัญญูตา (Knowing the Assembly, Knowing the Society) คือ ความเป็นผู้รู้จักชุมชน สังคม กิริยาที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้นว่าควรจะดำเนินการอย่างไร การบริหารจัดการ จำเป็นต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่างๆ ทั้งที่เป็นพันธมิตรและคู่แข่งกัน การสร้างสรรค์หรือการ ประสานงานกับชุมชนหรือกลุ่มบุคคลที่ผลต่อองค์กรก็คือ เข้าถึง เข้าใจ และพัฒนา เป็นการบริหารจัดการที่สร้างความสัมพันธ์ด้วยเมตตา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อชุมชนหรือสาธารณะชน ความเป็นผู้รู้จักสังคม ชุมชน ตั้งแต่สังคมที่มีขอบเขตกว้างขวาง คือสังคมโลก รู้สังคมประเทศ ตลอดจนชุมชน สังคมรอบๆ หน่วยงาน ผู้นำหรือผู้บริหารต้องรู้ว่าในสถานการณ์ใดมีปัญหาคือความต้องการอะไร

และจะสามารถให้ความช่วยเหลือชุมชนหรือสังคมอย่างไร ตลอดจนการแก้ไขปัญหาให้ตรงจุด ภาวะผู้นำด้านปรีชาญาณเป็นผู้ที่จำเป็นต้องรู้ชุมชนรู้สังคมอย่างถูกต้องในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านกฎเกณฑ์ ประเพณี วัฒนธรรม เป็นต้น สังคมมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นนักประสานงานที่ดีกับทุกคน ทุกองค์กร และทุกภาคส่วน ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม และการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของเยาวชน ประชาชน อีกทั้งเปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมภายในสถานศึกษา เพื่อที่จะเข้าใจความต้องการของสังคมนั้นได้อย่างถูกต้อง สามารถนำความสงบสุข ความก้าวหน้ามาสู่มวลชน หมู่คณะและสังคมได้

๓) บุคคลัญตา (Knowing the individual, Knowing the different individuals)

คือ ความเป็นผู้รู้จักบุคคล หมายความว่า ผู้นำหรือผู้บริหารต้องรู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้องในการร่วมงาน ไม่ใช่เป็นการรู้จักเฉพาะชื่อของเขา ต้องรู้จักอุปนิสัยใจคอ พฤติกรรม ความรู้ ความสามารถ เพื่อที่จะทำให้สามารถมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของเขา (Put the right man on the right job) งานจึงจะประสบผลสำเร็จตามจุดหมาย นอกจากนั้นต้องรู้จักประโยชน์ที่เขาเหล่านั้นพึงได้ การทำงานนั้นไม่ใช่จะใช้ให้เขาทำงานเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องจัดดูแลสวัสดิการอย่างเหมาะสม และต้องให้ทุกคนที่ทำงานได้ประโยชน์ ได้พัฒนาตนเอง ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารควรรู้ว่าเขาควรได้ประโยชน์อะไรที่นำไปสู่ความเจริญของงานแห่งการดำเนินชีวิตที่แท้จริงของทุกคนด้วย ก็จะทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จและมีความราบรื่นได้ ภาวะผู้นำด้านบุคคลัญตานี้ ผู้นำจะต้องเป็นผู้รู้เลือกบุคคล เลือก แต่งตั้งจัดวางบุคคลได้เหมาะสมกับงาน สามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้องให้โอกาส สนับสนุนผู้ที่มีความรู้ ความสามารถให้ดำรงตำแหน่งที่เหมาะสม ส่งเสริมศึกษาและสามเณรได้มีโอกาสได้ศึกษาเพิ่มเติมและให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานทุกๆ ด้าน ในการบริหารกิจการงานทุกด้านก็เพื่อทำให้เกิดประโยชน์และความก้าวหน้าทั้งแก่ผู้ปฏิบัติ หมู่คณะ และองค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้^{๒๔๓}

พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๐ ได้แสดงไว้ในเรื่อง ทูตียปาปณิกสูตร ว่าด้วยคุณสมบัติของพ่อค้าสูตรที่ ๒ ภิกษุทั้งหลาย พ่อค้าประกอบด้วย องค์ ๓ ประการไม่นานนักก็ถึงความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพศาลในโภคทรัพย์ องค์ ๓ ประการ อะไรบ้างคือ พ่อค้าในโลกนี้

๑. มีตาดี
๒. มีธุรกิจดี
๓. เพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย

พ่อค้าชื่อว่ามีตาดี เป็นอย่างไร คือ พ่อค้าในโลกนี้รู้จักสินค้าว่า “สินค้านี้ ซื้อมาเท่านี้ ขายไปอย่างนี้ จึงมีมูลค่าประมาณเท่านี้ มีกำไรเท่านี้” พ่อค้าชื่อว่ามีตาดีเท่านี้แล

พ่อค้าชื่อว่ามีธุรกิจดี เป็นอย่างไร คือ พ่อค้าเป็นคนฉลาดซื้อและขายสินค้าได้ พ่อค้าชื่อว่า มีธุรกิจดี เป็นอย่างนี้แล

พ่อค้าชื่อว่าเพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย เป็นอย่างไร คือ คหบดีหรือบุตร คหบดีผู้มั่งคั่ง มีทรัพย์มากมีโภคทรัพย์มากย่อมรู้จัก พ่อค้าในโลกนี้ว่า “พ่อค้าผู้นี้แลมีตาดี มีธุรกิจดีและสามารถที่จะเลี้ยงดู บุตรภรรยาได้ทั้งใช้คืนให้แก่พวกเราได้ตามกำหนดเวลา” คหบดีหรือบุตรคหบดี

^{๒๔๓} ที่ ปา.(ไทย) ๑๑/๓๓๐/๓๓๓

เหล่านั้น ย่อมเชื่อเชียวพ้อคำนั้นด้วยโศกทรัพย์ว่า “นับแต่ขึ้นไป ท่านจงนำโศกทรัพย์ไปเลี้ยงดูบุตร ภรรยา และใช้คืนให้พวกเราตามกำหนดเวลา” พ้อคำชื่อว่าเพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัยเป็นอย่างดีนี้ แล

พ้อคำ ประกอบด้วยองค์ ๓ ประการนี้และ ไม่นานนักก็ถึงความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ ไพบุลย์ใน กุศลธรรม

ธรรม ๓ ประการ อะไรบ้าง คือ ภูมิในธรรมวินัยนี้ ๑. มีตาดี ๒. มีธุรกิจดี ๓. เพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย

ภูมิชื่อว่า มีตาดี เป็นอย่างไร คือ ภูมิในธรรมวินัยนี้รู้ซักถามความเป็นจริง “นี้ทุกข์ นี้ ทุกข์สมุทัย นี้ทุกข์นิโรธ นี้ทุกข์นิโรธคามินีปฏิปทา” ภูมิชื่อว่ามีตาดีเป็นอย่างนี้แล

ภูมิชื่อว่ามีธุรกิจดี เป็นอย่างไร คือ ภูมิในธรรมวินัยนี้ปรารถนาความเพียรเพื่อละอกุศล ธรรมเพื่อให้กุศลธรรมเกิดมีความเข้มแข็ง มีความบากบั่นมั่นคงไม่ทอดธุระในกุศลธรรมทั้งหลาย ภูมิ ชื่อว่า มีธุรกิจดี เป็นอย่างนี้แล

ภูมิชื่อว่าเพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย เป็นอย่างไร คือ ภูมิในธรรมวินัยนี้เข้าไปหา ภูมิผู้เป็นพหูสูตร ผู้เรียนจบคัมภีร์ ทรงธรรม ทรงวินัย ทรงมาติกา ตามเวลาสมควร สอบสวนได้ถามว่า “พุทธพจน์นี้เป็นอย่างไร เนื้อความแห่งพุทธพจน์นี้เป็นอย่างไร” ท่านผู้คงแก่เรียนเหล่านั้นย่อม เปิดเผยธรรมที่ยังไม่ได้เปิดเผย ทำให้ง่ายซึ่งธรรมที่ยังไม่ได้ทำให้ง่าย และบรรเทาความสงสัย ในธรรม ที่น่าสงสัย หลากอย่างภูมิชื่อว่าเพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย เป็นอย่างนี้แล

ภูมิประกอบด้วย ธรรม ๓ ประการนี้แล ไม่นานนักก็บรรลุความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพบุลย์ใน กุศลธรรม^{๒๔๔}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุทธ์ ปยุตโต) ได้กล่าวไว้ว่า ปาปณิกธรรม ๓ หลักพ้อคำ องค์คุณของพ้อคำ คือ

๑. จักขุมา (Cakkbuma : shrewd) มีตาดี (รู้จักสินค้า ดูของเป็น สามารถคำนวณ ราคา กะทุน เก่งกำไร แม่นยำ)

๒. วิธูโร (Vidburo : capable of administering business) จัดเจนธุรกิจ (รู้แหล่ง ซื้อแหล่งขาย รู้ความเคลื่อนไหวความต้องการของตลาด สามารถในการจัดซื้อจัดจำหน่าย รู้ใจและรู้จัก เอาใจลูกค้า)

๓. นิสสยสัมปันโน (Nisayasampanno : having good credit rating) พร้อมด้วย แหล่งทุนเป็นที่อาศัย (เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจในหมู่ แหล่งทุนใหญ่ๆ หาเงินมาลงทุนหรือดำเนินกิจการ โดยง่าย)^{๒๔๕}

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ท่านได้กล่าวถึง ทุติยปาปณิกสูตร หรือปาปณิกธรรม ๓ ใน พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม ว่า (ปาปณิกังคะ หลักพ้อคำ องค์คุณของพ้อคำ – (qualities of a successful shopkeeper or businessman) ประกอบด้วย

^{๒๔๔} อด. ต.ก. (ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๓-๑๖๕

^{๒๔๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุทธ์ ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม.พิมพ์ครั้งที่ ๑๖. (กรุงเทพมหานคร : เอส.อาร์.พรินต์ติ้ง แมส โปรดักส์, ๒๕๕๑) หน้า ๑๑๔

๑) จักขุมา ตาดี (รู้จักสินค้า ดูของเป็น สามารถคำนวณราคา กะทุนแก้งกำไร แม่นยำ - shrewd)

๒) วิรุโรร จิตเจนธธุรกิจ (รู้แหล่งซื้อแหล่งขาย รู้ความเคลื่อนไหวความต้องการของตลาด สามารถในการจัดซื้อจัดจำหน่าย รู้ใจและรู้จักเอาใจลูกค้า - capable of administering business)

๓) นิสสัยสัมปโน พร้อมด้วยแหล่งทุนเป็นที่ยกย่อง (เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจในหมู่แหล่งทุน ใหญ่ๆ หาเงินมาลงทุนหรือดำเนินกิจการโดยง่าย - having good credit rating)^{๒๔๖}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต) ได้กล่าวถึงคำตรัสองค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ในทศปิปาปนิสสูตรว่า เกี่ยวกับคุณลักษณะ ๓ ประการของนักบริหารที่จะช่วยให้นักบริหารทำสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี^{๒๔๗}

๑) จักขุมา หมายถึง ปัญญามองการณ์ไกล เช่นถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าอนาคตเศรษฐกิจหรือตลาดจะมีแนวโน้มเป็นแบบไหนหรือสามารถคาดการณ์ทิศทางหรืออนาคตในการดำเนินธุรกิจได้แม่นยำจากการอาศัยกระบวนการคิดที่รอบคอบและมีเหตุผล โดยอาจใช้ประสบการณ์ในอดีตร่วมในการตัดสินใจและวางแผนด้วย ซึ่งคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Conceptual Skill คือการชำนาญในการใช้ความคิด หรือ ทักษะทางด้านความคิด

๒) วิรุโรร หมายถึง จัดการธุระได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น นักการเงินต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญทางการเงินสามารถคำนวณอัตราผลตอบแทนต่างๆ ได้หรือเข้าใจในงบการเงินที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้ ในกรณีแพทย์ผ่าตัดตมองก็ต้องมีความเชี่ยวชาญในการผ่าตัดตมอง เป็นต้น คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษคำว่า Technical Skill คือความชำนาญการด้านเทคนิค หรือ ทักษะทางด้านการปฏิบัติงาน

๓) นิสสัยสัมปโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการติดต่อประสานงานให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด มีความสามารถในการสื่อสารและประสานงานให้แต่ละฝ่ายในองค์กรดำเนินแนวทางตามกรอบทิศทางที่องค์กรต้องการบรรลุได้หรือมีความสามารถในการผูกใจคนให้เป็นที่รักของคนโดยสามารถทำให้ให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจได้ เป็นต้น คุณลักษณะที่สามนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษคำว่า Human Relation Skill คือความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ หรือ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์โดยคุณลักษณะทั้งสามประการมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กักระดับของนักบริหารถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมาก คุณลักษณะข้อที่ ๑ และ ๓ มีความสำคัญมาก ส่วนข้อที่ ๒ มีน้อยเพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเฉพาะด้านได้สำหรับนักบริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้ง ๓ ข้อมีความสำคัญพอๆ กัน นั่นคือ เขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้างและไกล เพื่อเตรียมตัวสำหรับเป็นนักบริหารระดับสูง นอกจากนั้นต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ประสานงานในการถ่ายทอด

^{๒๔๖} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม** พิมพ์ครั้งที่ ๑๒ พ.ศ. ๒๕๔๖ เล่มที่ ๒๐ หน้า ๑๔๖

^{๒๔๗} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙, หน้า ๑๕.

นโยบายและยุทธศาสตร์จากผู้บริหารระดับสูงมาสู่การปฏิบัติในผู้บริหารและพนักงานระดับล่าง และนำผลการดำเนินงานที่ได้จากการปฏิบัติงานมาสรุปและนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง **ณรงค์ จิวงกูร** ให้ความเห็นว่า ต่อว่า โดยหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรที่ประกอบด้วย ๓ หลักการ นั้นเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะการมีวิสัยทัศน์หรือจักษุมา ถือว่าเป็นหลักการของนักบริหารที่ทันสมัยที่สุด เพราะการมองการณ์ไกล มีสายตาวินิจฉัยในการวิเคราะห์อนาคตทำให้นักบริหารนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จ สามารถแข่งขันอยู่รอดในธุรกิจได้ ขณะที่ วิธูโร หรือ การจัดการธุรกิจโดยมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เปรียบเทียบได้กับหลัก Competency ความสามารถที่จะเข้ามาสร้างสมดุลให้กับนักบริหารที่เป็นผู้นำและหลักนิสสัยสัมพันธ์ เป็นความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยหลัก ๓ ข้อควรมีอยู่ภายในของนักบริหาร และหากหลอมรวมกันก็จะเป็นภูมิคุ้มกันที่มีประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจกิจการให้ประสบความสำเร็จหรือผ่านพ้นวิกฤติต่างๆ ไปได้^{๒๔๘} และต่อมาท่าน **บุญเสริม บุญเจริญผล** ได้ให้กล่าวถึง ทฤษฎีปาปนิคสูตรไว้เช่นกัน ว่า พ่อค้าที่ดีนั้นต้องมี ตาดี ๑ มีฐานะดี ๑ ถึงพร้อมที่บุคคลที่พึงได้หนึ่ง ๑ คือ หมายถึง ๑. ความสามารถในการคิดต้นทุนและรายได้เป็น ๒. รู้ว่าสินค้าใดจะขายได้ และขายได้อย่างไร และ ๓. มีเครดิตดี หากมีครบทั้ง ๓ ประการ จะทำให้พ่อค้ามีโภคทรัพย์มากมายเหลือเพื่อ^{๒๔๙}

สรุปได้ว่า หลักธรรมที่นำเสนอมาซึ่งเป็นหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ไม่ว่าจะเป็น **หลักสังคหวัตถุ ๔** เป็นหลักธรรมที่ช่วยประสานคนหมู่มากให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นเครื่องช่วยขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทำให้น้อยร่วมกันด้วยความรัก สามารถนำไปใช้ได้ตั้งแต่ระดับครอบครัวจนถึงระดับสังคม เป็นธรรมที่ก่อให้เกิดความผาสุกในองค์การ บ้านเมืองและประเทศชาติเป็นหลักธรรมที่ทำให้การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นหลักธรรมที่ทำให้มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน **หลักออคติ ๔** เป็นธรรมสำหรับปวงชนทั่วไป โดยเฉพาะผู้ที่ผู้นำ เพราะความลำเอียงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความวุ่นวายในบุคคล หมู่คณะ ชุมชน และสังคม จะสร้างความแตกแยกจนเกิดไร้ความสามัคคีกันได้โดยง่าย ผู้นำที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในหมู่คณะ องค์กร ชุมชน และสังคม จักต้องละเว้นจากอคติ ๔ **หลักอิทธิบาท ๔** เป็นหลักธรรมที่บ่งชี้ถึงพฤติกรรมผู้นำเชิงพุทธที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานในองค์การ ผู้นำจะต้องมีความชอบในงานที่ทำ เพียรพยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรอบคอบ จดจ่ออยู่กับงาน ใช้ปัญญาความรู้ในการดำเนินงาน **หลักกัลยณมิตร๗** คือ เพื่อนแท้ หรือ มิตรแท้ ที่มีความพร้อมทั้งคุณธรรมความดีงาม เป็นผู้ห่างไกลจากสิ่งอันเป็นข้าศึก **หลักสารณียธรรม ๖** ประการ เป็นคุณธรรมที่ทำให้คนเราไม่เห็นแก่ตัว แต่จะคิดถึงคนอื่นเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่น เข้าใจคนอื่นมากขึ้น ระลึกถึงกัน ผูกพันเชื่อมโยงบุคคลไว้ด้วยน้ำใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน **หลักยุดิธรรม ๕** ความเที่ยงธรรม ความชอบธรรม ความชอบด้วยเหตุผล นักบริหารหรือผู้นำมักจะประสบปัญหาหรือร้องเรียนขอความเป็นธรรมอยู่เป็นประจำ หลักตัดสินความเพื่อให้เกิดความ “ยุติธรรม” **หลักสัปบุริสธรรม ๗** เป็นคุณธรรมหรือคุณสมบัติของคนดี ๗ ประการ ที่ให้เกิดเหตุให้ผู้ปฏิบัติเป็นคนดี เป็นผู้ควรแก่การยกย่องนับถือเป็นคนที่สามารถให้การแนะนำในการดำเนิน

^{๒๔๘} ณรงค์ จิวงกูร. **หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา** ออนไลน์ แหล่งข้อมูล

<https://sites.google.com/site/fon5481136057> สืบค้นเมื่อ ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

^{๒๔๙} บุญเสริม บุญเจริญผล. **คำสอนของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ทางเศรษฐกิจ.**

กรุงเทพมหานคร : เอ็กชเรย์. ๒๕๕๑

ชีวิตที่ถูกต้องความปรารถนาดี ถ้าหากใครมีคุณธรรมของมนุษย์ที่แท้ ๗ ประการนี้ และสามารถประพฤติได้อย่างถูกต้องตามหลักการเหล่านี้โดยสมบูรณ์แล้ว ผู้นั้นย่อมได้ชื่อว่า เป็นผู้ที่พระพุทธเจ้ายกย่องว่าเป็น “สัตบุรุษ” หรือ “คนดีแท้” หรือ “มนุษย์โดยสมบูรณ์” ดังนั้น การเป็นผู้นำต้องนำหลักสัปปุริสธรรมมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการในการครองตน ครองคน และครองงาน และ**หลักทศุติยาปณิกสูตร** ที่ประกอบด้วย ๓ หลักการ นั้นเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะการมีวิสัยทัศน์หรือจักษุมา ถือว่าเป็นหลักการของนักบริหารที่ทันสมัยที่สุด เพราะการมองการณ์ไกล มีสายตาสถาปัญญในการวิเคราะห์อนาคตทำให้นักบริหารนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จ สามารถแข่งขันอยู่รอดในธุรกิจได้ ขณะที่ วิรุโธ หรือ การจัดการธุระโดยมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เปรียบเทียบได้กับหลัก Competency ความสามารถที่จะเข้ามาสร้างสมดุลให้กับนักบริหารที่เป็นผู้นำและหลักนิสสัยสัมปันโน เป็นความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยหลัก ๓ ข้อควรมีอยู่ภายในของนักบริหาร และหากหลอมรวมกันก็จะเป็นภูมิคุ้มกันที่มีประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจ กิจการให้ประสบความสำเร็จหรือผ่านพ้นวิกฤติต่างๆ จากหลักธรรมที่กล่าวมาทั้งหมดล้วนเป็นหลักธรรมที่สามารถนำมาบูรณาการในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารได้ทุกหลักธรรมแต่ในที่นี้ผู้วิจัยจะได้นำเสนอ**หลักทศุติยาปณิกสูตร** เพราะเป็นหลักการของนักบริหารที่ทันสมัยที่สุด ซึ่งการมองการณ์ไกล มีสายตาสถาปัญญในการวิเคราะห์อนาคตทำให้นักบริหารนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จ สามารถแข่งขันในการพัฒนาได้ ขณะที่ วิรุโธ หรือ การเจตนาจัดในธุระโดยมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เปรียบเทียบได้กับหลัก Competency ความสามารถที่จะเข้ามาสร้างสมดุลให้กับนักบริหารที่เป็นผู้นำ และหลักนิสสัยสัมปันโน เป็นความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งหลักธรรมนี้เป็นหลักธรรมที่เข้ากับการบริหารโรงเรียน และเข้ากับความเป็นไปได้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอเพียงหลักธรรมทศุติยาปณิกสูตร หลักธรรมเดียวที่จะนำมาบูรณาการเป็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในงานวิจัยครั้งนี้

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำทศุติยาปณิกสูตร ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยสังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้องสรุปได้ตาม ตารางที่ ๒.๑๒ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๒ หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๐, (๒๕๓๙, หน้า ๕๐-๕๑).	เป็นหลักธรรมที่ช่วยประสานคนหมู่มากให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นเครื่องช่วยขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทำให้คนอยู่ร่วมกันด้วยความรัก สามารถนำไปใช้ได้ตั้งแต่ระดับครอบครัวจนถึงระดับสังคม เป็นธรรมที่ก่อให้เกิดความผาสุกในองค์กร บ้านเมือง และประเทศชาติเป็นหลักธรรมที่ทำให้การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นหลักธรรมที่ทำให้มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๑, (๒๕๓๙, หน้า ๒๙).	เป็นธรรมสำหรับปวงชนทั่วไป โดยเฉพาะผู้ที่เป็นผู้นำ เพราะความลำเอียงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความวุ่นวายในบุคคล หมู่คณะ

ตารางที่ ๒.๑๒ หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๑(ต่อ), (๒๕๓๙, หน้า ๒๙).	ชุมชน และสังคม จะสร้างความแตกแยกจนเกิดไร้ความสามัคคีกัน ได้โดยง่าย
พระไตรปิฎกเล่มที่ ๑๑, (๒๕๓๙, หน้า ๒๓๓).	เป็นหลักธรรมที่บ่งชี้ถึงพฤติกรรมผู้นำเชิงพุทธที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จของงานในองค์กร ผู้นำจะต้องมีความชอบในงานที่ทำ เพียรพยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรอบคอบ จ่ออยู่กับงาน ใช้ปัญญาความรู้ในการดำเนินงาน
พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ. ปยุต โต), (๒๕๔๙, หน้า ๘๔๒).	มีใจรักพากเพียรทำ เอาจิตฝึกฝน ใช้ปัญญาสอบสวน
พุทธทาสภิกขุ, (๒๕๓๗, หน้า ๙๐).	อิทธิบาท แยกออกเป็น อิทธิ แปลว่า ความสำเร็จ บาท แปลว่า ฐาน เจริญงด ดังนั้น อิทธิบาท จึงแปลว่ารากฐาน แห่งความสำเร็จ ซึ่งมี ๔ อย่าง คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา
พัชราพร วีรสิทธิ์, (๒๕๔๑, หน้า ๑๑-๑๒).	อิทธิบาท ๔ เป็นคุณ ๔ อย่าง ถ้ามีบริบูรณ์แล้วจะชักนำให้บุคคลถึง สิ่งที่ต้องการซึ่งไม่เหลือวิสัย กล่าวไว้ว่าอิทธิบาท ๔ เป็นธรรมะที่ เป็นธรรมที่มีอุปการะแก่งานทุกชนิด ตั้งแต่งานของผู้ครองเรือน จนถึงงานของผู้บำเพ็ญวิปัสสนา
พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), (๒๕๔๖, หน้า ๒๐๐-๒๐๑).	เป็นคุณธรรมที่ทำให้คนเราไม่เห็นแก่ตัว แต่จะคิดถึงคนอื่น เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่น เข้าใจคนอื่นมากขึ้น ระลึกถึงกัน ผูกพัน เชื่อมโยงบุคคลไว้ด้วยน้ำใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๑, (๒๕๓๙, หน้า ๖๖).	ความเที่ยงธรรม ความชอบธรรม ความชอบด้วยเหตุผล นักบริหาร หรือผู้นำมักจะประสบปัญหาหรือร้องเรียนขอความเป็นธรรมอยู่ เป็นประจำ หลักตัดสินความเพื่อให้เกิดความ “ยุติธรรม”
พระไตรปิฎกเล่มที่ ๑๑, (๒๕๓๙, หน้า ๓๓๓).	เป็นคุณธรรมหรือคุณสมบัติของคนดี ๗ ประการ ที่เป็นเหตุให้ผู้ ปฏิบัติเป็นคนดี เป็นผู้ควรแก่การยกย่องนับถือเป็นคนที่สามารถให้ การแนะนำในการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องความปรารถนาดี ถ้าหากใคร มีคุณธรรมของมนุษย์ที่แท้ ๗ ประการนี้ และสามารถประพฤติได้ อย่างถูกต้องตามหลักการเหล่านี้โดยสมบูรณ์แล้ว ผู้นั้นย่อมได้ชื่อว่า เป็นผู้ที่พระพุทธเจ้ายกย่องว่าเป็น “สัตบุรุษ”หรือ “คนดีแท้”หรือ “มนุษย์โดยสมบูรณ์”
พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๐, (๒๕๓๙, หน้า๑๖๓-๑๖๕).	๑. มีตาดี ๒. มีอุทรใจดี ๓. เพียบพร้อมด้วยที่พักพิง

ตารางที่ ๒.๑๒ หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุทธิ์ ปยุตโต), (๒๕๕๑, หน้า ๑๑๔).	๑. จักขุมา ๒. วิธูโร ๓. นิสสยสัมปันโน
พระธรรมปิฎก(ป.อ. ปยุตโต), (๒๕๔๖, หน้า ๑๔๖).	๑. จักขุมา ตาดี ๒. วิธูโร จัดเจนธุรกิจ ๓. นิสสยสัมปันโน พร้อมด้วยแหล่งทุนเป็นที่อาศัย
พระธรรมโกศาจารย์(ประยูร ธมมจิตโต), (๒๕๔๙, หน้า ๑๕).	๑. จักขุมา หมายถึง ปัญญาองการณโกล ๒. วิธูโร หมายถึง จัดการธุระได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ๓. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี
ณรงค์ จิวิงกูร, (๒๕๖๑).	การมีวิสัยทัศน์หรือจักขุมา ถือว่าเป็นหลักการของนักบริหารที่ทันยุคทันสมัยที่สุด เพราะการมองการณ์ไกล วิธูโร หรือ การจัดการธุระโดยมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เปรียบเทียบได้กับหลัก Competency เป็นความสามารถที่จะเข้ามาสร้างสมดุลให้กับนักบริหารที่เป็นผู้นำ และหลักนิสสยสัมปันโน เป็นความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์
บุญเสริม บุญเจริญ. (๒๕๕๑).	พ่อค้าที่ดีนั้นต้องมี ตาดี มีธุระดี ถึงพร้อมที่บุคคลที่พึ่งได้หนึ่ง

๒.๓ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์

๒.๓.๑ ความหมายของกลยุทธ์ (Strategies)

การดำเนินการที่จะทำให้งานสำเร็จไปด้วยดีจำเป็นต้องมีวิธีการหรือแนวดำเนินการเพื่อจะทำงานเดินไปตามขั้นตอนหรือวิธีการนั้นๆ เพื่อให้งานเป็นไปตามกลยุทธ์หรือวิธีการที่ตั้งเป้าหมายไว้ กลยุทธ์ คือ ศิลปะและศาสตร์ในการบังคับบัญชาของการทหารหรือกองทัพ และได้นำมาใช้ในการบริหารองค์กร เมื่อนำกลยุทธ์หรือวิธีการใช้วิธีการที่ทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือกล่าวได้อีกว่า กลยุทธ์เป็นแนวทางปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณทรัพยากร ที่มีอยู่จำนวนน้อยและจำกัด ให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างในการทำงานพร้อมๆ กัน ดังนั้นคำว่ากลยุทธ์มีพจนานุกรมและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ต่างๆ ดังต่อไปนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔ ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า
กลยุทธ์

๑. การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม ๒. วิธีการที่ต้องใช้กลยุทธ์ต่างๆ ๓. เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้^{๒๕๐}

พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๖, ให้ความหมายของกลยุทธ์หรือ ยุทธศาสตร์ (Strategy) จึงมีความหมายว่า กุศโลบายในการทำงาน จัดกิจกรรม แผนงานหรือโครงการต่างๆ โดยกำหนดแผนการที่จะทำอย่างสุ่มรอบคอบ กำหนดลำดับขั้นตอนของการกระทำให้มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ตระหนักถึงปัจจัยแทรกซ้อนมุ่งให้สิ่งที่จะทำประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์จะสามารถเอาชนะคู่แข่งได้^{๒๕๑}

ชินนทร์ชัย อินทราภรณ์และสุวิทย์ หิรัญยกานท์ ในพจนานุกรมศัพท์การศึกษา (Dictionary Of Education) ให้ความหมายของ ยุทธวิธี กลยุทธ์ (Tactic) ไว้ว่า วิธีการและอุบายของการรบ หรือการทำงาน เฉพาะตัวของแต่ละบุคคล^{๒๕๒}

แมคมิแลน (Macmillan Education) ให้ความหมายของคำว่า Strategy ว่า

๑. แผนหรือวิธีการที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จ (A Plan Or Method For Achieving Something)

๒. ทักษะของการวางแผนเพื่อหาวิธีการที่จะทำให้สำเร็จทั้งการบริหารธุรกิจ และการสงคราม (The Skill Or Planning How To Achieve Something] Especially in War or War or Business) และให้ความหมายของคำว่า Tactic ว่า วิธีการหรือการวางแผนที่เป็นพิเศษเพื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ (A Particular Method Or Plan For Achieving Something)^{๒๕๓}

ลองแมน (Langman) ให้ความหมายของคำว่า Strategy ว่า

๑. ศิลปะของการวางแผนอย่างก้าวหน้าของการขับเคลื่อนของกองทัพหรือกองกำลังในการสงคราม (The Art Of Planning In Advance The Movements Of Armies Or Force In War)

๒. การวางแผนที่เป็นพิเศษเพื่อจะประสบความสำเร็จในกิจกรรมต่างๆ (A Particular Plan For Gaining Success In A Particular Activity) และให้ความหมายของคำว่า Tactic ว่า แผนการหรือวิธีการที่ตั้งใจให้ได้รับผลตามที่ต้องการ (A Plan Or Method That Is Intended To Gain A Desired Result)^{๒๕๔}

^{๒๕๐} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๕, กรุงเทพมหานคร : บริษัทศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้น จำกัด, ๒๕๔๕ หน้า ๗๓

^{๒๕๑} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมศัพท์การศึกษา ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๕, กรุงเทพมหานคร : อรุณการพิมพ์, ๒๕๕๖ หน้า ๑๒๕

^{๒๕๒} ชินนทร์ชัย อินทราภรณ์ และสุวิทย์ หิรัญยกานท์, พจนานุกรมศัพท์การศึกษา (Dictionary Of Education), พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร : แวนแก้ว, ๒๕๔๘ หน้า ๒๕๗

^{๒๕๓} Macmillan Education, Macmillan English Dictionary for Advanced Learners International Student Edition, United Kingdom : Selwood Systems, 2002 p. 1417 , 1460

^{๒๕๔} Longman, Longman Dictionary of English Language and culture, Suffolk : Richard Clay PLC. 1992 p. 1312,1347

ไรท์ (Wright และคณะ) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรที่ดำเนินการ^{๒๕๕} **คาร์โต และ ปีเตอร์** (Certo and Peter) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คำว่ากลยุทธ์ หมายถึงวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร^{๒๕๖} นอกจากนั้น **แฮค และ เมจัพ** (Hax and Majuf) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักการศึกษาหรือนักวิชาการอีกหลายท่านในหนังสือ The Strategy Concept and Process โดยนำมากล่าวหลากหลายแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ ซึ่งเป็นของ Glueck และ Mintzberg ทั้งสองคนได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ คือ รูปแบบการตัดสินใจที่มีเหตุผลชัดเจน และรวมหลายสิ่งหลายอย่างเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียวในมุมมองนี้กลยุทธ์จึงเปรียบเหมือนแผนการดำเนินงานที่สำคัญที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร^{๒๕๗}

ไมนซ์เบอร์ก (Mintzberg) ให้หลัก 5ps หรือ อักษร p ห้าตัว แทนความหมายต่างๆ ของกลยุทธ์ดังนี้

๑) กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a plan = P๑) หมายถึง กิจกรรมทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางหรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต

๒) กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy in pattern = P๒) หมายถึง แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการวางแผนในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์กรที่สืบต่อจากอดีต และขณะเดียวกับบทบาทของผู้บริหารในการวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถ หรือ ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในหลายกรณีเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติจนกลายเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง

๓) กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะ หรือตำแหน่ง (Strategy is Position = P๓) หมายถึงการเน้นไปที่ความสำคัญของฐานะ หรือตำแหน่ง ของกิจการในสถานที่แข่งขัน ดังนั้น สินค้าหรือบริการ ที่เสนอออกไป จำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภท

๔) กลยุทธ์ คือ ที่เรียกว่ามุมมอง (Strategy is perspective = P๔) หมายถึงการเน้นความสำคัญของการพิจารณาที่สภาพที่แท้จริงภายในองค์กร คือ คุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์กรดังนั้น มุมมองหมายถึงวิธีการดำเนินงานที่ต้องการ ให้คนในองค์กร ยึดถือร่วมกัน

๕) กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a ploy = P๕) ในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขัน สิ่งที่คุณต้องการคือ การเอาชนะ ซึ่งทุกฝ่ายจะต้องวางกลยุทธ์ โดย

^{๒๕๕} Wright, P. Reingle, C.D. and Kroll, M.J. **Strategic Management : Text and Case.** Massachusetts : Alyn and Bacon. 1992, p 15

^{๒๕๖} Certo, S.c. and Peter, J.P. **Strategic Management : Concept and Application.** Singapore : McGraw Hill. 1991 p.17

^{๒๕๗} Hax, A.C. and Majuf, N.S. **The strategic Management. 5th ed.** Florida : The Dryden Press. 1993 p.2-6

คำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นกุศโลบาย หรือเล่ห์เหลี่ยม หรือกลวิธี เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้^{๒๕๘}

นอกจากนั้น และยังมี **เลนเนต** (Learned และคณะ) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ ว่า คือแบบของวัตถุประสงค์ความมุ่งหมาย หรือเป้าหมาย หรือนโยบายหลัก รวมทั้งแผนงานต่างๆ ที่จะช่วยองค์กรอยู่รอดหรือควรจะอยู่ในธุรกิจประเภทใด และองค์กรจะเป็นชนิดใดจึงจะมีความเหมาะสมและดีที่สุด^{๒๕๙}

เดวิด (David) อ้างถึงใน **วรกฤต เกื่อนช้าง** กล่าวถึงกลยุทธ์ โดยได้ให้ความหมายกลยุทธ์ว่าเป็นวิถีทาง (Means) เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว^{๒๖๐}

อุทัย บุญประเสริฐ และคณะ ได้ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์หมายถึงวิธีการหรือเทคนิคในการปฏิบัติงานหรือเป็นวิธีอันแยบคายในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการเป็นกลวิธีที่เป็นกึ่งกุศโลบายในการทำงาน เป็นวิธีการปฏิบัติงานที่ได้ผ่านการคัดเลือกอย่างเหมาะสมผ่านการคิดและการไตร่ตรองอย่างรอบคอบครอบคลุม และเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพอย่างสูงในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ^{๒๖๑} และ **ธเนศ จิตสุทธิภากร อ้างถึงใน วรกฤต เกื่อนช้าง** ได้สรุปความหมายของกลยุทธ์ ได้ว่า กลยุทธ์หมายถึง แนวทางในการยึดถือเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นแนวทางการดำเนินการเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระยะยาว^{๒๖๒}

วรกฤต เกื่อนช้าง ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์เปรียบเสมือนเป็นกรอบแนวทางกว้างๆ ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนงานและโครงการในรายละเอียดได้ว่า จะทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และใครเป็นคนทำเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย หลักการต่างๆ ที่ปรากฏอยู่ในกลยุทธ์^{๒๖๓} **เสนาะ ตีเยาว์** ได้กล่าวถึง “องค์การธุรกิจที่เป็นอุตสาหกรรมใดๆ ก็ตาม ผู้บริหารและพนักงานขององค์กรนั้นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปใช้ได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป”^{๒๖๔}

^{๒๕๘} Mintzberg, H. *The Rise and Fall of strategic planning*, New York : Printice Hall 1994 p.23-32

^{๒๕๙} Learned, C.R. and oftherm. *Bussiness Policy Text and Cases*. Illinois : Ricardo. D. 1973 p.107

^{๒๖๐} วรกฤต เกื่อนช้าง, การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, *วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต* (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยภาคกลาง ๒๕๕๒), หน้า ๙๗

^{๒๖๑} อุทัย บุญประเสริฐ และคณะ, *รายงานการวิจัย เรื่อง เติร์ยมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ พนักงานมหาวิทยาลัยฝ่ายข้าราชการ (อาจารย์มหาวิทยาลัย) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ๒๕๕๒*.

^{๒๖๒} วรกฤต เกื่อนช้าง, การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, *วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต* (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยภาคกลาง ๒๕๕๒), หน้า ๙๗

^{๒๖๓} วรกฤต เกื่อนช้าง, การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, *วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต* (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยภาคกลาง ๒๕๕๒), หน้า ๙๗

^{๒๖๔} เสนาะ ตีเยาว์, *การบริหารกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ ๒*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๐

คราล วอน ครูสวิตซ์ (Carl Von Clausewitz) อ้างถึงใน **วิรัช จงอยู่สุข** ได้พูดถึงนักทฤษฎีด้านยุทธศาสตร์แห่งศตวรรษที่ ๑๙ ได้อธิบายถึงกลยุทธ์ไว้ว่า “กลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผนการศึกษาสงคราม และการกำหนดรูปแบบการต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิ ซึ่งจะต้องตัดสินใจว่าจะเข้ายึดสมรภูมิแต่ละแห่งด้วยวิธีใด”^{๒๖๕}

เอ็ดวาร์ด มีด เออล (Edward Mead Earle) อ้างถึงใน **วิรัช จงอยู่สุข** ว่าเป็นอีกคนหนึ่งได้อธิบายกลยุทธ์ไว้ว่า “เป็นศิลปะในการควบคุมและใช้ประโยชน์ทรัพยากรของชาติหรืออาณานิคมต่างๆ ร่วมถึงกองทัพ เพื่อสร้างและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากกระบวนการแปรสภาพของทรัพยากรเหล่านี้ อย่างยั่งยืน”^{๒๖๖}

เคนเนท แอนดริว (Kenneth Andrews) อ้างถึงใน **วิรัช จงอยู่สุข** ได้ให้คำนิยามของคำว่ากลยุทธ์ไว้ว่า “กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ธุรกิจสามารถสร้างขึ้นได้ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นต่อธุรกิจ”^{๒๖๗}

โกรจ สเตเนอร์ (George Steiner) อ้างถึงใน **วิรัช จงอยู่สุข** มองว่า “กลยุทธ์คือสิ่งที่ทำเพื่อโต้ตอบหรือตอบสนองต่อการปรับตัวหรือเคลื่อนไหวของคู่แข่ง”^{๒๖๘}

มิเชล โฟเตอร์ (Michael E. Porter) ได้ให้คำจำกัดความของกลยุทธ์ได้ชัดเจนยิ่งขึ้นว่าเป็น “หลักการพื้นฐานทั่วไปในการแข่งขันของธุรกิจ”^{๒๖๙}

เดวิด แฮมฟทอน (David R. Hampton) อ้างถึงใน **วิรัช จงอยู่สุข** กล่าวว่า “กลยุทธ์หมายถึงแผนรวม แผนสรุป หรือแผนบูรณาการผสมผสาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความได้เปรียบของธุรกิจในการทำทายต่อสภาพแวดล้อม และเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้”^{๒๗๐}

บรัช เฮนเดอร์สัน (Bruce Henderson) อ้างถึงใน **วิรัช จงอยู่สุข** ได้นิยามคำว่ากลยุทธ์ไว้ว่า “กลยุทธ์เป็นการค้นหาอย่างไตร่ตรองและรอบคอบ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสามารถในการให้แกธุรกิจ”^{๒๗๑}

เจมส์ ควินน์ (James B. Quinn) อ้างถึงใน **วิรัช จงอยู่สุข** ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ไว้ว่า “กลยุทธ์คือ รูปแบบหรือแผนการที่รวมเอาเป้าหมายหลัก นโยบายหลัก และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน”^{๒๗๒}

^{๒๖๕} วิรัช จงอยู่สุข, *ภาวะผู้นำการบริหารการศึกษาในโลกการเปลี่ยนแปลงตอนกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารทั่วไปและการศึกษา*, เอกสารประกอบการสอน (นครสวรรค์ : ศูนย์บัณฑิตศึกษา มจร, ๒๕๕๙) หน้า ๘๖

^{๒๖๖} วิรัช จงอยู่สุข, เรื่องเดียวกัน หน้า ๘๖

^{๒๖๗} วิรัช จงอยู่สุข, เรื่องเดียวกัน หน้า ๘๖

^{๒๖๘} วิรัช จงอยู่สุข, เรื่องเดียวกัน หน้า ๘๖

^{๒๖๙} Michael E. Porter, *Competitive Advantage*. New York USA. Free Press. 1990

^{๒๗๐} วิรัช จงอยู่สุข, เรื่องเดียวกัน หน้า ๘๗

^{๒๗๑} วิรัช จงอยู่สุข, เรื่องเดียวกัน หน้า ๘๗

^{๒๗๒} วิรัช จงอยู่สุข, เรื่องเดียวกัน หน้า ๘๗

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ปี ๒๕๒๕ ได้ให้คำจำกัดความว่า “กลยุทธ์หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมหรือวิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้อุบายต่างๆ ซึ่งเป็นความหมายที่เกี่ยวกับการสงคราม หรือการต่อสู้ที่ต้องใช้ความคิดและชั้นเชิง”^{๒๗๓}

สมยศ นาวิการ ให้ความหมายว่า “กลยุทธ์คือ แผนงานระยะยาวขององค์การที่ถูก กำหนดขึ้นมา เพื่อการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์การ กลยุทธ์จะต้องใช้ข้อได้เปรียบจากการ แข่งขันให้มากที่สุดและข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันน้อยที่สุด”^{๒๗๔}

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวถึงกลยุทธ์ไว้ว่า “กลยุทธ์หมายถึง เป้าหมายต่างๆ และวัตถุประสงค์ พื้นฐานทั้งหลายของวงการรวมทั้งแผนงานหลักต่างๆ ที่ซึ่งได้มีการจัดทำขึ้นมาเพื่อจะนำมาปฏิบัติให้ บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่างๆ ดังกล่าวตลอดจนแบบวิธีการที่สำคัญเกี่ยวกับการแบ่งสรร ทรัพยากรทั้งหลายที่นำมาใช้ เพื่อทำให้องค์การปรับตัวสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม”^{๒๗๕}

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ กล่าวให้ความหมายกลยุทธ์ไว้ว่า “กลยุทธ์หมายถึง การตัดสินใจ ที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของ สมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต”^{๒๗๖}

กิงพร ทองใบ กล่าวถึงกลยุทธ์ไว้ว่า “กลยุทธ์หมายถึงวิธีการที่องค์การเลือกเพื่อจะ ดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่องค์การกำหนดไว้”^{๒๗๗}

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ มาจากคำว่า Strategos ในภาษา กรีกที่เกิดจากคำว่า “Stralos” ซึ่งหมายถึง “Army” หรือกองทัพ ผสมกับคำว่า Agein ซึ่งหมายถึง Lead หรือนำหน้า จึงทำให้วิชาการทางการบริหารตีความว่า Leading to total organization หรือ การนำทางให้องค์การโดยรวม ซึ่งมีนัยทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่าต้องการทำอะไรให้สำเร็จ และอย่างไร^{๒๗๘}

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้อธิบายว่ากลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่ใช้ ในการปฏิบัติตามพันธกิจของสถานศึกษาที่เป็นไปได้ที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จหรือบรรลุวิสัยทัศน์ของ การจัดการศึกษาของสถานศึกษา^{๒๗๙}

^{๒๗๓} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ปี ๒๕๔๒ กรุงเทพมหานคร : นาน มีบุ๊คส์พับลิเคชันส์ ๒๕๔๖ หน้า

^{๒๗๔} สมยศ นาวิการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ. ๒๕๔๔

^{๒๗๕} ธงชัย สันติวงษ์. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๔.

^{๒๗๖} สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อัมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, ๒๕๔๔

^{๒๗๗} กิงพร ทองใบ, กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ พิมพ์ครั้งที่ ๕. นนทบุรี : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ๒๕๕๑

^{๒๗๘} วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ, การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็น เลิศ พิมพ์ครั้งที่ ๓ กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิค, ๒๕๔๘ หน้า ๑๖

^{๒๗๙} สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เอกสาร ประกอบการสัมมนา กรุงเทพมหานคร : สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถ่ายเอกสาร, ๒๕๔๙ หน้า ๓๐-๓๑

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ให้ความหมายของ กลยุทธ์ว่าเป็นแบบแผนที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นตอนมีความยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคจนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ^{๒๘๐}

เซอร์โต และ ปีเตอร์ (Certo & Peter) ได้นิยามคำว่ากลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดภารกิจตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว และการลงมือปฏิบัติตาม แผนที่ดำเนินการไว้เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้ตามภารกิจและบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด^{๒๘๑}

พอล แซมวล (Pual) มีความเห็นว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานรวมที่เชื่อมโยงข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ขององค์การเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อช่วยให้องค์กรอยู่รอดได้ภายใต้ความผันผวนของสภาพแวดล้อมต่างๆ กลยุทธ์ถูกกำหนดขึ้นและนำมาใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้ขอบเขตความสามารถนำจุดเด่นของแต่ละส่วนเข้ามาประสานเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ^{๒๘๒}

พิตส์ และเลล (Pitts & LeI) และได้เสนอแนะว่า กลยุทธ์ หมายถึงแผนปฏิบัติการหลักที่องค์กรนำมาใช้ทั้งระยะกลางถึงระยะยาว มีความสอดคล้องกับ พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และวิสัยทัศน์ (Vision)^{๒๘๓}

เจลิเยว บุรีภักดี และคณะ ให้นิยามว่า (Development Strategy) นั้นเป็นวิธีการหรือแผนการอันชาญฉลาดที่จะบรรลุเป้าหมายในการดำเนินการพัฒนาซึ่งอธิบายได้ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ (Strategy) หมายถึง แผนการอันชาญฉลาดสำหรับใช้ทำงานพัฒนาเรื่องหนึ่งเรื่องใดให้บรรลุเป้าหมาย ความชาญฉลาดของยุทธศาสตร์ปรากฏในลักษณะดังต่อไปนี้

- ๑) หลักวิชาการรองรับและเป็นหลักวิชาการที่ถูกต้องเป็นวิทยาศาสตร์
- ๒) ใช้ข้อมูลสภาพจริงของท้องถิ่นหรือสถานที่แห่งนั้นมาช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์
- ๓) เป็นแผนการที่คนทั่วไป (หรือฝ่ายตรงกันข้าม) ไม่คุ้นเคยมาก่อนเมื่อดำเนินการตามแผนการนี้จะได้ผลอย่างคุ้มค่าหรือคุ้มทุน ส่วนคำว่า การพัฒนา (Development) หมายถึง การทำให้เจริญกว่าที่เป็นอยู่ซึ่งเป็นผลผลิต (Output) โดยใช้ปัจจัยนำเข้า (Input) และมีกระบวนการ (Process) ที่ก่อให้เกิดผลผลิตนั้น^{๒๘๔}

^{๒๘๐} เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, การคิดเชิงกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ ๕ กรุงเทพมหานคร : ชัดเชส มีเดีย, ๒๕๕๔ หน้า ๒

^{๒๘๑} Certo, Samuel C. and Peter J. Paul, **Strategic Management : Concept and Application**, New York : McGraw-Hill 1991

^{๒๘๒} Pual Samual, **Strategic Management of Development Programmes**. Geneva : International Labour office. 1983 p.15

^{๒๘๓} Pitts, Robert A. & LeI, David, **Strategic Management : Building and Sustaining Competitive Advantage**, 2nd ed, New york South – Western College Publishing, 2000

^{๒๘๔} เจลิเยว บุรีภักดี และคณะ, **ชุดการศึกษาค้นคว้าวิชา ทฤษฎีระบบและการประยุกต์ใช้ในการพัฒนา**, (เพชรบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, ๒๕๕๓), หน้า ๕.

จากความหมายของกลยุทธ์ที่นักการศึกษาหรือนักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความหมายมา สรุปได้ดังนี้ กลยุทธ์ หมายถึง วิธีดำเนินการ ที่เป็นแนวทาง ที่นำไปสู่วัตถุประสงค์ หรือสู่เป้าหมาย ขององค์กรเพื่อให้องค์กรนั้นสามารถดำรงอยู่ได้ รูปแบบการตัดสินใจที่มีเหตุผลชัดเจน และรวมหลายสิ่งหลายอย่างเข้าเป็นหนึ่งเดียว ในมุมมองนี้กลยุทธ์จึงเปรียบเสมือนแผนการดำเนินงานที่สำคัญที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรรวมของวัตถุประสงค์ความมุ่งหมาย หรือเป้าหมาย หรือนโยบายหลัก รวมทั้งแผนงานต่างๆ ที่จะช่วยองค์กรอยู่รอดหรือควรจะอยู่ในธุรกิจประเภทใด และองค์กรจะเป็นชนิดใดจึงจะมีความเหมาะสมและดีที่สุด และเป็นวิธีการที่องค์กรเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่องค์กรกำหนดไว้เป้าหมายต่างๆ และวัตถุประสงค์พื้นฐานทั้งหลายของวงการรวมทั้งแผนงานหลักต่างๆ ที่ซึ่งได้มีการจัดทำขึ้นมาเพื่อจะนำมาปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่างๆ

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความหมายของกลยุทธ์ ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยสังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้องสรุปได้ตาม ตารางที่ ๒.๑๓ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๓ ความหมายของกลยุทธ์

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ราชบัณฑิตยสถาน พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, (๒๕๔๕, หน้า๗๓).	๑. การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม ๒. วิธีการที่ต้องใช้กลยุทธ์ต่างๆ ๓. เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้
ราชบัณฑิตยสถาน พจนานุกรมศัพท์การศึกษา, (๒๕๕๖, หน้า๑๒๕).	๑. กุศโลบายในการทำงาน จัดกิจกรรม แผนงานหรือโครงการต่างๆ โดยกำหนดแผนการที่จะทำอย่างสมบูรณ์รอบคอบ ๒. กำหนดลำดับขั้นตอนของการกระทำให้มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ๓. ตระหนักถึงปัจจัยแทรกซ้อนมุ่งให้สิ่งที่จะทำประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์จะสามารถเอาชนะคู่แข่งได้
ชนินทร์ชัย อินทราภรณ์ และ สุวิทย์ หิรัญยกานต์, (๒๕๔๘, หน้า ๒๕๗).	ยุทธวิธี หรือ กลยุทธ์ คือวิธีและอุบายของการรบ หรือการทำงานเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล
Macmillan (2002, p.1417,1460).	๑. แผนหรือวิธีการที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จ ๒. ทักษะของการวางแผนเพื่อหาวิธีการที่จะทำให้สำเร็จทั้งการบริหารธุรกิจ ๓. วิธีการหรือการวางแผนที่เป็นพิเศษเพื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ
Longman (1992, p 1312,1347).	๑. ศิลปะของการวางแผนอย่างก้าวหน้าของการขับเคลื่อนของกองทัพหรือกองกำลังในการสงคราม ๒. การวางแผนที่เป็นพิเศษเพื่อจะได้รับความสำเร็จในกิจกรรมต่างๆ

ตารางที่ ๒.๑๓ ความหมายของกลยุทธ์(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Longman(ต่อ) (1992, p 1312,1347).	๓. แผนการหรือวิธีการที่ตั้งใจให้ได้รับผลตามที่ต้องการ
Wright และคณะ (1992, p 15).	แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรที่ดำเนินการ
Certo and Peter (1991, p.17).	วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
Hax และ Majuf (1993, p.2-6).	๑. รูปแบบการตัดสินใจที่มีเหตุผลชัดเจน และรวมหลายสิ่งหลายอย่างเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียว ๒. กลยุทธ์เหมือนแผนการดำเนินงานที่สำคัญที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
Mintzberg (1994, p.23-32).	๑. กิจกรรมทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางหรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต ๒. แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ๓. การกำหนดฐานะ หรือตำแหน่ง ๔. มุมมองวิธีการดำเนินงานที่ต้องการ ให้คนในองค์กร ยึดถือร่วมกัน ๕. กลวิธีในการเดินหมาก
Learned (1973, p.107).	แบบของวัตถุประสงค์ความมุ่งหมาย หรือเป้าหมาย หรือนโยบายหลัก รวมทั้งแผนงานต่างๆ
วรกฤต เกื่อนช้าง (๒๕๕๒, หน้า ๙๗).	วิถีทาง (Means) เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว
อุทัย บุญประเสริฐ และคณะ (๒๕๔๒, หน้า)	วิธีการหรือเทคนิคในการปฏิบัติงานหรือเป็นวิธีอันแยกแยะในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการ
วรกฤต เกื่อนช้าง (๒๕๕๒, หน้า ๙๗).	แนวทางในการยึดถือเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
วรกฤต เกื่อนช้าง, (๒๕๕๒, หน้า ๙๗).	กลยุทธ์เปรียบเสมือนเป็นกรอบแนวทางกว้างๆ ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนงานและโครงการในรายละเอียดได้ว่า จะทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และใครเป็นคนทำ
เสนาะ ติเยาว์, (๒๕๕๐, หน้า).	ผู้บริหารและพนักงานขององค์กรนั้นต้องมีความรู้ ความเข้าใจและความสามารถสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
วีริช จงอยู่สุข (Carl Von Clausewitz) (๒๕๕๙, หน้า ๘๕).	กลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผนการศึกสงคราม และการกำหนดรูปแบบการต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิ ซึ่งจะต้องตัดสินใจว่าจะเข้ายึดสมรภูมิแต่ละแห่งด้วยวิธีใด

ตารางที่ ๒.๑๓ ความหมายของกลยุทธ์(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
วิรัช จงอยู่สุข (Edward Mead Earle) (๒๕๕๙, หน้า ๘๖).	เป็นศิลปะในควบคุมและใช้ประโยชน์ทรัพยากรของชาติหรืออณานิคมต่างๆ รวมถึงกองทัพ เพื่อสร้างและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากกระบวนการแปรสภาพของทรัพยากรเหล่านี้อย่างยิ่งย่น
วิรัช จงอยู่สุข (Kenneth Andrews) (๒๕๕๙, หน้า ๘๖).	กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ธุรกิจสามารถสร้างขึ้นได้ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นต่อธุรกิจ
วิรัช จงอยู่สุข (George Steiner)(๒๕๕๙, หน้า ๘๖).	กลยุทธ์คือสิ่งที่ทำเพื่อโต้ตอบหรือตอบสนองต่อการปรับตัวหรือเคลื่อนไหวของคู่แข่ง
Michael E. Porter (1990, หน้า).	หลักการพื้นฐานทั่วไปในการแข่งขันของธุรกิจ
Mintzberg (1994, p.23-32).	๑. กิจกรรมทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางหรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต ๒. แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ๓. การกำหนดฐานะ หรือตำแหน่ง ๔. มุมมองวิธีการดำเนินงานที่ต้องการ ให้คนในองค์กร ยึดถือร่วมกัน ๕. กลวิธีในการเดินหมาก
Learned (1973, p.107).	แบบของวัตถุประสงค์ความมุ่งหมาย หรือเป้าหมาย หรือนโยบายหลัก รวมทั้งแผนงานต่างๆ
วรกฤต เกื่อนช้าง, (๒๕๕๒, หน้า ๙๗).	วิถีทาง (Means) เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว
อุทัย บุญประเสริฐ และคณะ, (๒๕๕๒, หน้า)	วิธีการหรือเทคนิคในการปฏิบัติงานหรือเป็นวิธีอันแยกคายในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการ
วรกฤต เกื่อนช้าง, (๒๕๕๒, หน้า ๙๗).	แนวทางในการยึดถือเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
วรกฤต เกื่อนช้าง, (๒๕๕๒, หน้า ๙๗).	กลยุทธ์เปรียบเสมือนเป็นกรอบแนวทางกว้างๆ ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนงานและโครงการในรายละเอียดได้ว่า จะทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และใครเป็นคนทำ
เสนาะ ดีเยาว์, (๒๕๕๐, หน้า).	ผู้บริหารและพนักงานขององค์กรนั้นต้องมีความรู้ ความเข้าใจและความสามารถสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
วิรัช จงอยู่สุข (Carl Von Clausewitz) (๒๕๕๙, หน้า ๘๕).	กลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผนการทำศึกสงคราม และการกำหนดรูปแบบการต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิ ซึ่งจะต้องตัดสินใจว่าจะเข้ายึดสมรภูมิแต่ละแห่งด้วยวิธีใด

ตารางที่ ๒.๑๓ ความหมายของกลยุทธ์(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
วิรัช จงอยู่สุข (Edward Mead Earle) (๒๕๕๙, หน้า ๘๖).	เป็นศิลปะในควบคุมและใช้ประโยชน์ทรัพยากรของชาติหรืออณานิคมต่างๆ รวมถึงกองทัพ เพื่อสร้างและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากกระบวนการแปรสภาพของทรัพยากรเหล่านี้อย่างยิ่งย่น
วิรัช จงอยู่สุข (Kenneth Andrews) (๒๕๕๙, หน้า ๘๖).	กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ธุรกิจสามารถสร้างขึ้นได้ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นต่อธุรกิจ
วิรัช จงอยู่สุข (George Steiner) (๒๕๕๙, หน้า ๘๖).	กลยุทธ์คือสิ่งที่ทำเพื่อโต้ตอบหรือตอบสนองต่อการปรับตัวหรือเคลื่อนไหวของคู่แข่ง
Michael E. Porter (1990,).	หลักการพื้นฐานทั่วไปในการแข่งขันของธุรกิจ
วิรัช จงอยู่สุข (David R. Hampton r) (๒๕๕๙, หน้า ๘๗).	แผนรวม แผนสรุป หรือแผนบูรณาการผสมผสาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความได้เปรียบของธุรกิจ และเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้
วิรัช จงอยู่สุข (Bruce Henderson) (๒๕๕๙, หน้า ๘๗).	การค้นหาวางอย่างไตร่ตรองและรอบคอบ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสามารถในการให้แกธุรกิจ
วิรัช จงอยู่สุข (James B. Quinn) (๒๕๕๙, หน้า ๘๗).	รูปแบบหรือแผนการที่รวมเอาเป้าหมายหลัก นโยบายหลัก และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน
ราชบัณฑิตยสถาน, (๒๕๔๖, หน้า).	การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมหรือวิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้อุบายต่างๆ ซึ่งเป็นความหมายที่เกี่ยวข้องกับการสงครามหรือการต่อสู้ที่ต้องใช้ความคิดและชั้นเชิง
สมยศ นาวิการ, (๒๕๔๖, หน้า ๘๗).	แผนงานระยะยาวขององค์การที่ถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์การ กลยุทธ์จะต้องใช้ข้อได้เปรียบจากการแข่งขันให้มากที่สุดและข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันน้อย
ธงชัย สันติวงษ์, (๒๕๔๔,หน้า).	๑. เป้าหมายต่างๆ และวัตถุประสงค์พื้นฐานทั้งหลายของวงการ ๒. แผนงานหลักต่างๆ ที่ซึ่งได้มีการจัดทำขึ้นมาเพื่อจะนำมาปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่างๆ ๓. แบบวิธีการที่สำคัญเกี่ยวกับการแบ่งสรรทรัพยากรทั้งหลายที่นำมาใช้ เพื่อทำให้องค์การปรับตัวสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม
สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, (๒๕๔๔,หน้า).	การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนของสภาพแวดล้อม

ตารางที่ ๒.๑๓ ความหมายของกลยุทธ์(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, (๒๕๔๔, หน้า).	การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนของสภาพแวดล้อม
กิงพร ทองใบ, (๒๕๕๑, หน้า).	วิธีการที่องค์กรเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่องค์กรกำหนดไว้
วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (๒๕๔๖, หน้า ๑๖).	การนำทางให้องค์กรโดยรวมซึ่งมีนโยบายทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่าด้วยการทำอะไรให้สำเร็จและทำอย่างไร
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, (๒๕๔๙, หน้า ๓๐-๓๑).	วิธีการที่ใช้ในการปฏิบัติตามพันธกิจของสถานศึกษาที่เป็นไปได้ที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จหรือบรรลุวิสัยทัศน์ของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
เกรียงศักดิ์ เจริยวงศ์ศักดิ์, (๒๕๔๙, หน้า ๒).	แบบแผนที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นตอนมีความยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคจนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
Certo & Peter (1991).	การกำหนดภารกิจตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว และการลงมือปฏิบัติตาม แผนที่ดำเนินการไว้เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้ตามภารกิจและบรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด
Pual Samual (1983, p.15).	แผนงานรวมที่เชื่อมโยงข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ขององค์กรเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กลยุทธ์ถูกกำหนดขึ้นและนำมาใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้ขอบเขตความสามารถนำจุดเด่นของแต่ละส่วนเข้ามาประสานเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ
Pitts & Lel (2000).	แผนปฏิบัติการหลักที่องค์กรนำมาใช้ทั้งระยะกลางถึงระยะยาว มีความสอดคล้องกับ พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และวิสัยทัศน์ (Vision)
เนลิยว บุรีภักดี และคณะ, (๒๕๕๓, หน้า ๕).	แผนการอันชาญฉลาดสำหรับใช้ทำงานพัฒนาเรื่องหนึ่งเรื่องใดให้บรรลุเป้าหมาย

๒.๓.๒ การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการของการพัฒนาและธำรงรักษาความพอดีเชิงกลยุทธ์ระหว่างเป้าหมายและความสามารถของสถาบันโดยรวมกับการเปลี่ยนแปลงโอกาสการตลาดของสถาบัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์เชื่อมั่นต่อการพัฒนาพันธกิจสถาบันที่ชัดเจน การสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์กลยุทธ์ที่สมบูรณ์ และการนำไปปฏิบัติที่เหมาะสม และยังมี เอกชัย ไชยดา ได้กล่าวไว้ว่า การระบุและการวิเคราะห์แนวโน้มสภาพแวดล้อม การเริ่มต้นของการวางแผนเชิงกล

ยุทธ์เริ่มต้นที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพราะการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมปกติแล้วเป็นสิ่งที่เรียกร้องให้เกิดการพัฒนาใหม่ๆ ของสถาบัน การตรวจสอบสภาพแวดล้อมจะต้องตอบคำถามสามข้อ ได้แก่ (๑) อะไรเป็นแนวโน้มสำคัญในสภาพแวดล้อม (๒) อะไรเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องของแนวโน้มเหล่านี้สำหรับสถาบัน (๓) อะไรเป็นโอกาสและภัยคุกคามที่มีระดับนัยสำคัญ คำถามเหล่านี้ ทำให้สถาบันต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมสำคัญของสถาบันแต่ละประเภท ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในสถาบัน และสภาพแวดล้อมภายนอกสถาบัน ตลาดของสถาบัน สาธารณชนของสถาบัน การแข่งขันของสถาบัน และสภาพแวดล้อมมหภาคโดยรวม จะเห็นได้ว่าเป้าหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมคือ การสร้างภาพรวมเชิงเอกสารของการพัฒนาเชิงสภาพแวดล้อมที่มีระดับนัยสำคัญมากที่สุด ที่สถาบันนั้นต้องพิจารณาในการกำหนดเป้าหมายในอนาคต กลยุทธ์โครงสร้างและระบบต่างๆ ของสถาบัน ผลการตรวจสอบสภาพแวดล้อมจะทำให้เห็นภัยคุกคามและโอกาสในอนาคตที่สถาบันต้องตรวจสอบ ภัยคุกคามเชิงสภาพแวดล้อมเป็นแนวโน้มหรือเหตุการณ์ที่เป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดอันตรายกับสถาบันหรือหลักสูตรของสถาบัน นอกจากว่าสถาบันจะแสดงการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา โอกาสการตลาดเป็นสิ่งที่สถาบันจะพอใจเพราะเป็นความได้เปรียบในเชิงแข่งขันที่ดีกว่า การประเมินทรัพยากรสถาบัน ให้ทำเมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว สถาบันนั้นควรระบุทรัพยากรสำคัญที่สถาบันมีอยู่ (จุดแข็ง) และขาดไป (จุดอ่อน) ในกรณีของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีทรัพยากรสำคัญคือบุคลากร ได้แก่ คณาจารย์ ผู้มีความชำนาญทางด้านพระพุทธศาสนาเป็นอย่างดีและมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนที่มีจิตบริการ เป็นต้น การกำหนดเป้าหมายและพันธกิจ ของสถาบัน เป็นการวิเคราะห์ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมของสถาบัน (องค์กร) ทำให้ได้ข้อมูลพื้นฐานและเป็นการกระตุ้นให้คิดเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์พื้นฐานของสถาบัน (องค์กร) กระบวนการการสร้างเป้าหมาย ประกอบด้วยสามขั้นตอน ได้แก่ (๑) การกำหนดพันธกิจของสถาบัน (๒) การกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว และ (๓) การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะในปัจจุบัน พันธกิจ(mission) เป็นเป้าหมายบางอย่างที่สถาบันจะทำให้ประสบความสำเร็จการตรวจสอบพันธกิจของสถาบัน(องค์กร)โดยวิธีการตอบคำถามต่อไปนี้ (๑) หน้าที่ของสถาบัน (องค์กร) ในสังคมคืออะไร (๒) สถาบัน (องค์กร) นำเสนออะไรให้กับสังคม (๓) ใครเป็นผู้ที่สถาบัน (องค์กร) จะต้องให้บริการ (๔) สถาบัน (องค์กร) นำเสนออะไรให้กับผู้ที่สถาบัน (องค์กร) ให้บริการเหล่านั้น (๕) สถาบัน (องค์กร) จะนำเสนออะไร และ (๖) สถาบัน (องค์กร) ควรจะนำเสนออะไร เป้าหมาย(goals) เป็นตัวแปรที่สถาบันต้องเน้น แต่ละสถาบันควรมีกลุ่มเป้าหมายที่เป็นไปได้ที่เกี่ยวข้องจากกลุ่มเป้าหมายที่เลือก เช่น มหาวิทยาลัยอาจสนใจในการเพิ่มชื่อเสียงระดับประเทศ ดึงดูดนักศึกษาที่มีคุณภาพมากขึ้น การปรับปรุงการสอน เป็นต้น แต่มหาวิทยาลัยไม่สามารถทำให้เกิดความสำเร็จได้ทั้งหมด ดังนั้น จึงควรเลือกในสิ่งที่ต้องการเน้นมาดำเนินการ วัตถุประสงค์ (objectives) ของสถาบันเป็นเป้าหมาย ที่จะมาถึงในปีหน้าแล้วนำเสนอออกมาในรูปแบบเชิงการดำเนินการ และค่าเชิงจำนวนที่วัดเป็นค่าได้ เช่น เมื่อเปลี่ยนเป้าหมายของการเพิ่มจำนวนผู้ลงทะเบียนเป็นวัตถุประสงค์โดยกล่าวว่า ในปีการศึกษาต่อไปนี้นักศึกษาที่ลงทะเบียนจะต้องเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๕ ของปีการศึกษานี้ เป็นต้น การกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ทำให้ได้กลยุทธ์รวมของสถาบันหรือหน่วยการวางแผน(คณะวิชา, หลักสูตร และอื่นๆ) กลยุทธ์เชิงสถาบันประกอบด้วย การตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตรปัจจุบันของสถาบัน (หลักสูตรใดควรเก็บไว้ หลักสูตรใดควรสร้างขึ้นใหม่และ

หลักสูตรใดควรยกเลิก) รวมถึง หลักสูตรใหม่ในอนาคต และโอกาสตลาดของสถาบัน การกำหนดกลยุทธ์ไม่ใช่ สิ่งเดียวกับการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์เกิดขึ้นจากและสะท้อนถึงขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย เครื่องมือเชิงวิเคราะห์ที่ช่วยนักวางแผนทางการศึกษาจัดกลยุทธ์ ได้แก่ (๑) กลยุทธ์กลุ่มการลงทุนทางวิชาการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทบทวนหลักสูตรปัจจุบัน เพื่อการดึงดูดตลาด คุณภาพหลักสูตร และมีศูนย์กลางที่พันธกิจของสถาบัน (๒) กลยุทธ์โอกาสผลิตภัณฑ์/ตลาด เป็นการระบุการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรและตลาดที่เป็นไปได้ สุดท้ายสถาบันจะต้องมีโครงสร้าง คนและวัฒนธรรมเพื่อนำกลยุทธ์เหล่านี้ ไปใช้งานหรืออาจต้องมีการออกแบบองค์การใหม่ หรือทำการปรับปรุงองค์การเดิมให้เหมาะสมกับการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ^{๒๘๕}

เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว ได้ทำการวางแผนกลยุทธ์ด้วย การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นการระบุถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่กระทบต่อสายผลิตภัณฑ์ ได้แก่ (๑) จุดแข็ง (Strengths) เป็นความแข็งแกร่งที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายใน เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสมการตลาด / การเงิน/ การผลิต/ บุคลากร/ การบริหารงาน และการจัดองค์กร (๒) จุดอ่อน (Weakness) เป็นปัญหาที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในด้านต่างๆ ของบริษัท บริษัทจะต้องหาวิธีการแก้ปัญหา (๓) โอกาส (Opportunities) เป็นข้อได้เปรียบซึ่งวิเคราะห์จากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่บริษัทแสวงหาโอกาสเพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมนั้นประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมจุลภาค (ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ผลิต คนกลาง) และสิ่งแวดล้อมมหภาค (ประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมวัฒนธรรม การเมือง กฎหมายทรัพยากรธรรมชาติ) (๔) อุปสรรค (Threats) เป็นอุปสรรคที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและแก้ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น^{๒๘๖}

ฉัตรชัย ลอยฤทธิ์ภูมิไกร ได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ SWOT และการเลือกส่วนตลาด เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโดยใช้ SWOT เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทำให้ทราบโอกาสและอุปสรรค ในขณะที่ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรทำให้เกิดจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายใน ผลจากการวิเคราะห์สถานการณ์จะเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดคือ การเลือกส่วนตลาดที่จะเข้าไปดำเนินการ

การกำหนดกลยุทธ์ จะต้องให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ ค่านิยมและทรัพยากรของบริษัทความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ที่เลือกกับสภาพแวดล้อมภายในจะเป็นตัวเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์กร จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์คือ การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันซึ่งตามแนวคิดของ Michael Porter แบ่งเป็น ๓ กลยุทธ์ คือ

^{๒๘๕} เอกชัย ไชยดา, การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันทางพระพุทธศาสนา:กรณีศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **ดัชนีฉบับพิมพ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕) หน้า ๔๑-๔๒

^{๒๘๖} เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว, การพัฒนาการตลาดสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง:กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์. **รายงานการวิจัย**, (เพชรบูรณ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๕๓) หน้า ๒๑

๑. กลยุทธ์ด้านผู้นำต้นทุน กลยุทธ์นี้จะต้องพยายามลดต้นทุนการผลิต การกระจายสินค้าและต้นทุนการตลาดเพื่อให้สามารถใช้ราคาเป็นเครื่องมือการแข่งขันโดยไม่กระทบกับกำไรของธุรกิจ แนวคิดนี้จะมุ่งตลาดทั้งหมดด้วยผลิตภัณฑ์ที่เป็นแบบมาตรฐาน โดยหาแหล่งวัตถุดิบที่มีต้นทุนต่ำ ประเทศที่มีแรงงานต่ำหรือตั้งในแหล่งที่ใกล้ตลาด

๒. กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งที่เกิดขึ้นที่เกิดจากมุมมองของลูกค้า กลยุทธ์นี้ทำให้ธุรกิจสามารถตั้งราคาได้สูงและลูกค้ายินดีจ่าย ความสำเร็จของกลยุทธ์นี้เกิดจากความเข้าใจตลาดรู้สึกคุณค่าลูกค้า และส่งมอบคุณค่าให้แตกต่างจากคู่แข่งที่อยู่อุตสาหกรรมเดียวกัน นั่นคือนิยามตลาดได้ถูกต้องแบ่งส่วนตลาดได้ชัดเจนและเลือกตลาดเป้าหมายได้ถูกต้องโดยทุกส่วนสอดคล้องกับแผนเชิงกลยุทธ์

๓. กลยุทธ์ด้านมุ่งเน้น กลยุทธ์นี้จะมุ่งเน้นส่วนตลาดเฉพาะโดยนิยามตลาดและแบ่งส่วนตลาดแคบยิ่งขึ้น อาจจะมุ่งที่ต้นทุนต่ำหรือสร้างความแตกต่างหลีกเลี่ยงการตอบสนองเป็นแบบเดียวกัน แม้ว่าจะอยู่ในตลาดส่วนเดียวกันเช่น รถปิกอัพของจีนและอินเดียที่เน้นพื้นที่กระบะแบบเรียบเจาะตลาด kios เปิดท้ายขายของหรือการบรรทุกที่ต้องการพื้นเรียบ ซึ่งเจาะลูกค้าเป้าหมายที่เป็นตลาดสถาบัน^{๒๘๗}

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ได้พูดถึงการดำเนินการเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางการตลาดและ SWOT ซึ่งคำว่า swot ย่อมาจาก Strengths (จุดแข็ง) Weaknesses (จุดอ่อน) Opportunities (โอกาส) และ Threats (อุปสรรค) ของบริษัทหรือของผลิตภัณฑ์หนึ่ง การวิเคราะห์ swot ของ 7-ELEVEN ดังนี้

๑. การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) เป็นการพิจารณาข้อดีเด่นหรือจุดแข็งของผลิตภัณฑ์หรือของบริษัทโดยวิเคราะห์จาก 4Ps ของบริษัท และสิ่งแวดล้อมภายในอื่น การวิเคราะห์จุดแข็งจึงพิจารณา 4Ps ฐานะการเงิน ความแข็งแกร่งด้านการผลิต การบุคลากร และชื่อเสียงของบริษัท จุดแข็งของบริษัทใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดและใช้เป็นจุดขาย

๒. การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ข้อเสียหรือปัญหาที่เกิดจาก 4PS และสิ่งแวดล้อมภายในบริษัท การทราบถึงจุดอ่อนจะช่วยให้บริษัทหาวิธีการแก้ปัญหานั้น มีหลายบริษัทที่สามารถเปลี่ยนจากจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็งได้ 7-ELEVEN มีจุดอ่อนดังนี้ (๑) สินค้ามีให้เลือกน้อยเมื่อเทียบกับซูเปอร์มาร์เก็ตชั้นนำ (๒) ราคาสินค้าสูงกว่าร้านซูเปอร์มาร์เก็ตของห้างสรรพสินค้าแบบลูกโซ่ (๓) สถานที่ไม่กว้างขวางเท่ากับซูเปอร์มาร์เก็ตในห้างสรรพสินค้าวางสินค้าได้น้อย (๔) จุดรับเงินมีเพียงจุดเดียวทำให้การบริหารล่าช้าและลูกค้าเกิดความเบื่อหน่าย (๕) ผู้บริโภคต้องบริการเลือกสินค้าด้วยตัวเอง (๖) ไม่มีที่จอดรถให้ลูกค้า

๓. การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ข้อได้เปรียบหรือปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้แก่บริษัทโดยวิเคราะห์จากสิ่งแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์ถึงโอกาสจะช่วยให้บริษัทกำหนดกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องกับโอกาสนั้น โอกาสของ 7-ELEVEN มีดังนี้ (๑) พฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันใช้เวลาในการทำงานไม่แน่นอนโดยเฉพาะที่ทำงานเป็นช่วงเวลา กลุ่มนี้จะสะดวกที่ซื้อสินค้าเวลาใดก็ได้ (๒) ภาวะการณ์จราจรที่ติดขัดในกรุงเทพมหานคร ซึ่งอาจถือว่ามีจราจรคับคั่ง

^{๒๘๗} นิตรชัย ลอยฤทธิวิไกร, การตลาดเป้าหมายของสถาบัน. (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๘) หน้า ๓-๔

เกือบ ๒๔ ชั่วโมง เหล่านี้ถือว่าเป็นโอกาสทางการตลาด (๓) ความหนาแน่นของประชากรในเขตกรุงเทพมหานครเป็นตัวกำหนดลักษณะความต้องการซื้อ (๔) ค่านิยมในวัฒนธรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ นิยมที่จะซื้อของในร้านที่มีเครื่องปรับอากาศเพราะเย็นสบาย เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์ทันสมัย และไม่ต้องเสียเวลาในการต่อรองราคา

๔. การวิเคราะห์อุปสรรค (Threats) เป็นการวิเคราะห์ข้อจำกัดซึ่งเนื่องมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก การทราบถึงอุปสรรค บริษัทจะได้ปรับปรุงกลยุทธ์การตลาดเพื่อเอาชนะอุปสรรคที่เกิดขึ้น อุปสรรคของ 7-ELEVEN มีดังนี้ (๑) ภาวะการแข่งขันรุนแรงมากขึ้นทั้งซูเปอร์มาร์เก็ตในห้างสรรพสินค้า ร้านมินิมาร์ท ร้านค้าสะดวกซื้อ ซูเปอร์สโตร์ ร้านขายของชำทั่วไป จะเห็นว่า ภาวะการแข่งขันทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ (๒) กลยุทธ์การตลาดของซูเปอร์มาร์เก็ตในห้างสรรพสินค้าแบบลูกโซ่มีความแข็งแกร่งที่เหนือกว่าไม่ว่าจะเป็นกรณีสินค้าให้เลือกมาก มีที่จอดรถราคาสินค้าต่ำกว่า การโฆษณาและการส่งเสริมการขายมีมากกว่า^{๒๘๘}

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์แตกต่างจากแผนระยะยาวแบบที่เคยทำมาในอดีตกล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มุ่งเน้นการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม โดยจะวางแผนพัฒนาให้องค์กรปรับการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดเวลาที่ก้าวไปในอนาคต ดังนั้น กลยุทธ์จึงมี ๓ ประการ คือ ประการที่ ๑) เป็นการวางแผนเพื่อปรับทิศทางขององค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ที่จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ประการที่ ๒) เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการทำงาน ระบบการผลิต การนำเทคโนโลยีมาใช้ ประการที่ ๓) เป็นการวางแผนที่มีการวิเคราะห์พิจารณาในเชิงกลยุทธ์ต่างๆ ที่มุ่งจะให้องค์กรประสบความสำเร็จมากที่สุด ดีที่สุด โดยประหยัดการใช้ทรัพยากรได้มากที่สุด^{๒๘๙}

กู๊ดสไตน์ และ ออฟเตอร์ (Goodstein and others) อ้างถึงใน วรกฤต เกื่อนช้าง โดยกล่าวไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ ๓ ประการขององค์กรได้แก่ ๑) องค์กรจะก้าวไปทางใด (What are you going?) ๒) สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง (What is the environment?) ๓) องค์กรจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายได้ (How do you get there?) และสรุปว่าการวางแผนกลยุทธ์ คือแบบจำลองของการบริหารกลยุทธ์ นั่นเอง^{๒๙๐} และยังมีนักการศึกษาชื่อ ทศพร ศิริสัมพันธ์ ได้กล่าวไว้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป โดยโลกยุคโลกาภิวัตน์ ได้กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์กรต่างๆ สรุปได้ดังนี้

^{๒๘๘} ศิริวรรณ เสรีรัตน์, กลยุทธ์การตลาดการบริหารการตลาดและกรณีตัวอย่าง.(กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา, ๒๕๓๗) หน้า ๒๓-๒๔

^{๒๘๙} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารเชิงกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๓๗)

^{๒๙๐} วรกฤต เกื่อนช้าง, การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยภาคกลาง ๒๕๕๒), หน้า ๙๘-๙๙

๑. ช่วยทำให้บริหารงานของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์กรมากขึ้น

๒. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและเตรียมมาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยงและความเสียหายที่เกิดขึ้น

๓. ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้น และมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต

๔. ช่วยระบุถึงในโอกาสและช่องทางในการดำเนินงานในอนาคตให้การปรับเปลี่ยนทิศทางและภารกิจงานขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้อง

๕. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการ และการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๖. ช่วยสร้างความเข้าใจถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่างๆ

๗. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิดการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นผลนึ่งกำลังภายในขององค์กร^{๒๙๑}

กูดสไตน์ (Goodstein และคณะ) ได้กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์เป็นการให้คำตอบหรือตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ ๓ ประการ คือ ๑) องค์กรจะก้าวไปในทิศทางใด ๒) สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง และ ๓) องค์กรจะต้องทำอะไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมาย และสรุปว่าการวางแผนกลยุทธ์ก็คือแบบจำลองของการบริหารจัดการกลยุทธ์^{๒๙๒}

วีเลน และ ฮันเกอร์ (Wheelen and Hunger) ได้กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความหมายถึง การกำหนดการดำเนินการขององค์กรเพื่อบรรลุผลงานในระยะยาวขององค์กร รวมถึงการวิเคราะห์ศึกษาสภาพแวดล้อมการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การประเมินผล และการควบคุมกลยุทธ์การศึกษาจัดการเชิงกลยุทธ์ และต้องมีการตรวจสอบและประเมินผล^{๒๙๓}

สุวิมล ว่องวานิช ได้กล่าวว่ากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนแรกของการดำเนินโครงการหลังจากนั้นขั้นตอนต้องมีแผนงานหรือโครงการ การนำแผนสู่การปฏิบัติจริงและการกำกับติดตามการประเมินผล สาระการประเมินความต้องการจำเป็นสามารถนำไปใช้ประโยชน์กับการบริหารในองค์กรต่างๆ ได้หลายประการ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม นอกจากนั้นการวางแผนกลยุทธ์ยังเป็นกระบวนการที่ใช้กำหนดเป้าหมายขององค์กร และยุทธวิธีในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนการระบุตัวบ่งชี้หรือหลักเทียบที่ใช้ในการกำหนดความสำเร็จ การวางแผนกลยุทธ์เป็นกลไกสำคัญของผู้บริหารที่ช่วยกำหนดวิสัยทัศน์ของ

^{๒๙๑} ทศพร ศิริสัมพันธ์, การวางแผนกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, ๒๕๓๙).

^{๒๙๒} Goodstein, L.D. and others **Applied strategic planning : A comprehensive guide.** New York : McGraw-Hill 1993

^{๒๙๓} Wheelen, T.L. and Hunger, D.J. **Strategic Management and Business Policy 5th ed.** New York : Addison Wesley.1995 p.3

องค์กรซึ่งมีทั้งยุทธวิธีระยะสั้น ระยะยาว และยังเป็นกระบวนการที่ช่วยจัดความสับสนต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร และช่วยสร้างโอกาสในการนำไปสู่ความสำเร็จโดยมีจุดเน้นที่การใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๒๙๔}

ศักดิ์ศรี ปาณะกุล ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นและสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หากมีความขัดแย้งระหว่างความแตกต่างที่พบเห็นหรือที่จะชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร หรือหน่วยงาน ผู้บริหารวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นเพื่อหาความสามารถที่ต้องพัฒนาของบุคลากรโดยนำความสามารถมาตรฐาน ในการดำเนินงานลบด้วยความสามารถที่บุคคลมีอยู่จริงจะได้ความสามารถที่ต้องการพัฒนา ซึ่งจะนำไปสู่การจัดการหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรต่อไป^{๒๙๕}

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ ได้อธิบายถึงการวางแผนที่เรียกว่า กลยุทธ์ หรือที่ในทางทหารถูกเรียกว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึงแนวทางเชิงรุกในการที่จะบรรลุเป้าหมายทั้งนี้ ในหนึ่งกลยุทธ์จะประกอบด้วยวิธีการ เชิงรุกหลายๆ วิธีการ กลยุทธ์จึงเป็นกลุ่มหรือชุดของวิธีการเชิงรุก โดยการวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic Management) ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการวางแผน ๔ ขั้นตอน คือ

๑. การวิเคราะห์สถานการณ์
๒. การวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือการกำหนดกลยุทธ์
๓. การปฏิบัติตามกลยุทธ์
๔. การควบคุมเชิงกลยุทธ์และการประเมินผล^{๒๙๖}

จาคอบ (Jacob) ได้เสนอว่ากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process) ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ๓ ขั้นตอนดังนี้

- ขั้นที่ ๑. การพัฒนา ในขั้นตอนการพัฒนานี้ประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย และวัตถุประสงค์
- ขั้นที่ ๒. การปฏิบัติตามแผน ประกอบด้วยการพัฒนาเป็นแผนปฏิบัติการ การกำหนดงบประมาณและทรัพยากร การปรับนโยบายและวิธีการ แผนปฏิบัติการและการควบคุมการปฏิบัติการ

- ขั้นที่ ๓. การวิเคราะห์คือการกำหนดข้อสมมติฐาน^{๒๙๗}

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรมีขั้นตอนต่างๆ ๖ ขั้นตอนดังนี้

^{๒๙๔} สุวิมล ว่องวานิช, การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น พิมพ์ครั้งที่ ๒. (กรุงเทพมหานคร : ธรรมกาเพรส, ๒๕๕๘)

^{๒๙๕} ศักดิ์ศรี ปาณะกุล, การประเมินความต้องการจำเป็นของหลักสูตร วารสารราคำแหง ปีที่ ๒๔, ฉบับที่ ๑ (ม.ค.-มี.ค. ๒๕๕๐) หน้า ๑๗๔-๑๗๓

^{๒๙๖} พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, การบริหารและจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก. (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๕๒) หน้า ๑๘-๒๑

^{๒๙๗} Jacob.M.E.L. Strategic Planning : A How to do if Manual for Librarians. New York : Neal-Schuman.1990

ขั้นที่ ๑. การพิจารณาโอกาสและภาวะคุกคามนั้น (Opportunities and treats) หมายถึง การตรวจสอบให้ทราบถึงโอกาสและภาวะคุกคามที่องค์กรประสบอยู่ โดยการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมไปถึงทุกเรื่องนับตั้งแต่นโยบายขององค์กร สภาพการแข่งขันจากนั้นจะต้องมีการประมาณการขนาดของการเสี่ยงของสิ่งที่เป็นโอกาสและเป็นภาวะคุกคามด้วยพร้อมกัน โดยจะต้องคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งประเมินถึงผลกระทบของสิ่งที่จะเกิดขึ้นด้วยดังกล่าวด้วย ถ้าหากเหตุการณ์ใดคาดหมายได้แน่ชัดว่าจะมีทางเกิดขึ้นได้มากแต่จะกระทบองค์การได้เล็กน้อยก็จะมีผลทำให้เสี่ยง หรือกระทบองค์การเพียงเล็กน้อยก็จะมีผลทำให้การเสี่ยงหรือภาวะคุกคามขององค์กรมีไม่มากนักในทางตรงกันข้ามถ้าเหตุการณ์ใดมีโอกาสเกิดขึ้นได้มากพอประมาณ แต่จะมีผลกระทบต่องค์กรได้มากก็จะทำให้ระดับการเสี่ยงหรือภาวะคุกคามตามองค์กรอยู่ในระดับสูงไปด้วย

ขั้นที่ ๒. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่หมายถึง การประเมินความเข้มแข็ง (จุดแข็ง : Strength) และความอ่อนแอ (จุดอ่อน : Weakness) ขององค์กร โดยต้องดูว่าจุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่คืออะไรบุคลากรที่มีอยู่และทรัพยากรอื่นๆ มีมากน้อยและมีคุณภาพอย่างไร กลยุทธ์ที่ดีเยี่ยมจะต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่และต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด

ขั้นที่ ๓. การพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ คือ การรวมเอาข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมขององค์กรมาพิจารณาร่วมกับข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ โดยวิธีการจับคู่ เงื่อนไขระหว่างโอกาสและความสามารถหรือจุดแข็งที่มีอยู่เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ข้อดีหรือผลดีต่อการทำงานขององค์กรมากที่สุดซึ่งจะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีระดับการเสี่ยงน้อยที่สุด

กระบวนการในขั้นตอนของการพัฒนากลยุทธ์นี้ เป็นกระบวนการเกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งต้องอาศัยการคิดที่มีทัศนะวิสัยที่กว้าง มีการมองการณ์ไกลที่จะสามารถมองเห็นถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับองค์กรด้วย

ขั้นที่ ๔. การกำหนดกลยุทธ์หลัก เป็นกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ทำได้ยากและต้องใช้ดุลยพินิจอย่างสูง ทั้งนี้เพราะการผู้บริหารองค์กรยังไม่สามารถที่มีข้อมูลที่สมบูรณ์

ขั้นที่ ๕. การดำเนินตามกลยุทธ์คือขั้นตอนการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้วมาดำเนินการโดยการพัฒนาแผนงานต่างๆ ขึ้น เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้

ขั้นที่ ๖. การประเมินกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นต้องกระทำตลอดเวลา เพื่อป้องกันมิให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ล้าสมัย ไม่เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ นอกจากนี้จัดให้มีการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ที่ใช้อยู่เสมอ ย่อมจะทำให้สามารถเห็นถึงจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไขได้ตลอดเวลา และสามารถปรับกลยุทธ์ได้แต่เนิ่นๆ เครื่องมือสำคัญในการใช้ประเมินกลยุทธ์คือ “เป้าหมาย”^{๒๔๘}

^{๒๔๘} พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์, การพัฒนากระบวนการบริหารงานอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐

วิรัช จงอยู่สุข ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนว่าถึงแม้ฝ่ายวางแผนองค์กรอาจจะสลายตัวไปแล้วแต่การวางแผนกลยุทธ์ก็ยังคงเป็นงานที่ขาดไม่ได้สำหรับองค์กร โดยกระบวนการวางแผนทั่วไปจะมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. พันธกิจ และวัตถุประสงค์ อธิบายวิสัยทัศน์ขององค์กรและกำหนดวัตถุประสงค์ทางการเงินและทางกลยุทธ์ที่วัดได้

๒. การสำรวจสภาพแวดล้อมขององค์กรรวบรวมข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร แล้วทำการวิเคราะห์องค์กรอุตสาหกรรม ที่ดำเนินการธุรกิจอยู่ และสภาพแวดล้อมภายนอก รวมไปถึงการวิเคราะห์ “พลังผลักดัน ๕ ประการ” และการวิเคราะห์ SWOT (Strength-จุดแข็ง, Weaknesses-จุดอ่อน, Opportunities-โอกาส, Threats-อุปสรรค)

๓. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นส่วนที่ยากคุณจะใช้ “การได้เปรียบทางการแข่งขัน” และ “ความสามารถหลัก” ที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร หรือว่าจะพิจารณาจากสิ่งที่มีอยู่ภายในว่าสามารถนำไปใช้อะไรกับภายนอกได้บ้าง

๔. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นอีกส่วนหนึ่งที่ยากโดยคุณจะต้องสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์ จัดสรรทรัพยากร และจูงใจให้คนในองค์กรปฏิบัติตามจนสำเร็จลุล่วง

๕. การประเมินผลและการควบคุม วัดผลและเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้แล้วทำการปรับเปลี่ยนตามความจะเป็น^{๒๙๙}

คอตเลอร์ และ มัวไฟ (Kotler & Murphy) ได้กล่าวถึงและได้ทำการแบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในระดับของอุดมศึกษาไว้ ๕ ขั้นตอน ประกอบด้วย

๑.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร (Environment and Resource analysis) ซึ่งในขั้นตอนนี้มีองค์ประกอบที่ควรถูกนำมาวิเคราะห์ ๔ ประการด้วยกันคือ

๑.๑ ธรรมชาติของสถาบันค่านิยม และความหวังของสถานศึกษา ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

๑.๒ วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนภายนอกซึ่งในส่วนนี้จะประกอบไปด้วยปัจจัยทางด้านของบุคลากร งบประมาณ หลักสูตร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

๑.๓ วิเคราะห์ความสามารถของผู้นำ

๑.๔ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร มีทั้งสิ้น ๔ ด้านได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมาย

๒. การตั้งเป้าหมาย (Goal Formulation) โดยทำการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายให้ชัดเจน

๓. การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยใช้เทคนิควิธีต่างๆ

๔. การออกแบบองค์กร (Organization Design) หมายถึงการจัดองค์กรให้สนับสนุนต่อภารกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร บุคลากร รวมไปถึงวัฒนธรรมในองค์กร^{๓๐๐}

^{๒๙๙} วิรัช จงอยู่สุข, ภาวะผู้นำการบริหารการศึกษาในโลกการเปลี่ยนแปลงตอนกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารทั่วไปและการศึกษา, เอกสารประกอบการสอน (นครสวรรค์ : ศูนย์บัณฑิตศึกษา มจร, ๒๕๕๙) หน้า ๔๗-๔๘

กล้า ทองขาว ได้ทำการนำเสนอกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาไว้ ๕ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ในขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการของการสร้างความเข้าใจเพื่อให้ทุกฝ่ายรับรู้โอกาสและภาวะคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอก

ขั้นตอนที่ ๒ การจัดวางทิศทางในอนาคตขององค์กร สามารถทำได้โดยที่กำหนดเป็น วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ในอนาคต

ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดกลยุทธ์ ระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน โดยพิจารณาจากความเหมาะสม รวมถึงความสามารถในการนำไปปฏิบัติได้จริงของแผนงาน

ขั้นตอนที่ ๔ การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้โดยพิจารณาถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

ขั้นตอนที่ ๕ การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนของการวางแผนและกลไกเข้ากับการติดตามการปฏิบัติงานการประเมินผลกระหนการทำงาน การประเมินผลสำเร็จ ซึ่งเป็นผลผลิตและผลลัพธ์^{๓๐๑}

สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่เรารู้ว่าองค์กรจะก้าวเดินไปทางไหน อย่างไร องค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรจะต้องทำอะไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมาย หรือองค์กรต้องการกำหนดทิศทางที่จะให้การบรรลุผลของงานด้วยการ กำหนดกลยุทธ์การ นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การประเมินผล และการควบคุมกลยุทธ์ การจัดการ การตรวจสอบ และเป็นวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ ไปปฏิบัติและการควบคุมกลยุทธ์ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นและสิ่งที่เป็นอย่างปัจจุบัน หากมีความขัดแย้งระหว่างความแตกต่างที่พบที่จะชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเช่นในองค์กร หรือหน่วยงาน ผู้บริหารวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อหาความสามารถที่ต้องพัฒนาของบุคลากรโดยนำความสามารถมาตรฐาน ในการดำเนินงาน ไปด้วยความสามารถที่บุคคลมีอยู่จริงจะได้อำนาจที่ต้องการพัฒนา

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยสังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้องสรุปได้ตาม ตารางที่ ๒.๑๔ ดังต่อไปนี้

^{๓๐๐} Kotler, P., & Murphy, P.E. **Strategic planning for higher education**. The Journal of Higher Education 1981 p.470-489

^{๓๐๑} กล้า ทองขาว, **แผนกลยุทธ์ทางการศึกษา สารานุกรมวิชาชีพครู เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในวโรกาสมหามงคล เฉลิมพระชนมพรรษา ๘๐ พรรษา**. (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการสภา, ๒๕๕๒) หน้า ๒๙๗

ตารางที่ ๒.๑๔ การวางแผนกลยุทธ์

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
เอกชัย ไชยดา, (๒๕๕๕, หน้า ๔๑-๔๒).	๑. การระบุและวิเคราะห์แนวโน้มสภาพแวดล้อม ๒. การเริ่มต้นของการวางแผนกลยุทธ์ ๓. การตรวจสอบสภาพแวดล้อมตอบคำถาม ๔. ผลการตรวจสอบสภาพแวดล้อมจะทำให้เห็นภัยคุกคามและโอกาสในอนาคต ๕. ภัยคุกคามสภาพแวดล้อม เป็นแนวโน้มหรือเหตุการณ์ที่เป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดอันตรายกับสถาบัน ๖. การกำหนดเป้าหมายและพันธกิจของสถาบันทำให้ได้ข้อมูลพื้นฐาน
เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว, (๒๕๕๓, หน้า ๒๑).	๑. เป็นการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ๒. จุดแข็งเป็นความเข้มแข็งที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายใน ๓. จุดอ่อนเป็นปัญหาที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในด้านต่างๆ ๔. โอกาส เป็นข้อได้เปรียบซึ่งวิเคราะห์จากสิ่งแวดล้อมภายนอก ๕. อุปสรรค เป็นอุปสรรคที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก
ฉัตรชัย ลอยฤทธิภูมิไกร, (๒๕๕๘, หน้า ๓-๘).	๑. เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโดยใช้ SWOT เป็นเครื่องมือ ๒. ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรทำให้เกิดจุดแข็งและจุดอ่อน ๓. การกำหนดกลยุทธ์จะต้องให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน
ศิริวรรณ เสรีรัตน์, (๒๕๒๓)	๑. การวิเคราะห์จุดแข็ง พิจารณาข้อดีเด่น หรือจุดแข็ง ๒. การวิเคราะห์จุดอ่อน วิเคราะห์ข้อเสียหรือปัญหา ๓. การวิเคราะห์โอกาส วิเคราะห์ข้อได้เปรียบหรือปัจจัยที่เอื้ออำนวย ๔. การวิเคราะห์อุปสรรค เป็นการวิเคราะห์ข้อจำกัด
ธงชัย สันติวงษ์, (๒๕๓๗)	๑. การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มุ่งเน้นการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ๒. เป็นการวางแผนเพื่อปรับทิศทางองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ ๓. เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการทำงาน ๔. เป็นการวางแผนที่มีการวิเคราะห์พิจารณาในเชิงกลยุทธ์
วรกฤต เกื้อนช้าง, (๒๕๕๒, หน้า ๙๘-๙๙).	๑. องค์กรจะก้าวไปทางใด ๒. สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง ๓. องค์กรจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมาย

ตารางที่ ๒.๑๕ การวางแผนกลยุทธ์(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
วรกฤต เกื่อนช้าง, (๒๕๕๒, หน้า ๙๘-๙๙).	๑. องค์กรจะก้าวไปทางใด ๒. สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง ๓. องค์กรจะต้องทำอะไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมาย
ทศพร ศิริสัมพันธ์, (๒๕๓๙)	๑. ช่วยทำให้บริหารงานของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจ ๒. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ๓. ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินการ
Goodstein และคณะ, (1990).	๑. องค์กรจะก้าวไปในทิศทางใด ๒. สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง ๓. องค์กรจะต้องทำอะไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมาย ๔. กางวางแผนกลยุทธ์ก็คือแบบจำลองของการบริหารจัดการกลยุทธ์
Wheelen & Hunger (1995, p.3).	๑. การกำหนดการดำเนินการขององค์กรเพื่อบรรลุผลงานในระยะยาวขององค์กร ๒. การวิเคราะห์ที่ศึกษาสภาพแวดล้อมการกำหนดกลยุทธ์ ๓. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การประเมินผล และการควบคุมกลยุทธ์ ๔. การตรวจสอบและประเมินผล
สุวิมล ว่องวานิช, (๒๕๕๘).	๑. เป็นกิจกรรมขั้นตอนแรกของการดำเนินโครงการ ๒. แผนงาน โครงการ คำนำแผนสู่การปฏิบัติ ๓. การกำกับติดตามประเมินผล ๔. การวางแผนกลยุทธ์เป็นกลไกสำคัญของผู้บริหารที่ช่วยกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร
ศักดิ์ศรี ปาณะกุล, (๒๕๕๐, หน้า ๑๗๔-๑๗๓).	๑. เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็น และสิ่งที่เป็นอย่างในปัจจุบัน ๒. ผู้บริหารวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อหาความสามารถ
พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, (๒๕๕๒, หน้า ๑๘-๒๑).	๑. แนวทางเชิงรุกในการที่จะบรรลุเป้าหมาย ๒. กลยุทธ์เป็นกลุ่มหรือชุดของวิธีการเชิงรุก โดยการวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์
Jacob (1990).	๑. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจค่านิยมเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ๒. การพัฒนาเป็นแผนปฏิบัติการ การกำหนดงบประมาณ ๓. การกำหนดสมมติฐาน

ตารางที่ ๒.๑๕ การวางแผนกลยุทธ์(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Jacob (1990).	๑. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจค่านิยมเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ๒. การพัฒนาเป็นแผนปฏิบัติการ การกำหนดงบประมาณ และ ทรัพยากร ๓. การกำหนดสมมติฐาน
พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย, (๒๕๔๐).	๑. การพิจารณาโอกาสและภาวะคุกคาม ๒. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ ๓. การพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ ๔. การกำหนดกลยุทธ์หลัก ๕. การดำเนินการตามกลยุทธ์ ๖. การประเมินกลยุทธ์เป็นส่วนจำเป็นต้องทำตลอดเวลา
วิรัช จงอยู่สุข (๒๕๕๙, หน้า ๔๗-๔๘).	๑. พันธกิจ และวัตถุประสงค์อธิบายวิสัยทัศน์ขององค์กร ๒. การสำรวจสภาพแวดล้อมขององค์กรเก็บข้อมูลภายใน ภายนอก ๓. การกำหนดกลยุทธ์เป็นส่วนที่ยาก ๔. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งที่ยาก ๕. การประเมินผลและการควบคุม
Kotler & Murphy (1981. p. 470-489).	๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร ๒. การตั้งเป้าหมาย โดยการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และ เป้าหมาย ๓. การจัดทำแผนกลยุทธ์ ๔. การออกแบบองค์กร
กล้า ทองขาว (๒๕๕๒ หน้า ๒๙๗).	๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ๒. การจัดวางทิศทางในอนาคตขององค์กร ๓. การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน ๔. การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๕.๑ งานวิจัยในประเทศ

(๑) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ

ราตรี ศรีไพรวรรณ ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง
โรงเรียนมาตรฐานสากล ผลการวิจัยพบว่า

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง โรงเรียน
มาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุก
เรื่องมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนสูงสุดและมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน ๔ ด้าน

ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา มี ๔ กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์การพัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจกลยุทธ์การกระตุ้นทางปัญญา กลยุทธ์การเพิ่มคุณค่าในตนเอง และ ๑๖ กลยุทธ์รอง ๑. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ๒. มีอุดมการณ์ ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม ๓. ประพฤติตนน่าเคารพนับถือมีคุณธรรม จริยธรรมมีความรับผิดชอบในทุกสถานการณ์ ๔. มีภาวะการตัดสินใจอย่างถูกต้องทันทั่วทั้งที่มีเหตุผล ข้อเท็จจริงประกอบการตัดสินใจ ๕. สร้างขวัญและกำลังใจให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ๖. สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสังกัด ๗. พัฒนาความสามารถและสร้างทักษะสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ๘. ส่งเสริม สนับสนุนและการพัฒนาทั้งที่เป็นความต้องการของตนเองและที่สถานศึกษากำหนด ๙. สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างต่อความคิดใหม่ๆ ๑๐. กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ การแก้ปัญหา ๑๑. พัฒนาการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการทำงาน ๑๒. พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ๑๓. คำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล ๑๔. ส่งเสริม สนับสนุนต่อการเติบโตในการทำงานและให้โอกาสการพัฒนาของแต่ละบุคคล ๑๕. เสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารระดับกลางให้มีทักษะการคิดสร้างสรรค์ ๑๖. ให้คำแนะนำช่วยเหลือในฐานะพี่เลี้ยงและครูผู้สอน ถ่ายทอดประสบการณ์จากรุ่นที่มีประสบการณ์สู่รุ่นใหม่^{๓๐๒}

กมลวรรณ เกษะนันท์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายคณะภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตรในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านการกระตุ้นทางปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านการสร้างแรงบันดาลใจของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด^{๓๐๓}

ปภาวิ พิพัฒนลักษณ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิด ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เพื่อเสริมสร้าง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าต่ำกว่าสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด มีจุดแข็ง ๕ ด้าน คือ ๑) การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ๒) การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต ๓) การสืบสานความสำเร็จ ๔) การส่งเสริม

^{๓๐๒} ราตรี ศรีไพรวรรณ, กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนมาตรฐานสากล. รายงานการศึกษาส่วนบุคคล หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา(นบส.ศธ.) รุ่นที่ ๔ (กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๗)

^{๓๐๓} กมลวรรณ เกษะนันท์, กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายคณะภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตรในประเทศไทย.วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ (คณะครุศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕)

ความหลากหลาย ๕) การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม มีจุดอ่อน ๕ ด้าน คือ ๑) การกระตือรือร้น ๒) การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม ๓) การพัฒนาทรัพยากร ๔) การอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง ๕) การกระจายภาวะผู้นำ มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ๒ ด้าน คือ ๑) ด้านนโยบายรัฐ ๒) ด้านนวัตกรรมเทคโนโลยี มีปัจจัยภายนอกที่เป็นการคุกคาม ๒ ด้าน คือ สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มี ๓ กลยุทธ์ คือ ๑) กลยุทธ์การเสริมสร้างผู้บริหารเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง ๒) กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการส่งเสริมภาวะผู้นำของบุคลากรครู และ ๓) กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก^{๓๐๔}

กมลทิพย์ ทองกำแหง และปองสิน วิเศษศิริ ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ๑. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมี ๓ ด้าน คือ ๑) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง ประกอบด้วย ๒๑ ตัวชี้วัด ๒) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงานประกอบด้วย ๑๗ ตัวชี้วัด และ ๓) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ ประกอบด้วย ๒๕ ตัวชี้วัด ๒. จากองค์ประกอบ ทั้ง ๓ องค์ประกอบ ดังกล่าว สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความพร้อมการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพมากเป็นอันดับ ๑ โดยมีค่าดัชนีต่อความต้องการจำเป็นคิดเป็นร้อยละ ๑๔.๕๔ ๓. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมี ๓ กลยุทธ์ คือ ๑) กลยุทธ์การพัฒนาตนเอง ๒) กลยุทธ์การนำผู้อื่น ๓) กลยุทธ์การนำองค์กรและได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก^{๓๐๕}

เยาวเรศ จิตต์ตรง ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (= ๓.๙๔) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ภาวะผู้นำด้านการมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ และด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (=๔.๐๐) และด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (= ๓.๘๗) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (=๔.๗๕) เมื่อพิจารณารายด้านภาวะผู้นำด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษา และการแก้ปัญหาของนักเรียนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด(=๔.๗๒) ค่าเฉลี่ยร้อยละของความต้องการจำเป็น โดยรวม =๒๐.๕๘ กลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้นมี ๖ ประเด็นกลยุทธ์ ๒๐ กลยุทธ์ คือ ๑) ประเด็นกลยุทธ์ส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก ด้านการเรียนการสอน ๒) ประเด็นกลยุทธ์ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและ

^{๓๐๔} ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์, กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เพื่อเสริมสร้าง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชา **วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ (คณะครุศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๗)

^{๓๐๕} กมลทิพย์ ทองกำแหง และปองสิน วิเศษศิริ, กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน. **วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ (คณะครุศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔)

บุคลากรทางการศึกษา ๓) ประเด็นกลยุทธ์กำหนดการสื่อสารเพื่อ การสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ๔) ประเด็นกลยุทธ์กำหนดการสื่อสารเพื่อ การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาของนักเรียน ๕) ประเด็นกลยุทธ์พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน ๖) ประเด็นกลยุทธ์การพัฒนาวิสัยทัศน์^{๓๐๖}

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยสังเคราะห์ประมวลผลการวิจัย โดยมีผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ตาม ตารางที่ ๒.๑๕ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ราตรี ศรีไพรวรรณ, (๒๕๕๗, บทคัดย่อ).	๑. กลยุทธ์การพัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์ ๒. กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ ๓. กลยุทธ์การกระตุ้นทางปัญญา ๔. กลยุทธ์การเพิ่มคุณค่าในตนเอง ๕. วิสัยทัศน์กว้างไกล ๖. มีอุดมการณ์ ยึดมั่นในคุณธรรม
กมลวรรณ เภกะนั้นท์, (๒๕๕๕, หน้า ๑๓๙-๑๔๑).	๑. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ๒. สภาพภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
ปภาวิ พิพัฒนลักษณ์, (๒๕๕๗, หน้า ๑๕๘-๑๕๙).	๑. กลยุทธ์การเสริมสร้างผู้บริหารเพื่อการเรียนรู้ ๒. กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ๓. กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการประสานความร่วมมือกับ เครือข่าย
กมลทิพย์ ทองคำแหงและปอง สิน วิเศษศิริ, (๒๕๕๔, หน้า ๑๓๓-๑๓๔).	๑. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง ๒. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน ๓. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ ๔. กลยุทธ์การพัฒนาตนเอง ๕. กลยุทธ์การนำผู้อื่น ๖. กลยุทธ์การนำองค์กรและได้รับการประเมิน
เยาวเรศ จิตต์ตรง, (๒๕๕๖, หน้า ๓๓๖-๓๓๘).	๑. ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ๒. ภาวะผู้นำด้านการมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ และด้านใส่ใจการ เรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

^{๓๐๖} เยาวเรศ จิตต์ตรง. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา, *วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ (คณะครุศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖)*

ตารางที่ ๒.๑๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
เยาวเรศ จิตต์ตรง.(ต่อ), (๒๕๕๖, หน้า ๓๓๖-๓๓๘).	๓. ประเด็นกลยุทธ์ส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก ด้านการเรียนการสอน ๔. ประเด็นกลยุทธ์ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ๕. ประเด็นกลยุทธ์กำหนดการสื่อสารเพื่อ การสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ๖. ประเด็นกลยุทธ์กำหนดการสื่อสารเพื่อ การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาของนักเรียน ๗. ประเด็นกลยุทธ์พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน

(๒) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

วิชญ์ อ่องสกุล ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำผู้ประกอบการในวิทยาลัยอาชีวศึกษา สกลนครพัฒนศิลป์ ผลการวิจัยพบว่า ๑. การมีภาวะผู้นำผู้ประกอบการของผู้บริหาร ครู และนักศึกษา ๑.๑) ผู้บริหารและครูขาดความรู้ ความเข้าใจ ขาดความตระหนักในความสำคัญและความจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำผู้ประกอบการหลักสูตรและจัดการเรียนการสอน ที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำผู้ประกอบการและยังขาดการสอดแทรกการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับนักศึกษาและ ๑.๒) ภาวะผู้นำผู้ประกอบการของนักศึกษา พบว่า คุณลักษณะด้านความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมและทัศนคติที่ดี ต่อการจ้างงานตนเองอยู่ในระดับน้อยมาก นักศึกษามีเป้าหมายในการศึกษามุ่งการเข้าสู่แรงงานระดับน้อยมาก นักศึกษามีเป้าหมายในการศึกษามุ่งการเข้าสู่แรงงานระดับล่างหรือเกษตรกร ๒. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำผู้ประกอบการของวิทยาลัยอาชีวศึกษา สกลนครพัฒนศิลป์ ประกอบด้วย ๒.๑) การประชุมเชิงปฏิบัติเพื่อพัฒนาครูและผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำผู้ประกอบการ และวิธีการสอบที่สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำผู้ประกอบการ ๒.๒) การพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำผู้ประกอบการและ ๒.๓) การจัดการเรียนการสอนโดยสอดแทรกแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำผู้ประกอบการโดยการเรียนรู้ผ่านโครงงาน^{๓๐๗}

อารียา จันทงยา ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ๑. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร

^{๓๐๗} วิชญ์ อ่องสกุล, การพัฒนาภาวะผู้นำผู้ประกอบการในวิทยาลัยอาชีวศึกษา สกลนครพัฒนศิลป์. **วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา ,(คณะครุศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๘)

วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนมี ๑๒ องค์ประกอบ ๘๓ ตัวชี้วัด ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน เห็นว่าโดยรวมมีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยม มีตัวชี้วัดที่มีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน ๔ ตัวชี้วัด เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ สามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานมอบหมาย ภาระหน้าที่ใช้ชัดเจน ให้บุคลากรทุกคน มีจรรยาบรรณมีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ๒. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนประกอบด้วย ๑๒ องค์ประกอบ ๘๓ ตัวชี้วัด โดยการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น(Intensive workshop) ด้วยชุดฝึกอบรม ๓ โมดูล ผลการประเมินโปรแกรมโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า โปรแกรมฝึกอบรมมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ๘ ข้อ ๓. ผลการประเมินการนำโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ไปใช้พัฒนาผู้บริหารในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๕ คน พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยรวมและองค์ประกอบอยู่ในระดับมากองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ๕ ลำดับแรกได้แก่การมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยม การทำงานเป็นทีม การใช้เทคนิค วิเคราะห์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์องค์กร^{๓๐๘}

ณัฐติ การพบ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ๑. ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้ จากประเด็นความคิดเห็น ๖๔ ประเด็น ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องต้องกัน ๖๒ ประเด็น และมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ๒ ประเด็น คือ การพัฒนาหลักสูตรชุดฝึกอบรม โดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า หลักสูตรชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสมโดยรวมในระดับมาก ๒. การพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนภาพรวม พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสูงขึ้นทุกครั้งที่มีการอบรม และภายหลังการอบรมครั้งที่ ๓ เรียบร้อยแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ปฏิบัติงานที่โรงเรียน พบว่า ผู้บริหารปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รายการที่ปฏิบัติมากที่สุดลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีความรู้วัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ (๔.๘๐) รายการที่ปฏิบัติต่ำสุด คือ องค์กรมีวัฒนธรรมเด่น (๓.๘) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก ระหว่างความเข้าใจภายหลังการอบรมกับการปฏิบัติงานที่โรงเรียน หลังอบรมแล้ว ๖๐ วัน เท่ากับ .๘๔๙ ค่า r เท่ากับ .๖๔ หมายความว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติที่สถานศึกษาได้สอดคล้องกันได้อย่างละ ๖๔^{๓๐๙}

^{๓๐๘} อาริยา จำนงยา, การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน. **วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการพัฒนการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๗)

^{๓๐๙} ณัฐติ การพบ, การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้. **ดุสิตบัณฑิต ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต** สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการพัฒนการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๕๔)

สุวิทย์ ยอดสละ ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ๑. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ๒. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น มีองค์ประกอบของโปรแกรม ๕ ด้าน โมดูล ๓ โมดูล ๓. ผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการทดสอบผ่านเกณฑ์ร้อยละ ๘๐ ทุกคน ผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ก่อนพัฒนาอยู่ระดับมากหลังพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก^{๓๑๐}

เพ็ญพักตร์ ภูศิลป์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตระดับประถมศึกษาในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า ๑) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ระดับประถมศึกษา ในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีองค์ประกอบ ๖ ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ๒๗ ตัวแปร เมื่อจัดลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานจากมากที่สุดไปน้อยที่สุดเป็น ข้อค้นพบใหม่จากการวิเคราะห์องค์ประกอบในการวิจัยครั้งนี้ บ่งชี้ว่าผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ระดับประถมศึกษา ในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิต ระดับประถมศึกษา ในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นอันดับแรกและให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างครูนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนตลอดจนความร่วมมือระหว่างกันของทุกภาคส่วนร่วมไปกับการให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายและสร้างความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกันเพื่อให้เกิดความชัดเจนในแนวทางการพัฒนารวมถึงการส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ และการสร้างนวัตกรรมทางวิชาการเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในการจัดการเรียนรู้ใหม่ๆ ขึ้นภายในสาระการเรียนรู้ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเป็นลำดับ^{๓๑๑}

สุธาสินี สว่างศรี ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ๑. การศึกษาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่จำเป็นต้องพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี ๑๘ ข้อ และความต้องการในการพัฒนามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

^{๓๑๐} สุวิทย์ ยอดสละ, การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๖)

^{๓๑๑} เพ็ญพักตร์ ภูศิลป์, “องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตระดับประถมศึกษาในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๗).

๒. หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ๖ หน่วย มีความเหมาะสมมากถึงมากที่สุด และค่าดัชนีความ สอดคล้องอยู่ในระดับสูง ๓. การพัฒนาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้หลังการ พัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ มีพฤติกรรมระหว่างการพัฒนาอยู่ ในระดับดีมากทุกข้อมีความพึงพอใจต่อการเข้ารับการพัฒนายู่ในระดับดีมากที่สุด และความรู้ที่ได้รับ จากการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสูงกว่าก่อนการพัฒนา^{๓๑๒}

วชิราวุธ ปานพรม ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารใน สถานศึกษาพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ๑. องค์ประกอบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาพอเพียงประกอบด้วย ๑) การเป็นแบบอย่างความพอเพียงได้แก่ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ ดี ๒) การสร้างเครือข่ายได้แก่ การสร้างเครือข่าย การสร้างทีมงาน การสร้างความร่วมมือ และการ สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี ๓) ความสามารถในการงานได้แก่การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การสร้างแรงจูงใจ การตัดสินใจ การสื่อสารที่ดี และการแก้ปัญหา ๔) การนำองค์กรได้แก่ วิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรม องค์กร การมอบหมายงานการวางแผนและการสอนงาน ๒. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้ บริหารสถานศึกษาพอเพียงประกอบด้วย ส่วนที่ ๑ เนื้อหาได้แก่ ๑) การเป็นแบบอย่างความพอเพียง ๒) การสร้างเครือข่าย ๓) ความสามารถในการงาน ๔) การนำองค์กร ส่วนที่ ๒ หลักการพัฒนา ได้แก่ ๑) หลักการฝึกอบรมโดยการสอนงาน ๒) หลักการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการ พัฒนา ๓) หลักการ เรียนรู้แบบช่วยเสริมศักยภาพ ๔) หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และ ๕) หลักการเรียนรู้ทางปัญหาสังคม ส่วนที่ ๓ กระบวนการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย ๓ ระยะ คือ ๑) ระยะก่อนปฏิบัติการ มี ๑ กิจกรรมได้แก่ การประเมินภาวะผู้นำก่อนการพัฒนา ๒) ระยะปฏิบัติการมี ๔ กิจกรรมได้แก่ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ และการประเมินภาวะผู้นำหลังการพัฒนา ๓) ระยะหลัง ปฏิบัติการมี ๑ กิจกรรมได้แก่ การประเมินติดตามผลภาวะผู้นำหลังการพัฒนา ส่วนการประเมินแบบ การพัฒนา ภาวะผู้นำ พบว่าทุกองค์ประกอบมีคุณภาพอยู่ในระดับมาก ๓. การทดลองใช้รูปแบบ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เข้ารับการ พัฒนา โดยภายหลังการพัฒนาเพิ่มขึ้น ก่อนการพัฒนาอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.๐๑ ส่วนผลการประเมินความพึงพอใจการใช้รูปแบบ พบว่าทุก องค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด^{๓๑๓}

พิทูล อภัยโส ได้ทำการวิจัยเรื่อง โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

^{๓๑๒} สุธาสนี สว่างศรี, การพัฒนาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา ภาวะผู้นำทางการ บริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๕๔)

^{๓๑๓} วชิราวุธ ปานพรม, รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาพอเพียง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๖)

ประถมศึกษา จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า ๑. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี ๑๐ องค์ประกอบ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสร้างแรงบันดาลใจ การแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง การดำเนินถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นปัญหา การมีทักษะในการทำงาน บรรยากาศและวัฒนธรรม โครงสร้างที่เหมาะสม การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน และการบริหารและการจัดการ ๒. ผลการสร้างและพัฒนาโปรแกรม พบว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมี ๗ องค์ประกอบ คือ หลักการ คำชี้แจง ซึ่งโปรแกรมที่มาจากและความสำคัญ จุดมุ่งหมายของ โปรแกรม แนวคิดทฤษฎี และเนื้อหาสาระ แนวทางการจัดและประเมินผลของโปรแกรม ผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า โปรแกรมมีความเหมาะสมความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ๓. ผลการตรวจสอบประสิทธิผลของโปรแกรม พบว่า ภาวะผู้นำหลังการใช้โปรแกรมสูงกว่าก่อนการใช้โปรแกรม และความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องอยู่ในระดับมาก^{๓๑๔}

พิสิษฐ์ ชดกิง ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต ๔ ผลการวิจัยพบว่า ๑. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางจริยธรรมสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต ๔ มี ๗ องค์ประกอบ คือ ๑) ความซื่อสัตย์ ๒) ความยุติธรรม ๓) การเป็นแบบอย่างที่ดี ๔) ความรับผิดชอบ ๕) ความเสียสละ ๖) ความไว้วางใจ และ ๗) การให้ความร่วมมือ ๒. ความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนเรียงลำดับ ความจำเป็นในการพัฒนาได้ดังนี้ ๑) ความยุติธรรม ๒) การให้ความร่วมมือ ๓) ความไว้วางใจ ๔) ความเสียสละ ๕) ความซื่อสัตย์ ๖) ความรับผิดชอบ และ ๗) การเป็นแบบอย่างที่ดี ๓. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย ๓.๑ วิเคราะห์จำแนกผู้อำนวยการโรงเรียนตามระยะเวลาการปฏิบัติหน้าที่ ๓.๒ จัดหลักสูตรอบรมเพื่อพัฒนา ดังนี้ ๓.๒.๑ สร้างความตระหนัก สร้างแรงบันดาลใจ ๓.๒.๒ ให้ความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ๓.๒.๓ สะท้อนความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ๓.๒.๔ ศึกษาดูงาน เปรียบเทียบผู้นำต้นแบบ ๓.๓ ลงมือปฏิบัติจริง ณ สถานศึกษา ๓.๓.๑ มีระบบพี่เลี้ยงชี้แนะแนวทางสะท้อนบทเรียน ติดตามประเมินผล ๓.๓.๒ สร้างบรรยากาศจริยธรรมและสร้างวัฒนธรรมองค์กร ๓.๔ ให้กำลังใจด้วยรางวัล ๓.๕ ปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี ๔. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

^{๓๑๔} พิชูล อภัยโส, โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครพนม. **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๗)

ประกอบด้วย ขั้นที่ ๑ การวิเคราะห์จำแนกกลุ่มผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อคัดเลือกเข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรม ขั้นที่ ๒ การพัฒนาโดยการจัดอบรม ตามหลักสูตรที่กำหนดไว้^{๓๑๕}

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า การสร้างวิสัยทัศน์ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การกระตุ้นการให้ใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับบุคลากรในโรงเรียน การจัดโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียน การสร้างแรงบันดาลใจและการสร้างแรงศรัทธา ผลของการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแล้ว ปรากฏว่า หลังการปฏิบัติการค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสูงกว่าก่อนการปฏิบัติการ^{๓๑๖}

นิกัญชลาล์ ลั่นเหลือ ได้ทำการวิจัยเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ๑. ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และจากการเปรียบเทียบ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ระหว่างผู้บริหารที่มีอายุ ๔๑-๕๐ ปี กับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า ๓๑ ปี และกลุ่มอายุ ๓๑-๔๐ ปี และระหว่างกลุ่มที่มีอายุ ๕๑-๖๐ ปี กับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า ๓๑ ปี และกลุ่มอายุ ๓๑-๔๐ ปี และระหว่างกลุ่มที่อยู่ระดับประถมศึกษา กับกลุ่มที่อยู่ระดับมัธยมศึกษา นอกนั้นไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ๒. ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกปัจจัยและจากการเปรียบเทียบ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ ๐.๐๕ ดังนี้ ๑) ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์และปัจจัยบรรยากาศองค์การจำแนกตามเพศ ๒) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยการสื่อสาร และปัจจัยบรรยากาศองค์การ จำแนกตามอายุ ๓) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ และปัจจัยการสื่อสาร จำแนกตามประสบการณ์ และ ๔) ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยการสื่อสารและปัจจัยบรรยากาศองค์การ จำแนกตามระดับสถานศึกษา นอกนั้นไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ๓. โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์จากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ (๐.๘๗) ปัจจัยการสื่อสาร (๐.๑๕) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ (-๐.๐๔) และปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ (-๐.๐๔) ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมมี ๑ ปัจจัย คือ ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การ (๐.๗๐) กับปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ (-๐.๑๑) สำหรับอิทธิพลรวมมี

^{๓๑๕} พิสิษฐ์ ชดกั้ง, การพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมสำหรับผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต ๔ รายงานการศึกษาส่วนบุคคลการพัฒนา หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ (นบส.ศธ.) รุ่นที่ ๕ สถาบันพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา, ๒๕๕๘

^{๓๑๖} ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ, รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๕๓)

ค่าสัมประสิทธิ์จากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ (๐.๘๗) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ (๐.๕๕) ปัจจัยการสื่อสาร (๐.๑๕) และปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ (-๐.๑๔)^{๓๑๗}

ดำรง ศรีอร่าม ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ๑. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสภาพปัจจุบันด้านบริหารทั่วไปมีระดับภาวะผู้นำมากที่สุด และรองลงมาได้แก่ด้านบริหารบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านวิชาการตามลำดับ ๒. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านวิชาการมีความสำคัญและความต้องการจำเป็นมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป ๓. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ คือรูปแบบการออกแบบกระบวนการจิตสำนึก ซึ่งประกอบด้วย ๑) หลักการและแนวคิด ๒) วัตถุประสงค์ ๓) กระบวนการพัฒนา ๔) ผลลัพธ์ ๕) การประเมิน^{๓๑๘}

พงกะพรรณ ตะกลมทอง ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ๑. ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๓ องค์ประกอบ คือ ๑.๑) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๗ องค์ประกอบคือ ๑) ความสามารถในการปรับตัว ๒) การมีวิสัยทัศน์ ๓) การมีความเชื่อมั่นในตนเอง ๔) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ๕) การมีความน่าเชื่อถือ ๖) การมีมนุษยสัมพันธ์ ๗) การมีวุฒิภาวะ ๑.๒) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๕ องค์ประกอบ คือ ๑) ความเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน ๒) ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ๓) ความเป็นผู้นำแบบประนีประนอม ๔) ความเป็นผู้นำแบบที่ปรึกษา ๕) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๑.๓) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบทบาท ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๔ องค์ประกอบ คือ ๑) บทบาทตามตำแหน่ง ๒) บทบาทนักสื่อสาร ๓) บทบาทในการติดตามและประสานงาน ๔) บทบาทนักพัฒนา ๒. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วยวิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ๑๗ วิธี ดังนี้ ๑) บทบาทสมมติ ๒) เกมบริหาร ๓) กิจกรรมนันทนาการ ๔) กิจกรรมพัฒนาจิต ๕) กรณีศึกษา ๖) การระดมความคิด ๗) ศึกษาดูงาน ๘) การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ ๙) การเผชิญเหตุการณ์ ๑๐) กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ ๑๑) เกมการศึกษา ๑๒) การฝึกงาน ๑๓) การสนทนาวงกลม ๑๔) การทำแบบฝึกหัด ๑๕) การทำโครงการจริง ๑๖) การฝึกสั่งการ ๑๗) การประชุมทางวิชาการ^{๓๑๙}

^{๓๑๗} นิโกญลลา ลันเหลื่อ, โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, *วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๔, หน้า ๑.

^{๓๑๘} ดำรง ศรีอร่าม. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน, *วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต* (ครุศาสตร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๓๑๙} พงกะพรรณ ตะกลมทอง. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, *วิจัยทางการศึกษา วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา* ๖(๑) ๒๕๕๔

ปทุมพร เปียถนอม ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ๑) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาพปัจจุบันในระดับมากและมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการคิดเป็นร้อยละ ๓๑.๑๒ ๒) สภาพปัจจุบันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาพบว่า การฝึกอบรมเชิงรุก การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก อยู่ในระดับปานกลางและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาพบว่า การฝึกอบรมเชิงรุก การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึกอยู่ในระดับมากและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิธีการการฝึกอบรมเชิงรุกมากเป็นอันดับหนึ่ง มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคิดเป็นร้อยละ ๔๗.๘๔ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาคือรูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือ หลักคิด (Mindset) โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) และการจัดการตนเอง (Self management) เพื่อการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคลโดยรูปแบบดังกล่าวได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก^{๓๒๐}

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ๑) ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากที่สุดโดยผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน มีประสบการณ์เป็นผู้บริหารต่างกัน มีระดับผู้นำเชิงสร้างสรรค์แตกต่างกัน ๒) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสามปัจจัย คือ แรงจูงใจภายใน สภาพแวดล้อมแบบเปิด และความรู้เชิงลึก เมื่อศึกษาเปรียบเทียบด้านเพศ อายุ และประสบการณ์เป็นผู้บริหารพบว่าไม่แตกต่างกัน ๓) โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ๔) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจภายในอิทธิพลรวมสูงสุดต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ รองลงมาคือปัจจัยสภาพแวดล้อมแบบเปิด^{๓๒๑}

กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีสภาพปัจจุบันสูงสุด คือ การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย ส่วน

^{๓๒๐} ปทุมพร เปียถนอม. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชน, **วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต** คณะครุศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕

^{๓๒๑} กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา. **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๕

สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ผลการประเมินความต้องการจำเป็นพบว่าด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การคิดเชิงปฏิกิริยา สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีสภาพปัจจุบันสูงสุด คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ผลการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ คือรูปแบบการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง รูปแบบ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด^{๓๒๒}

นิพัชชา โรจน์รัตนวาณิชย์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันประกอบด้วย ๕ คุณลักษณะ คือ ๑) ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง ๒) ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ ๓) ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ ๔) ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ๕) คุณลักษณะหลัก ผลจากการระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จำนวน ๒๐๐ คน พบว่า ในสภาพปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนเอกชน มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันอยู่ในระดับมาก ส่วนในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประสงค์ที่จะมีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในระดับมากที่สุด และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม ๔ ระดับ โดยมีการพัฒนาในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับสังคมในองค์กรและ ระดับองค์การ และแบ่งวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็น ๒ แบบ ได้แก่ ๑) แบบเป็นทางการ ประกอบด้วย การประเมินศักยภาพเบื้องต้น การบรรยายผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้จากกรณีศึกษาผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง ๒) แบบไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติจริง การมีผู้ให้คำแนะนำและการประเมินผล^{๓๒๓}

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยสังเคราะห์ประมวลผลการวิจัย โดยมีผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ตาม ตารางที่ ๒.๑๖ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
วิชญ์ อ่องสกุล(๒๕๕๕ฉบับคัดย่อ).	๑. ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจขาดความตระหนักใน

^{๓๒๒} กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๕๕, หน้า ๑๘๗-๑๘๘

^{๓๒๓} นิพัชชา โรจน์รัตนวาณิชย์. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน. วิทยานิพนธ์ ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๕๘ หน้า ๑๘๓-๑๘๔.

ตารางที่ ๒.๑๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
วิชณุ อ่องสกุล(ต่อ), (๒๕๕๘, บทคัดย่อ).	ความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างภาวะผู้นำ ๒. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาหลักสูตรสอดแทรกแนวคิดภาวะผู้นำ
อารียา จำนงยา, (๒๕๕๗, บทคัดย่อ).	๑. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ๒. การพัฒนาภาวะผู้นำ การฝึกอบรมอย่างเข้ม ๓. การมีคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยม การทำงานเป็นทีม
ณัฐวุฒิ ภารพบ, (๒๕๕๔, บทคัดย่อ).	๑. การพัฒนาหลักสูตรชุดฝึกอบรม ๒. การพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
สุวิทย์ ยอดสละ, (๒๕๕๖, บทคัดย่อ).	๑. ความต้องการการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ๒. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ๓. การประเมินภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์
เพ็ญพักตร์ ภู่อิลป์, (๒๕๕๗, บทคัดย่อ).	๑. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ๒. ควรให้ความสำคัญการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระ ๓. การรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่าง ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ๔. สร้างความสำคัญเป้าหมาย ๕. การสร้างวัฒนธรรมทางวิชาการ
สุธาสินี สว่างศรี, (๒๕๕๔, บทคัดย่อ).	๑. ภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ๒. หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ ๓. การพัฒนาภาวะผู้นำ
วชิราวุธ ปานพรหม(ต่อ), (๒๕๕๖, บทคัดย่อ).	๑. องค์ประกอบภาวะผู้นำเป็นแบบอย่างพอเพียง พอประมาณ ความมีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน ๒. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษา
พิฑูล อภัยโส, (๒๕๕๗, บทคัดย่อ).	๑. องค์ประกอบภาวะผู้นำ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสร้างแรงบันดาลใจ การแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่าง การดำเนินถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นปัญหา การมีทักษะในการทำงาน ๒. การสร้างและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ ๓. การตรวจสอบประเมินประสิทธิผลของโปรแกรม
พิสิษฐ ชดกิง, (๒๕๕๘, บทคัดย่อ).	๑. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางจริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม การเป็นแบบอย่างที่ดี ความรับผิดชอบ ความเสียสละ ความไว้วางใจ การให้ความร่วมมือ ๒. ความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ๓. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

ตารางที่ ๒.๑๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ, (๒๕๕๓, บทคัดย่อ).	๑. การสร้างวิสัยทัศน์ ๒. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ๓. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับบุคลากรโรงเรียน ๔. การจัดโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน
นิกัญชลาลันเหลือ, (๒๕๕๔, หน้า ๑).	๑. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ๒. ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์และปัจจัยบรรยากาศ ๓. ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ ๔. ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยการสื่อสาร
ดำรง ศรีอร่าม, (๒๕๕๓, หน้า ๑๘๕-๑๘๖).	๑. สภาพปัจจุบันด้านบริหารทั่วไปมีระดับภาวะผู้นำมากที่สุด ๒. ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านวิชาการมีความสำคัญและความต้องการจำเป็นมากที่สุด ๓. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ คือรูปแบบการออกแบบกระบวนการจิตสำนึก ซึ่งประกอบด้วย ๑) หลักการและแนวคิด ๒) วัตถุประสงค์ ๓) กระบวนการพัฒนา ๔) ผลลัพธ์ ๕) การประเมิน
พงกะพรรณ ตะกลมทอง,(ต่อ) (๒๕๕๔, หน้า ๑๘๖-๒๐๒).	๑. ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางองค์ประกอบหลัก ๓ องค์ประกอบ คือ ๑.๑) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ๑.๒) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ๑.๓) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบทบาท ๒. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย วิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ๑๗ วิธี ดังนี้ ๑) บทบาทสมมติ ๒) เกมบริหาร ๓) กิจกรรมนันทนาการ ๔) กิจกรรมพัฒนาจิต ๕) กรณีศึกษา ๖) การระดมความคิด ๗) ศึกษาดูงาน ๘) การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ ๙) การเรียนรู้เหตุการณ์ ๑๐) กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ ๑๑) เกมการศึกษา ๑๒) การฝึกงาน ๑๓) การสนทนาวงกลม ๑๔) การทำแบบฝึกหัด ๑๕) การทำโครงการจริง ๑๖) การฝึกสั่งการ ๑๗) การประชุมทางวิชาการ
ปทุมพร เปียถนอม, (๒๕๕๕, หน้า ๑๕๐)	๑. สภาพปัจจุบันในระดับมากและมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ๒. การฝึกอบรมเชิงรุก การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การออกแบบกระบวนการสร้าง

ตารางที่ ๒.๑๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
	จิตสำนึก การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึกรูปแบบ ๓. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาคือรูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือ หลัก คิด (Mindset) โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) และการจัดการตนเอง (Self management)
กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, (๒๕๕๕, หน้า ๖๓).	๑. การแสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากที่สุด ๒. แรงจูงใจภายใน สภาพแวดล้อมแบบเปิด และความรู้เชิงลึก เมื่อ ศึกษาเปรียบเทียบด้านเพศ อายุ และประสบการณ์เป็นผู้บริหาร พบว่าไม่แตกต่างกัน ๓. โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ๔. ปัจจัยแรงจูงใจภายในอิทธิพลรวมสูงสุดต่อภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ รองลงมาคือปัจจัยสภาพแวดล้อมแบบเปิด
กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน, (๒๕๕๕, หน้า ๑๘๗-๑๘๘).	๑.สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ๒. สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ๓.รูปแบบการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การ เปลี่ยนแปลง รูปแบบ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้
นิพัชชา โรจนรัตนวาณิชย์, (๒๕๕๘, หน้า ๑๘๓-๑๘๔).	ภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ประกอบด้วย ๕ คุณลักษณะ คือ ๑. ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง ๒. ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ ๓. ภาวะผู้นำในการจัดองค์กร ๔. ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ๕. คุณลักษณะหลัก

(๓) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักพุทธธรรมมาพัฒนาภาวะผู้นำ

พัชรี ชำนาญศิลป์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัย
การอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัย พบว่า ๑. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง
พุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง มีจำนวน ๔ องค์ประกอบ ได้แก่
๑) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร ๒) องค์ประกอบด้านความชำนาญมีจำนวน ๑๐
ตัวแปร ๓) องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร ๔) องค์ประกอบด้านคุณธรรม มี
จำนวน ๑๐ ตัวแปร ๒. การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร

วิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีความรอบคอบ กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ วิเคราะห์และกำหนดทิศทาง มีทักษะด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ มีประสบการณ์ มีความขยันหมั่นเพียรในการฝึกฝน ตั้งใจอดทน ให้ความช่วยเหลือมองโลกในแง่บวก สร้างความสัมพันธ์ มีจิตอาสา ซื่อสัตย์ จริงใจ มีสัจจะ คำนับสัญญา มีจิตใจเป็นกลาง กระจายอำนาจ ส่งเสริมการศึกษา นำหลักธรรมมาใช้ มีเหตุและผลรอบคอบ ใส่ใจประเมินผล สร้างศรัทธาความเชื่อมั่น ยึดหลักอิทธิบาท ๔ ๓. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่างประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ องค์ประกอบ คือ ๑) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ (จกขุมา) ประกอบด้วย สร้างวิสัยทัศน์ในองค์การ มีความรู้ความสามารถ มีการวางแผน มีแนวความคิดใหม่ ๆ ๒) องค์ประกอบด้านความชำนาญ (วิธูโร) ประกอบด้วย ความหมั่นเพียรในการฝึกฝน เทคนิคและความถนัด ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ทำงาน ทักษะความชำนาญ มีความตั้งใจอดทน ๓) องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ (นิสสยสัมปันโน) ประกอบด้วย ความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่กระตือรือร้น มีใจผูกพันอยู่กับงาน สร้างมิตรภาพ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การยกย่องให้เกียรติผู้อื่น ๔) องค์ประกอบด้านคุณธรรม (อิทธิบาท ๔) การใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ความซื่อสัตย์สุจริต สร้างความศรัทธาเชื่อมั่น ส่งเสริมมีการศึกษาเพิ่มเติม ใส่ใจการประเมินผล^{๓๒๔}

โอฬาร ปัญญาพิพัฒน์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของคณะกรรมการบริหารพรรคการเมืองไทย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของคณะกรรมการบริหารพรรคการเมืองไทย พบว่ามีสภาพปัญหาการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของคณะกรรมการบริหารพรรคการเมืองไทย โดยมีปัญหา ๔ ด้านใหญ่ๆ ได้แก่ ๑) ด้านคุณลักษณะ ประกอบด้วย ขาดการพัฒนาตนเองในการเป็นผู้แทนที่ดี ขาดการปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อสังคมและส่วนรวม ขาดความรอบรู้ในทุกด้าน ขาดความตื่นตัว ทันโลก ทันเหตุการณ์ ขาดความสามารถในการประสานความสัมพันธ์ ขาดความโปร่งใสที่ตรวจสอบได้ ๒) ด้านพฤติกรรม ประกอบด้วย ขาดการมีสัจจะ ขาดความน่าเชื่อถือ มีการคอร์รัปชัน รับสินบน ขาดความสุจริต ขาดคุณธรรม จริยธรรม ขาดการเป็นแบบอย่างที่ดี ๓) ด้านสถานการณ์ ประกอบด้วย ขาดการทำประชาพิจารณ์ ขาดการมีส่วนร่วมในการบริหาร หรือแก้ไขปัญหาดังกล่าว ขาดการพัฒนาการ ขาดความรู้บริหารตามกฎและประชาธิปไตย ขาดความกล้าหาญเด็ดเดี่ยวในการใช้สติปัญญาในการแก้ไขให้ความถูกต้อง และ ๔) ด้านปฏิรูป ประกอบด้วย ขาดความเสมอภาคในทางความคิดของประชาชน ขาดความจริงจังในการปฏิรูป ขาดเป้าหมายที่แท้จริงนั้นสืบเนื่องจากผลประโยชน์ ทั้งสิ้น มีการแบ่งเป็นกลุ่มๆ ใช้อำนาจแบบเบ็ดเสร็จ ขาดการควบคุมสถานการณ์การบูรณาการทฤษฎีและหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการบริหารพรรคการเมืองไทย พบว่า ประกอบด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำบูรณาการร่วมกับหลักพุทธธรรมประยุกต์ใช้ ๑) เป็นตัวแทนที่ดี ได้แก่มีวิสัยทัศน์ สร้างทีมงานได้ ๒) เป็นนักพูดที่ดี เชื่อมมั่นในตนเอง แต่งกายดี ทำทางฝั่งผายเดินอย่างมั่นใจ ๓) เป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี มีความสามารถในการชิงระบบ มีบุคลิกน่าเชื่อถือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ๔) เป็นนักปฏิบัติที่ดี เข้าสังคมได้ ตื่นตัวอยู่เสมอ มีคุณธรรม แนว

^{๓๒๔} พัชร ชำนาญศิลป์, “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต* (รัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗)

ทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของคณะกรรมการบริหารพรรคการเมืองไทย ประกอบด้วย ๓ แนว ได้แก่ ๑) การฝึกอบรม พบว่าควรมีการพัฒนาฝึกอบรมผู้นำคุณธรรม การพัฒนาตนเอง ผู้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์การบริหารเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารและการจูงใจ ๒) การปฏิบัติธรรม พบว่า การพัฒนาคณะกรรมการบริหารพรรคการเมืองไทยตามหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารพรรค ควรทำ MOU กับ มจร. พร้อมทั้งการปฏิบัติธรรมเป็นแบบ การรักษาศีล ๕ เข้าร่วมเป็นการรักษาศีลกับประชาชนในวันพระใหญ่ ๓) การดูตัวอย่างผู้อื่น ด้านดี พบว่า ควรดูตัวอย่าง พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดช และลี้กวนยูตามหลักทฤษฎีภาวะผู้นำ ด้านคุณลักษณะ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ รอบรู้ ครองตน ครองคน ด้านพฤติกรรม เป็นผู้มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ทำตัวเป็นแบบอย่างเสียสละ ด้านสถานการณ์ เป็นผู้แก้ไขในวิกฤตในประเทศและเป็นผู้มีใจกว้าง ด้านการปฏิรูป เป็นผู้ปฏิรูประบบราชการและพัฒนาสาธารณะประโยชน์ สร้างการศึกษา^{๓๒๕}

รุ่งโรจน์ ศิริพันธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนา ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวพุทธศาสนาเน้นการพัฒนา ๔ ด้าน คือ พัฒนาศีล พัฒนากาย พัฒนาด้านจิตและพัฒนาด้านปัญญา หลักธรรมที่นำมาพัฒนาเพื่อให้เกิดการพัฒนาผู้นำด้านวิสัยทัศน์ พัฒนาด้านความคิดริเริ่ม พัฒนาด้านการสื่อสาร พัฒนาด้านความซื่อสัตย์ พัฒนาด้านการทุจริต พัฒนาความรับผิดชอบ พัฒนาด้านการใช้อำนาจและพัฒนาด้านวุฒิภาวะ พัฒนาการควบคุมอารมณ์ของผู้นำ^{๓๒๖}

อภิษฎา ศรีเครือดัง ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรี ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ องค์ประกอบ คือ ๑) องค์ประกอบด้านจักษุมา ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกลมีความสามารถในการวางแผน คิดต่าง พัฒนา มีสติปัญญา ไหวพริบปฏิภาณดี ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ นโยบายใหม่ ๒) องค์ประกอบด้านวิรูโร ประกอบด้วย ต้องเป็นผู้มีสมรรถภาพในการทำงาน มีความเชี่ยวชาญในการบริหาร คำนึงถึงความสามารถและปัจเจกบุคคล มุ่งเกณฑ์ มุ่งงาน มีความยืดหยุ่นสูงจัดให้มีการประชุมเสมอ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาทักษะในการสื่อสารดี และมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ๓) องค์ประกอบด้านนิสัยสัมผัสโนประกอบด้วย มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีบุคลิกภาพดี มีทักษะในการติดต่อประสานงานดี^{๓๒๗}

^{๓๒๕} โอฬาร ปัญญาพัฒน์, การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของคณะกรรมการบริหารพรรคการเมืองไทย, **วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘)

^{๓๒๖} รุ่งโรจน์ ศิริพันธ์, รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนา, **วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗)

^{๓๒๗} อภิษฎา ศรีเครือดัง, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรี ในมหาวิทยาลัยของรัฐ”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** (รัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

พระครูโสภาสนนทกิตติ์(ศักดิ์ โอภาโส) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมโรงเรียนวิถีพุทธระดับประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ๑. ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการโรงเรียนวิถีพุทธในระดับประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลกระทบ โดยด้านผลกระทบมีผลการศึกษายู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านปัจจัยนำเข้าอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำในการบริหารจัดการโรงเรียนวิถีพุทธเน้นผลสำเร็จที่เกิดขึ้น เช่น การมีความรู้ การมีคุณธรรม มากกว่าปัจจัยนำเข้า เช่น การตัดสินใจและแรงจูงใจ ๒. ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการโรงเรียนวิถีพุทธในระดับประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งในด้านการตัดสินใจแรงจูงใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร และการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่เป็นกระบวนการบริหาร คือ การเสริมสร้างปัจจัยนำเข้า การพัฒนากระบวนการ และการให้เกิดผลกระทบหรือผลสัมฤทธิ์ที่เหมาะสม^{๓๒๘}

พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ฐิริปญโญ (กิตติยง) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พุทธวิธีการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า ๑. สภาพทั่วไปของการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษาด้วยศักยภาพพุทธิการศึกษา ความรู้ ความสามารถเป็นเครื่องมือชี้วัดศักยภาพผู้บริหาร และประสบการณ์การบริหารงาน เชื่อมโยงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธได้ด้วยประสิทธิภาพสูง ๒. การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงพุทธ ประกอบด้วย องค์ความรู้ ความวิริยะ อุตสาหะ และยึดพระธรรมวินัยเป็นแนวทางในการปฏิบัติ กำหนดคุณสมบัติ คุณภาพ คุณธรรม ความสามารถ ประสบการณ์การบริหารการนำความรู้สู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพุทธโดยตรง บุรณการหลักธรรม คือ พุทธยาปณิกสูตร อปริหานิยธรรม ๗ ปัญญา ๓ สัมปรีติธรรม ๗ สังคหวัตถุ ๔ เพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษาที่มีคุณภาพ ๓. นำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษา พบว่า กรอบแนวคิดทางการปฏิบัติเชิงกระบวนการสู่ความเป็นอัตตลักษณ์ของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธ ที่มีพฤติกรรม กายภาพ จิตภาพ ปัญญาภาพ บารมีภาพ มีพหุสัจจะ ศิลปะจากสาระธรรมที่แก้วกล้า ได้ข้อค้นพบใหม่จากการวิจัย พุทธวิธีการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษา สามารถประยุกต์เข้ากับหลักพุทธธรรมได้^{๓๒๙}

พระครูปริยัติกิจจาภิวัฒน์(แก้วจินดา) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ในภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า

^{๓๒๘} พระครูโสภาสนนทกิตติ์ (ศักดิ์ โอภาโส), การวิเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมโรงเรียนวิถีพุทธระดับประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี, **วิทยานิพนธ์ ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาพุทธบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

^{๓๒๙} พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ฐิริปญโญ (กิตติยง), พุทธวิธีการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, **วิทยานิพนธ์ ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาพุทธบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

๑. แนวคิดทฤษฎีและหลักพุทธธรรมที่เหมาะสม เพื่อการบูรณาการในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ได้แก่ คุณลักษณะ ๓ ประการของนักบริหารตามหลักพุทธธรรมคือ ๑. จักขุมา หมายถึงมองการไกล เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ รู้ถึงสถานการณ์ ที่จะเกิดขึ้นและวางแผนงานเตรียมการล่วงหน้า ทั้งการกำหนดเป้าหมายสร้างทีมงานสร้างมาตรฐานในการทำงาน เป็นลักษณะของผู้นำที่ดี ๒ วิธูโร หมายถึงการจัดการธุระได้อย่างมีมืออาชีพ มีความเชี่ยวชาญ รู้จักวางคนให้ถูกกับงาน รู้จักใช้อิทธิพลในการทำงาน สร้างการยอมรับ ทำตนให้เป็นตัวอย่าง ทำงานเป็นทีม สร้างขวัญกำลังใจ มีกติกาและมีมาตรฐานเดียวกันเป็นต้น ๓. นิสสยสัมปันโน สามารถเป็นที่พึ่งพาอาศัยของผู้อื่นได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความซื่อตรงสามารถทำให้ทุกคนรักองค์กร สนุกกับการทำงาน มีความสามารถในการสื่อสาร และประสานงานให้ทุกฝ่ายทำงานในแนวที่องค์กรต้องการ และทำด้วยความเต็มใจ ภูมิใจ ลักษณะที่สำคัญของผู้นำนั้นจะต้องสามารถครองตนครองคน และครองงานได้ กล่าวคือ หลักการครองตนได้แก่ พึ่งพาตนเอง ขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ หลักการครองคน ได้แก่ ประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจ และเพื่อนร่วมงาน สุดท้ายคือ หลักการครองงาน ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ๒. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย ๕ รูปแบบ คือ รูปแบบที่ ๑ หลักพุทธธรรม ได้แก่ จักขุมา วิธูโร และนิสสยสัมปันโน รูปแบบที่ ๒ ได้แก่ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน รูปแบบที่ ๓ หลักภาวะผู้นำ ๕ ประการ คือ คุณลักษณะอำนาจ พฤติกรรม อิทธิพล และสำเร็จ รูปแบบที่ ๔ หลักการบริหารโรงเรียน PDCA ได้แก่ วางแผน ลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบ สร้างแนวปฏิบัติที่ดี การจัดการในลักษณะดังกล่าว ต้องครอบคลุมถึงการปฏิบัติงานที่เป็นองค์ประกอบหลักของงานในโรงเรียน คือ การบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมในโรงเรียน และกิจกรรมที่ทำร่วมกับชุมชนด้วยจึงจะเกิดเป็นประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๓๓๐}

วันทนา เนาว์วัน ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” ผลการวิจัย พบว่า ๑. แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมและทฤษฎีทางตะวันตกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ พบว่า ๑) คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมด้านหลักปาปนิกรธรรม ๓ รองลงมาคือ สังฆโสภณสูตร อันดับที่สามคือคุณธรรมอนาถปิณฑะเศรษฐี และด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๒) กระบวนการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การเข้ารับการอบรมสัมมนาภาวะผู้นำการศึกษาดูงาน โรงเรียนพระปริยัติธรรมที่มีการบริหารจัดการที่ดีและมีผู้นำที่ได้รับ การยกย่องเชิดชูเกียรติหรือเป็นที่รู้จักกันดีและการกระจายอำนาจภาวะผู้นำในลักษณะการประสานความร่วมมือ ๒. สภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ๑) ด้านบุคลากร พบว่าบุคลากรขาดความมั่นคงในวิชาชีพครู สวัสดิการไม่เท่าเทียมบุคลากรภาครัฐ อัตราการเข้าออกบ่อยทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ๒) ด้านงบประมาณ งบประมาณหลักของโรงเรียนมาจากค่าบุดหนุนเฉลี่ยรายหัวต่อนักเรียน เมื่อนักเรียนมีจำนวนน้อยจึงทำให้มีงบประมาณหมุนเวียนน้อย ซึ่งเป็นปัญหา

^{๓๓๐} พระครูปริยัติกิจจาภิวัฒน์(แก้วจินดา), รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ในภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ **หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘)

อุปสรรคในการบริหารจัดการ และ ๓) ด้านการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้บริหารหลักคือเจ้าอาวาสแม้จะมีคณะกรรมการบริหาร แต่มีการกิจสงฆ์มาก จึงทำให้การบริหารขาดความคล่องตัว และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมพบว่า มีความเสียสละ ความเอื้อเฟื้อเมตตา กรุณา มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ ความทุ่มเทในการทำงาน และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ๓. ส่วนรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพบว่าอันดับแรกหลักธรรมด้านหลักปาณิกธรรม ๓ ในด้านจักขุมา (การมีวิสัยทัศน์ที่ดี) ด้านวิรูโร (ด้านความชำนาญในงาน ความเป็นมืออาชีพ) และด้านนิสสยสัมปันโน (การสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดี ตลอดจนการสร้างสรรค์ทางสังคม โดยอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์) รองลงมาคือสังฆโสภณสูตร ด้านวิสารโท (เป็นผู้แก้แค้น เป็นผู้อาจในการเผชิญปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น) ด้านวินีโต (เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี มีความเรียบร้อยในกิจการงานที่ได้รับมอบหมาย) ด้านวิยัตโต (การเป็นผู้มีปัญญามีความรอบรู้และมีความฉลาดหลักแหลมในการปฏิบัติงาน) ด้านธัมมานธัมมปฏิปันโน (ผู้ปฏิบัติธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร) และด้านพหุสุโต (เป็นผู้มีความรู้ศึกษาความทรงจำผู้ที่ได้รับการศึกษามาก) อันดับที่สามคือคุณธรรมอนาถบิณฑิกะเศรษฐี การมีความซื่อสัตย์ สุจริต และขยันสติปัญญาเป็นเลิศ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และด้านความเสียสละ และภาวะผู้นำตามทฤษฎีตะวันตก ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การให้อิสระภาพในการทำงาน การกระตุ้นให้มีเจตคติที่ดีในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นแบบอย่างสันติภาพและสัทธิมนุษยชน และต้องการให้ผู้ผู้นำ มีความยุติธรรมเสมอภาคในการปฏิบัติงาน ต้องมีความกล้าหาญในการเปลี่ยนแปลง โดยนำมาซึ่งจริยธรรม การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนวัตกรรมเพื่อความเหนือกว่าภายใต้การยึดหยุ่น ปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ของโรงเรียน อันนำมาซึ่งความอยู่รอด รวมทั้งนอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักพุทธธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองด้วย^{๓๓๑)}

ธงชัย สิงอุดม ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๘ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๘ ตามหลักพุทธธรรม คือ ทุติยปาณิกสูตร มีดังนี้ เป็นพฤติกรรมของผู้หน้าที่ควรให้ความสนใจในสมาชิก โดยผู้นำที่ให้ความสนใจแก่สมาชิกจะส่งเสริมขวัญกำลังใจให้เกิดกับบุคลากรองค์กรจะประสบความสำเร็จต้องให้ความสนใจในการทำให้เป้าหมายและงานประสบความสำเร็จ โดยการมีกำหนดเป้าหมายมาตรฐานมีการมอบหมายงานรวมทั้งผลักดันให้เกิดความสำเร็จ^{๓๓๒)}

พระราชวรเมธี (วีระ วรปญฺโญ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ผลการวิจัยพบว่า ๑) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้าน พบว่า มีระดับคะแนนอยู่ในระดับมากทุกมิติ โดยประเภทที่มีค่าเฉลี่ย

^{๓๓๑)} วันทนา เนาว์วัน, “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

^{๓๓๒)} ธงชัย สิงอุดม, การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๘. วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖)

สูงสุด ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ผู้นำกำหนดทิศทางที่จะดำเนินงานขององค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจนและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ๒) หลักธรรมที่ส่งเสริมภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนา ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยได้แก่ หลักทศุตยปาปณิกสูตร ประกอบด้วย (๑) จักขุมา (๒) วิจุโร (๓) นิสยสัมปันโน ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวนี้ จะนำไปสู่การส่งเสริมรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น^{๓๓๓}

สุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา โดยการสังเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามรูปแบบการสังเคราะห์ ประกอบด้วย ๓ ด้าน ๑) ความสามารถในการส่งสาร เป็นผู้ส่งสารที่ดี มีบุคลิกภาพที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณ ๒) ความสามารถในการรับส่ง มีโลกทัศน์กว้างไกล รู้ทันความเปลี่ยนแปลงทางสังคม มีความบริสุทธิ์ใจ ยอมรับสิ่งที่จริง และ ๓) ความสามารถในการตอบสนอง มีน้ำใจเสียสละเพื่อส่วนรวม สื่อสารได้ทุกระดับ ไม่เลือกปฏิบัติ การสื่อสารสามารถนำไปปฏิบัติได้^{๓๓๔}

เกียรติศักดิ์ สุขเหลือ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ต้องนำหลักธรรม คือ เบญจศีล ๕ หลักเบญจธรรม ๕ หลักสัปปุริสธรรม ๗ หลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอริยมรรคมีองค์ ๘ และหลักสมถวิปัสณา ตามตัวแบบ Synthesis Model มาบูรณาการเพื่อพัฒนาผู้นำให้สมบูรณ์ด้วยศีล สมาธิ ปัญญา อันเป็นกระบวนการพัฒนามนุษย์ทั้งกาย วาจา ทางจิตใจ อารมณ์และสติปัญญา โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้นำให้สามารถบริหารตน บริหารคน บริหารงาน เพื่อมุ่งเป้าหมายองค์กร ด้วยความมีคุณภาพและคุณธรรม^{๓๓๕}

พระมหาสารวย ฐิริเมธี (ชาวดร) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเชิงพุทธบูรณาการ ผลการวิจัยพบว่า ๑) ผู้ที่มีภาวะความเป็นผู้นำ โดยที่ผู้อื่นเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และผู้นำจะต้องสามารถนำองค์กร หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีและเจริญในงาน ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน ภายใต้เงื่อนไขที่ต้องไปสู่จุดหมายเดียวกันที่ตั้งไว้ โดยมีหลักการพัฒนาตนเอง ๖ ประการ คือ ๑) มีวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ๒) มีทักษะในการสื่อสาร ๓) มีবারมี ๔) ยึดมั่นในอุดมการณ์ ๕) รู้ลึกในศาสตร์ของตน ๖) เข้าใจบริบทอย่างแท้จริง จึงถือเป็นคุณลักษณะหรือองค์ประกอบประการหนึ่งซึ่ง

^{๓๓๓} พระราชวชิรเมธี (วีระ วรปัญโญ), รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย. **วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘)

^{๓๓๔} สุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี, การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา. **วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗)

^{๓๓๕} เกียรติศักดิ์ สุขเหลือ, การพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์. **วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗)

นำทางการศึกษายุคใหม่ ทุกคนควรมี อันเป็นการส่งผลให้การบริหารหรือการนำทางของผู้นำทางการศึกษาประสบความสำเร็จ ในการปกครองคนรุ่นใหม่และสามารถนำพาองค์กรหรือหน่วยงานของตนสู่เป้าหมายที่ต้องการ ๒) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามแนวพระพุทธศาสนา กล่าวคือ ในพระพุทธศาสนามุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงตนเองจากภายใน(โยนิโสมนสิการ) ซึ่งต้องประกอบตนเองอยู่ในสิ่งแวดล้อม หรือ ได้รับสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม (ปรโตโฆสะ) ซึ่งต้องมีการพัฒนาเป็นขั้นๆ คือ (๑) พัฒนากาย หมายถึง ฝึกตนเอง เอาใจจริงเอาใจ มีวินัยในการใช้ชีวิตและการทำงาน รู้จักบังคับตัวเอง รักษาศีล ๕ หมายความว่า เป็นผู้สำรวมกาย วาจา และใจ มีความสงบ ความมั่นคง ความแน่วแน่เป็นภาวะทางกาย (๒) พัฒนาจิตใจ หมายถึง การฝึกอบรมจิตใจไม่ให้ตกไปสู่อำนาจใฝ่ต่ำ กล่าวคือ การศึกษาเพื่อพัฒนาจิต ของคนๆ นั้น ให้มีสุขภาพจิตดี สุขภาพดี มีคุณภาพดี จิตที่มีคุณภาพ จิตที่นำไปใช้งานได้ดี (๓) พัฒนาอารมณ์ หมายถึง ฝึกเป็นคนใจเย็น มีเหตุผล ไม่วุ่นวาย ควบคุมอารมณ์ตัวเองได้ในทุก ๆ สถานการณ์ (๔) พัฒนาปัญญา การแสวงหาความรู้ทั่วไปในส่วนที่ต้องรู้สิ่งใหม่ๆ และการค้นคว้า คิด ขึ้นมาเพื่อประโยชน์แก่ทางการศึกษา ๓) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเชิงพุทธบูรณาการ เป็นกระบวนการพัฒนาที่มนุษย์ทุกคนต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ พร้อมทั้งเรียนรู้จิตใจของตน เรียนรู้ภายนอกตนและเรียนรู้ภายในตน โดยผลที่ออกมาแล้วจะนำไปสู่การใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและมีขอบเขต มีประโยชน์ต่อคนส่วนมาก^{๓๓๖}

พระครูวิจิตรปทุมรัตน์ (เกรียงไกร ปณฺญาทีโป) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมความสำเร็จต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมแต่ละด้าน ประกอบด้วย ๑) ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพุทธ ระดับมาก ๒) ด้านความรอบรู้แห่งตน ระดับมากที่สุด ๓) ด้านการสร้างแบบจำลองความคิด ระดับมาก ๔) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ระดับมาก ๕) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันของทีม ระดับมาก ๖) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ระดับมาก^{๓๓๗}

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม ผู้วิจัยสังเคราะห์ประมวลผลการวิจัย โดยมีผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ตาม ตารางที่ ๒.๑๗ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พัชรีย์ ชำนาญศิลป์, (๒๕๕๗, บทคัดย่อ).	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธ ๑. องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ จักขุม

^{๓๓๖} พระมหาสารวย ภูริเมธี (ชาวดร), รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเชิงพุทธบูรณาการ. **วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาพุทธบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘)

^{๓๓๗} พระครูวิจิตรปทุมรัตน์ (เกรียงไกร ปณฺญาทีโป), ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. **วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาพุทธบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗)

ตารางที่ ๒.๑๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พัชรีย์ ชำนาญศิลป์,(ต่อ) (๒๕๕๗, บทคัดย่อ).	๒. องค์ประกอบด้านความชำนาญ วิธูโร ๓. องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ นิสสัยสัมปันโน ๔. องค์ประกอบด้านคุณธรรม อิทธิบาท ๔
โอฬาร ปัญญาพิพัฒน์, (๒๕๕๘, บทคัดย่อ).	การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม ๑. ด้านคุณลักษณะ ขาดการพัฒนาตนเอง ขาดความรู้ ๒. ด้านพฤติกรรม ขาดการมีสัจจะ ขาดการเป็นแบบอย่าง ๓. ด้านสถานการณ์ ขาดการทำประชาพิจารณ์ ขาดการมีส่วนร่วม ๔. ด้านปฏิรูป ขาดความเสมอภาคในทางความคิด ขาดความจริงใจ ทฤษฎีภาวะผู้นำบูรณาการร่วมกับหลักพุทธธรรมประยุกต์ใช้ ๑. เป็นตัวแทนที่ดี ได้แก่มีวิสัยทัศน์ สร้างทีมงานได้ ๒. เป็นนักพูดที่ดี เชื่อมมั่นในตนเอง แต่งกายดี ทำทางผิ้วยาว เดินอย่างมั่นคง ๓. เป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี มีความสามารถในเชิงระบบ มีบุคลิกที่น่าเชื่อถือ ๔. เป็นนักปฏิบัติที่ดี เข้าสังคมได้ ตื่นตัวอยู่เสมอ มีคุณธรรม
รุ่งโรจน์ ศิริพันธ์, (๒๕๕๗, บทคัดย่อ).	๑. พัฒนาศีล ๒. พัฒนากาย ๓. พัฒนาจิต ๔. พัฒนาด้านปัญญา นำมาพัฒนาให้เกิดวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่ม การสื่อสาร ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ
อภิษฎา ศรีเครือดัง, (๒๕๕๗, บทคัดย่อ).	๑. องค์ประกอบด้าน จักขุมา การมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล ๒. องค์ประกอบด้านวิธูโร ต้องเป็นผู้มีสมรรถภาพในการทำงานมีความเชี่ยวชาญในการบริหาร ๓. องค์ประกอบด้าน นิสสัยสัมปันโน มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีบุคลิกภาพดี มีทักษะในการติดต่อ
พระครูโอภาสสนทนทกิตต์(ศักดาโอภาส), (๒๕๕๗, หน้า ๒๕๘).	๑. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีความรู้ การมีคุณธรรม ๒. ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหาร การตัดสินใจแรงจูงใจการมีมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร

ตารางที่ ๒.๑๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ภูริบุญโญ(กิตติยัง), (๒๕๕๗, หน้า ๒๗๓-๒๗๔).	๑. การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธ ๒. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงพุทธ องค์ความรู้ ความวิริยะ อุตสาหะ ยึดธรรมวินัย ทุติยาปาปณิกสูตร สปัปรีสธรรม ๗ สังคหัตถุ ๔
พระครูปริยัติกิจจาวัฒน์(แก้ว จินดา), (๒๕๕๘, บทคัดย่อ).	๑. แนวคิดทฤษฎีหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมคือ จักขุมา มองการณ์ ไกล มีวิสัยทัศน์ วิธูโร จัดการธุระได้อย่างมีอาชีพ มีความ เชี่ยวชาญ รู้จักวางคนให้ถูกกับงาน นิสสัยสัมปันโน สามารถเป็น ที่พึ่งพาอาศัยของผู้อื่นได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความซื่อตรง สามารถทำให้ทุกคนรัก ๒. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ๔ รูปแบบ ๒.๑ หลักพุทธธรรม ได้แก่ จักขุมา วิธูโร นิสสัยสัมปันโน
พระครูปริยัติกิจจาวัฒน์(แก้ว จินดา),(ต่อ) (๒๕๕๘, บทคัดย่อ).	๒.๒ หลักครองตน ครองคน และครองงาน ๒.๓ หลักภาวะผู้นำ ๒.๔ หลักการบริหารโรงเรียน PDCA
วันทนา เนวีวัน, (๒๕๕๗, บทคัดย่อ).	๑. คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม ตามหลัก ปาปณิก ธรรม สังฆโสภณสูตร อนาถบิณฑิกะเศรษฐี ๒. กระบวนการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ การเข้าอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน การยกย่องเชิดชูเกียรติ
ธงชัย สิงอุดม, (๒๕๕๖, บทคัดย่อ).	การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม ทุติยาปาปณิกสูตร ผู้นำต้องให้ ความสนใจสมาชิก ส่งเสริมขวัญกำลังใจ
พระราชาธิเรเมธี, (๒๕๕๘, หน้า ๒๒๘).	๑. หลักปาปปริกกรรม ได้แก่ จักขุมา มีสายตาวไกลในการ บริหารงาน กำหนดทิศทางที่จะดำเนินงานขององค์กรโดยมี จุดหมายปลายทาง เป้าหมายที่ชัดเจน ๒. วิธูโร การบริหารจัดการการมีทักษะ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดย ผู้นำควรมีทักษะความเข้าใจในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายใน ร่วมกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ๓. นิสสัยสัมปันโน การมีมนุษยสัมพันธ์โดยผู้นำควรยกย่องให้ เกียรติบุคคลากรและผู้ร่วมงาน เพื่อสร้างศักยภาพในการทำงาน สร้างมิตรภาพท่วงโยผู้ได้บังคับบัญชาทั้งนอกและในเวลางาน

ตารางที่ ๒.๑๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี, (๒๕๕๗, บทคัดย่อ)	๑. ความสามารถในการส่งสาร เป็นผู้ส่งสารที่ดี มีบุคลิกภาพที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณ ๒. ความสามารถในการรับส่ง มีโลกทัศน์กว้างไกล ๓. ความสามารถในการตอบสนองมีน้ำใจเสียสละ เพื่อส่วนรวม ผู้นำควรมีทักษะความเข้าใจในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในร่วมกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ
เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, (๒๕๕๗, บทคัดย่อ).	การพัฒนาภาวะผู้นำต้องนำหลักธรรม เบญจศีล เบญจธรรม สัปปุริสธรรม อิทธิบาท สังคหัตถ์ อริยมรรค สมถวิปัสณา
พระมหาสำรวย ฐริเมธี(ชาว ดร), (๒๕๕๘ บทคัดย่อ).	๑. ผู้ที่มีความเป็นภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ มีทักษะในการสื่อสาร มีบารมี ยึดมั่นในอุดมการณ์ ภูษาศาสตร์ของตน เข้าใจบริบทอย่างแท้จริง ๒. การพัฒนาภาวะผู้นำ พัฒนากาย พัฒนาจิตใจ พัฒนาอารมณ์ พัฒนาปัญญา ๓. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเรียนรู้สิ่งใหม่ เรียนรู้จิตใจตนเอง เรียนรู้ภายนอกตน เรียนรู้ภายในตน
พระครูวิจิตรปทุมรัตน์(เกรียง ไกล ปัญญาทีโป), (๒๕๕๗, บทคัดย่อ).	๑. คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพุทธ ๒. ความรอบรู้แห่งตน ๓. การสร้างแบบจำลองความคิด ๔. การสร้างวิสัยทัศน์

๒.๕.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

การศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และเกี่ยวกับหลักธรรมได้มีนักการศึกษาต่างประเทศได้ทำการวิจัยดังนี้

สตีเวน อาร์เย กรูเมท (Steven Aryeh Grumet) ได้ทำการวิจัยเรื่อง โมเสสเป็นแบบอย่างการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาของชาวยิว ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสู่ความเป็นผู้นำและบทบาทที่พระเจ้าทรงทำที่ปรีक्षा มีการตรวจสอบรูปแบบการเป็นผู้นำหลายรูปแบบรวมทั้งการทำธุรกรรมและความเป็นผู้นำทางศีลธรรมความเป็นผู้นำทางพันธกรรมและรูปแบบของ Collin เป็นผู้นำที่ดี ความเป็นผู้นำด้านการศึกษาหมายถึงสิ่งที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบหลักเป็นข้อความการศึกษาที่สอดคล้องกับค่านิยมของ Sergioanni ความเป็นผู้นำด้านการสอน การศึกษาค้นคว้านี้เป็น การตรวจสอบคำถามที่เกี่ยวกับปัญหาของลักษณะของชาวยิวในการเป็นผู้นำด้านการศึกษาของชาวยิว และขอบเขตที่โมเสสสามารถทำหน้าที่เป็นแบบนั้น มันแสดงให้เห็นว่าแม้จะมีเอกลักษณ์และเป็นเอกลักษณ์ของเขาสถานการณ์โมเสสสามารถใช้เป็นแบบอย่างในการทำความเข้าใจกับการพัฒนาภาวะผู้นำมีความหมายต่อความเป็นผู้นำของชาวยิวโดยทั่วไปและความเป็นผู้นำด้านการศึกษาของ

ชาวยิวในประเทศไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่งในฐานะผู้นำของโมเสสเป็นที่เข้าใจกันว่าเป็นผู้นำทางด้านการสอน การศึกษานี้เข้าใจว่าโมเสสพัฒนาเป็นผู้นำและการพัฒนาของเขาสามารถให้คำแนะนำได้ของผู้นำ การฝึกอบรมสำหรับสถาบันการศึกษาของชาวยิว ลักษณะตัวละครด้วยตัวเองไม่ได้เป็นตัวอย่างการ ความเป็นผู้นำ แต่ความสามารถในการจัดการตนเองเป็นสิ่งจำเป็น ไม่มีสิ่งกีดขวาง ๒ ทำทางการเป็น ผู้นำซึ่งสามารถกำหนดได้สำหรับทุกสถานการณ์ ทั้งผู้นำและความต้องการของพวกเขาผู้ติดตาม เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การให้คำปรึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาความเป็นผู้นำ^{๓๓๘}

บาร์บารา เอสโคบิโอ ออสโตส (Barbara Escobio Ostos) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษา ภาวะผู้นำของเพศในการบริหารโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาแสดงให้เห็นว่าหัวหน้าของโรงเรียนเอกชนมักเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบของตนเอง นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นถึงความจริงที่ว่าหัวหน้าหญิงมีรูปแบบความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นกว่าเพศชาย นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นว่าผู้ชายหัวหน้าของโรงเรียนขึ้นไปเป็นหัวหน้าเร็วกว่าผู้หญิง ในท้ายที่สุดก็แสดงให้เห็นว่าเสียงของหัวหน้าแต่ละตัวบ่งชี้ว่ารูปแบบการเป็นผู้นำแบบธรรมชาติของสตรีที่มีพื้นฐานอยู่ในความสัมพันธ์ช่วยให้ตัวเองมีลักษณะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร^{๓๓๙}

บลาน โรเบิร์ต โคเวอร์ (Blane Robert Covert) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสามารถในการเป็นผู้นำถือว่าสำคัญมากที่สุดสำหรับการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จของโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการจัดอันดับโดยผู้จัดหาผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดหาผู้บริหารได้สำรวจความสามารถในการเป็นผู้นำของ Ruoss ๕ อันดับ และหมวดหมู่และความสามารถในการเป็นผู้นำแต่ละราย ๒๘ รายการลำดับพบว่า ความสำคัญ ประเภทคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นผู้นำที่สำคัญที่สุด ประเภทสมรรถนะทาง จริยธรรมและจริยธรรมเป็นบุคคลที่มีคะแนนสูงสุด ความสามารถในการเป็นผู้นำในด้าน คุณลักษณะส่วนบุคคล ผลการศึกษานี้จะช่วยผู้ที่มีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำในโรงเรียนเอกชน ผู้ซึ่งมีความสามารถในการเป็นผู้นำถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดตามที่ผู้บริหารรายงาน ตามที่ผู้จัดหาผู้บริหารสำรวจ หัวหน้าโรงเรียนผู้สมัครคณะกรรมการมูลนิธิและการศึกษาสำหรับการมีส่วนร่วมสามารถใช้ผล การศึกษานี้เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับสิ่งเหล่านี้ได้ดียิ่งขึ้น เป็นความสามารถของการเป็นผู้นำที่ระบุ ว่าสำคัญที่สุดสำหรับการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จในโรงเรียนเอกชน^{๓๔๐}

คาเรนเน คาลสโฮเวน (Karianne Kalshoven) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำเชิงจริยธรรม ส่วนใหญ่จะศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการเป็นผู้นำในลักษณะดังกล่าวมากกว่าการศึกษาที่ปัจจัยสาเหตุ ผู้วิจัยเรื่องนี้มุ่งที่จะศึกษาบุคลิกลักษณะของผู้นำซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญของพฤติกรรมของผู้นำเชิง

^{๓๓๘} Steven Aryeh Grumet, *Moses as a Model for Jewish Educational Leadership Development the requirements for the degree of Doctor of Education in the Azrieli Graduate School Yeshiva University New York* May 2012

^{๓๓๙} Barbara Escobio Ostos, *University of California, San Diego California State University, San Marcos University of California, San Marcos* Professor Lorri Santamaria 2012

^{๓๔๐} Blane Robert Covert, *The Leadership Competencies Considered Most Important for the successful administration of an independent School as ranked by executive recruiters oral Roberts University Graduate School of Education in partial fulfillment of the requirements for the Degree of doctor of education* May 2016

จริยธรรม โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำเชิงจริยธรรม โดยการวิจัยแบ่งออกเป็น ๒ ส่วนดังนี้ ๑. ผู้นำจะประเมินตนเองโดยใช้แบบวัดคุณลักษณะของผู้นำที่ประกอบด้วยปัจจัยด้านคุณลักษณะ จำนวน ๕ ด้าน ๒. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาประเมินพฤติกรรมของผู้นำเชิงจริยธรรม การศึกษาส่วนที่ ๑ ใช้แบบวัดความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมหลายมิติ การวิจัยส่วนที่ ๒ ใช้แบบวัด เช่นเดียวกับการศึกษาส่วนที่ ๑ และเพิ่มประเด็นพฤติกรรมผู้นำเชิงจริยธรรมอีก ๓ ด้าน ได้แก่ ความยุติธรรม ความชัดเจนในบทบาท และการกระจายอำนาจ ๒ มีการควบคุมปัจจัยต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามและเป็นไปดังที่คาดการณ์ไว้ว่าจริยธรรมด้านการปฏิบัติตนตามทำนองครองธรรมและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมมากที่สุด ผลการวิจัยส่วนที่ ๑ โดยควบคุมปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะในด้านอื่นๆ แล้วพบว่า การปฏิบัติตนตามทำนองครองธรรมเป็นคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมมากที่สุด ผลการวิจัยในส่วนที่ ๒ พบว่า การปฏิบัติตามทำนองครองธรรมเป็นคุณลักษณะที่สัมพันธ์กันกับความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมมากที่สุด^{๓๔๑}

อติลา ยิลเดียม และ ไอบราฮิม บาสตัย (Atila Yildirim and Ibrahim Bastuy) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดรัฐบาลและเอกชน มีพฤติกรรมการบริหารเชิงจริยธรรมเป็นอย่างไร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาแสดงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในระดับสูง โดยมิติที่แสดงพฤติกรรมสูงสุด คือ มิติด้านการสื่อสารซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมการบริหารเชิงจริยธรรม นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน แสดงพฤติกรรมผู้นำเชิงจริยธรรมมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล ทั้ง ๔ มิติ ๑. มีข้อค้นพบว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำมีความเชื่อมโยงกับทักษะการแก้ปัญหาอย่างมีนัยสำคัญหากผู้บริหารที่ทักษะการแก้ปัญหาในระดับสูงย่อมส่งผลให้การพัฒนาโรงเรียน ๒. มิติเชิงจริยธรรม ๔ ประการ ประกอบด้วย บรรยากาศ (Climatic), มิติเชิงพฤติกรรม(behavioral), มิติเชิงคุณธรรมในการตัดสินใจ (ethics in decision making), มิติด้านการสื่อสาร(communicative),นอกจากนี้ยังค้นพบว่าระดับของประสิทธิภาพในการบริหารงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลทั้งในด้านการแสดงออกซึ่งบทบาทของผู้นำ การเพิ่มปริมาณผลงานและความสำเร็จต่างๆ การตัดสินใจแก้ปัญหา ล้วนต่อเนื่องมาปัจจัยทางกายภาพ เศรษฐกิจ ตลอดจนอำนาจในการบริหารงานของผู้บริหาร ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจะมีอิสระในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ สูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนรัฐบาล^{๓๔๒}

อล กินี (Al Gini) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาและศึกษาความแตกต่างระหว่างกระบวนการอันเนื่องมาจากการเป็นผู้นำและภาวะงานของผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำประกอบด้วย ๓ ด้านหรือ ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ กระบวนการ บุคคล และภาระงาน ยกตัวอย่างของพระเจ้า Alexander นำทัพว่ากระษัตริย์สามองค์ประกอบเข้าด้วยกันอย่างลงตัว พระองค์จะเป็นผู้วางแผนการรบและร่วมรบด้วยเสมอ ในขณะที่เหล่าทหารตามพระองค์ไปรบนั้นทุกคนมีความมั่นใจในตัวพระองค์เท่าๆ กับมีความมั่นใจตนเองทหารทุกคนล้วนมีอุดมการณ์และเป้าหมายเดียวกัน

^{๓๔๑} Karianne Kalshoven, **Ethcal Leader Behavior and Big Five Fecten of Personality**, Journal of Business Ethics 2010.

^{๓๔๒} Atila Yildirim and Ibrahim Bastug, **Teachers' views about ethical Leadership behaviors of primavy school divectors**. Procedia Social and Behavioral Sciences. 2010.

พระองค์สร้างแรงบันดาลใจความสำเร็จในขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะเสี่ยงกับความล้มเหลว แทนที่จะใช้การบังคับบัญชาแต่ พระองค์สร้างแรงจูงใจให้เกิดกับทหารเหล่านั้น และเมื่อทหารต่างตัดสินใจที่จะยุติสงคราม พระองค์ก็ยอมทำตามความต้องการของพวกเขา ซึ่งตัวอย่างนี้ช่วยยืนยันแนวคิดที่ว่า การเป็นผู้นำที่ดีคือ การรวมกันของผู้นำและผู้ตามบนพื้นฐานของจริยธรรม ความรู้ความสามารถ และความรู้สึกนึกคิดเช่นเดียวกัน^{๓๔๓}

แมคคอลลัม (McCollum) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้วิธีการพัฒนาตนเองกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาภายในตนเอง ในส่วนจิตสำนึกและพัฒนาความตระหนักพื้นฐานของผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำจะแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติได้โดยง่ายในแต่ละบุคคล และเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วเมื่อผ่านการเข้าร่วมโครงการพัฒนา Mahavashi Transcendental Meditation และพื้นที่ยอมรับกันในทุกระดับของพนักงานอื่นเนื่องจากเห็นว่าโครงการดังกล่าวใช้วิธีการที่มีผลให้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรได้ดี และพัฒนาง่ายกว่าการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่เคยรับรู้^{๓๔๔}

ยูก์ และ ทราซี (Yukl.G & Tracey.B) ได้ทำการวิจัยเรื่อง เปรียบเทียบผลที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์ทั้ง ๙ ประการ ผลการวิจัยพบว่า ๑) กลยุทธ์ที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด มี ๓ กลยุทธ์ คือกลยุทธ์การขัดจังหวะเกลี้ยกล่อมด้วยเหตุผล กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจ และกลยุทธ์ใช้การปรึกษาหารือ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมที่ผูกพันต่องาน ๒) กลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพปานกลาง มี ๒ กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การใช้วิธีเอาใจ และกลยุทธ์การเสนอข้อแลกเปลี่ยนตอบแทน แต่มีได้มีอิทธิพลต่อกลุ่มผู้บังคับบัญชา ๓) กลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดอิทธิพลที่ส่งผลการมีประสิทธิผลระดับน้อยที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ใช้วิธีกดดัน กลยุทธ์ใช้วิธีรวมกลุ่ม และกลยุทธ์การอิงกฎหมาย นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ทิศทางการใช้กลยุทธ์ ตามโครงการสร้างองค์การที่เหมาะสมมีดังนี้ ๑) กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจนั้น มีกลยุทธ์การใช้วิธีเอาใจและกลยุทธ์ใช้วิธีกดดันเหมาะสมต่อการใช้ทิศทางจากบนลงล่าง ขององค์การ ๒) กลยุทธ์การขอร้องเป็นส่วนตัว กลยุทธ์การเสนอข้อแลกเปลี่ยนตอบแทน และกลยุทธ์การอ้างอิงกฎหมาย พบว่าใช้มากในทิศทางแนวนอน และทิศทางจากล่างขึ้นบน ขององค์การ ยังพบว่าการเลือกใช้กลยุทธ์ใดก่อนหรือหลัง มีความสำคัญที่ส่งผลสำเร็จระดับต่างกัน เสนอว่าแทบทุกกรณีควรเริ่ม ต้นด้วยกลยุทธ์ที่เบาหรืออ่อนที่สุด คือ กลยุทธ์การชักจูงเกลี้ยกล่อมด้วยเหตุผลก่อนเสมอ เพราะง่าย ใช้ความพยายามหรือลงทันทน้อยที่สุดอาจใช้ควบคู่กับกลยุทธ์การปรึกษาหารือ และกลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจได้ หากบุคคลเป้าหมายยังปฏิเสธหรือขัดแย้งหรือต่อต้านอยู่ ควรใช้ เชิงไม้แข็ง มากยิ่งขึ้นได้แก่ กลยุทธ์การเสนอข้อแลกเปลี่ยนตอบแทน กลยุทธ์การใช้วิธีรวมกลุ่ม และกลยุทธ์ใช้วิธีกดดัน ซึ่งต้องใช้ความพยายามหรือลงทุนลงแรงมากขึ้น และเสี่ยงต่อผลทางลบมีผลงานวิจัยจำนวนมากยืนยันว่า ความมีประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับอำนาจบุคคลยิ่งกว่าอำนาจจากตำแหน่ง อำนาจจากตำแหน่งมีอิทธิพลต่อกลุ่มผู้ร่วมงานระดับเดียวกันและ

^{๓๔๓} Al Gini, *Moral Leadership : An Overview*, Journal of Business Ethics : Kluwer Academic Publishers 1977

^{๓๔๔} McCollum, Bruce Chester. *Self-Development and the spontaneous Expression of Leadership Behaviors*. Abstracts from Dissertation Abstracts International : 2000

ผู้บังคับบัญชาค่อนข้างน้อย ผู้นำจึงต้องเน้นความสำคัญที่มาจากอำนาจบุคคลเป็นสำคัญ แต่อำนาจจากตำแหน่งนับว่ามีความสำคัญ เนื่องจากเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กับอำนาจจากบุคคลด้วยกระบวนการที่ซับซ้อน ทำให้เกิดอิทธิพลที่ผู้นำใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา จากการอธิบายของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม กล่าวว่า ผู้นำได้อำนาจและเชื่อมอำนาจไปตามกาลเวลา อำนาจและสถานภาพ ตำแหน่งที่สูงมักอยู่กับบุคคลที่มีความรักดีต่อกลุ่มโดยรวม มีขีดความสามารถสูงในการแก้ปัญหาของงาน และมีความสามารถตัดสินใจได้ดี ส่วนความสามารถในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ จะช่วยเสริมอำนาจจากความเชี่ยวชาญ และฐานะของผู้นำให้สูงขึ้น ถ้าสิ่งริเริ่มใหม่ๆ จะช่วยเสริมอำนาจจากความเชี่ยวชาญ และฐานะของผู้นำให้สูงขึ้น ถ้าสิ่งริเริ่มสิ่งใหม่ๆ จะช่วยเสริมอำนาจจากความเชี่ยวชาญ และฐานะของผู้นำให้สูงขึ้น ถ้าริเริ่มใหม่ดังกล่าวประสบความสำเร็จหากล้มเหลวจะบั่นทอนอำนาจจากความเชี่ยวชาญและสถานภาพของผู้นำให้ตกต่ำลงได้ อย่างไรก็ตาม อำนาจจากตำแหน่งเหมาะสมและจำเป็นต่อการมีประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ งาน และผู้ใต้บังคับบัญชา หากใช้อำนาจให้คุณให้โทษมากเกินไป ทำให้ลดการใช้อำนาจอ้างอิงและอำนาจจากความเชี่ยวชาญลงไป อาจส่งผลให้เกิดความไม่พอใจและความขัดแย้งขึ้นในองค์การ และผู้นำที่ขาดอำนาจจากตำแหน่งในการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลงานดี ขาดอำนาจที่จะลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาที่ก่อปัญหาอยู่เนืองนิตย์ ขาดอำนาจตัดสินใจเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลแล้วผู้นำคนนั้นจะสามารถบริหารกลุ่มให้มีผลงานที่ดี และองค์การประสบความสำเร็จได้ยาก ผู้บริหารที่รู้จักการเลือกใช้กลยุทธ์ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ คุณลักษณะของผู้นำและอำนาจของผู้นำจะทำให้เกิดผลในทางที่ดี^{๓๔๕}

ลาวซอน และบีกิน (Lauzon, N and Begin, S.) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ในการกำหนดกรอบวิสัยทัศน์ และกรอบในการพัฒนาโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า กรอบและตัวชี้วัดที่ทำให้โรงเรียนน่าเชื่อถือ และมีอิทธิพลให้ผู้อื่นยอมรับ เช่น ตัวชี้วัดว่า จะต้องมีการอนุมัติจัดว่าเป็นเครดิตเป็นที่ยอมรับได้ถึงในอนาคต มีการวางแผนป้องกันไว้ได้นาน เป็นแบบใหม่และเป็นอนาคต และทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียง ต้องพาโรงเรียนไปแข่งขันกับโรงเรียนอื่นได้โดยมีกรอบโครงสร้างทั่วไป ๔ กรอบที่จะให้โรงเรียนมีอะไรที่เด่นกว่าโรงเรียนอื่น เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปมีเครดิต การจะทำให้เกิดลักษณะดังกล่าวจะต้องหาได้ทั้งหมด คือ ๑) อะไรที่มีความโดดเด่น ๒) นำมาถ่ายทอดจากห้องเดียวไปหลายห้อง ๓) กระจายไปยังทุกห้องในโรงเรียน ๔) ผลออกมาเป็นที่โดดเด่นทำอะไรก็ได้รับรางวัล ทำอะไรก็ได้ดีในการสร้างลักษณะดังกล่าว จำเป็นต้องหาข้อมูลทั้งหมดในโรงเรียน โดยการปฏิบัติสิ่งต่อไปนี้ คือ ๑) สร้างกลยุทธ์ ๒) ฝึกทักษะทั้ง ๘ กลุ่มสารการเรียนรู้ใช้ TQM ๓) ภาพรวมทั้งหมดที่ออกมาเป็นที่ยอมรับของสังคม^{๓๔๖}

อลัน บาร์เน็ต (Alan M. Barnett) อ้างถึงใน กมลวรรณ เกษนันทน์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่ต่อสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ของโรงเรียนและผลที่เกิดจากการทำงานของครูที่คัดสรร ผลการวิจัยพบว่า การรวมแบบวิถีภาวะผู้นำแบบ

^{๓๔๕} Yukl,G & Tracey,B. Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers and the Boss. Journal of Applied Psychology. 77:525-535

^{๓๔๖} Lauzon, N and Begin, S. Developing a strategy to enhance school principal credibility, Teaching Leaders to Lead teachers : Educational Administration in the Era of Constant Crisis Advances in Educational Administration , volume 10,161-177

แลกเปลี่ยนและแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบมากที่สุดในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและผลที่เกิดจากการทำงานของครู^{๓๔๗}

คริสทอฟฟ บราบานา (Kristoff Barbara L.) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อความชำนาญและประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้อยโอกาส ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พบว่าใช้กันมากในผู้บริหารโรงเรียนด้อยโอกาส คือ การมีวิสัยทัศน์ การเอาใจใส่ผู้ร่วมงานและกล้าเสี่ยง วัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร คือ ความร่วมมือของทีมงาน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีดังกล่าว จะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาและสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพความดีเด่นของผู้บริหารโรงเรียนด้อยโอกาส^{๓๔๘}

วิกกี เพตาโก (Vicki N. Petako and others.) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผู้นำและภาวะผู้นำในผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ด้านวัยวุฒิ กว่า ๕๐ % อายุ ๕๐ ปีขึ้นไปในขณะทำการวิจัยปี 1965 มีเพียง ๓๘% ปี 1980 มี ๓๗% และปี 1992 มีเพียง ๓๔% ด้านคุณวุฒิ ๒ ใน ๓ ของผู้บริหาร (ร้อยละ ๖๒) จบปริญญาโททางการบริหารและการนิเทศการศึกษา และในปี 1992 มีผู้บริหารที่ได้รับใบอนุญาตของผู้บริหารระดับกลางร้อยละ ๑๖ พบว่า ลดลง ด้านประสบการณ์บริหารงาน ถึงแม้ว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีอายุโดยเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีอายุโดยเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มตัวอย่าง เมื่อปี 1965, 1980 และ 1992 แต่กลับพบว่ามีประสบการณ์น้อยกว่า บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการทำงานด้านการบริหารในปีแรกของตน ร้อยละ ๔๔ ตอบว่า ผู้บริหารคนอื่นๆ และร้อยละ ๒๒ ตอบว่า ผู้บริหารจากส่วนกลาง และร้อยละ ๑๐ ตอบว่าไม่มีเนื่องจากเป็นตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องแยกออกมา และไม่เลือกความช่วยเหลือจากเฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่ง สำหรับองค์ประกอบที่ต้องพัฒนาการบริหารงานที่คล้ายกันของปี 1992 และปี 2000 คือด้านเวลาการบริหารงานร้อยละ ๘๙ ด้านการประชุมคณะกรรมการ ด้านกฎหมายการรับมอบงานจากรัฐบาล ร้อยละ ๘๒ ด้านเวลาของตนเองร้อยละ ๘๒ ด้านผู้ปกครองที่ไม่รับผิดชอบบุตรตนเอง ร้อยละ ๘๐ ด้านทุนต่างๆ ร้อยละ ๘๐ ด้านอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงร้อยละ ๗๘ ด้านพฤติกรรมนักเรียนร้อยละ ๗๗ ด้านความสะอาดของพื้นที่ และเครื่องอำนวยความสะดวกทางกายภาพ ร้อยละ ๗๗ ด้านศักยภาพที่จะสามารถจัดเวลาให้ครูมาวางแผนพัฒนางานร้อยละ ๗๕ ด้านความสามารถและการอุทิศตนของคณะทำงานร้อยละ ๗๓ และด้านเวลาสำหรับการบริหารการนิเทศหลักสูตรและกิจกรรมอื่นๆ ร้อยละ ๖๗^{๓๔๙}

คาเรนเน คาลชอเวน (Karianne Kalshoven) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผู้นำเชิงจริยธรรมส่วนใหญ่จะศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการเป็นผู้นำในลักษณะดังกล่าวมากกว่าการศึกษาที่ปัจจัยสาเหตุ

^{๓๔๗} กมลวรรณ เภกะนั้นนท์ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย, วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕ หน้า ๘๕

^{๓๔๘} Kristoff Barbara L. Transformational Leadership, Professional School Culture, and Perceived Effectiveness in Specialized Programs for Students with Disabilities, Proquest- Dissertation Abstracts. 2003

^{๓๔๙} Vicki N. Petako and others. Leaders and Leadership in Middle Level Schools. Nassp Bullentine, Vol. No.631 2000 p.

ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะ ๕ ประการกับการเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม โดยเสนอแนะว่าการปฏิบัติตนตามทำนองคลองธรรมและการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม องค์กรควรเลือกผู้นำที่มีความยุติธรรม กระจายอำนาจ และมีบทบาทที่ชัดเจน การเลือกและพัฒนาผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่แสดงถึงความมีจริยธรรมในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญเท่าๆ กับการที่ปล่อยให้ผู้บริหารที่ไม่มีคุณธรรมสร้างความเสียหายและให้แก่องค์กรตลอดจนทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียง เครื่องมือที่ใช้วัดลักษณะทั้ง ๕ ด้านมักถูกใช้ในการคัดเลือกเนื่องจากแบบวัดคุณธรรมที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีแนวโน้มที่คนตอบจะบิดเบือนข้อเท็จจริงเนื่องจากองค์กรยอมกัว่าจะเสียชื่อเสียงหากผู้ตอบให้ข้อมูลในเชิงลบ แต่อย่างไรก็ตามยังมีความเห็นที่แตกต่างเกี่ยวกับแบบวัดทั้งสองแบบนี้ กล่าวโดยสรุป ผลของการศึกษานี้ชี้ให้เห็นประโยชน์อันสำคัญยิ่งของการปฏิบัติตนตามทำนองคลองธรรม การรู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และความมั่นคงทางอารมณ์ว่ามีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมในระดับสูง^{๓๕๐}

ลูคาส สเตปเพน (Lucas, Stephen Earl) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำหน่วยงาน และวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนขนาดกลาง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและทีมงานมีคุณลักษณะที่โดดเด่นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลในเชิงบวกต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน โดยผู้บริหารให้ความสนใจในการกระตุ้นสติปัญญาแก่สมาชิกในโรงเรียน ให้การส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย^{๓๕๑}

บอนารอส (Bonaros, J.) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาในเมืองไมอามี –ดาเด ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับผลการเรียนของนักเรียนและยังสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและความตระหนักต่อประสิทธิภาพของผู้บริหาร^{๓๕๒}

สโคป (Scope, P.S.) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและวัฒนธรรมในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอำนาจนั้น มีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสัมพันธ์กับรูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมของโรงเรียน^{๓๕๓}

^{๓๕๐} Karianne Kalshoven. Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality Journal of Business 2010 p.73

^{๓๕๑} Lucas, Stephen Earl. Transformational : Principals, leadership team, And school culture. University of Missouri – Columbia , Dissertation Abstracts : Abstracts, 2001

^{๓๕๒} Bonaros, J. A study of transformation Leadership and student achievement in Inner-city elementary schools. Dissertation Abstracts International : AAT 3207798, 2006

^{๓๕๓} Scope, P.S. Relationship between Leadership styles of middle school principals and school culture. Purdue University Indiana : Dissertation Abstracts International : AAT 3232235, 2006

วิลเลโต (Willeto, P.) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำมีความสามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น^{๓๕๔}

เฟลตอน (Felton, S.L.) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา กับความพอใจในงานของครู ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจงานของครูและพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา^{๓๕๕}

จอห์นสัน และสโคลส์ (Johnson,G. and Scholes,K.) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์กรผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้ว จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดทำมานั้น เป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคล และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นผลกระทบมาจากความเป็นมาขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรในอดีต ดังนั้น บทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และจุดประสงค์ชัดเจน อันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่นๆ ในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้ไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร^{๓๕๖}

พรีดี แกทเตอร์ และ ไวส์ (Preedy, Glatter and Wise) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำทางการศึกษาที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย พร้อมทั้งสามารถนำองค์กร ไปสู่การเปลี่ยนแปลง ได้ โดยการสร้างความสมดุลของนวัตกรรมจากภายนอกด้วยค่านิยม วัตถุประสงค์และสิ่งที่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษของคนในองค์กร ซึ่งเป็นการวางแผนกลยุทธ์ในการมองไปข้างหน้าทั้งในระยะกลางและระยะยาวเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ตำแหน่งองค์กร โดยใช้ความเข้าใจเชิงกลยุทธ์เหตุผลหลัก ๓ ประการ คือ ๑) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร ๒) การวางแผนกลยุทธ์ซึ่งอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร ๓) การสร้างความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษาที่ต้องประกอบด้วยความคิดเห็นเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ^{๓๕๗}

^{๓๕๔} Willeto, P. A Study on Leadership development for effectiveness : The effects of implementing four Leadership development activities with Tribal College Administratoes at the branch campus Level as a strategy to articulate a college mission Abstracts from Dissertation Abstracts International, 2001.

^{๓๕๕} Felton, S.L. Transactional and transformational Leadership and teacher job satisfaction. Mississippi : the University of Mississippi. 1995

^{๓๕๖} Johnson,G. and Scholes,K. Strategic management in practice from Exploring Corporate Strategy. London : Prentice-Hall. 2003.

^{๓๕๗} Preedy,M. Glitter,R and Wise,C. Strategic Leadership Challenges. Strategic Leadership and Educational improvement. London : Cromwell. 2003.

โรวลีย์ (Rowley.J.) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเพิ่มพลังอำนาจผู้จัดการ : ผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษใหม่ ผลการวิจัยพบว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จมีความต้องการพลังอำนาจและประสิทธิภาพของผู้จัดการ ดังนั้น พลังอำนาจขององค์การ จึงถูกชักนำโดยผู้จัดการที่มีพลังอำนาจ มีความสามารถที่เป็นพิเศษ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องความรู้และบุคคล แนวคิดนี้เชื่อมโยงไปสู่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์การในศตวรรษใหม่ ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวถึงนี้ประกอบด้วยคุณลักษณะ ๓ ประการ คือ ๑) เป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการบริหารจัดการ มีวิธีการคิดและขับเคลื่อนเครือข่ายทางสังคม รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมจากการวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์การ ๒) ความมีไหวพริบเฉียบแหลมในการนำองค์การให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่ศตวรรษใหม่ โดยอาศัยกลยุทธ์การทำงานเป็นทีมและการสร้างระบบเครือข่าย ๓) การกำหนดทิศทางใหม่ขององค์การสู่ความเป็นสากล ซึ่งเป็นความสามารถของผู้นำ ที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ชุมชน และบริบท อันจะนำไปสู่ความเป็นสากล ซึ่งสิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการจัดการของผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เพราะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะรู้วิธีการสร้างและเพิ่มอำนาจเพื่อให้เกิดความสำเร็จในองค์การ^{๓๕๘}

เดไวส์ (Davies,B.J and Davies, B.) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยความสามารถในการนำองค์การรวม ๕ ประการ ได้แก่ ๑) การกำหนดทิศทางขององค์การ ๒) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ๓) การจัดวางบุคลากรและองค์การไปตามทิศทางของกลยุทธ์ ๔) การตัดสินใจที่แทรกแซงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๕) การพัฒนาสมรรถภาพทางกลยุทธ์และลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ๔ ประการ ได้แก่ ๑) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องท้าทายและสงสัย มีความไม่พอใจและเต็มไปด้วยความกระวนกระวายใจตามที่แสดงออกมา ๒) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความคิดเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้กลยุทธ์และการสร้างรูปแบบใหม่ๆ ให้กับโรงเรียนของเขาและที่อื่นๆ ด้วย ๓) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกซึ่งปัญหาเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของค่านิยมอย่างเป็นระบบที่เด่นชัดและ ๔) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีพลังของบุคคลและเครือข่ายที่เป็นมืออาชีพ^{๓๕๙}

จากงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ผู้วิจัยสังเคราะห์ประมวลผลการวิจัยต่างประเทศ โดยมีผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ตาม ตารางที่ ๒.๑๘ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๘ งานวิจัยต่างประเทศ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Steven Aryeh Grumet, (2012, Abstract).	๑. ความเป็นผู้นำทางการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบหลักทางการศึกษา ๒. เอกลักษณะเป็นแบบอย่างในการสร้างความเข้าใจกับการพัฒนา

^{๓๕๘} Rowley.J. The Power-added maneger : strategic Leaders for the new millennium. Journal of Industrial and Commercial Training. Emerrald Group Publishing Limited. Vol.35(3) : 109-111

^{๓๕๙} Davies,B.J and Davies, B. Strategic Leadership. In B. Davies(ed.) The Essentials of School Leader. London : SAGE. 2005.

ตารางที่ ๒.๒๑ งานวิจัยต่างประเทศ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Steven Aryeh Grumet,(ต่อ) (2012, Abstract).	ภาวะผู้นำ ๓. การให้คำปรึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาความเป็นผู้นำ
Barbara Escobio Ostos, (2012, Abstract).	๑. หัวของโรงเรียนมักเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๒. ผู้หญิงมีรูปแบบความเปลี่ยนแปลงมากกว่าชาย ๓. ผู้ชายซึ่งเป็นหัวหน้าเร็วกว่าผู้ชาย
Blane Robert Covert, (2016, Abstract).	๑. คุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นผู้นำที่สำคัญที่สุด ๒. สมรรถนะทางจริยธรรมและจริยธรรมเป็นผู้ที่มีความสำคัญ ๓.ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะเป็นผู้นำในโรงเรียน
Karianne Kalshoven (2010, Abstract).	การปฏิบัติตนตามทำนองครองธรรมเป็นคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม
Atila Yildirim and Ibrahim Bastuy (2010, Abstract).	๑. พฤติกรรมความเป็นผู้นำมีความเชื่อมโยงกับทักษะการแก้ปัญหาในระดับสูงย่อมส่งผลให้การพัฒนาโรงเรียนเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ๒. มิติเชิงจริยธรรม ๔ ประการ คือ บรรยาภาศ พฤติกรรม คุณธรรมในการตัดสินใจ การสื่อสาร ๓. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีอิสระในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล
Al Gini (1977, Abstract).	๑. ความเป็นผู้นำได้แก่กระบวนการ บุคคล ภาระงาน ๒. การเป็นผู้นำที่ดี คือการรวมกันของผู้นำและผู้ตามบนพื้นฐานของจริยธรรม ความรู้ ความสามารถ และความรู้สึกนึกคิด
McCollum (2000, Abstract).	พฤติกรรมภาวะผู้นำแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติได้โดยง่ายในแต่ละบุคคลและเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เมื่อผ่านการเข้าร่วมโครงการพัฒนา
Yukl.G & Tracey.B (1992, p.525-535).	๑. กลยุทธ์ที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด มี ๓ กลยุทธ์ ๒. กลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดอิทธิพลที่ส่งผลระดับมีประสิทธิผลปานกลาง มี ๒ กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การใช้วิธธเอาใจ และกลยุทธ์การเสนอข้อแลกเปลี่ยนตอบแทน แต่มีได้มีอิทธิพลต่อกลุ่มผู้บังคับบัญชา ๓. กลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดอิทธิพลที่ส่งผลการมีประสิทธิผลระดับน้อยที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ใช้วิธีกดดัน
Lauzon, N and Begin, S. (2007. p.161-177).	๑. สร้างกลยุทธ์ ๒. ฝึกทักษะทั้ง ๘ กลุ่มสารการเรียนรู้ใช้ TQM ๓. ภาพรวมทั้งหมดที่ออกมาเป็นที่ยอมรับของสังคม

ตารางที่ ๒.๒๑ งานวิจัยต่างประเทศ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Alan M. Barnett อ้างถึงใน กมลวรรณ เกษนันทน์, (๒๕๕๕, หน้า ๘๕).	การรวมแบบวิถีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบวิถีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบมากที่สุดในเรื่องที่เกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและผลที่เกิดจากการทำงานของครู
Kristoff Barbara L. (2003, Abstract).	๑. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พบว่าใช้กันมากในผู้บริหาร โรงเรียนด้อยโอกาส คือ การมีวิสัยทัศน์ การเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน และกล้าเสี่ยง ๒. วัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร คือ ความร่วมมือของทีมงาน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชน
Vicki N. Petako and others (2000, p.87).	๑. ด้านวิสัยทัศน์ ด้านคุณวุฒิ ๒ ใน ๓ ของผู้บริหาร (ร้อยละ ๖๒) จบ ปริญญาโททางการบริหารและการนิเทศการศึกษา ๒. มีผู้บริหารที่ได้รับใบอนุญาตของผู้บริหารระดับกลางร้อยละ ๑๖ พบว่า ลดลง ด้านประสบการณ์บริหารงาน ๓. ประสบการณ์น้อยกว่า บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการทำงานด้านการ บริหารในปีแรกของตน ที่ ๔. ด้านการประชุมคณะกรรมการ ด้านกฎหมายการรับมอบงาน จากรัฐบาล ร้อยละ ๘๒ ๕. ด้านผู้ปกครองที่ไม่รับผิดชอบบุตรตนเอง ร้อยละ ๘๐
Karianne Kalshoven. (2010, p.73).	การปฏิบัติตนตามทำนองคลองธรรมและการยอมรับฟังความ คิดเห็นของผู้อื่นเป็นพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำเชิง จริยธรรม องค์การควรเลือกผู้นำที่มีความยุติธรรม กระจายอำนาจ และมีบทบาทที่ชัดเจน การเลือกและพัฒนาผู้บริหารที่มีพฤติกรรม ที่แสดงถึงความมีจริยธรรมในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญเท่าๆ กับ การที่ปล่อยให้ผู้บริหารที่ไม่มีคุณธรรมสร้างความเสียหายและให้แก่ องค์กรตลอดจนทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียง
Lucas, Stephen Earl (2001, Abstract).	ผู้บริหารโรงเรียนและทีมงานมีคุณลักษณะที่โดดเด่นที่เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลในเชิงบวกต่อวัฒนธรรมของ โรงเรียน โดยผู้บริหารให้ความสนใจในการกระตุ้นสติปัญญาแก่
Lucas, Stephen Earl(ต่อ) (2001, Abstract).	สมาชิกในโรงเรียน ให้การส่งเสริม สนับสนุนการทำงาน
Bonaros, J. (2006, Abstract).	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับ การเพิ่มระดับผลการเรียนของนักเรียนและยังสัมพันธ์กับการเพิ่ม ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและความตระหนักต่อ ประสิทธิผลของผู้บริหาร

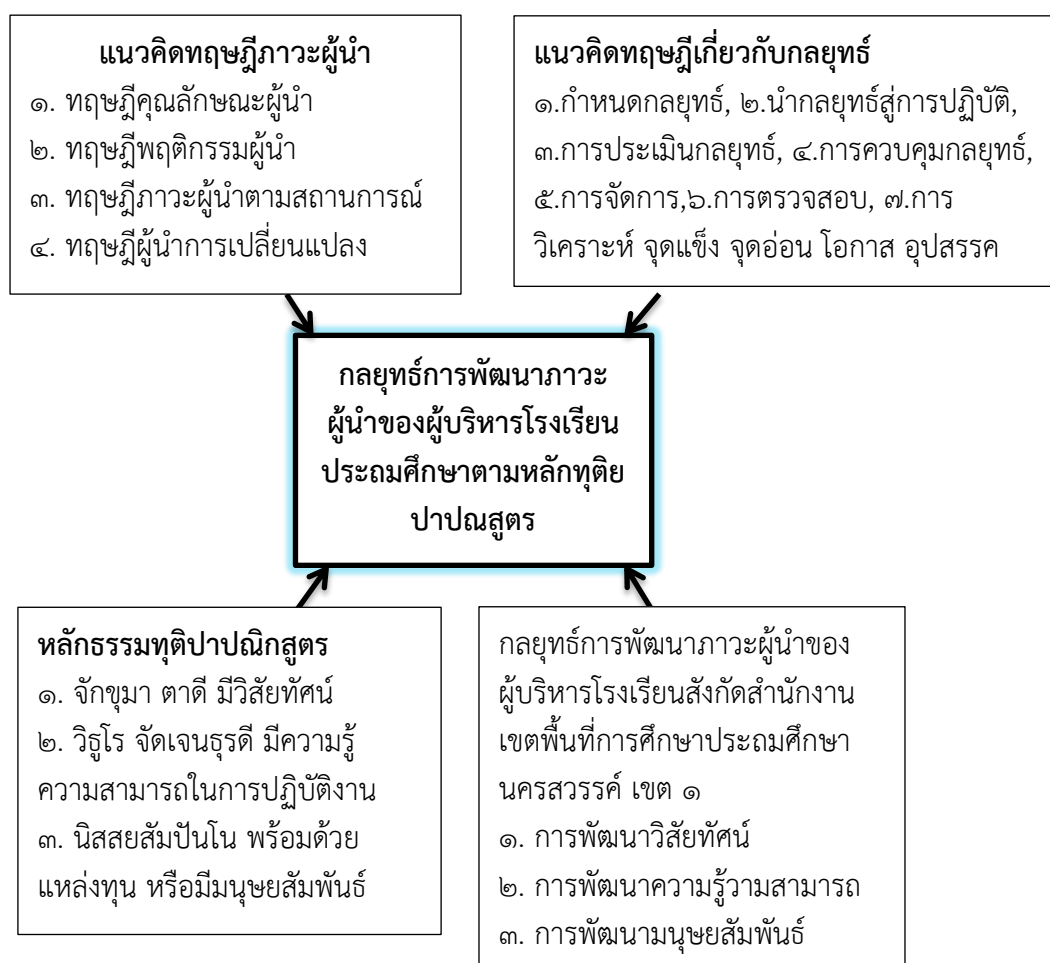
ตารางที่ ๒.๒๑ งานวิจัยต่างประเทศ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Scope, P.S. (2006, Abstract).	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับผลการเรียนของนักเรียนและยังสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและความตระหนักต่อประสิทธิผลของผู้บริหาร
Felton, S.L. (1995, Abstract).	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจงานของครูและพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
Johnson.G and Scholes,K. (2003, Abstract).	ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ในการพัฒนากลยุทธ์ และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยข้อมูลในการออกออกแบบองค์กรผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์
Preedy,M. Glitter,R and Wise,C. (2003, Abstract).	๑. ผู้นำทางการศึกษาที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย ๒. กลยุทธ์ในการมองไปข้างหน้าทั้งในระยะกลางและระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ตำแหน่งองค์กร ๓. ความเข้าใจเชิงกลยุทธ์เหตุผลหลัก ๓ ประการ คือ ๑) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร ๒) การวางแผนกลยุทธ์ ๓) การสร้างความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษา
Rowley.J. (2003, p.109-111).	๑. พลังอำนาจขององค์กร ๒. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวถึงนี้ประกอบด้วยคุณลักษณะ ๓ ประการ คือ ๑) เป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการบริหารจัดการ ๒) ความมีไหวพริบเฉียบแหลมในการนำองค์กร ๓) การกำหนดทิศทางใหม่ขององค์กรสู่ความเป็นสากล
Davies,B.J and Davies, B. (2005, Abstract).	๑. รูปแบบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วย ๕ ประการ ได้แก่ ๑) การกำหนดทิศทางขององค์กร ๒) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ๓) การจัดวางบุคลากรและองค์กรไปตามทิศทางของกลยุทธ์ ๔) การตัดสินใจที่แทรกแซงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๕) การพัฒนาสมรรถภาพทางกลยุทธ์ ๒. ลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ๔ ประการ ได้แก่ ๑) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องท้าทายและสงสัย ๒) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความคิดเชิงกลยุทธ์ ๓) ผู้นำเชิงกล

ตารางที่ ๒.๒๑ งานวิจัยต่างประเทศ(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Davies,B.J and Davies, B.(ต่อ) (2005, Abstract).	ยุทธ์ต้องแสดงออกซึ่งปัญญาเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของค่านิยม ๔) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีพลังของบุคคลและเครือข่าย

๒.๖. กรอบแนวคิดในการทำวิจัย



แผนภูมิที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดในการทำวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

๓.๑ การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพแบ่งการวิจัยออกเป็น ๓ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑

ขั้นตอนที่ ๒ การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตร

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตร โดย ประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติและประโยชน์

ขั้นตอนที่ ๑ การศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑. แหล่งข้อมูล

๑.๑ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๑.๒ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ คน โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างตามรายชื่อผู้เชี่ยวชาญดังต่อไปนี้

๑. นายเพชรรัตน์ นิมพันธุ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑

๒. นายสมาน บุตศรี ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑

๓. นายสุเดช น้อยจันทร์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑

๔. นายวิสูตร ป้อมโพธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑

๕. นายสวัสดิ์ มาศขาว ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ

๖. นายสมกิจ บุญผ่อง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกยไชยเหนือ (บรมธาตุ)

๗. นายเบญจวิทย์ ติระมัตย์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง

๘. นางธรรมพร แข็งกลีการ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมือง นครสวรรค์(เขากบ วิวรณสุขวิทยา)

๙. นางศรินทิพย์ งามนิล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์

๑๐. นายบรรเลง แก้วแจ่ม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเขาทอง

๑๑. นายวันชัย รอดไพร่ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม
 ๑๒. นายมาโนช ห่วงศรี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง
 ๑๓. นายสมเดช เฟ่งผล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง
 ๑๔. นางสาวกร คล้ายแท้ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะศึกษาควร
 ๑๕. นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง
 (วัดทับกฤชกลาง)
๑๖. นายสุรินทร์ อยู่พล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์
 นุสรณ์
๑๗. นายอารีย์ ลอยเมฆ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยง

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง มีขั้นตอนการจัดทำเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

- ๑) ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต บทความ เอกสาร ตำรา เว็บไซต์
- ๒) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างกรอบของคำถามที่จะสัมภาษณ์ โดยสร้างเครื่องมือ จากกรอบเนื้อหาในคำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย
- ๓) เครื่องมือที่ใช้คือเครื่องมือผู้วิจัยสร้างขึ้นจำนวน ๓ ข้อใหญ่ ๒๑ ข้อย่อย ด้วยการสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารมายกร่างเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
- ๔) เสร็จแล้วเสนอร่างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ
- ๕) นำเครื่องมือที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๓. การเก็บรวบรวมข้อมูล

- ๑) ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
- ๒) ติดต่อประสานงานโดยการส่งแบบสัมภาษณ์ด้วยตนเองถึงที่ทำงานของผู้เชี่ยวชาญและส่งทางไปรษณีย์ นัดวัน เวลา สถานที่ที่จะสัมภาษณ์
- ๓) ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตามวันเวลาที่นัดหมายไว้ โดยขออนุญาตผู้เชี่ยวชาญ ในการบันทึกเสียง บันทึกภาพ ในระหว่างวันที่ ๒๙,๓๐,๓๑ พฤษภาคม ๑,๖,๑๒,๑๓,๓๐ มิถุนายน และ ๑๑,๑๒,๑๔,๑๘,๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐ ได้ทำการสัมภาษณ์จำนวน ๑๗ คน และเก็บข้อมูลกลับมาครบทุกคนคิดเป็นร้อยละ ๑๐๐
- ๔) นำเทปบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์ มาดำเนินการถอดเทปบันทึกเสียง เป็นเอกสารเพื่อสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
- ๕) สรุปข้อมูลจากเอกสารและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หลอมรวมมาเป็นร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

๕) นำร่างกลยุทธ์ที่ยกร่างเสร็จแล้วไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

๖) นำเครื่องมือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน ๑๗ คน

๔. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ ๒ การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตร ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

๑. นำผลการวิเคราะห์จากขั้นตอนที่ ๑ มาจัดทำร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ
๒. นำร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ทำเสร็จแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ
๓. จัดประชุมสนทนากลุ่ม
๔. ทำการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑๑ รูป/คน แยกออกเป็นด้านๆ ประกอบด้วย

๑. ผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนาจำนวน ๓ รูป/คน
 - ๑.๑ พระเทพปริยัติเมธี รศ.ดร.รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์
 - ๑.๒ พระราชวรเมธี ผศ.ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
 - ๑.๓ ผศ.ดร.สุพรต บุญอ่อน อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขตนครสวรรค์
๒. ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ จำนวน ๔ คน
 - ๒.๑ ผศ.ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง คณบดีคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
 - ๒.๒ นายสัญญาชัย พวงมาลี รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครสวรรค์เขต ๑
 - ๒.๓ ดร.วินัย ทองมัน อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขตนครสวรรค์
 - ๒.๔ ดร.สุชาติ เอกปักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองตา
๓. ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ จำนวน ๔ คน
 - ๓.๑ ดร.อภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวรรค์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหัวจัว
 - ๓.๒ ดร.กฤษปกรณ สาคู ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดยางงาม
 - ๓.๓ ดร.เสริม จันทร์คำ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบึงน้ำใส
 - ๓.๔ ดร.ระวุฒิ แก้วตระกูล ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดมหาโพธิ์เหนือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้คือแบบบันทึกสนทนากลุ่มที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างโดยมีขั้นตอนดังนี้

๑) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑

๒) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างเป็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นประเด็นคำถาม ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อ ๒ จำนวน ๓ กลยุทธ์หลัก ๑๑ กลยุทธ์ย่อย ๖๑ วิธีการ/กิจกรรม

๓) นำเสนอร่างเครื่องมือ ประเด็นการสนทนากลุ่ม ต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

๔) นำเครื่องมือที่แก้ไขปรับปรุงสมบูรณ์แล้วไปเก็บข้อมูลโดยการสนทนากลุ่มจำนวน ๒ ครั้ง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

๑) ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อเรียนเชิญมาร่วมสนทนากลุ่มที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในวันที่ ๙ ตุลาคม ๒๕๖๐ และวันที่ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๐

๒) ติดต่อประสานงานโดยการนำหนังสือส่งถึงผู้เชี่ยวชาญ ณ.สถานที่ทำงานด้วยตนเองและนัดหมายวันเวลา สถานที่ ตามกำหนดในหนังสือ

๓) ดำเนินการสนทนากลุ่มครั้งที่ ๑ วันที่ ๙ ตุลาคม ๒๕๖๐ ที่ห้องประชุมอาคารตึกอำนวยการ สำนักงานรองอธิการบดี ครั้งที่ ๒ วันที่ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๐ ห้องประชุม ๒๑๐๓ อาคารตึกหลวงพ่อคุณปริสุทโธ ด้วยการบันทึกภาพและเสียง

๔) ดำเนินการสรุปข้อมูลจากการสนทนากลุ่มแล้ววิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้ จัดทำเป็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

๕) นำกลยุทธ์ที่ได้จากข้อ ๔ นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้และความถูกต้อง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ ๓ ประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบประเมินที่ประกอบด้วย ๔ ด้าน คือ ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และด้านประโยชน์

๑. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

๑.๑. แบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยนำกลยุทธ์ที่ได้จากขั้นตอนที่ ๒ มาดำเนินการจัดทำ แล้วนำแบบประเมินที่ทำเสร็จแล้วไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาได้ตรวจสอบความเรียบร้อย และถูกต้องและปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

๑.๒. ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำคู่มือการพัฒนากลยุทธ์เพื่อเป็นคู่มือประกอบในการใช้พัฒนาประกอบด้วย ๓ ส่วน คือ ส่วนนำ เนื้อหา เงื่อนไขในความสำเร็จ

๒. ขั้นตอนการประเมิน

๑) ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อส่งถึงผู้เชี่ยวชาญขอความอนุเคราะห์ให้ประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยผู้วิจัยพิจารณาคัดเลือกผู้อำนวยการโรงเรียนที่จะทำการประเมินด้วยวิธีแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน ๓๐ คน

๒) จัดทำแบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร พร้อมคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบคำอธิบายในการใช้พัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียน

๓) ส่งแบบประเมินให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๓๐ คน ด้วยการไปส่งด้วยตนเองถึงโรงเรียนประถมศึกษาที่ผู้เชี่ยวชาญปฏิบัติหน้าที่และนัดวันเวลาที่จะไปเก็บแบบประเมินกลับคืน ในระหว่างวันที่ ๒๗ ตุลาคม ถึง ๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

๔) ดำเนินการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล

๒. การเก็บรวบรวมข้อมูล

๑) ขอหนังสืออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อส่งถึงผู้เชี่ยวชาญได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ และผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน ๓๐ คน ประเมินกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นอันประกอบด้วย

๒.๑ นายสัญญา พวงมาลี ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครสวรรค์ เขต ๑

๒.๒ นายรัชพงษ์ พิลัง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกาะหงษ์ อำเภอมือง

๒.๓ นายภิญโญ ทองมี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดคลองคาง อำเภอมือง

๒.๔ นายปรีชา สอนคำศรี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเกรียงไกรโพธิ์ ประสิทธิ์ อำเภอมือง

๒.๕ นายยุทธพงษ์ เขมปัญญา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบ้านไร่ อำเภอมือง

อำเภอเมือง	๒.๖ นายเสนอ สีมาก ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสมานประชาชน
ชุมแสง	๒.๗ นายสมชาย ไพรวลย์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพันลาน อำเภอ
ชุมแสง	๒.๘ นายประจักษ์ เย็นชื่น ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดชะมั่ง อำเภอ
อำเภอชุมแสง	๒.๙ นายจำรัส คล้ายแก้ว ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดทับกฤชเหนือ
อำเภอชุมแสง	๒.๑๐ นางวุฒิธิ ต่อพันธ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดคลองยาง
อำเภอชุมแสง	๒.๑๑ นายจตุรวิทย์ สระทองขาว ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าไม้
พระปรารค์เหลือง อำเภอพยุหะคีรี	๒.๑๒ นายบุญชู นิ่มสวัสดิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเรียนอนุบาลพยุหะคีรีวัด
อำเภอพยุหะคีรี	๒.๑๓ นายสุรศักดิ์ อินทร์ประสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบ้านบน
อำเภอพยุหะคีรี	๒.๑๔ นายทองแดง สอนภา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเรียนบ้านสระเศรษฐี
อำเภอพยุหะคีรี	๒.๑๕ นายสำเนียง ทองกรณ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการเรียนบ้านสระบัว
อำเภอพยุหะคีรี	๒.๑๖ นางสุดใจ โมรารายณ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเรียนสามแยกเจ้าพระยา
อำเภอเก้าเลี้ยว	๒.๑๗ นายไตรรงค์ วัตถุสิน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเรียนบ้านแหลมยาง
อำเภอเก้าเลี้ยว	๒.๑๘ นายสุกิจ ดันเจริญ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเรียนชุมชนวัดเขาหินเหนือ
อำเภอเก้าเลี้ยว	๒.๑๙ ว่าที่ รต.จิรภัทร์ แจ้งชัยภูมิ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเรียนวัดดงเมือง
อำเภอเก้าเลี้ยว	๒.๒๐ นายเทวฤทธิ์ อวรณ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเรียนบ้านหนองหัวเรือ
อำเภอเก้าเลี้ยว	๒.๒๑ นายสมเกียรติ จันทร์อร่าม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเรียนวัดหนองเต่า
อำเภอเมือง	๒.๒๒ นายวีรพันธ์ พิงตาแสง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเรียนวัดหนองโรง
อำเภอโกรกพระ	๒.๒๓ นายสุชิน พูลสวัสดิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเรียนวัดหนองพรหมเหนือ

๒.๒๔ นางสาวพิชยาภา แก้วเปรม ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเนินศาลา
อำเภอโกรกพระ

๒.๒๕ นายสุรินทร์ แว่นแก้ว ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดมโนราษฎร์
อำเภอโกรกพระ

๒.๒๖ นางสาวประภาพักตร์ จาดแจ่ม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเนิน
เวียง อำเภอโกรกพระ

๒.๒๗ นายมนู สนธิรักษ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยา
อำเภอโกรกพระ

๒.๒๘ นายชูชาติ ยิ้มเปรม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดปากคลองปลากด
อำเภอชุมแสง

๒.๒๙ นายมานะ โพธิ์เนียม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนศึกษาศาสตร์
อำเภอเก้าเลี้ยว

๒.๓๐ นายโสภณ ปราณพรหม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขาไม้เดน
อำเภอพยุหะคีรี

๒) ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนและส่งกลยุทธ์การ
พัฒนาภาวะผู้นำที่จะทำการประเมินรวมทั้งคู่มือพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการส่งด้วย
ตนเองถึงผู้เกี่ยวข้อง ณ วัน เวลา และสถานที่ ที่จะทำการประเมินและการไปเก็บเอกสาร

๓) ดำเนินการเก็บรวบรวม เมื่อวันที่ ๒๗, ๓๑ ตุลาคม ๑ และ ๒ พฤศจิกายน
๒๕๖๐ ด้วยการไปเก็บแบบประเมินด้วยตนเองที่โรงเรียนประถมศึกษาที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติ
หน้าที่ ได้กลับมาจำนวน ๓๐ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ค่าความถี่และค่าร้อยละ

เกณฑ์การประเมินและการเทียบกับผลที่วัดได้ดังนี้

ผลการวัดได้ร้อยละ ๙๑ - ๑๐๐ เท่ากับค่าเฉลี่ย ๔.๕๑ - ๕.๐๐ หมายถึง ความถูกต้อง/
ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/ประโยชน์ ในระดับ ดีมาก

ผลการวัดได้ร้อยละ ๘๑ - ๙๐ เท่ากับค่าเฉลี่ย ๓.๕๑ - ๔.๕๐ หมายถึง ความถูกต้อง/
ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/ประโยชน์ ในระดับ ดี

ผลการวัดได้ร้อยละ ๗๑ - ๘๐ เท่ากับค่าเฉลี่ย ๒.๕๑ - ๓.๕๐ หมายถึง ความถูกต้อง/
ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/ประโยชน์ ในระดับ ปานกลาง

ผลการวัดได้ร้อยละ ๖๑ - ๗๐ เท่ากับค่าเฉลี่ย ๑.๕๑ - ๒.๕๐ หมายถึง ความถูกต้อง/
ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/ประโยชน์ ในระดับ น้อย

ผลการวัดได้ร้อยละ ๖๐ ลงมา เท่ากับค่าเฉลี่ย ๑.๐๐ - ๑.๕๐ หมายถึง ความถูกต้อง/
ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/ประโยชน์ ในระดับ น้อยมาก

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามหลัก ทฤษฎีปาปนิกสูตร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ มีวัตถุประสงค์ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ ๒) เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ ตามหลัก ทฤษฎี ปาปนิกสูตร ๓) เพื่อประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ โดยผู้วิจัยได้ นำเสนอข้อมูลของการวิจัย ดังนี้

๔.๑ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์เขต ๑

๔.๑.๑ ผลจากการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีวิธีการพัฒนาเป็น ๖ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ ๑. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

๑) สิ่งที่ขาดหรือข้อบกพร่องของผู้บริหารโรงเรียน ในเรื่องการบริหารงาน โอกาส ในการบริหารงานและจุดสำคัญที่จะทำให้ได้กลยุทธ์หรือวิธีการพัฒนาโดยการวิเคราะห์ (SWOT) ระบุ ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ตระหนักถึงความสำคัญ มาสร้างแรงจูงใจ แรงแบนดาลใจ แรงศรัทธา กระตุ้นให้เกิดปัญญา ส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้

๒) การกำหนดทักษะการปฏิบัติงาน การจัดทำชุดฝึกอบรม

๓) การวิเคราะห์ผู้บริหารโรงเรียนที่จะพัฒนาว่าควรพัฒนาในด้านใด เช่น วิสัยทัศน์ ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ แรงแบนดาลใจ และมนุษยสัมพันธ์

๔) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นที่ ๒. การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา

เป็นการออกแบบที่พัฒนาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนา สารของการพัฒนาและกิจกรรมของหลักสูตรซึ่งการออกแบบ หลักสูตรการพัฒนา จะต้องมีความชัดเจน และสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ได้โดยตรง

ขั้นที่ ๓ การบริหารหลักสูตร

๑) การวางแผนในการจัดหลักสูตรการพัฒนา

๒) การดำเนินการอบรมและพัฒนา ด้วยการฝึกอบรมเข้ม การพัฒนาวิสัยทัศน์ การพัฒนาสติปัญญา การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์

๓) การดำเนินการเมื่อสิ้นสุดการพัฒนา

ขั้นที่ ๔. การประเมินผลก่อนดำเนินการ

เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาเข้าสู่การแนะนำและตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นตอนต่อไปเพื่อประกันว่าเป็นหลักสูตรการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ

๑) การประเมินผลตามช่วงอบรมและพัฒนา เช่น การประเมินก่อนการฝึกอบรม การประเมินขณะดำเนินการ และ ประเมินเมื่อสิ้นสุดการอบรมและพัฒนาและดำเนินการติดตามผล

๒) ประเมินผลแนวทางประเมิน ปฏิบัติการด้าน ความพึงพอใจหรือความรู้สึกต่อการอบรม

๓) ประเมินผลการเรียนรู้ก่อนและหลังการอบรมและพัฒนาเพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมในระหว่างการพัฒนา

๔) ประเมินผลลัพธ์ที่หน่วยงานวัดผลธุรกิจหรือต้นสังกัดต้องการ

ขั้นที่ ๕. การดำเนินการพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่จะทำการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นหลักการคือ การทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จ ด้วยการศึกษาดูงาน ฝึกอบรม และพัฒนาผู้รับการฝึกอบรมที่มีความสามารถและทักษะในการบริหารโรงเรียน ที่เต็มไปด้วยความมีชีวิตชีวา มีความรอบรู้ และมีมนุษยสัมพันธ์

ขั้นที่ ๖. การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่รวมถึงการติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและพัฒนาจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาให้ด้านต่าง ๆ หรือไม่

การสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามหลัก ทฤษฎีปาณิกสูตร โดยให้ผู้บริหารโรงเรียนมี จักขมา เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจกว้างไกล มีวิรุโ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารโรงเรียน มินิสสยสัมปันโน เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ได้ขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ๖ ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑. ขั้นเตรียมการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการนำ จักขมา ความเป็น ผู้มีความรู้ความเข้าใจ กว้างไกล วิรุโ ความเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และนิสสยสัมปันโน ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ มาดำเนินการในขั้นเตรียม เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจในข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน เช่น เป้าหมาย พันธกิจ ความคาดหวังและความต้องการของโรงเรียนความต้องการ ของครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม ให้ความรู้ ความสำคัญ และหาวิธีการพัฒนา ด้วยการ เตรียมจัดการทำแผนพัฒนารายบุคคล ID plan เตรียมทดสอบความรู้พื้นฐานในเรื่องเกี่ยวกับงานบริหาร ๔ งาน รวมทั้งศึกษาความรู้หลักเกณฑ์ กฎหมาย ระเบียบงานบริหาร สภาพแวดล้อมแนวโน้มการพัฒนา สภาพปัจจุบันของโรงเรียน นำมุมมองของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดแต่ละท่านมารวมและเชื่อมโยงกัน คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของโรงเรียนที่เป็นความฝันของทีมผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ ๒. ขั้นการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการนำ วิรุโ ความเป็นผู้มี ความรู้ ความสามารถในการบริหารงานโรงเรียน นำมา

๑) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ของโรงเรียน จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค

๒) การวินิจฉัยงานโดยจัดลำดับความสำคัญ คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของโรงเรียนที่เป็นความฝันของทีมผู้บริหาร ทบทวนประโยคและสำนวนให้สื่อความหมายที่ชัดเจน ปลุกเร้า ทำท้าย

๓) นำการวิเคราะห์ในข้อที่ ๑ และการวินิจฉัยงานตามข้อที่ ๒ มาจัดลำดับความสำคัญของงานมาสร้างกลยุทธ์การพัฒนา นำนโยบายหลักนโยบายรองมาสร้างกลยุทธ์โดยการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ จัดทำแผนงาน ทำเป็นโครงการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร โดยให้พัฒนาวิสัยทัศน์ พัฒนาความรู้ และพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ ให้เกิดกับผู้บริหารโรงเรียน ครอบคลุมพันธกิจ ภารกิจ เป้าหมายของโรงเรียน โดยจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์แผนปฏิบัติการประจำปี

ขั้นตอนที่ ๓. ขั้นการประเมินกลยุทธ์ก่อนการนำไปใช้ โดยการนำหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร หัวข้อ วิธวิธี ความเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานโรงเรียนทั้ง ๔ งานมาใช้เป็นส่วนในการพิจารณาประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่สร้างแล้ว เพื่อทบทวนความเหมาะสม ตามลักษณะ ของสภาพแวดล้อมภายนอก ภายในและสถานการณ์ในปัจจุบันของโรงเรียน เพื่อให้กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมีความถูกต้อง เหมาะสม มีความพึงพอใจ นำไปปฏิบัติได้ ตรงความต้องการ และมีประโยชน์

ขั้นตอนที่ ๔. ขั้นการพัฒนากลยุทธ์ เมื่อสร้างและประเมินกลยุทธ์ก่อนนำไปใช้ ให้หน้า วิธวิธี ความเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ความรอบรู้ มาดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาเพื่อให้เหมาะสมกับบริบท ความต้องการ และสภาพแวดล้อมในการพัฒนามากที่สุด โดยดำเนินการพัฒนาตามกรอบแนวปฏิบัติ ตามแผนงาน โครงการ ปฏิทินการปฏิบัติงาน ตามพันธกิจ ภารกิจเป้าหมาย ที่จัดทำ เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ให้พัฒนาโดยให้เขียนวิธีการและสถานการณ์ ลงสู่การปฏิบัติ โดยการเขียนเป็นแผนภูมิขั้นตอนว่าจะดำเนินการก่อนหลัง ในการพัฒนากลยุทธ์ ไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ตามความต้องการ

ขั้นตอนที่ ๕. ขั้นนำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำมาปฏิบัติ คือกระบวนการที่ให้ผู้บริหารโรงเรียนแปลงกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำและนโยบาย จากแผนงาน ไปสู่แผนปฏิบัติการ ทำเป็นโครงการ โดยการกำหนดรายละเอียดกิจกรรมด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้างการบริหารงาน หรือระบบการบริหาร ให้สามารถดำเนินการตาม กลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ คือ ๑.ขั้นตอนของการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ปฏิทินการปฏิบัติงานและการจัดสรรทรัพยากร ๒.ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างโรงเรียน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร ๓.ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบบริหารบุคคล การให้การศึกษาเรียนรู้ การให้การอบรม การฝึกอบรม เข้ม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน โดยการกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนทำงานต่างๆ ทั้ง ๔ งานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ ๔.การกระจายกลยุทธ์ เมื่อสร้างกลยุทธ์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว ถ้าไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้นดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนงานไปยังทุกๆ ส่วนทั่วทั้งโรงเรียน โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ ของหน่วยงานทุกระดับ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ โดยให้ผู้บริหารโรงเรียนมีนิสัยสัมพันธ์กัน คือนำความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ อาจถูกแปลง

เป็นเป้าหมายย่อย กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการเพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการ เรื่องใดก่อน ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ

ขั้นตอนที่ ๖. ขั้นประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ มุ่งเน้นประเมินในด้านต่างๆ ๔ ด้าน คือ การประเมินสาระสำคัญ การประเมินผลปัจจัยนำเข้า การประเมินผลกระบวนการ และการประเมินผลผลิต เป็นหลัก โดยข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินนอกจากจะทำให้ทราบคุณค่าของกลยุทธ์แล้ว ยังช่วยให้สามารถค้นหาข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นกับกลยุทธ์รวมถึงนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ให้สามารถดำเนินไปตามแผนที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔.๑.๒ ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะจง เฉพาะกลุ่มโดยใช้กลุ่มผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ๑ คน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่รับผิดชอบงานบริหารงานบุคคล ๑ คน ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล ๑ คน และผู้อำนวยการกลุ่มศึกษานิเทศก์ ๑ คน และ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน ๑๓ คนรวม ๑๗ คน ผลการสัมภาษณ์ในประเด็น ต่างๆ ดังต่อไปนี้

ด้านที่ ๑. กลยุทธ์ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้บริหารโรงเรียนให้มีวิสัยทัศน์ จากการลงพื้นที่สัมภาษณ์ ได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เป็นประเด็นที่สำคัญ เป็นข้อๆ จำนวน ๙ ข้อ ดังนี้

๑.๑ วิธีการสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดกับผู้บริหารโรงเรียน ให้ผู้บริหารโรงเรียนให้รู้จักกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ ได้โดยการศึกษาข้อมูลจากสภาพบริบทที่แท้จริงของสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ด้วยการสังเกต สัมภาษณ์ แบบสอบถามจากนักเรียน ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองและชุมชน แล้วนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์^๑ สร้างความตระหนักให้เกิดกับผู้บริหารโรงเรียนให้มีความสำคัญในการสร้างกระบวนการให้ความรู้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ลงมือฝึกปฏิบัติ เสร็จแล้วนำเสนอกระบวนการสร้าง ต่อที่ประชุม ให้ที่ประชุมสะท้อนความคิดเห็นสะท้อนจากผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกันพัฒนา ให้ที่ประชุมนำเสนอปรับปรุงแก้ไข แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและกัน สุดท้ายสรุปองค์ความรู้^๒ เริ่มตั้งแต่การทบทวนพันธกิจของโรงเรียนจากข้อมูลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก นำผลการทบทวนทำการวิเคราะห์หาคำตอบ ของโรงเรียนในปัจจุบัน นำผลการประเมินที่ได้ต่างๆ มาวิเคราะห์ผล เพื่อกำหนดความสำเร็จ ของ

^๑ สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^๒ สัมภาษณ์ นายสมาน บุตรศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

โรงเรียนแนวทางการความต้องการของผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นอย่างไร^๓ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้ประสบความสำเร็จเช่น ยกตัวอย่าง โรงเรียน.ที่ประสบความสำเร็จ^๔ ศึกษาเอกสาร เข้ารับการอบรม สัมมนาที่หน่วยงานจัด และศึกษาดูงาน^๕ กระบวนการสร้างโดย ๑) ให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาเอกสาร อำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการโรงเรียน และโรงเรียน ๒) ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสภาพปัจจุบันของโรงเรียน ๓) ผู้บริหารโรงเรียนวิเคราะห์/สังเคราะห์ แนวโน้มในอนาคตของโรงเรียน^๖ ใช้กระบวนการ การมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย นำความคิดจากคนรุ่นใหม่ มาประยุกต์เข้ากับแนวปฏิบัติเดิม เพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจนมุ่งการพัฒนาเป็นหลัก มีการกระจายอำนาจเป็นลำดับต่อกันไป โดยเน้นกระบวนการคิดสร้างสรรค์และทันเหตุการณ์โลกปัจจุบัน^๗ ผู้บริหารต้องนำวิธีการขั้นตอน ต่างๆ มาใช้โดยมี ๔ ขั้นตอน คือ ๑.ขั้นเตรียมการ ๒.ขั้นดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์ ๓.ขั้นนำวิสัยทัศน์ ไปปฏิบัติ ๔.ขั้นประเมินวิสัยทัศน์^๘ กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ควรให้ผู้บริหารได้ศึกษาดูงานจากสถาน ประกอบการหรือจากหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จแล้ว และได้รับรางวัลเป็น ตัวอย่างเพื่อให้ผู้บริหารนำมาสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง^๙ การพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ๑) ผู้บริหารต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตนเอง ๒) ไปกำหนดวางแผนยุทธศาสตร์ ๓) นำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และ ๔) คอยติดตามประเมินยุทธศาสตร์ ให้ไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้^{๑๐} ให้ความสำคัญในการสร้างกระบวนการ ให้ความรู้ในการสร้างกระบวนการ ให้สร้างกระบวนการ นำ กระบวนการที่สร้างแล้วนำไปใช้ เมื่อใช้ไปแล้วต้องปรับปรุงแก้ไข สรุปลองค์ความรู้ ให้เกิดขึ้นกับ ผู้บริหารโรงเรียน สร้างวิสัยทัศน์^{๑๑} ต้องแสวงหาความรู้จากสิ่งต่างๆ รอบตัวและความเปลี่ยนแปลง ของสังคม เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ^{๑๒} ด้วยวิธีการคือ ๑.การสร้างความเข้าใจให้ผู้บริหารเห็น ความสำเร็จ ๒.ความเป็นไปได้สู่การปฏิบัติของวิสัยทัศน์^{๑๓} สร้างผู้บริหารให้มีความคิดกว้าง มองไกล ใฝ่สูง หรือให้มองลึก นึกไกล ใจกว้าง เพื่อให้องค์กรของตนนั้นบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

^๓ สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

^๔ สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ตีระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^๕ สัมภาษณ์ นางธรรมพร แข็งกสิการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วิจารณ์สุขวิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^๖ สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^๗ สัมภาษณ์ นางศรินทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^๘ สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

^๙ สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดโพธิ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๐} สัมภาษณ์ นายมานิช ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๑} สัมภาษณ์ นายวิสูตร ป้อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๒} สัมภาษณ์ นายสมเดช เพ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๓} สัมภาษณ์ นางสาวกร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธศึกษาควรว วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐

ที่ตั้งไว้ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยให้ได้ผลที่เรียกว่าคนสำราญ งานสำเร็จ^{๑๔} มีกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ดังนี้ ๑.ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความสำคัญ และวิธีการจัดทำวิสัยทัศน์ ๒.ขั้นดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์ ๒.๑) รวบรวมข้อมูลพื้นฐานขององค์กร เช่น เป้าหมาย พันธกิจ ความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าและคู่ค้า เป็นต้น ๒.๒) วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและทราบถึงสถานภาพปัจจุบันขององค์กร ๒.๓) นำมุมมองของผู้บริหารแต่ละท่านมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and Relate the Dreams) และจัดลำดับความสำคัญ ๒.๔) คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตขององค์กรที่เป็นความฝันของทีมผู้บริหาร ๒.๕) ทบทวนประโยคและสำนวนให้สื่อความหมายที่ชัดเจน ปลูกเร้า ทำท่าย และสร้างพลัง ๓. ขั้นนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ สื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน มีภาพในอนาคตที่เหมือนกัน ๔.ขั้นประเมินวิสัยทัศน์ ทบทวนความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ตามลักษณะของสภาพแวดล้อมภายนอกและสถานภาพในปัจจุบันขององค์กร^{๑๕} มีวิธีการสร้างกระบวนการด้วย การสร้างความตระหนัก การสร้างความสำคัญในการพัฒนางานในหน้าที่ การให้ความรู้แก่ผู้บริหารโรงเรียน^{๑๖} สร้างผู้บริหารด้วยให้มีการคิดกว้าง มองไกล ใฝ่รู้ หรือมองลึก นึกไกล ใจกว้าง ต้องมีทักษะในการจัดการที่ดี และต้องมีทักษะในการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน^{๑๗}

๑.๒ วิธีการสร้างผู้บริหารโรงเรียนให้มองเห็นภาพในอนาคตของโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนต้องรู้ภาพที่แท้จริงของโรงเรียน ด้วยการถามนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนว่า อยากเห็น (ความต้องการ) และไม่อยากเห็น(ปัญหา) อะไรในโรงเรียน แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล แปรความหมาย แล้วสรุปเป็นวิสัยทัศน์เป็นภาพในอนาคตของโรงเรียน^{๑๘} นำ SWOT Analysis มาวิเคราะห์โดยหาจุดแข็ง จุดอ่อน ปัจจัยภายนอก ภายใน มาปรับให้เข้ากับบริบทของโรงเรียนที่รับผิดชอบ^{๑๙} สร้างผู้บริหารให้มีความรู้ต้องมีความตระหนัก มีความเข้าใจบทบาทและภารกิจหลักของโรงเรียน ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการของหน่วยงานบังคับบัญชา นโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการกิจของโรงเรียน^{๒๐} พิจารณาค่านิยมขององค์กร และทิศทางในการก้าวเดินต่อไป^{๒๑} กำหนดแนวทางปฏิบัติตามนโยบาย ศึกษาบริบทของโรงเรียน นำมาประยุกต์เป็นภาพรวมความสำเร็จใน

^{๑๔} สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๕} สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิมพันธ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๖} สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๗} สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๘} สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๙} สัมภาษณ์ นายสมาน บุตศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๐} สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกยไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๑} สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ติระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

อนาคต^{๒๒} การสร้างผู้บริหารให้เห็นภาพอนาคตด้วย ๑) ให้ศึกษาอดีตและสภาพปัจจุบัน ๒) ให้ศึกษาแนวโน้มสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ๓) ให้ศึกษาสภาพภูมิศาสตร์ในท้องถิ่น^{๒๓} ดำเนินการวิเคราะห์สภาพปัญหาจุดแข็ง จุดอ่อน ของโรงเรียน (SWOT) เพื่อนำมากำหนดจุดหมายในการพัฒนาโรงเรียนในอนาคตเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ สพฐ.กำหนด^{๒๔} ให้ผู้บริหารมีความรู้ในการบริหารที่ต้องมองไกล มองย้อนกลับไปข้างหลัง มองผลกระทบ มององค์กรในภาพรวม^{๒๕} ต้องให้ผู้บริหารได้ศึกษานโยบายของประเทศ ของกระทรวงศึกษาธิการ ของกรม เพื่อให้เห็นจุดหมายปลายทางของการทำงาน ต่อจากนั้นจะทำให้ผู้บริหารได้มองเห็นภาพอนาคตว่าโรงเรียนจะเป็นอย่างไรนำมาเป็นแนวทางในการมองภาพอนาคตโรงเรียน^{๒๖} โดยวิธีการสร้างคือ ๑.ต้องให้ความรู้ที่ถูกต้องเพราะมุมมองหรือจุดเน้นแตกต่างกัน ๒.ภาพความสำเร็จในอนาคตต้องชัดเจนโดยสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่โรงเรียนให้ความสำคัญ ๓.ต้องเป็นที่สามารถทำได้ตามความต้องการ^{๒๗} วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค ภายใน ภายนอก นำมาปรับปรุงให้เข้ากับ สภาพความเป็นไปของโรงเรียนเราที่ทำงานอยู่ พัฒนาให้มีความรู้ให้มองเห็นภาพอนาคตที่ต้องการของการบริหารโรงเรียน^{๒๘} ผู้นำที่ดีต้องรู้จักตนเองก่อน โดยการมองกว้างๆ ออกไปถึงสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ องค์กรว่าจะดำเนินการอย่างไร ความก้าวหน้าขององค์กรจะเป็นอย่างไร จะมีผลกระทบอย่างไร^{๒๙} กำหนดจุดยืนให้มั่นคง วางเป้าหมายในอนาคตมีความเป็นไปได้สูง^{๓๐} ผู้บริหารต้องมีจักขูมา แปลว่า “มีสายตายาวไกล หรือมองการณ์ไกล”ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจนและใช้สื่อสารให้สมาชิกในองค์กรยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทาง นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือผ่านพ้นวิกฤตต่างๆ^{๓๑} ให้ผู้บริหารได้เรียนรู้และมองเห็นภาพความสำเร็จของสถานศึกษาในอนาคต ที่อยากเห็นหรืออยากให้คนอื่นพูดถึงสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร สร้างให้ผู้บริหารระบุนภาพในอนาคตให้ชัดเจน ให้รู้จักสร้างแรงจูงใจหรือรู้จักกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเกิดแรงบันดาลใจอยากปฏิบัติงาน^{๓๒}

^{๒๒} สัมภาษณ์ นางธรรมพร แข็งกสิการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วีรณัฐวิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๓} สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๔} สัมภาษณ์ นางศรินทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๕} สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขากบ วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๖} สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดโพธิ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๗} สัมภาษณ์ นายมานิช ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๘} สัมภาษณ์ นายวิสูตร ป้อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๙} สัมภาษณ์ นายสมเดช เพ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๐} สัมภาษณ์ นางสาวศร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะศึกษาควร วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๑} สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๒} สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิยมพันธุ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐

สร้างผู้บริหารโรงเรียนให้มองเห็นภาพในอนาคตด้วยการใช้กระบวนการ SWOT Analysis หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค^{๓๓} การทำให้โรงเรียนพัฒนาไปในทางที่ดี การตัดสินใจอย่างถูกต้อง รอบคอบทันต่อเหตุการณ์ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาทั้งงานและคนให้มีความสุขและความสำเร็จของงานไปพร้อมกัน^{๓๔}

๑.๓ วิธีการสร้างผู้บริหารโรงเรียนให้มองเห็นโอกาสในอนาคตของโรงเรียน

กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนรู้และสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศในประเด็นของปัญหาและความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน พร้อมนำมาผนวกกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ หรือกระทรวงศึกษาธิการ หรือรัฐบาลมาสร้างเป็นโอกาสที่ดีและจะเกิดขึ้นในโรงเรียน^{๓๕} นำการทำ SWOT Analysis มาใช้โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลประกอบไปด้วย ART A= Accuracy ถูกต้อง R= Relevant ตรงประเด็น T= Timely ทันเวลา^{๓๖} ต้องสร้างผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลในด้านต่างๆ นำผลการประเมิน มาวิเคราะห์จุดแข็งทั้งภายใน ภายนอก เพื่อจะกำหนดเป็นโอกาสของโรงเรียน^{๓๗} กระตุ้นให้ผู้อำนวยการโรงเรียน มีความกระตือรือร้นในการบริหารโรงเรียน ตามความต้องการของสังคม^{๓๘} ศึกษากรณีศึกษาในแนวทางเดียวกันและแนวทางที่หลากหลาย^{๓๙} การสร้างให้ผู้บริหารมองเห็นโอกาสด้วย ๑) ให้ศึกษาสภาพปัจจุบัน ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ ๒) ให้ศึกษาปัจจัยในปัจจุบันที่ส่งเสริมศักยภาพของโรงเรียน^{๔๐} จากการวิเคราะห์สภาพปัญหา หาจุดแข็ง จุดอ่อนของโรงเรียน (SWOT) จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมองเห็นโอกาส ในอนาคตของโรงเรียน มีการวางแผน โดยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายโดยเฉพาะชุมชนจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและสิ่งที่คาดหวังอยากให้โรงเรียนเป็นและระดมทรัพยากรในการพัฒนาโรงเรียน^{๔๑} ให้รู้วิธีการที่จะคาดคะเนแรงต่อต้านต่างๆ วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร^{๔๒} สร้างผู้บริหารโรงเรียนโดยการศึกษาจากนโยบายของรัฐ

^{๓๓} สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๔} สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๕} สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๖} สัมภาษณ์ นายสมาน บุตศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๓๗} สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกยไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๘} สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ติระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๙} สัมภาษณ์ นางธรรมพร แข็งกสิการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วิวรณสุขวิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๔๐} สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๔๑} สัมภาษณ์ นางศรินทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๔๒} สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

จากความต้องการของสังคมภายนอกโรงเรียน^{๔๓} สร้างโดย ๑. ต้องให้ทุกฝ่ายทุกคนในโรงเรียน มุ่งมั่น เชื่อใจและศรัทธา ๒. สะท้อน อัตลักษณ์ของโรงเรียน ๓. สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน^{๔๔} นำวิธีการทำ SWOT มาใช้พัฒนาข้อมูลให้ผู้บริหารมองเห็นโอกาสในสิ่งที่จะเป็นไปได้ มองออกไปภายนอกอะไรบ้างที่เป็นโอกาสในการพัฒนาโรงเรียน ที่จะทำใหโรงเรียนในอนาคตมีโอกาสรอบด้าน ป้องกันปัญหาหรืออุปสรรคที่จะเกิด^{๔๕} ต้องมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรในโรงเรียนได้เข้าใจ อย่างชัดเจนก่อน ที่สำคัญต้องเสียสละประโยชน์ส่วนตน^{๔๖} วิเคราะห์บริบทรอบด้าน จุดเน้นกระทรวง ทบวง กรม เชื่อมโยงโอกาสของโรงเรียนตนเองในความเป็นไปได้^{๔๗} การสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยในการบริหาร ซึ่งได้แก่ทรัพยากรที่เป็นมนุษย์ เงิน วัสดุ สิ่งของ และเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดการ ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ให้มองเห็นโอกาสในอนาคตของโรงเรียน^{๔๘} ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ เรียนรู้และมองเห็นว่าปัญหาและโอกาสเป็นเพียงเส้นบางๆ ที่ขึ้นอยู่กับมุมมองของตัวเองเป็นหลักว่า ผู้บริหารจะมองเห็นแต่ปัญหาและข้อผิดพลาดในอดีตที่แก้ไขอะไรไม่ได้ หรือตั้งใจหาโอกาสในอนาคต โดยใช้บทเรียนที่เคยล้มเหลวในอดีตของโรงเรียนให้น่าบทเรียนที่ล้มเหลวในอดีตมาเป็นแนวทางใน การก้าวไปข้างหน้า ให้ก้าวไปข้างหน้าได้มั่นคง อาจเป็นเพียงประวัติศาสตร์เลี้ยวเล็กๆ ในอนาคต เพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา ให้ผู้บริหารได้รู้ว่าประวัติศาสตร์พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา โดยมีตัวแปรสำคัญเพียงอย่างเดียวคือให้รู้มุมมองของเราว่าจะเห็นโอกาสที่ผ่านเข้ามาใน แต่ละวันได้หรือไม่^{๔๙} สร้างผู้บริหารโรงเรียนให้มองเห็นโอกาสในอนาคตด้วยการใช้กระบวนการ SWOT Analysis หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค^{๕๐} สร้างผู้บริหารให้มีความสามารถในการ อำนาจการให้ภารกิจ เพื่อสร้างโอกาส ในการดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อยให้ได้ผลที่เรียกว่าคน สำราญงานสำเร็จ^{๕๑}

๑.๔ วิธีการสร้างผู้บริหารโรงเรียนในการกำหนดแนวทางการวางแผนงานให้ไปสู่

เป้าหมาย ให้ผู้บริหารโรงเรียนเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาจัดกระทำ มาวิเคราะห์ เป็นสารสนเทศ และแปลความหมายสู่การกำหนด ความต้องการหรือการแก้ปัญหาของนักเรียนนำมาวางแผนในการ ทำงาน^{๕๒} นำผลจากการทำ SWOT มาวางแผนงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ^{๕๓} สร้างผู้บริหาร

^{๔๓} สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดไพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๔๔} สัมภาษณ์ นายมานิช ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๔๕} สัมภาษณ์ นายวิสูตร ป้อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๔๖} สัมภาษณ์ นายสมเดช เพ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๔๗} สัมภาษณ์ นางสาวกร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะศึกษาควร วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๔๘} สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๔๙} สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิมพันธ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๕๐} สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๕๑} สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๕๒} สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

ต้องให้มีความรู้ความสามารถมีความเข้าใจในการทำวิสัยทัศน์สู่กลยุทธ์ของสถานศึกษา^{๕๔} มีการกำหนดกรอบและทิศทางในการบริหารงานโรงเรียน^{๕๕} ให้เรียนรู้วิธีการกำหนดเป้าหมายและรู้วิธีการหาแนวทาง และดำเนินการจัดทำแผน^{๕๖} สร้างผู้บริหารด้วย ๑) ให้ผู้บริหารรู้ขั้นตอนวิธีการในการศึกษาพันธกิจ/ภารกิจของโรงเรียน ๒) ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุน/ปัจจัยที่ขัดขวางภารกิจของโรงเรียน ๓) นำข้อมูลจากทั้งสองข้อที่กล่าวมามาวางแผนกลยุทธ์ วางกลยุทธ์ในการดำเนินงาน^{๕๗} สร้างความตระหนักให้ผู้บริหาร เน้น กระบวนการมีส่วนร่วมมากที่สุด เพราะการระดมความคิดจากทุกฝ่ายจะทำให้ได้แนวทางในการดำเนินการที่หลากหลาย สร้างสรรค์ และเป็นแนวทางในการวางแผนงานสู่เป้าหมายที่กำหนด^{๕๘} สร้างผู้บริหารมีความตระหนักมีความมุ่งมั่นสนใจที่จะเปลี่ยนแปลง^{๕๙} ดำเนินการโดยการทดลอง จัดทำแผนโดยกำหนดเป้าหมายไว้ล่วงหน้าว่า ถ้าวางแผนแล้วจะได้รับผลตอบแทนอย่างไร เมื่อบรรลุผลตามแผนที่วางไว้^{๖๐} ต้องสร้างด้วย ๑. ต้องเป็นสิ่งที่ทุกคนยอมรับว่าสำคัญ สร้างค่านิยมเดียวกัน ๒. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปัญหา อุปสรรค จุดเน้นของโรงเรียน ๓. สร้างวิสัยทัศน์ และกำหนดทิศทางการปฏิบัติให้เป็นจริง^{๖๑} สร้างให้เกิดด้วยการนำความสามารถในการทำ SWOT โดยมีทักษะในการจัดทำเพื่อนำสิ่งที่เกิดจากการทำ SWOT มากำหนดเป็นแนวทาง มากำหนดแผนงาน โครงการ พัฒนาโรงเรียนที่ชัดเจน ถูกต้อง จะทำให้งานไปสู่เป้าหมายได้^{๖๒} การนำเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงานมาลงมือปฏิบัติ^{๖๓} ผู้บริหารโรงเรียนใช้ข้อมูลหลากหลายและมีส่วนร่วมเพื่อไปสู่เป้าหมาย^{๖๔} กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินการกิจกรรมตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์กร ตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้า

^{๕๓} สัมภาษณ์ นายสมาน บุตศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๕๔} สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกยไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๕๕} สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ติระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๕๖} สัมภาษณ์ นางธรรมพร แฉ่งกลีการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วิวรณสุขวิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๕๗} สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๕๘} สัมภาษณ์ นางศรินทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๕๙} สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๖๐} สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดไพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๖๑} สัมภาษณ์ นายมานโซ ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๖๒} สัมภาษณ์ นายวิสูตร ป้อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๖๓} สัมภาษณ์ นายสมเดช เพ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๖๔} สัมภาษณ์ นางสาวกร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพหุศึกษาควรวร วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐

ในการปฏิบัติงานของสมาชิกเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๖๕} สร้างผู้บริหารโรงเรียนให้รู้จักการวางแผนให้ประกอบด้วย ๑.วางแผนให้ใช้ได้จริง ๒. ให้อำนาจให้ปัจจัยแวดล้อมอย่างเป็นระบบ ๓.ให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติ ๔.ผู้บริหารต้องระบุผู้รับผิดชอบ ๕.ให้วางแผนสอดคล้องกับเป้าหมายทำได้จริง^{๖๖} สร้างผู้บริหารด้วยการสร้างกระบวนการวิเคราะห์บริบทสถานศึกษาด้วยการใช้กระบวนการ SWOT Analysis หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค และใช้กระบวนการพัฒนางานเชิงระบบใช้ PDCA ประกอบด้วย ขั้นตอน ๔ ประการดังนี้ ๑) P= Plan คือ ขั้นตอนการวางแผนเพื่อเลือกปัญหา ตั้งเป้าหมาย การแก้ปัญหา และวางแผนแก้ปัญหา ๒) D= DO คือ ขั้นตอนการดำเนินการแก้ไขปัญหามาตามแนวทางที่วางไว้ ๓) C= Check คือ ขั้นตอนการตรวจสอบและเปรียบเทียบผล ๔) A= Action คือ การกำหนดเป็นมาตรฐานและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น วิธีการทำงานตามวงจรเดมมิง P = กำหนดแผน D = ทำตามแผนที่กำหนด C = ตรวจสอบผลกับแผน A = หากไม่บรรลุแผนให้หาสาเหตุและวางแผนแก้ไขใหม่ หากบรรลุแผนให้รักษามาตรฐานไว้ P = วางแผนใหม่ ตั้งเป้าหมายใหม่ D = ทำตามแผนที่กำหนด C = ตรวจสอบผลกับแผน A = หากไม่บรรลุแผนให้วางแผนแก้ไขใหม่^{๖๗} การสร้างผู้บริหารโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จต้องสร้างให้มีการบริหารจัดการที่ดีพิจารณาทั้งงานและคนให้เหมาะสมเพื่อให้ตนมีความสุขและงานสำเร็จ^{๖๘}

๑.๕ วิธีการสร้างจินตนาการใหม่ให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารโรงเรียน โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารได้พัฒนาตนเอง ด้วยการประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาจากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ ที่สนใจ^{๖๙} มองข้อมูลที่เกิดจากการทำ SWOT มาจัดกระทำสารสนเทศ เพื่อพัฒนาไปสู่ภาพในอนาคต^{๗๐} ให้ผู้บริหารมีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการมองภาพอนาคตได้อย่างชัดเจน^{๗๑} ศึกษาจากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมาเป็นแบบอย่างในการสร้างจินตนาการ^{๗๒} จัดบทบาทสมมติให้มองเห็นภาพจินตนาการที่จะเกิดขึ้นกับผู้บริหารโรงเรียน^{๗๓} หลักสำคัญในการสร้างจินตนาการ คือ ๑) ให้ผู้บริหารได้เปิดโลกกว้างด้วยการไปศึกษาดูงาน ๒) ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษาเอกสารตำราเพื่อเพิ่ม

^{๖๕} สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๖๖} สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิยมพันธุ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๖๗} สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๖๘} สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๖๙} สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๗๐} สัมภาษณ์ นายสมาน บุตศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๗๑} สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกยไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๗๒} สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ติระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๗๓} สัมภาษณ์ นางธรรมพร แข็งกสิการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วิจารณ์สุขวิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

ความความรู้ประสบการณ์^{๗๔} การอบรมพัฒนาเชิงปฏิบัติการโดยจัดสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นต่างๆ การศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ต่างๆ หรือสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจนเป็นที่ยอมรับ^{๗๕} ให้ผู้บริหารรู้ถึงการต้องกำหนดภาพของการพัฒนาให้ชัดเจนว่าจะให้โรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดอย่างไร^{๗๖} ดำเนินการโดยให้ฝึกเขียนแผนภาพของความต้องการในอนาคตว่าจะทำอะไร จะได้ผลตอบแทนอย่างไร^{๗๗} สร้างด้วยวิธี ๑.องค์ความรู้ของครูในโรงเรียน ๒. ข้อมูลข่าวสารทั้งในและนอกโรงเรียน ๓.ความคาดหวังของครู ผู้ปกครอง^{๗๘} ให้ผู้บริหารโรงเรียนนำข้อมูลสารสนเทศที่จัดกระทำแล้วจากการทำ SWOT มาพัฒนางานที่รับผิดชอบสร้างความคาดหวังที่อยากให้เป็น เพื่อสร้างจินตนาการ^{๗๙} ผู้บริหารต้องตื่นตัวในการพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ^{๘๐} ส่งผู้บริหารเข้าอบรมการพัฒนาทักษะการคิด^{๘๑} มีการบริหารจัดการที่ดี และมีมนุษยสัมพันธ์ดี เกิดความสำเร็จหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร^{๘๒} ต้องสร้างสิ่งเหล่านี้ให้กับผู้บริหารโรงเรียน เริ่มแต่ ๑.ต้องสร้างพลังบางรูปแบบ ให้เกิดความกระตือรือร้นให้หลงใหลในสิ่งที่ทำ ทำให้เกิดความตื่นเต้นท้าทาย ๒.ต้องให้ผู้บริหารมีแรงบันดาลใจที่สำคัญที่สุดในชีวิต และจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการ ๓. ต้องให้ผู้บริหารโรงเรียนพยายามสร้างตราสัญลักษณ์หรือตราสินค้าเฉพาะของตนเองขึ้นมา ๔. ให้ผู้บริหารสร้างคุณค่าและบริการ ๕. ให้ผู้บริหารสร้างความฝัน สะสมประสบการณ์ และแสวงหาทางออก/คำตอบ ๖. ให้ผู้บริหารเป็นนักออกแบบ ที่มีจิตวิญญาณ และวิสัยทัศน์(Visions) สามารถสร้างจินตนาการในเรื่องที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน ๗. ผู้บริหารต้องแสวงหาความรู้ (Educate) ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับสูง ๘. ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจ (บุคคล) มาสนับสนุนความคิด ๙. ให้เริ่มต้นทันทีจลิมและให้อยู่กับสิ่งต่างๆ ในอดีต แล้วทำสิ่งใหม่อะไรก็ได้ให้เกิดขึ้น^{๘๓} ให้ผู้บริหารได้ไปศึกษาดูงานเพื่อเป็นแรงผลักดันให้เกิดจินตนาการใหม่ๆ และให้ศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

^{๗๔} สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๗๕} สัมภาษณ์ นางศรินทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๗๖} สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๗๗} สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดโพธิ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๗๘} สัมภาษณ์ นายมานิช ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๗๙} สัมภาษณ์ นายวิสูตร ป้อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๘๐} สัมภาษณ์ นายสมเดช เพ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๘๑} สัมภาษณ์ นางสาวกร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะศึกษาควร วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๘๒} สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๘๓} สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิยมพันธุ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐

นำมาพัฒนาตนเอง^{๘๔} ให้ผู้บริหารใช้หลักการที่น่าจะเป็นประโยชน์ตามหลัก พุติยาปาปณิกสูตร คือให้นำหลักการคุณสมบัติที่ดีของพ่อค้า^{๘๕}

๑.๖ วิธีการสร้างผู้บริหารโรงเรียนให้มองเห็นทิศทางการเปลี่ยนแปลงองค์การที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ด้วยการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารได้พัฒนาตนเอง ด้วยการประชุมอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานจากแหล่งข้อมูลแหล่งเรียนรู้แห่งการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคโลกาภิวัตน์ทั้งด้านการเมือง การศึกษา การสังคม และเศรษฐกิจ^{๘๖} นำโอกาสและข้อจำกัดที่ได้มาจากการทำ SWOT มาใช้ประโยชน์ในการดำเนินการกำหนดทิศทางการให้เข้ากับสภาพแวดล้อม^{๘๗} สร้างผู้บริหารให้มีความรู้ ความเข้าใจในข้อมูลบริบทต่างๆ ขององค์การและสภาพแวดล้อมต่างๆ ให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูล แนวโน้มต่างๆ เพื่อที่จะกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงหรือให้สอดคล้องกัน^{๘๘} ให้ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวคิดเชิงรุก ไปข้างหน้า ไม่ใช่ตามแก้ปัญหา หรือรับฟังปัญหาเท่านั้น^{๘๙} ให้ได้ศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงองค์การ ที่จัดได้ดีสอดคล้องการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม^{๙๐} การที่จะสร้างให้ผู้บริหารมองเห็นทิศทางการเปลี่ยนแปลงมีวิธีการคือ ๑) ให้ศึกษาภารกิจ พันธกิจงานของโรงเรียน ๒) ให้ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่เป็นปัจจัยบวกและลบ ๓) นำมาวางแผนดำเนินงานโดยจัดปัจจัยและนำปัจจัยบวกมาใช้^{๙๑} เน้นให้ผู้บริหารติดตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการตลอดเวลาที่มีการก้าวทันเหตุการณ์ปรับเปลี่ยนนโยบาย หลักการต่างๆ ตามที่ สพฐ.กำหนด แล้วนำมาประยุกต์เข้ากับสภาพแวดล้อมชุมชน ท้องถิ่น ของตน เพื่อทำให้เกิดการศึกษาที่ยั่งยืนเหมาะกับบริบทของโรงเรียนตนเอง^{๙๒} ให้รู้ถึงการมองโดยมองผลกระทบและแนวโน้มต่างๆ แรงต้านต่างๆ หาทางปรับเปลี่ยนให้เกิดความสมดุล^{๙๓} ฝึกให้ทดลองเขียนแผนการ โครงการ โดยศึกษาจากสภาพความต้องการและการเปลี่ยนแปลงจากสภาวะของเหตุการณ์ปัจจุบัน^{๙๔} สร้างโดยวิธีการดังนี้ ๑.วิเคราะห์

^{๘๔} สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๘๕} สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๘๖} สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๘๗} สัมภาษณ์ นายสมาน บุตศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๘๘} สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกยไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๘๙} สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ติระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๙๐} สัมภาษณ์ นางธรรมพร แข็งกสิการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วิวรรณสุขวิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๙๑} สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๙๒} สัมภาษณ์ นางครินทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๙๓} สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๙๔} สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดไพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

สภาพแวดล้อมของตนเอง/ชุมชน ๒. กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานให้ชัดเจน แน่นนอน ๓. เป็นสิ่งที่ไม่เพื่อฝัน แต่สามารถทำได้^{๙๕} ให้ผู้บริหารโรงเรียนนำข้อจำกัดทั้งหมดของบริบทโรงเรียน มาใช้จัดกระทำให้เกิดประโยชน์ ในการกำกับทิศทางของโรงเรียนให้เปลี่ยนแปลงควบคู่ไปกับสภาพบริบทสภาพแวดล้อมขององค์กร^{๙๖} รู้จักเปิดรับแนวคิดใหม่ๆ ปฏิบัติงานโดยมีเป้าหมายชัดเจน มีทักษะการจัดการบริหารงานใหม่ๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมนั้นๆ^{๙๗} ให้ความรู้เรื่องนโยบายการเปลี่ยนแปลงกับผู้บริหารโรงเรียน^{๙๘} การเปลี่ยนแปลงเจตคติ สมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ ๒๑^{๙๙} ให้ผู้บริหารได้รู้จักการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดย ๑. ให้การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ๒.การสร้างแนวร่วมการเปลี่ยนแปลง ๓. การสร้างวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์และการสื่อสาร ๔. การพัฒนาขีดความสามารถการเปลี่ยนแปลง ๕. การฝึกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลง ๖. การจัดตั้งสถาบันและฝังรากการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กร ๗. การริเริ่มการเปลี่ยนแปลง^{๑๐๐} ฝึกให้ผู้บริหาร ได้มีการมองไกล ฝึกให้มองย้อนกลับไปข้างหลัง ฝึกการมองผลกระทบและแนวโน้มที่จะเกิดต่างๆ ฝึกการมององค์กรในภาพรวม ฝึกการคาดคะเนแรงต่อต้านต่าง ๆ ฝึกการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร และฝึกการมุ่งมั่นสนใจที่จะเปลี่ยนแปลง^{๑๐๑} สร้างผู้บริหารให้มีการจัดการที่ดีขององค์กรตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ทำให้เห็นภาพของคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีผลต่อองค์กรนั้น มีวิธีการบริหารจัดการองค์กรที่ดีในท่ามกลางบริบททางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ของประเทศไทย มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากการศึกษาหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรทำให้ผู้บริหารมีแนวทางในการนำพาองค์กรด้วยวิธีงานเป็นสุขคนเป็นสุข^{๑๐๒}

๑.๗ วิธีการสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารโรงเรียน ด้วยการให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ฝึกให้ทำ นำให้คิด สาธิตให้ดู เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงจากกระบวนการบริหารยุคใหม่จากผู้บริหาร นักวิชาการศึกษาหรือองค์กรต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษา^{๑๐๓} นำกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์จากขั้นตอนแรกด้วยการสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารโรงเรียน ให้ความสำคัญในการสร้างกระบวนการ ให้ความรู้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ลงมือฝึกปฏิบัติ เสร็จแล้วนำเสนอกระบวนการสร้าง ต่อที่

^{๙๕} สัมภาษณ์ นายมานิช ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๙๖} สัมภาษณ์ นายวิสูตร ป้อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๙๗} สัมภาษณ์ นายสมเดช เพ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๙๘} สัมภาษณ์ นางสาว คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะศึกษาควร วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๙๙} สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๐๐} สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิมพันธ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๐๑} สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๐๒} สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๐๓} สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

ประชุม ให้ที่ประชุมสะท้อนความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกันพัฒนา ให้ที่ประชุมนำเสนอ
ปรับปรุง แก้ไข แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและกัน สุดท้ายสรุปองค์ความรู้แล้วมาสร้างให้เป็นวิสัยทัศน์^{๑๐๔}
ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่น ในการพัฒนา การมองไปในอนาคตที่ชัดเจนด้วยการใช้ข้อมูลจากทุกฝ่ายที่
เกี่ยวข้อง^{๑๐๕} ทำความเข้าใจสภาพปัจจุบัน เช่น มองประสบการณ์ในอดีตการรับฟังความคิดเห็นจาก
บุคคลภายนอก^{๑๐๖} จัดให้มีการศึกษาดูงาน จัดให้มีการอบรม สัมมนา กระตุ้นให้มีการรู้จักสร้าง
แนวคิดใหม่^{๑๐๗} สร้างวิสัยทัศน์ด้วยการ ๑) ศึกษาภารกิจ พันธกิจ ของโรงเรียน ๒) ศึกษาบริบท ปัจจัย
บวก ปัจจัยลบที่มีผลต่อการบริหารงานโรงเรียน ๓) กำหนดเป็นวิสัยทัศน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและ
วัตถุประสงค์ของการบริหารงานโรงเรียน^{๑๐๘} ผู้บริหารต้องเปิดโลกทัศน์ ก้าวทันโลกสมัยใหม่ยุค
Thailand ๔.๐ นำนโยบายดังกล่าวมาเป็นกรอบในการวางแผน วิสัยทัศน์ ในแผนพัฒนาคุณภาพ
การศึกษาของตนเอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารต่างโรงเรียน เป็นประจำเพื่อจะได้มีวิสัยทัศน์ที่
กว้างไกล^{๑๐๙} ผู้บริหารต้องเปิดใจรับรู้ความเปลี่ยนแปลงสังคมโลก แล้วจึงนำมากำหนดอนาคตเป็น
วิสัยทัศน์ ในการพัฒนาองค์กรออกมาให้เป็นวิสัยทัศน์ตน^{๑๑๐} สร้างโดยการจัดการฝึกอบรมและสร้าง
สถานการณ์จำลองเพื่อให้หัดทดลองเขียนความคิดรวบยอด^{๑๑๑} สร้างด้วยวิธี ๑. ให้ความรู้
๒. มีกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง ๓. มีความคิดสร้างสรรค์ ๔. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
แนวโน้มการพัฒนาได้ชัดเจน^{๑๑๒} นำวิธีการให้ความสำคัญ ให้ครูรู้ นำมาจัดทำ นำไปใช้ สิ่งไหนไม่ดีไม่
เหมาะสมนำมาปรับปรุง หรือแก้ไขให้ดีขึ้น สร้างผู้บริหารให้มีองค์ความรู้ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติจน
สามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นได้ด้วยตัวเองได้^{๑๑๓} การสร้างแรงบันดาลใจ และสร้างความมุ่งมั่น มุ่งพัฒนา
ผู้เรียนไปสู่ความเป็นเลิศ^{๑๑๔} สร้างด้วยการให้เห็นความสำคัญ ให้ความรู้เพื่อให้ผู้บริหารมองสิ่งที่
ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต^{๑๑๕} ให้ผู้บริหารมีความคิดกว้าง มองไกล ใฝ่สูง หรือมองลึก นึกไกล

^{๑๐๔} สัมภาษณ์ นายสมาน บุตรศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๐๕} สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกยไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๐๖} สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ตีระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๐๗} สัมภาษณ์ นางธรรมพร แข็งกลีการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วีรวัฒน์ สุขวิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๐๘} สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๐๙} สัมภาษณ์ นางศรินทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๑๐} สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๑๑} สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดไพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๑๒} สัมภาษณ์ นายมาโนช ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๑๓} สัมภาษณ์ นายวิสูตร ป้อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๑๔} สัมภาษณ์ นายสมเดช เพ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๑๕} สัมภาษณ์ นางสาวกร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะศึกษาควร วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐

ใจกว้าง^{๑๑๖} การสร้างวิสัยทัศน์ให้ดำเนินตามขั้นตอนต่อไป เพื่อให้ได้รับข้อมูลและความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุด ๑. พิจารณาค่านิยมและอุดมคติขององค์กรเป็นอย่างแรก จะรักษาอะไรก็ตามที่ยังมีประโยชน์และมีคุณค่าจากวิสัยทัศน์และพันธกิจเดิม โดยไม่จำเป็นต้องโยนอดีตทิ้งไปก่อนที่จะก้าวไปข้างหน้า ๒. ทารือเกี่ยวกับแนวคิดของคุณกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ คุยกับผู้บังคับบัญชาและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ข้อมูล ความคิดเห็นและการสนับสนุนตั้งแต่ในช่วงแรก จากหน่วยงานและฝ่ายต่างๆ และที่สำคัญ พวกเขามีปฏิกิริยาต่อวิสัยทัศน์ของคุณอย่างไร ๓. ทำให้มั่นใจว่าได้มีการพิจารณาในทุกมุมมองแล้ว การไม่รับฟังกลุ่มหรือเสียงที่มีอำนาจสูงอาจจะทำให้เกิดปัญหาภายหลังได้ ๔. ใช้ผลลัพธ์จากการวิจัยของคุณอย่างชาญฉลาด นำสิ่งที่คุณได้เรียนรู้มาใช้ในการพิจารณาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับความเป็นจริงและมีความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิผลนั้นต้องสามารถบรรลุผลได้แม้ว่ามันจะมีความท้าทาย ๕. ขอให้ทีมของคุณตรวจสอบความเป็นจริง เพื่อให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจนมากขึ้น ๖. อธิบายผลประโยชน์ของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนต่อทุกคนที่เกี่ยวข้อง ๗. คิดในแง่บวกของการตอบสนองต่อความต้องการเบื้องต้นของมนุษย์^{๑๑๗} ฝึกให้ผู้บริหาร ได้มีการมองไกล ฝึกให้มองย้อนกลับไปข้างหน้า ฝึกการมองผลกระทบและแนวโน้มที่ต่างๆ ฝึกการมององค์กรในภาพรวม ฝึกการคาดคะเนแรงต่อต้านต่างๆ ฝึกการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร และฝึกการมุ่งมั่นสนใจที่จะเปลี่ยนแปลง^{๑๑๘} สร้างให้มีการคิดกว้าง มองไกล ใฝ่สูง มีทักษะในการจัดการที่ดี และต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเป็นสุข^{๑๑๙}

๑.๘ วิธีการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ ด้วยการกำหนดกรอบนโยบายหรือแนวปฏิบัติ ปฏิทินการปฏิบัติงาน ตาม”วิสัยทัศน์” ที่ได้กำหนด สู่คณะทำงาน แล้วให้คณะทำงานได้วิเคราะห์วิสัยทัศน์แปลความหมายของวิสัยทัศน์ เพื่อนำสู่การปฏิบัติ ที่เป็นรูปธรรมต่อไป^{๑๒๐} นำผลจากการฝึกปฏิบัติ และจากการสรุปองค์ความรู้ที่ได้แล้วนำมาใช้^{๑๒๑} นำวิสัยทัศน์ไปจัดทำเป็นพันธกิจ กำหนดเป้าประสงค์ กลยุทธ์ของสถานศึกษา เพื่อนำไปจัดทำโครงการต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน รองรับสู่การปฏิบัติงานต่อไป^{๑๒๒} วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ปัจจัย และโอกาสเพื่อเป็นฐานในการสู่การปฏิบัติ^{๑๒๓} วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค นำมาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สรุปเป็น

^{๑๑๖} สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารงค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๑๗} สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิมพันธ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๑๘} สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๑๙} สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๒๐} สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๒๑} สัมภาษณ์ นายสมาน บุตศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๒๒} สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๒๓} สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ติระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

แผนปฏิบัติการประจำปี และดำเนินการตามแผนที่วางไว้^{๑๒๔} การนำสู่การปฏิบัติด้วยวิธีดังนี้ ๑) นำพันธกิจและเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงานมากำหนดวิสัยทัศน์ ๒) นำวิสัยทัศน์มาเขียนเป็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ^{๑๒๕} เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของการศึกษาได้แล้ว จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อเป็นการวางแผนระยะยาว เพื่อดำเนินการและวางแผนการจัดทำโครงการและแผนการใช้งบประมาณในแผนปฏิบัติการของโรงเรียนในแต่ละปีการศึกษา^{๑๒๖} ต้องนำวิสัยทัศน์ที่จัดทำแล้วมาเผยแพร่ให้กับสมาชิกในองค์กรได้รับรู้ เข้าใจ และยอมรับ เพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพวิสัยทัศน์ให้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ภารกิจ และการปฏิบัติ^{๑๒๗} ดำเนินการโดยให้เขียนสถานการณ์แปลความจากแผนการที่วางไว้ ลงสู่การปฏิบัติ โดยการเขียนเป็นแผนภูมิขั้นตอนว่าจะดำเนินการก่อนหลังอย่างไร ตามวิสัยทัศน์นั้นๆ^{๑๒๘} ด้วยการ กำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน ตามกรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของโรงเรียน และลงมือปฏิบัติร่วมกัน^{๑๒๙} นำผลจากการนำไปใช้ ปรับปรุง หรือแก้ไขวิสัยทัศน์ ให้ดีแล้ว นำมาจัดทำโดยการวางแผน จัดทำโครงการ กิจกรรมสู่การปฏิบัติให้เกิดผล^{๑๓๐} เผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนและนำไปปฏิบัติ^{๑๓๑} จัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรม ปฏิทินการปฏิบัติงาน และลงสู่บุคคลที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติตาม^{๑๓๒} ดำเนินการด้วยการนำองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยให้ได้ผลสูงสุด^{๑๓๓} ให้ผู้บริหารได้เรียนรู้การวางแผนเพื่อการปฏิบัติจะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการในการวิเคราะห์หาว่าหน่วยงานจะต้องดำเนินการอย่างไรบ้างจึงจะบรรลุถึงวัตถุประสงค์นั้น ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยชี้หนทางที่ดีที่สุดที่จะนำเราไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ สิ่งที่หน่วยงานจะต้องคำนึงถึงในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ คือ ให้อำนาจในการก้าวไปสู่ สถานะที่ต้องการ สิ่งที่ทำให้เราทราบว่าเราได้ถึงเป้าหมายนั้นแล้ว สิ่งที่จะช่วยเหลือและขัดขวางเราจากเป้าหมาย กลยุทธ์ และวิธีการที่จำเป็น สิ่งที่เราควรทำต่อหรือหยุดปฏิบัติการ สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สิ่งที่จะทำให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติ และระยะเวลาในการปฏิบัติ สิ่งที่เราได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา กระบวนการในการสร้างความชัดเจนให้กับค่านิยม พันธกิจ และวิสัยทัศน์ถือเป็นภารกิจของ

^{๑๒๔} สัมภาษณ์ นางธรรมพร แข็งกสิการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วิวรณ สุขวิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๒๕} สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๒๖} สัมภาษณ์ นางศรินทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๒๗} สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๒๘} สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดไพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๒๙} สัมภาษณ์ นายมาโนช ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๓๐} สัมภาษณ์ นายวิสูตร ป้อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๓๑} สัมภาษณ์ นายสมเดช เฟ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๓๒} สัมภาษณ์ นางสาวกร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะศึกษาควร วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๓๓} สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

ทั้งส่วนตัวและหน่วยงาน^{๑๓๔} วินิจฉัยบริบทสถานศึกษา แล้วกำหนดพันธกิจ กำหนดกลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม นำมาดำเนินการตามวิธีการวงจรเดมมิ่งใช้ PDCA ประกอบด้วย ขั้นตอน ๔ ประการดังนี้ ๑) P= Plan คือ ขั้นตอนการวางแผน เพื่อเลือกปัญหา ตั้งเป้าหมาย การแก้ปัญหา และวางแผนแก้ปัญหา ๒) D= DO คือ ขั้นตอนการดำเนินการแก้ไขปัญหตามแนวทางที่วางไว้ ๓) C= Check คือ ขั้นตอนการตรวจสอบและเปรียบเทียบผล ๔) A= Action คือ การกำหนดเป็นมาตรฐานและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น วิธีการทำงานตามวงจรเดมมิ่ง P = กำหนดแผน D = ทำตามแผนที่กำหนด C = ตรวจสอบผลกับแผน A = หากไม่บรรลุแผนให้หาสาเหตุและวางแผนแก้ไขใหม่ หากบรรลุแผนให้รักษามาตรฐานไว้ P = วางแผนใหม่ตั้งเป้าหมายใหม่ D = ทำตามแผนที่กำหนด C = ตรวจสอบผลกับแผน A = หากไม่บรรลุแผนให้วางแผนแก้ไขใหม่^{๑๓๕} จะนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติคือ ๑. เมื่อมีปัญหา ต้องมองการไกล กำหนดวิสัยทัศน์ให้ครูทราบทิศทางที่ชัดเจนนำไปสู่การปฏิบัติ ๒. จัดการภารกิจให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารที่ชัดเจน ๓. โรงเรียนพึงพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นบุคลากรที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คือมีความร่วมมือประสานงานระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ^{๑๓๖}

๑.๙ วิธีการขั้นตอนประเมินวิสัยทัศน์ ด้วยกระบวนการของ Cipp Model คือ วางแผน การประเมินวิสัยทัศน์ ในด้านความเป็นไปได้ ของวิสัยทัศน์หรือไม่ ลงมือปฏิบัติงานด้วยการสร้างแบบ เครื่องมือประเมิน นำผลที่ได้มาสรุปด้วยการวัด ประเมินผล และดูแลผลกระทบต่อไปด้วย^{๑๓๗} ประเมินโดยใช้ 2p 4M ประเมิน คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ประเมินโดยใช้ STEP ประเมินภายในภายนอก คือ S ประเมินด้านสังคม T ประเมินด้านเทคโนโลยี E ประเมินด้านสภาพเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม P ประเมินกฎหมาย นโยบาย^{๑๓๘} เริ่มจากการกำหนดกรอบการประเมินของวิสัยทัศน์ จัดทำเครื่องมือการประเมินต่างๆ ให้สอดคล้องที่จะตอบคำถามในการบรรลุวิสัยทัศน์ แล้วนำการประเมินซึ่งส่วนมากก็กำหนดจากผลการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการซึ่งต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์นั่นเอง^{๑๓๙} ๑) การกำหนดวิสัยทัศน์ ๒) พันธกิจ ๓) เป้าประสงค์ ๔) กำหนดผลผลิตหลัก ประเมินตามขั้นตอนทั้ง ๔ นี้^{๑๔๐} ใช้วิธีการประเมินทุกขั้นตอน ก่อนดำเนินการ ระหว่าง

^{๑๓๔} สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิมพันธุ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๓๕} สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๓๖} สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๓๗} สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๓๘} สัมภาษณ์ นายสมาน บุตศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๓๙} สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๔๐} สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ติระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

ดำเนินงาน และหลังดำเนินการ สรุปผลทุกขั้นตอนเพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น^{๑๔๑} มีวิธีการขั้นตอนดังนี้ ๑) ประเมินพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ๒) ประเมินแนวโน้มในอนาคต ๓) ประเมินสถานการณ์^{๑๔๒} การประเมินวิสัยทัศน์ทำให้เราทราบว่าวิสัยทัศน์นั้นมีพลังและประสิทธิภาพเพียงใด โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการว่ามีความก้าวหน้าที่มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์เพียงใด ควรปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์อย่างไร^{๑๔๓} ดำเนินการประเมินโดยการใช้แบบวัดผล แบบสัมภาษณ์ และโดยการติดต่อตามรายงานผลจากความสำเร็จ ที่ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง^{๑๔๔} วิธีการประเมินวิสัยทัศน์คือ ๑. กำหนดกรอบการประเมิน ๒. สร้างเครื่องมือการประเมิน ๓. เก็บรวบรวมข้อมูลการประเมิน ๔. ประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูล ๕. สรุปผลข้อมูลการประเมินวิสัยทัศน์^{๑๔๕} ประเมินจากการปฏิบัติตามแผนงานโครงการทั้งก่อนปฏิบัติ ระหว่างปฏิบัติ และหลังปฏิบัติ สรุป ประเมิน ปรับปรุงแก้ไข ทุกระยะ^{๑๔๖} ประเมินด้วยวิธีการสังเกตผลการดำเนินการ^{๑๔๗} โดยมีขั้นตอนตามนี้ ๑. กำหนดกรอบการประเมิน วิสัยทัศน์ ๒. สร้างเครื่องมือการประเมิน ๓. รวบรวมข้อมูล ๔. วิเคราะห์ข้อมูล ๕. สรุปผลการประเมิน^{๑๔๘} ประเมินตั้งแต่ ๑. ขั้นเตรียมการ ๒. ขั้นตอนดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์ได้แก่รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคต นำมุมมองมารวมและเชื่อมโยงกันและคัดเลือกตัดสินใจพร้อมทั้งสื่อความหมายชัดเจน ๓. ขั้นนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ ๔. ขั้นประเมินวิสัยทัศน์^{๑๔๙} ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รู้เรื่องการประเมินและลำดับการประเมินโดย ๑. ประเมินพลังและประสิทธิภาพของวิสัยทัศน์ ๒. ประเมินและพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามแผน และโครงการว่ามีความก้าวหน้าที่มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์เพียงใด ๓. ขั้นประเมินว่าควรปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์อย่างไร ๔. ประเมินผลสำเร็จของวิสัยทัศน์^{๑๕๐} ประเมินวิสัยทัศน์กับเกณฑ์มีขั้นตอนดังนี้ ๑. ตำแหน่งบทบาท หน้าที่ ในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๒. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจะเกิดขึ้นในอนาคต ๓. ทักษะหลักขององค์กรที่ต้องการพัฒนา ๔. ทิศทางและแนวทางในการตัดสินใจ ๕. ความสามารถหรือความ

^{๑๔๑} สัมภาษณ์ นางธรรมพร แข็งกลีการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วิวรณ สุขวิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๔๒} สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๔๓} สัมภาษณ์ นางศรินทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๔๔} สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดไพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๔๕} สัมภาษณ์ นายมาโนช ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๔๖} สัมภาษณ์ นายวิสูตร ป้อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๔๗} สัมภาษณ์ นายสมเดช เพ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๔๘} สัมภาษณ์ นางสาวศร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะศึกษาควรว วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๔๙} สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๕๐} สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิยมพันธ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐

เข้มแข็งของคุณค่าหลัก ๖. หลักการและเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ๗. สำคัญและเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง^{๑๕๑} มีวิธีการประเมินดังนี้ ๑. วิสัยทัศน์มีพลังและมีประสิทธิภาพเพียงใด ๒. ผลการดำเนินงานตามแผนโครงการมีความก้าวหน้ามุ่งไปสู่ทิศทางเพียงใด ควรปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานเมื่อไร เป็นไปตามวิสัยทัศน์เพียงใด^{๑๕๒}

ด้านที่ ๒. กลยุทธ์การพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความสามารถ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ ความสามารถ จากการลงพื้นที่สัมภาษณ์ ได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เป็นประเด็นที่สำคัญ เป็นข้อๆ จำนวน ๔ ข้อ ดังนี้

๒.๑ วิธีการพัฒนาให้มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการโรงเรียน ๔ งาน

๒.๑.๑ วิธีพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ด้านงานวิชาการ ด้วยการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษาค้นคว้า ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาดูงาน พูดคุย แลกเปลี่ยนสนทนาวិชาการ จากนักวิชาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิวิชาการสาขาต่างๆ อย่างหลากหลาย^{๑๕๓} การพัฒนาความรู้ด้านวิชาการกับผู้บริหารโรงเรียนทำได้โดย ๑) ทดสอบความรู้พื้นฐานในเรื่องเกี่ยวกับวิชาการจากหน่วยงานที่ให้บริการ ๒) ทำแผนพัฒนารายบุคคล ID plan ๓) ส่งเสริมในจุดแข็งของผู้บริหารโรงเรียน ๔) พัฒนาในจุดอ่อนของผู้บริหารโรงเรียน ๕) มอบหมายงานให้ทำในสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนมีจุดแข็ง^{๑๕๔} การศึกษาเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานวิชาการของโรงเรียน การเข้ารับการอบรมที่เกี่ยวกับการพัฒนางานวิชาการ การศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารงานวิชาการ^{๑๕๕} ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการฝึกอบรม ศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ^{๑๕๖} ให้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การเข้ารับการอบรมพัฒนาด้านวิชาการ การศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอน ประสบความสำเร็จงานด้านวิชาการ^{๑๕๗} ๑) ศึกษาเอกสาร ๒) ศึกษาอบรมสัมมนา ๓) ศึกษาดูงานโรงเรียนหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ^{๑๕๘} จัดให้มีการอบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยอ้างอิงจากนโยบายของ สพฐ.ด้านงานวิชาการ ที่มุ่งผลให้โรงเรียน มีผลการบริหารจัดการแบบใด เน้นการพัฒนา

^{๑๕๑} สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๕๒} สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าแล้ว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๕๓} สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๕๔} สัมภาษณ์ นายสมาน บุตรศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๕๕} สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกยไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๕๖} สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ตีระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๕๗} สัมภาษณ์ นางธรรมพร แข็งกสิการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วีรณ สุขวิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๕๘} สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

ด้านคุณภาพผู้เรียน มีการศึกษาดูงานตาม โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษา จัดกลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเป็นพี่เลี้ยงดูแล^{๑๕๙} ผู้บริหารต้องพัฒนาศักยภาพตามนโยบายด้านการบริหารวิชาการให้ทันยุคทันสมัยจากการศึกษานโยบายของกระทรวงต้นสังกัด เข้าศึกษาอบรม และศึกษาดูงานสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จด้านการบริหารงานวิชาการ^{๑๖๐} ศึกษาตำรางานวิชาการให้เกิดความรู้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะงานวิชาการที่ต้องดำเนินการตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการตลอดจนการติดตามการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันในระดับนานาชาติ^{๑๖๑} ด้วยการพัฒนา ดังนี้ ๑. กำหนดขอบข่ายงานวิชาการ ๒. วางแผน ๓. ดำเนินการจัดการเรียนการสอน ๔. ติดตามประเมินผล^{๑๖๒} ใช้วิธีการพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนด้วยการศึกษาทาง online ตามโครงการ TEPE คือ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นงานสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล เกี่ยวกับการศึกษาของชาติ และเป็นนโยบายที่กระทรวงศึกษาธิการได้มุ่งเน้นเพื่อให้มีการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ จึงได้มีการหารือกับ สพฐ.รวมทั้งสำนักงาน ก.ค.ศ.และสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ซึ่งมีความเห็นสอดคล้องกันในการพัฒนาระบบ TEPE Online เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่จะมีส่วนสำคัญต่อการก้าวข้ามปัญหาอุปสรรคของการปฏิบัติงานของครูในพื้นที่ต่างๆ เพราะครูสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองทุกที่ทุกเวลาผ่านระบบออนไลน์ หลักการ ของระบบ TEPE Online คือ “พัฒนาครู ก้าวสู่อนาคตชาติ ทุกคนเรียนรู้ได้ ทุกที่ ทุกเวลา” (Anyone, Anywhere, Anytime) ที่ดำเนินการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อประหยัดเวลาของครูและบุคลากรทางการศึกษา ประหยัดงบประมาณของส่วนราชการ กลุ่มเป้าหมายหลัก ของระบบ TEPE Online ได้แก่ ครู ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา สังกัด สพฐ. จำนวนกว่า ๔ แสนคน รวมถึงครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดอื่นของกระทรวงศึกษาธิการ ไม่ว่าจะเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) หรือสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (สำนักงาน กศน.) ที่จะมีการเชื่อมโยงเข้าสู่ระบบนี้ในโอกาสต่อไป ทั้งนี้ สพฐ.ได้จัดตั้งศูนย์ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับระบบดังกล่าวแล้ว ผู้สนใจสามารถติดต่อสอบถามเพิ่มเติม หรือให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของระบบให้ดียิ่งขึ้น สิ่งสำคัญที่สุดคือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาจะได้ใช้เวลากับนักเรียน มีเวลาปฏิบัติหน้าที่ ในสถานศึกษาต้นสังกัดมากขึ้น นักเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูและบุคลากรทางการศึกษาก็จะมีความสุขมากขึ้นกับการได้เห็นคุณภาพการศึกษาของชาติมีความก้าวหน้า มีการแก้ไขปัญหาที่ค้างคา มานาน นโยบายของรัฐบาลครั้งสำคัญนี้ จะทำให้มั่นใจได้ว่าคุณภาพการศึกษาจะพัฒนาและก้าวหน้า ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ เพราะการศึกษาเป็นรากฐานความ มั่นคงของการพัฒนาประเทศ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อก้าวสู่อนาคตชาติจะเป็น การเดินหน้าประเทศไทยครั้งสำคัญในด้านการศึกษาอีกครั้งหนึ่ง นอกจากนั้นยังต้องศึกษาดูงาน

^{๑๕๙} สัมภาษณ์ นางศรินทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๖๐} สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๖๑} สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดไพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๖๒} สัมภาษณ์ นายมาโนช ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

อบรม สัมมนา ศึกษาเอกสารงานวิชาการทุกประเภท^{๑๖๓} อบรมและหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา สร้างความร่วมมือและแก้ไขปัญหการทำงานร่วมกับครู โดยกำหนดจุดประสงค์ของการจัดการศึกษา ของโรงเรียนออกมาให้ชัดเจน เพื่อพัฒนางานวิชาการ^{๑๖๔} พัฒนาด้วยการ ๑. พัฒนาตนเองด้าน วิชาการ ๒. ศึกษาบริบทโรงเรียนตนเองประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ๓. สร้างเครือข่ายงานวิชาการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้^{๑๖๕} ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับความรู้พัฒนาหลักสูตร พัฒนาระบบการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล การวิจัยเพื่อการพัฒนา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การนิเทศ การศึกษา เป็นพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่ดี^{๑๖๖} วิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ให้มีความรู้ด้านวิชาการ กระทำโดย ๑. การให้คำแนะนำการติดตาม/ประเมินผล ๒. ให้โอกาสและ เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ๓. ให้ความสะดวกในการพัฒนาในลักษณะ การประสานและทำความเข้าใจแนวทางการพัฒนาผู้บริหาร ๔. ชี้นำ (Coach) ให้ความรู้ในการ พัฒนาผู้บริหารตามความต้องการและบริบทของโรงเรียน ๕. ดำเนินนิเทศ/ติดตามการจัดการ ผลการ เรียนรู้ของนักเรียนและให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาปรับปรุงการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เอื้ออำนวยความสะดวกในการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ๖. การจัดโอกาสและเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ๗. สร้างความเข้าใจและเห็นความสำคัญ ๘. ให้มุ่งมั่นในการพัฒนา คุณภาพการศึกษา ๙. ให้เป็นผู้นำในการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ๑๐. ให้การสนับสนุน ส่งเสริม ให้พัฒนาตนเอง โดยเพื่อน โดยวิทยากร ๑๑. จัดทำการพัฒนา กำหนดกิจกรรมเน้นการพัฒนาภายใน โรงเรียนที่บูรณาการกับแผนปฏิบัติการประจำปี ๑๒. นิเทศ/ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง^{๑๖๗} ด้วยการทดสอบความรู้ การพัฒนาด้วย ID Pan ผนวกกัน และใช้หลักการทำงานของ หน่วยงาน และระเบิดจากข้างใน^{๑๖๘} พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนด้วยวิธี ๑. พัฒนาภาพลักษณ์การเป็น ผู้นำทางวิชาการ ๒. สร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ ๓. สร้างหรือพัฒนานวัตกรรม การจัดการเรียนรู้^{๑๖๙}

๒.๑.๒ วิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ด้านงานบุคคล ด้วยการส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้ศึกษาค้นคว้าอบรม สัมมนา สถาบันพัฒนาผู้บริหารระดับสูง หรือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์เรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้ประสบความสำเร็จในด้านการ บริหารงานบุคคล^{๑๗๐} มีข้อมูลพื้นฐานรายบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถ

^{๑๖๓} สัมภาษณ์ นายวิสูตร ป้อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๖๔} สัมภาษณ์ นายสมเดช พงษ์ผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๖๕} สัมภาษณ์ นางสาวกร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะศึกษาควรว วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๖๖} สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๖๗} สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิมพันธ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๖๘} สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๖๙} สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก้าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๗๐} สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

สมรรถนะในการทำงาน มาวางแผนการพัฒนาด้านต่างๆ ในการบริหารงานเช่น งานวินัย งานสรรหาบุคลากร งานประเมินความดี ความชอบของบุคลากร^{๑๗๑} การศึกษาเกี่ยวกับระเบียบการปฏิบัติงาน จรรยาบรรณวิชาชีพ ของผู้บริหารโรงเรียน บุคลากรในสถานศึกษา การเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่หน่วยงานจัดทั้งภาครัฐและเอกชนและทาง internet^{๑๗๒} ให้ผู้บริหารโรงเรียนเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาโรงเรียนต้นแบบ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานบุคคล^{๑๗๓} ให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้ได้รับความรู้จากเอกสาร จากการเข้าอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ให้ได้ลงมือปฏิบัติ ประเมินบุคลากรปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอยู่ตลอดเวลา^{๑๗๔} ให้ผู้บริหารทำ ๑) ศึกษาเอกสารตำรา ๒) ศึกษาดูงานโรงเรียน หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ ๓) ฝึกอบรมปฏิบัติการด้านระเบียบ กฎหมาย จรรยาบรรณวิชาชีพ^{๑๗๕} ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรพัฒนาดตนเองในระบบออนไลน์ เช่น TEPE online จัดส่งครูและผู้บริหารเข้าอบรมตามที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด และมีการขยายผลสู่บุคคลที่ไม่ได้อบรม ให้ไปพัฒนาโดยการศึกษาดูงาน สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้^{๑๗๖} ให้ศึกษาหลักการทฤษฎีด้านการบริหารงานบุคคลให้เข้าใจ เรียนรู้ ศึกษาจากผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานบุคคล^{๑๗๗} ศึกษางานบริหารงานบุคคล จากหน่วยงานต่างๆ ทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเปรียบเทียบการทำงานในเชิงระบบของทั้งสองหน่วยงานตลอดจนศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ กฎหมาย ระเบียบต่างๆ^{๑๗๘} พัฒนาด้วย ๑. ตามความต้องการของครู นักเรียน ๒. ตามความต้องการของโรงเรียน ๓.สนองความต้องการชุมชน ๔.ศึกษาดูงาน^{๑๗๙} ใช้วิธีการพัฒนาด้วยการศึกษา ทาง TEPE online ศึกษาดูงาน อบรม สัมมนา^{๑๘๐} เข้าอบรม training อย่างต่อเนื่อง^{๑๘๑} ศึกษาเอกสาร อบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้งานบริหารบุคคลกับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ^{๑๘๒} ด้วยการส่งเสริมให้สถานศึกษาเกิดความคล่องตัวเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและ

^{๑๗๑} สัมภาษณ์ นายสมาน บุตรศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๗๒} สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกยไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๗๓} สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ตีระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๗๔} สัมภาษณ์ นางธรรมพร แข็งกลีการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วีรณ สุขวิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๗๕} สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๗๖} สัมภาษณ์ นางศรินทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๗๗} สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๗๘} สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดไพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๗๙} สัมภาษณ์ นายมาโนช ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๘๐} สัมภาษณ์ นายวิสูตร ป้อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๘๑} สัมภาษณ์ นายสมเดช เพ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๘๒} สัมภาษณ์ นางสาวกร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะศึกษาควร วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐

ก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ^{๑๘๓} วิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนได้มีความรู้ด้านบุคลากร มีวิธีการอยู่หลายวิธี ขึ้นอยู่กับหน่วยงานหรือองค์การจะเลือกใช้วิธีใดตามโอกาสและความเหมาะสมดังนี้คือ ๑. วิธีศึกษางานไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงาน เป็นวิธีสะดวกและง่าย เช่น ผู้บริหารโรงเรียนบรรจุใหม่ยังไม่รู้จักงานดีพอ ก็ให้ศึกษาจากผู้บริหารโรงเรียนที่บรรจุมาก่อนหรือเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ เป็นต้น ๒. การปฐมนิเทศผู้บริหารโรงเรียนใหม่ เป็นวิธีก่อนที่จะบรรจุจะมีการแนะนำระเบียบการปฏิบัติต่างๆ สภาพแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ ผู้บริหารการศึกษาจะเป็นผู้ทำการปฐมนิเทศ ๓. วิธีทำงานในฐานะลูกมือ หรือเป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ไปพลางก่อน ๔. วิธีฝึกงานต่อจากทฤษฎีที่เรียนมา วิธีนี้เป็นวิธีร่วมมือกันระหว่างเขตพื้นที่การศึกษากับหน่วยงานฝึกอบรม ๕. วิธีฝึกระยะสั้น เวลาโรงเรียนขาดผู้บริหารโรงเรียน มีการฝึกอบรมระยะสั้น ๖. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงานหรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา คือ การที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอนุญาตให้ผู้บริหารโรงเรียนไปศึกษาวิชาที่โรงเรียนต้องการ ๗. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม วิธีนี้เป็นการเพิ่มวุฒิของผู้บริหารโรงเรียน ให้มีความรู้ดีขึ้นอาจจะส่งไปศึกษาต่อตามวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ^{๑๘๔} จัดทำข้อมูลรายบุคคล วางแผนพัฒนา และแก้ไขปัญหา จัดทำเพิ่มพัฒนาบุคคล^{๑๘๕} พัฒนาด้วย ๑. คัดเลือก คัดสรรบุคคลที่มีลักษณะที่ดีทั้งความรู้ทักษะและความสามารถเหมาะสมกับงานมาพัฒนา ๒. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานแสดงถึงการพัฒนาตนเอง ตามแผนบริหารงานบุคคลเพื่อนำมาพัฒนา^{๑๘๖}

๒.๑.๓ วิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ด้านงานงบประมาณ โดยการส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้ศึกษาค้นคว้า อบรมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ เจ้าหน้าที่การงบประมาณ การเงิน การคลัง การพัสดุ เรียนรู้จากระเบียบ กฎหมายฝึกปฏิบัติจริง^{๑๘๗} มีข้อมูลเกี่ยวกับ วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ การเงิน นำข้อมูลที่มีอยู่มาดำเนินการเพื่อขอจัดตั้งงบประมาณประจำปี การบริหารงบประมาณในแผน การดำเนินการงบประมาณ การติดตามการใช้งบประมาณ การตรวจสอบวัสดุประจำปี การประเมินผล การรายงานผลการตรวจสอบ โดยใช้หลัก PDCA คือ PDCA เป็นเครื่องมือในการใช้ในการบริหารองค์การให้มีคุณภาพ ซึ่งไม่ว่าองค์การทฤษฎีบริหารชนิดใดก็ตาม แต่จะเอาระบบ PDCA เข้าไปควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอน วงจรเต็มมี ประกอบด้วย ขั้นตอน ๔ ประการดังนี้ ๑) P= Plan คือ ขั้นตอนการวางแผน เพื่อเลือกปัญหาตั้งเป้าหมาย การแก้ปัญหา และวางแผนแก้ปัญหา ๒) D= DO คือ ขั้นตอนการดำเนินการแก้ปัญหาตามแนวทางที่วางไว้ ๓) C= Check คือ ขั้นตอนการตรวจสอบและเปรียบเทียบผล ๔) A= Action

^{๑๘๓} สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๘๔} สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิมพันธ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๘๕} สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๘๖} สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๘๗} สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

คือ การกำหนดเป็นมาตรฐานและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น วิธีการทำงานตามวงจรเดมมิ่ง P = กำหนดแผน D = ทำตามแผนที่กำหนด C = ตรวจสอบผลกับแผน A = หากไม่บรรลุแผนให้หาสาเหตุและวางแผนแก้ไขใหม่ หากบรรลุแผนให้รักษามาตรฐานไว้ P = วางแผนใหม่ตั้งเป้าหมายใหม่ D = ทำตามแผนที่กำหนด C = ตรวจสอบผลกับแผน A = หากไม่บรรลุแผนให้วางแผนแก้ไขใหม่^{๑๘๘} การศึกษาเอกสารต่างๆ ด้านงบประมาณของสถานศึกษา การเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา การขอคำปรึกษาหารือกับเจ้าหน้าที่หรือผู้เกี่ยวข้องที่มีความรู้ในการดำเนินงานงบประมาณ^{๑๘๙} ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษาเอกสารงานงบประมาณ การลงบัญชี การตรวจสอบงบประมาณ การจำหน่ายพัสดุประจำปี ผูกการวางแผนการใช้งบประมาณ^{๑๙๐} ศึกษากฎหมายระเบียบประกาศจากเอกสารตำรา ให้เข้ารับการอบรมรายการงบประมาณ รายการการเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ติดตามตรวจสอบงบประมาณ ศึกษาเรียนรู้การรายงานการตรวจพัสดุประจำปี^{๑๙๑} ให้ได้ดำเนินการดังนี้ ๑) ศึกษาเอกสารตำราความรู้ ๒) ศึกษาดูงานหน่วยงานที่ทำงานประสบความสำเร็จ ๓) ผูกอบรม สัมมนา ในเรื่องการบริหารงานงบประมาณ ระบุว่าด้วยการพัสดุ ๒๕๓๕ ผูกปฏิบัติงานที่เสมือนจริงลงทะเลเบียนพัสดุ ลงบัญชีครุภัณฑ์^{๑๙๒} จัดให้มีการอบรมโดยวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถด้านงบประมาณโดยตรง ให้ศึกษาระเบียบ การเงิน พัสดุ ที่เป็นปัจจุบัน หรือนโยบายเกี่ยวกับการเงินใหม่ๆ จัดทำเอกสารการเงิน พัสดุให้เป็นปัจจุบัน^{๑๙๓} ให้ศึกษาเรียนรู้ระเบียบปฏิบัติในการบริหารงบประมาณ การจัดตั้งของงบประมาณ งานการเงิน พัสดุ เข้าศึกษาอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ เมื่อต้นสังกัดจัดประชุมหรืออบรมให้ความรู้ อย่างสม่ำเสมอเพราะระเบียบด้านการเงิน พัสดุ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา^{๑๙๔} ศึกษาค้นคว้าตำราเกี่ยวกับเรื่องของงบประมาณ ตลอดจนศึกษาแผนการจัดสรรงบประมาณจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบการใช้งบประมาณ และความเหมาะสมของงบประมาณที่จัดสรร^{๑๙๕} พัฒนาให้มีความรู้ด้าน ๑. การจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ๒. งบประมาณต้องมีวิธีและที่เป็นประโยชน์ต่อนักเรียน^{๑๙๖} ใช้วิธีการพัฒนาด้วยการศึกษา ทางสื่อตามโครงการ TEPE online ศึกษาดูงาน อบรม สัมมนา ศึกษาเอกสารการเงิน

^{๑๘๘} สัมภาษณ์ นายสมาน บุตศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๘๙} สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๙๐} สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ติระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๙๑} สัมภาษณ์ นางธรรมพร แซ่กสิการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วิวรณ สุขวิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๙๒} สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๙๓} สัมภาษณ์ นางศรินทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๙๔} สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๙๕} สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดไพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๙๖} สัมภาษณ์ นายมาโนช ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

พัสดุ^{๑๙๗} ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ โดยเข้าอบรมตามโครงการต่างๆ^{๑๙๘} พัฒนาด้วย ๑. อบรมพัฒนา ๒. สร้างทีมงาน ๓. ประเมินผลงานด้านบุคคล^{๑๙๙} มุ่งเน้นความเป็นอิสระของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารแบบ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้ง นำมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้อื่น^{๒๐๐} วิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนได้มีความรู้ด้านงบประมาณ มีวิธีการอยู่หลายวิธี ขึ้นอยู่กับ หน่วยงานหรือองค์การจะเลือกใช้วิธีใดตามโอกาสและความเหมาะสมดังนี้คือ ๑. วิธีศึกษางานไป พร้อมๆ กับการปฏิบัติงาน เป็นวิธีสะดวกและง่าย เช่น ผู้บริหารโรงเรียนบรรจุใหม่ยังไม่รู้จักงานดีพอ ก็ให้ศึกษาจากผู้บริหารโรงเรียนที่บรรจุมาก่อนหรือเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ ๒. การปฐมนิเทศ ผู้บริหารโรงเรียนใหม่ เป็นวิธีก่อนที่จะบรรจุจะมีการแนะนำระเบียบการปฏิบัติต่างๆ สภาพแวดล้อมที่ โรงเรียนตั้งอยู่ ผู้บริหารการศึกษาจะเป็นผู้ทำการปฐมนิเทศ ๓. วิธีทำงานในฐานะลูกมือ หรือเป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ไปพลางก่อน ๔. วิธีฝึกงานต่อจากเรียนทฤษฎีมาแล้ว วิธีนี้เป็นวิธีร่วมมือกัน ระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับหน่วยงานฝึกอบรม ๕. วิธีฝึกระยะสั้น เวลาโรงเรียนขาด ผู้บริหารโรงเรียน มีการฝึกอบรมระยะสั้น ๖. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา คือ การที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอนุญาตให้ ผู้บริหารโรงเรียนไปศึกษาต่อ ๗. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม วิธีนี้เป็นการเพิ่มวุฒิของผู้บริหารโรงเรียน ให้มีความรู้ดีขึ้นอาจจะส่งไปศึกษาต่อตามวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยทั้งภายในและ ภายนอกประเทศ^{๒๐๑} ศึกษาดูงาน เปิดการอบรม สัมมนา ประเมินผลจากการทำงานและการ สัมมนา^{๒๐๒} ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้เรียนรู้ ๑. การวางแผนการบริหารต้นทุน ๒. การวางแผนการใช้ งบประมาณอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ^{๒๐๓}

๒.๑.๔ วิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ด้านบริหารงานทั่วไป ให้ ผู้บริหารโรงเรียนได้เรียนรู้โดยการศึกษาค้นคว้าอบรมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มี ประสบการณ์ด้านการบริหารงานทั่วไปแหล่งข้อมูลอินเทอร์เน็ต^{๒๐๔} มีข้อมูลเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป ชุมชน เครือข่าย กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำมาวางแผนที่จะสนับสนุน บริหารอาคาร

^{๑๙๗} สัมภาษณ์ นายวิสูตร บ่อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๑๙๘} สัมภาษณ์ นายสมเดช เพ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๑๙๙} สัมภาษณ์ นางสาวกร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะศึกษาควรว วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๐๐} สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๐๑} สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิ่มพันธุ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๐๒} สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๐๓} สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๐๔} สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาตขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

สถานที่ และขอรับการสนับสนุนช่วยเหลือปัจจัยต่างๆ ความร่วมมือ สร้างความตระหนักให้เห็นการทำงานร่วมกันกับเครือข่าย ศึกษาดูงานที่เขาพัฒนาแล้ว^{๒๐๕} การศึกษาเอกสารต่างๆ ในเรื่องของการบริหารงานทั่วไป ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ติดตามความเคลื่อนไหวในเรื่องของระเบียบแนวปฏิบัติต่างๆ ในการบริหารทั่วไปทางเอกสาร วารสารและเว็บไซต์^{๒๐๖} ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษาเอกสารงานการบริหารทั่วไป ศึกษากรอบการดำเนินงาน^{๒๐๗} ให้ศึกษาเอกสารตำราวารสาร ให้เข้ารับการอบรมทุกระยะ ให้เข้ารับการศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จงานการบริหารงาน นำส่วนที่ดีเหมาะสมกับสภาพโรงเรียนมาปรับปรุงพัฒนาแก้ไขต่อไป^{๒๐๘} ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้เรียนรู้ด้วยการ ๑) ศึกษาเอกสารความรู้ระเบียบปฏิบัติ ๒) ศึกษาดูงานหน่วยงาน โรงเรียนที่จัดกิจกรรมประสบความสำเร็จ ๓) ฝึกอบรม สัมมนา ฝึกปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องด้วยการทำจริง^{๒๐๙} ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรพัฒนาตนเองและผู้บริหารพัฒนาตนไปด้วย ในระบบออนไลน์เช่น TEPE online จัดครูเข้าร่วมอบรมหรือเข้าร่วมโครงการพัฒนาที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด ศึกษาดูงาน ติดตามนโยบายที่เป็นปัจจุบัน^{๒๑๐} ให้ศึกษาดูงาน ผู้บริหารและสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จด้านการบริหารงานทั่วไป นำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง^{๒๑๑} ศึกษาขอบข่ายงานบริหารทั่วไปว่ามี ขอบข่ายการบริหารครอบคลุมที่เรื่องใดบ้าง เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้และบริหารได้ถูกต้องตรงประเด็น^{๒๑๒} วิธีการพัฒนาโดย ๑. กำหนดนโยบายของงานบริหารทั่วไปให้ชัดเจน ๒. มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นทีม (team work) ๓. ความสามารถปฏิบัติงานได้หลายหน้าที่ ทดแทนกันได้ ๔. ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการทำงาน^{๒๑๓} ให้ศึกษาด้วยสื่อโครงการ TEPE online ให้ไปศึกษาดูงาน เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาเอกสารตำรางานบริหารทั่วไป^{๒๑๔} ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลาอย่างสม่ำเสมอ โดยเข้าอบรมตามโครงการต่างๆ^{๒๑๕} พัฒนาด้วย ๑. ศึกษา อบรม ๒. พัฒนาตนเอง เรียนรู้จากสื่อเทคโนโลยี ๓. สร้างเครือข่ายเรียนรู้^{๒๑๖} ให้ผู้บริหารได้รู้จักการจัดการบริหารองค์กร ให้

^{๒๐๕} สัมภาษณ์ นายสมาน บุตศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๐๖} สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกยไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๐๗} สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ติระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๐๘} สัมภาษณ์ นางธรรมพร แข็งกสิการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วิวรณ สุขวิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๐๙} สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๑๐} สัมภาษณ์ นางศรินทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๑๑} สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๑๒} สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดไพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๑๓} สัมภาษณ์ นายมาโนช ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๑๔} สัมภาษณ์ นายวิสูตร ป้อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๑๕} สัมภาษณ์ นายสมเดช เฟ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๑๖} สัมภาษณ์ นางสาวคร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะศึกษาควร วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐

บริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนด ให้มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๒๑๗} วิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนได้มีความรู้ด้านบริหารงานทั่วไป มีวิธีการอยู่หลายวิธี ขึ้นอยู่กับหน่วยงานหรือ องค์กรจะเลือกใช้วิธีใดตามโอกาสและความเหมาะสมดังนี้คือ ๑. วิธีศึกษางานไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงาน เป็นวิธีสะดวกและง่าย เช่น ผู้บริหารโรงเรียนบรรจุใหม่ยังไม่รู้จักงานบริหารทั่วไปดีพอ ก็ให้ศึกษาจากผู้บริหารโรงเรียนที่บรรจุมาก่อนหรือเป็นที่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ ๒. การปฐมนิเทศผู้บริหารโรงเรียนใหม่ เป็นวิธีก่อนที่จะบรรจุจะมีการแนะนำระเบียบการปฏิบัติต่างๆ สภาพแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ ผู้บริหารการศึกษาจะเป็นผู้ทำการปฐมนิเทศ ๓. วิธีทำงานในฐานะลูกมือ หรือเป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนอื่น ไปพลางก่อน ๔. วิธีฝึกงานต่อจากทฤษฎีที่เรียนมา วิธีนี้เป็นวิธีร่วมมือกันระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับหน่วยงานฝึกอบรม ๕. วิธีฝึกระยะสั้น เวลาโรงเรียนขาดผู้บริหารโรงเรียน มีการฝึกอบรมระยะสั้น ๖. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา คือ การที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานุญาตให้ผู้บริหารโรงเรียนไปศึกษาวิชาที่โรงเรียนต้องการ ๗. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม วิธีนี้เป็นการเพิ่มวุฒิของผู้บริหารโรงเรียน ให้มีความรู้ดีขึ้นอาจจะส่งไปศึกษาต่อตามวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ^{๒๑๘} ส่งเข้าศึกษาดูงาน อบรมสัมมนา ประเมินผล^{๒๑๙} พัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนให้เห็น ๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ ๒. ให้มีความสามารถเชื่อมโยงการสื่อสาร ได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยี รู้ทันสมัย^{๒๒๐}

๒.๒ วิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รู้ว่าการบริหารโรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารงานตามหลักประชาธิปไตย คือปลูกเรือนตามใจผู้อยู่ ผูกอุ้มตามใจผู้นอน ซึ่งคือเป็นความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน จากการใช้หลักการกระจายอำนาจให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการคิด การทำ และรับผลที่เกิดจากการกระทำนี้ นับถึงร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมภาคภูมิใจ^{๒๒๑} สร้างความตระหนักให้ความสำคัญ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ให้ข้อมูลมีข้อมูลตามหลัก ART A= Accuracy ถูกต้อง R= Relevant ตรงประเด็น T= Time lines ทันเวลา เพื่อวางแผนร่วมกัน ดำเนินการร่วมกัน ตรวจสอบประเมินผลร่วมกัน มีส่วนร่วมในการประเมิน ปรับปรุง เสนอแนะ ในการวางแผนพัฒนา

^{๒๑๗} สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๑๘} สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิมพันธ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๑๙} สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๒๐} สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๒๑} สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

ต่อไป^{๒๒๒} ให้ผู้บริหารโรงเรียนรู้ว่าเป็นการบริหารจัดการโดยยึดหลักภารกิจและตามหลักการพัฒนาของโรงเรียนโดยได้ให้กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในทุกด้าน ทั้งนี้เพื่อให้โรงเรียนมีผู้ที่มาร่วมคิดร่วมทำ ร่วมประเมิน จะเกิดความสำเร็จอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ^{๒๒๓} เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการบริหารการจัดการ^{๒๒๔} จัดประชุมระดมความคิดโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมการบริหาร ร่วมมือกันปฏิบัติตามแนวทางที่ร่วมกันคิดและร่วมกันภาคภูมิใจในผลงานที่สำเร็จ^{๒๒๕} ให้ผู้บริหารโรงเรียนกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ และร่วมประเมินในด้าน การวางแผน แผนงาน หลักสูตรการเรียนการสอนในโรงเรียน แผนผังอาคารสถานที่การจัดรูปผังอาคาร การบริหารงานบุคลากรและสุดท้ายการประเมินความสำเร็จในการบริหารงานโรงเรียน^{๒๒๖} มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน เพื่อวางแผนการปฏิบัติงานในปีการศึกษา ๒๕๖๐ โดยนำเสนอแผนปฏิบัติการให้คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นชอบมีการสรุปรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้คณะกรรมการสถานศึกษาได้รับทราบ การดำเนินงานของสถานศึกษา ความก้าวหน้า โดยคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วม^{๒๒๗} ให้ผู้บริหารโรงเรียนรู้ว่าการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่ชุมชนมีบทบาทหลัก เพิ่มความรับผิดชอบในการศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครอง โดยมุ่งเน้นเพื่อให้ผู้รับบริการทางการศึกษามีความพึงพอใจมากที่สุด^{๒๒๘} เพื่อให้เกิดการบริหารงานตามหลักของโรงเรียนเป็นฐานจำเป็นจะต้องศึกษานโยบายของกระทรวงศึกษาให้เข้าใจและระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องกระจายอำนาจให้เข้าใจและมองภาพของงานกระจายอำนาจให้เห็นชัดเจน^{๒๒๙} บริหารจัดการโดย ๑. ต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา ๒. พัฒนาให้ความรู้ ทุกภาคส่วน ให้เข้าใจตรงกัน ๓. มีข้อมูลพื้นฐานสำคัญ จำเป็น ในการตัดสินใจร่วมกัน ๔. มีประชาสัมพันธ์ สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ^{๒๓๐} สร้างให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนมีความตระหนักรู้ มีความรู้ ระดมความคิดให้กรรมการ

^{๒๒๒} สัมภาษณ์ นายสมาน บุตศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๒๓} สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกยไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๒๔} สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ตีระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๒๕} สัมภาษณ์ นางธรรมพร แข็งกสิการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วีรณ สุขวิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๒๖} สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๒๗} สัมภาษณ์ นางศรินทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๒๘} สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๒๙} สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดไพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๓๐} สัมภาษณ์ นายมาโนช ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

เกิดแนวคิดร่วม ตัดสินใจร่วม ทำงานร่วมกัน และส่วนร่วมในการประเมินความสำเร็จของโรงเรียน^{๒๓๑} เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ระบบบริหารจัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ^{๒๓๒} ให้ผู้บริหารโรงเรียนรู้ว่าเป็นการบริหารจัดการโดยยึดหลักภารกิจและตามหลักการ พัฒนาของโรงเรียนโดยได้ให้กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในทุกด้าน นำคณะกรรมการสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานมารวมพลังทุกอย่าง ทั้งนี้เพื่อให้โรงเรียนมีผู้ที่มีส่วนร่วมคิดร่วมทำ ร่วมประเมิน จะเกิด ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ^{๒๓๓} ให้ผู้บริหารโรงเรียนบริหารโดย ๑. หลักการกระจาย อำนาจ ๒. หลักการมีส่วนร่วม ๓. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน ๔. หลักการบริหาร ตนเอง ๕. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล^{๒๓๔} การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้ผู้บริหาร โรงเรียนได้รู้ว่า เป็นรูปแบบของการบริหารที่ให้ความสำคัญที่โรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการบริหาร จัดการ ยึดโรงเรียนเป็นฐานในการคิดและบริหารจัดการ โดยมีการกระจายอำนาจการบริหาร จัดการศึกษาไปสู่โรงเรียนโดยตรง ให้โรงเรียนดูแลรับผิดชอบ ตัดสินใจบริหารงานและดำเนินการได้ด้วย โรงเรียนเอง จุดเริ่มต้นของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น จึงเริ่มที่หลักการกระจาย อำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษาที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการ บริหารจัดการโรงเรียนแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง จึงทำให้มีอิสระ มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ สั่งการ เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนในทุกด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงาน บุคคล ด้านบริหารงานทั่วไป สิ่งสำคัญที่เด่นชัดอีกประการหนึ่งของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องเรียนรู้ คือ “การมีส่วนร่วม” ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมจากทุกๆ ฝ่ายที่ เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ทั้งในรูปของคณะกรรมการ หน่วยงาน องค์กร บุคคล ทั้งภาครัฐและเอกชน ของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ การมีคณะกรรมการโรงเรียน เป็นสิ่งหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนได้นำ แนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมเข้ามาดำเนินการ ซึ่งมีผู้แทนมาจากส่วนต่างๆ ของสังคม ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหาร สถานศึกษา^{๒๓๕} การสร้างความตระหนัก การระดมสมอง ร่วมคิดร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา ร่วม ภาควิชาใจ^{๒๓๖} ให้รู้หลักการบริหารโดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม จากทุกฝ่าย เพื่อให้บริหารได้ สอดคล้องตามสภาพปัญหา ตามต้องการของชุมชนท้องถิ่นตอบสนองตามความสามารถ ความสนใจ

^{๒๓๑} สัมภาษณ์ นายวิสูตร ป้อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๓๒} สัมภาษณ์ นายสมเดช เพ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๓๓} สัมภาษณ์ นางสาวกร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะศึกษาควรว วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๓๔} สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๓๕} สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิ้มพันธ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๓๖} สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

ตามความถนัดของผู้เรียน ตามศักยภาพ และยังเป็นการแก้ปัญหาต่างๆ ในโรงเรียนและชุมชนได้อย่างรวดเร็ว^{๒๓๗}

๒.๓ วิธีการพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ในการบริหารจัดการโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยชุมชนมีส่วนร่วมยึดหลักการให้ชุมชนได้แสดงความคิดเห็นให้มากที่สุด ใน ๔ มุมมองทั้งในด้านสร้างสรรค์และปัญหา เพื่อใช้การระดมสมองหรือ Focus Group ในด้านการพัฒนาองค์กรที่ดีขึ้น^{๒๓๘} ใช้หลัก PDCA โดยร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ ร่วมในการวางแผน ร่วมในการดำเนินการ ร่วมประเมินผลตรวจสอบ ร่วมปรับปรุงแก้ไข เพื่อกลับมาพัฒนาใหม่^{๒๓๙} ช่วยให้เกิดการพัฒนาโดยมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เกิดพลังของทุกส่วนที่เกี่ยวข้องในการร่วมผลักดันการดำเนินงานกิจกรรมตามแผนงานและโครงการต่างๆ หรือมุ่งไปสู่ความสำเร็จของวิสัยทัศน์ก่อให้เกิดการพัฒนาขององค์กร^{๒๔๐} เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยเป้าหมายคือ ผู้เรียน^{๒๔๑} บริหารจัดการการเรียนการสอนโดยใช้ระบบสายชั้น ให้เครือข่ายผู้ปกครองมีส่วนร่วม จัดให้มีสถานักเรียนในการช่วยเหลือดูแลกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ใช้ระบอบประชาธิปไตยมาใช้ในโรงเรียนให้นักเรียนที่เป็นตัวแทนในสถานักเรียนมาจากการเลือกตั้ง นอกจากนั้นศิษย์เก่าที่จบออกไปแล้วที่ประสบความสำเร็จให้กลับมาดูแลโรงเรียนมาช่วยเหลืองานต่างๆ ของโรงเรียน^{๒๔๒} การบริหารแบบมีส่วนร่วมด้วยการให้บริการแบบมีส่วนร่วมได้ทั้ง ๔ ด้าน คือ ด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และ บริหารงานทั่วไป^{๒๔๓} จัดทำทะเบียนคุณโดยเน้นด้านนักเรียน และจุดประสงค์ของแต่ละโครงการโดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทั้งด้านการจัดการศึกษา การพัฒนา และ ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนอย่างชัดเจน^{๒๔๔} ใช้ทฤษฎี Y คือ ผู้บริหารแบบทฤษฎี Y มีความเชื่อว่า ๑. การทำงานเป็นการตอบสนองความพอใจ ๒. การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงาน บุคคลที่ผูกพันกับการบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะมีแรงจูงใจด้วยตนเองและควบคุมตนเอง ๓. ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัล และผลตอบแทนที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ ๔. ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน เป็นการจูงใจให้บุคคลยอมรับและ

^{๒๓๗} สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๓๘} สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๓๙} สัมภาษณ์ นายสมาน บุตศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๔๐} สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๔๑} สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ตีระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๔๒} สัมภาษณ์ นางธรรมพร แข็งกสิการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วิวรณ สุขวิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๔๓} สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๔๔} สัมภาษณ์ นางศรินทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

แสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ทฤษฎี Y เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้ถูกต้อง รู้จักความสามารถของตนเอง ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการทำงาน ในการบริหารนั้น มีการนำทฤษฎีเชิงจิตวิทยามาใช้จำนวนมาก เพราะการบริหารเป็นการทำงานกับ “คน” และทฤษฎีจิตวิทยาก็พูดถึงเรื่อง “คน” การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการควบคุมกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และภาวะผู้นำ จึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหาร ทฤษฎี Y (Theory Y) คือคนประเภทขยัน ควรมีการกำหนดหน้าที่การทำงานที่เหมาะสมท้าทายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ในการบริหารงานโดยเชื่อว่าทุกคนเป็นคนดี มีความสามารถ^{๒๔๕} มุมมองด้านนักเรียนควรให้นักเรียนมีบทบาทในการแสดงความคิดเห็นด้วย มุมมองด้านการศึกษาภายในโรงเรียนควรให้คณะครูทั้งหมดได้รับทราบเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ควรศึกษาและกำหนดการใช้จ่ายให้ชัดเจน^{๒๔๖} ได้ประโยชน์บางเรื่อง บางเรื่องต้องให้ผู้บริหารตัดสินใจ ร่วมกัน หรือ ทุกภาคส่วนตัดสินใจ^{๒๔๗} ใช้หลักวงจรเดมมิง PDCA คือ ๑. เทคนิคการวางแผน P การวางแผนที่ดี ควรตอบคำถามต่อไปนี้ได้มีอะไรบ้างที่ต้องทำ ใครทำ มีอะไรต้องใช้บ้าง ระยะเวลาในการทำงานแต่ละขั้นตอนเป็นเท่าใดลำดับการทำงานเป็นอย่างไร ควรทำอะไรก่อน-หลัง เป้าหมายในการกระทำครั้งนี้คืออะไร ๒. เทคนิคขั้นตอนการปฏิบัติ D ทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก จะได้ไม่ต้องแก้ไข หรือรับผลเสียจากการกระทำที่ผิดพลาด ตรวจสอบทุกขั้นตอน หากพบข้อบกพร่อง ให้รีบแก้ไขก่อนที่ความเสียหายจะขยายเป็นวงกว้าง ๓. เทคนิคขั้นตอนตรวจสอบ C ตรวจสอบวิธีการและระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติจริง ว่าทำได้ตามแผนหรือไม่ ตรวจสอบผล ที่ได้ว่าได้ตามเป้าหมายหรือไม่ ๔. เทคนิคขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสม A หลังจากตรวจสอบแล้ว ถ้าเราทำได้ตามเป้าหมาย ให้รักษาความดีนี้ไว้ หากตรวจสอบแล้ว พบว่ามีข้อผิดพลาดไม่ว่าในขั้นตอนใดๆ ก็ตาม ให้หาสาเหตุและแก้ไขสาเหตุหาทางปรับปรุง เพื่อให้การปฏิบัติครั้งต่อไปดีขึ้นกว่าเดิม นำวงจรนี้มาดำเนินการและจัดให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม เป็นคณะกรรมการตั้งแต่วางแผน กรรมการดำเนินการ กรรมการร่วมประเมิน ตรวจสอบปรับปรุง ให้มีส่วนร่วมทุกขั้นตอนของวงจร^{๒๔๘} เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมตัดสินใจในการพัฒนา^{๒๔๙} ผู้บริหารโรงเรียนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากที่สุด^{๒๕๐} เป็นการสร้างสรรค์ให้มีการระดมสรรพกำลังต่างๆ เป็นการสร้างบรรยากาศและพัฒนาประชาธิปไตยในการทำงานช่วยลดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหาร กับผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันมีส่วนช่วยให้ประสานงานกันดีขึ้น ทำให้งานมีประสิทธิภาพ

^{๒๔๕} สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๔๖} สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดไพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๔๗} สัมภาษณ์ นายมาโนช ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๔๘} สัมภาษณ์ นายวิสูตร บ่อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๔๙} สัมภาษณ์ นายสมเดช เพ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๕๐} สัมภาษณ์ นางสาวกร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะศึกษาควร วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐

และคุณภาพที่ดี เกิดความภาคภูมิใจ การทำงานสำเร็จได้ในเวลารวดเร็ว^{๒๕๑} ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รู้วิธีการ การมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมจากทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ทั้งในรูปของคณะกรรมการ หน่วยงาน องค์กร บุคคล ทั้งภาครัฐและเอกชน ของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ การมีคณะกรรมการโรงเรียน เป็นสิ่งหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนได้นำแนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมเข้ามาดำเนินการ ซึ่งมีผู้แทนมาจากส่วนต่างๆ ของสังคม ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากหลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม และหลักการบริหารด้วยตนเอง จึงกล่าวไว้แล้วนั้นยังมีเรื่อง “ภาวะผู้นำ” โดยทั้งผู้บริหารโรงเรียนและผู้นำระดับต่างๆ ของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ จะต้องพัฒนาคุณภาพของตนเองให้มี “ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน” มีทักษะด้านวิสัยทัศน์ ด้านการตัดสินใจ ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และด้านการประเมิน ตรวจสอบและรายงาน^{๒๕๒} ต้องการให้ใช้การบริหารงานเชิงระบบวิธีการทำงานตามวงจรเดมมิงคือ P = กำหนดแผน D = ทำตามแผนที่กำหนด C = ตรวจสอบผลกับแผน A = หากไม่บรรลุแผนให้หาสาเหตุและวางแผนแก้ไขใหม่ หากบรรลุแผนให้รักษามาตรฐานไว้ P = วางแผนใหม่ ตั้งเป้าหมายใหม่ D = ทำตามแผนที่กำหนด C = ตรวจสอบผลกับแผน A = หากไม่บรรลุแผนให้วางแผนแก้ไขใหม่^{๒๕๓} ให้ผู้บริหารได้รู้เรื่อง ๑. การก่อให้เกิดความสามัคคีลดความขัดแย้ง ๒. ให้สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ๓. ให้ลดค่าใช้จ่ายและทรัพยากร ๔. ให้เกิดความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร^{๒๕๔}

๒.๔ วิธีการพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ในการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี
ให้ผู้บริหารโรงเรียนรู้จักในการใช้หลักธรรมาภิบาล ๖ นั่นคือ หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า ปฏิบัติต่อนักเรียน ครู ผู้ปกครองมาใช้ในการบริหารงานโรงเรียน^{๒๕๕} ทำ SWOT โดยมีองค์ประกอบของ SWOT มีทั้งหมด ๔ อย่างด้วยกัน ซึ่งประกอบไปด้วย ๑. จุดแข็ง (Strength) คือ ความสามารถและสถานการณ์ที่ดีภายในองค์กร ๒. จุดอ่อน (Weakness) คือ ความสามารถและสถานการณ์ที่เป็นข้อด้อยขององค์กร ซึ่งต้องได้รับการแก้ไข ๓. โอกาส (Opportunity) คือ หนทางที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ๔. อุปสรรค (Threat) คือ ปัจจัยที่ขัดขวางการทำงานขององค์กร ใช้ SWOT วิเคราะห์ปัญหา ซึ่งใช้หลักการ SWOT ในการวิเคราะห์ปัญหานั้นจะแบ่งออกเป็น ๒ ประเภทคือ ๑. การวิเคราะห์จากปัจจัยภายใน (Internal analysis) โดยเป็นการวิเคราะห์จากจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ๒. การวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอก (External analysis) โดยเป็นการวิเคราะห์จากโอกาสและอุปสรรค ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับสังคม การเมือง ประชาชน เศรษฐกิจ เป็นต้น โดยในการวิเคราะห์ตามหลักการ SWOT ที่ถูกต้องนั้นต้องหา

^{๒๕๑} สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๕๒} สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิมพันธ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๕๓} สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๕๔} สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๕๕} สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

จุดแข็งเพื่อลบจุดอ่อน รวมถึงหากลยุทธ์สร้างความแข็งแกร่ง ภายใต้โอกาสที่เกิดขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบจากอุปสรรคต่างๆ นั่นเอง ดังนั้น SWOT จึงเป็นหลักการวิเคราะห์และวางแผนการทำงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จและมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งในการวิเคราะห์นั้นต้องวิเคราะห์จากปัจจัยภายในได้แก่ จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร รวมถึงปัจจัยภายนอกได้แก่ โอกาสและอุปสรรค เพราะนอกจากจะสามารถแก้ไขปัญหภายในและภายนอกองค์กรได้แล้ว ยังทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดียิ่งขึ้นอีกด้วย เมื่อวิเคราะห์ SWOT ได้แล้วนำมาจัดทำโดย PDCA P = กำหนดแผน D = ทำตามแผนที่กำหนด C = ตรวจสอบผลกับแผน A = หากไม่บรรลุแผนให้หาสาเหตุและวางแผนแก้ไขใหม่ หากบรรลุแผนให้รักษามาตรฐานไว้ P = วางแผนใหม่ตั้งเป้าหมายใหม่ D = ทำตามแผนที่กำหนด C = ตรวจสอบผลกับแผน A = หากไม่บรรลุแผนให้วางแผนแก้ไขใหม่^{๒๕๖}

การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เป็นความพยายามที่จะให้หน่วยงานของทางราชการได้ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพทั้งนี้เพื่อความอยู่ดีมีสุขของประชาชน และประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าต่อไป^{๒๕๗} สร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติตามกฎหมาย^{๒๕๘} โดยการนำหลักธรรมาภิบาล ๖ ประการ คือ ๑. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรา กฎ ข้อบังคับประกาศของโรงเรียนต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของชุมชน สังคม ไม่เลือกปฏิบัติ และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎและกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการทำงานภายใต้กฎ มิใช่ตามอำเภอใจหรือตามอำนาจของตัวบุคคล ๒. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน โดยมีการให้และการรับข้อมูลที่สะดวก เป็นจริง ทันการณ์ ตรงไปตรงมา มีที่มาที่ไปที่ชัดเจนและเท่าเทียม มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้ ๓. หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมคิด ร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของโรงเรียนในด้านต่างๆ เช่น การแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ นอกจากนี้ยังรวมถึงการร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผิดชอบต่อผลของการกระทำนั้น ๔. หลักการรับผิดชอบตรวจสอบได้ ได้แก่ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เป็นการสร้างกลไกให้มีผู้รับผิดชอบ ตระหนักในหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของโรงเรียน และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน ๕. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม ๖. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สำนึกในหน้าที่ของตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย และเคารพในสิทธิของผู้อื่น^{๒๕๙} เน้นการเกิดประโยชน์สูงสุด out put, out come, Impact มีความโปร่งใส ตรวจสอบ

^{๒๕๖} สัมภาษณ์ นายสมาน บุตรศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๕๗} สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกยไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๓๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๕๘} สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ตีระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๕๙} สัมภาษณ์ นางธรรมพร แข็งกสิการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วิวรณ สุขวิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

ได้^{๒๖๐} สร้างความตระหนักให้คณะผู้บริหารและคณะครู เห็นความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของ ภาครัฐ การใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า โดยระดมทุนทรัพยากรจากผู้ปกครองสู่โรงเรียนให้เกิดประโยชน์ต่อ ผู้ปกครองประชาชน^{๒๖๑} ให้ผู้บริหารรู้จักใช้วิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี โดยคำนึงถึงความ รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง เปิดเผยข้อมูลการติดตามตรวจสอบ และ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมของแต่ละกิจกรรม^{๒๖๒} เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ ตอบแทน จากการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ควรให้ทุกฝ่ายทั้งภาครัฐ ภาคประชาชน ได้มีส่วนร่วม ในการร่วมกันคิด ร่วมกันทำและร่วมกันภาคภูมิใจ^{๒๖๓} เห็นด้วยและต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงาน และมีการสื่อสารที่ดี เข้าถึงผู้ปกครองและที่สำคัญต้องรับผิดชอบต่อการทำงานและผลงานของ ตนเอง^{๒๖๔} จัดทำโดยการวิเคราะห์ SWOT นำผลการที่ได้มาวางแผนดำเนินการโดยวงจรเดมมิ่ง โดยการวางแผน ดำเนินการตามแผน ประเมินผลตามแผน ปรับปรุงแก้ไข พัฒนา^{๒๖๕} มีจุดหมาย เพื่อให้ผู้มาติดต่อได้รับการอำนวยความสะดวกตามขั้นตอน^{๒๖๖} การจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้บริหารเน้น ประโยชน์สุขของประชาชนจึงต้องเน้นการบริหารงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์เพื่อประโยชน์สุขประชาชน จริงๆ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสีย^{๒๖๗} ให้ผู้บริหารรู้แนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้สังคมของประเทศทั้ง ภาครัฐและภาคธุรกิจ เอกชน และภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ตั้งอยู่ในความ ถูกต้องเป็นธรรม ตามหลักนิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส มีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบ มีความคุ้มค่า^{๒๖๘} ต้องพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ที่เหมาะกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ดีคือ ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่ เป็นประชาธิปไตยและทำงาน มุ่งเน้น ผลงาน เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศ สามารถรับการพัฒนาประเทศได้ในยุค โลกาภิวัตน์ นอกจากนี้ให้ผู้บริหารโรงเรียนนำตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาใช้ โดยมีความประสงค์จะให้ใช้บังคับกับส่วนราชการในทุก กระทรวง ทบวง กรม ทั้งที่เป็นราชการส่วนกลางและราชการส่วนภูมิภาค รวมทั้งหน่วยงานอื่นที่อยู่ใน กำกับของราชการฝ่ายบริหารที่มีการจัดตั้งขึ้นและมีการปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับกระทรวง ทบวง

^{๒๖๐} สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๖๑} สัมภาษณ์ นางศรินทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๖๒} สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๖๓} สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดไพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๖๔} สัมภาษณ์ นายมาโนช ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๖๕} สัมภาษณ์ นายวิสูตร ป้อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๖๖} สัมภาษณ์ นายสมเดช เฟ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๖๗} สัมภาษณ์ นางสาวกร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะศึกษาควร วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๖๘} สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

กรม^{๒๖๙} การนำวิธีการ SWOT มาดำเนินการ ใช้หลักการหลักกรรมของพ่อ
 ระเบิดข้างใน แก้ปัญหาที่จุดเล็ก ตามขั้นตอน^{๒๗๐} ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพดังนี้
 ๑. มีพฤติกรรมในการทำงานเพื่อประชาชนและองค์กร ๒. กล้าตัดสินใจทำในสิ่งที่ถูกต้อง ๓. ไม่ถูก
 ชี้นำในการตัดสินใจ ๔. มีความรับผิดชอบ ๕. รักษาเกียรติและอาชีพตนเอง ๖. มีความโปร่งใส
 ๗. ได้รับความศรัทธาเชื่อถือ^{๒๗๑}

**ด้านที่ ๓. กลยุทธ์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นผู้มีมนุษย
 สัมพันธ์** วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้บริหารโรงเรียนให้มีมนุษยสัมพันธ์ จากการลงพื้นที่สัมภาษณ์ ได้
 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เป็นประเด็นที่สำคัญ เป็นข้อๆ จำนวน ๘ ข้อ ดังนี้

๓.๑ วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารโรงเรียนด้วยการกระจายงานสู่ผู้ร่วมงาน
 ผู้บริหารโรงเรียนรู้วิธีการจัดคนลงให้ตรงกับงานยึดหลักความรู้ ความสามารถ หรือความถนัด
 (Put the right man on the right job) ให้ความสำคัญกับเพื่อร่วมงานทุกคน^{๒๗๒} มีข้อมูลรายบุคคล
 ถูกต้อง แม่นยำ ตรงประเด็น ดังจุดแข็งของผู้บริหารโรงเรียนมาทำงานในสิ่งที่เป็จุดเด่นของผู้บริหาร
 โรงเรียนนั้นๆ เพื่อดึงจุดแข็งมาให้เกิดประโยชน์เพื่อวางแผนในการกระจายงาน^{๒๗๓} ให้ผู้บริหาร
 โรงเรียนได้มีความเข้าใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้อยอมรับความแตกต่างของบุคคลกระจาย
 งานโดยมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลเพื่อให้บุคคลสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จภายใต้
 การดูแลของผู้บริหารโรงเรียน^{๒๗๔} ใช้คนให้ถูกกับงานให้ตรงกับความสามารถของคน^{๒๗๕} มีการสำรวจ
 ความสามารถ และมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ^{๒๗๖} ใช้หลักการในการสร้างมนุษยสัมพันธ์
 ด้วยการกระจายงานใช้หลัก สัปปุริสธรรม ๗ อันได้แก่ ๑) ธัมมัญญตา (การรู้จักเหตุ) คือ การรู้จัก
 วิเคราะห์สาเหตุของสถานการณ์และความเป็นไปของชีวิต ๒) อัตถัญญตา (การรู้จักผล) หมายถึง เมื่อ
 มีเหตุก็ย่อมมีผล เมื่อมีปัญหาอันใดเกิดขึ้นเราจะต้องใช้หลักเหตุผลมาพิจารณาปัญหา ๓) อัตตัญญตา
 (การรู้จักตน) ความเป็นผู้รู้จักตน คือรู้จักตนเองโดยฐานะ ภาวะ เพศ วัย ความรู้ ความสามารถ และ
 คุณธรรมอื่นๆ ๔) มัตตัญญตา (การรู้จักประมาณ) หมายถึง ความพอดี ความพอเหมาะพอสมควรการ
 รู้จักประมาณ ๕) กาลัญญตา (การรู้จักกาล) หมายถึง การรู้จักเวลาที่เหมาะสมในการทำกิจกรรม

^{๒๖๙} สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิมพันธ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๗๐} สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔
 กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๗๑} สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๗๒} สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๗๓} สัมภาษณ์ นายสมาน บุตศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๗๔} สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกยไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๑๓
 มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๗๕} สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ติระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๗๖} สัมภาษณ์ นางธรรมพร แข็งกสิการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วิวรณ
 สุขวิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

ต่างๆ และรู้จักปฏิบัติตนให้ถูกต้องกับกาลเทศะ ๖) ปริสัญญูตา (การรู้จักชุมชน) คือ การรู้จักหมู่คณะหรือกลุ่มชนว่าดีหรือไม่ดีควรคบหาสมาคม ควรเข้าไปอยู่เป็นพวกหรือไม่ เมื่ออยู่ในชุมชนหรือที่ประชุมนั้นๆ ๗) ปุคฺคโลปรปริญญูตา (การรู้จักบุคคล) ได้แก่ การรู้จักประเภทบุคคลแต่ละคนว่าฉลาดหรือโง่เป็นคนพาลหรือเป็นดี และใช้หลักฆราวาสธรรม ๔ ฆราวาสธรรม แปลว่า คุณสมบัติของผู้ประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิตทางโลก ประกอบด้วยธรรมะ ๔ ประการ คือ ๑) สัจจะ แปลว่า จริงตรง แท้ มีความซื่อสัตย์เป็นพื้นฐาน เป็นคนจริงต่อความเป็นมนุษย์ของตน ๒) ทมะ แปลว่า ฝึกตน ช่มจิต และรักษาใจ บังคับตัวเองเพื่อลดและละกิเลส และรักษาสัจจะ ๓) ขันติ แปลว่า อุตทน ไม่ใช่เพียงแต่อดทนกับคำพูดหรือการกระทำของผู้อื่นที่เราไม่พอใจ แต่หมายถึงการอดทนอดกลั้นต่อการบีบบังคับของกิเลส ๔) จาคะ แปลว่า เสียสละ บริจาคสิ่งที่ไม่ควรมีอยู่ในตน โดยเฉพาะกิเลสเพราะนั่นคือสิ่งที่ไม่ควรมีอยู่กับตน ละนิสัยไม่ดีต่างๆ^{๒๗๗} สร้างความเข้าใจตนเองโดยฝึกให้เป็นผู้ยิ้มแย้ม ทักทาย แสดงความเป็นมิตร มีความอดทน เข้าใจผู้อื่น เห็นใจ และเข้าใจบริบท สิ่งแวดล้อมที่ทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขในการทำงาน^{๒๗๘} ให้ผู้บริหารรู้จักใช้กลวิธีการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์กร มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ ความถนัด อย่างมอบหมายงานโดยยึดเหนี่ยวให้ทำ ที่ไม่มองบริบทต่างๆ ของบุคลากรในองค์กร^{๒๗๙} การสร้างความสัมพันธ์โดยการกระจายงาน ใช้กระบวนการมอบหมายงานตามความถนัด ตามความชอบ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน^{๒๘๐} สร้างด้วย ๑. เข้าใจงาน และมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ๒. เข้าใจคน จูงใจให้ทำงาน ยอมรับความแตกต่าง ๓. ประสานงานได้ ๔. ไว้วางใจให้ทำงาน จะทำให้ประสบความสำเร็จ^{๒๘๑} ให้รู้จักการจัดทำข้อมูลรายบุคคล ที่ถูกต้อง ชัดเจน ดึงจุดความสามารถของบุคลากรออกมาให้ได้ เพื่อจะมอบหมายงานให้ทำเพื่อผลในการประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เกิดประโยชน์แก่องค์กร^{๒๘๒} ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รู้วิธีมอบหมายภาระงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล^{๒๘๓} ผู้บริหารควรลดอัตตาในตนเอง ปล่อยวางและสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน^{๒๘๔} ผู้บริหารจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้น มนุษย์สัมพันธ์เป็นสิ่งจำเป็นเพราะการดำเนินการใดๆ ไม่มีใครสามารถทำได้สำเร็จและการที่จะสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับที่จะให้ความร่วมมือ จำเป็นต้องมีเทคนิคในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีด้วยการกระจายงานให้ผู้ร่วมงานได้

^{๒๗๗} สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๗๘} สัมภาษณ์ นางศรินทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๗๙} สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๘๐} สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดไพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๘๑} สัมภาษณ์ นายมาโนช ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๘๒} สัมภาษณ์ นายวิสูตร ป้อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๘๓} สัมภาษณ์ นายสมเดช เพ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๘๔} สัมภาษณ์ นางสาวกร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะศึกษาควร วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐

รับผิดชอบ^{๒๘๕} ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้เรียนรู้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาก่อนมอบหมายงาน ควรวิเคราะห์ภารกิจและบุคลากรของโรงเรียนให้ชัดเจน ว่า ภาระงานใดควรกระจายอำนาจแบบแบ่งอำนาจ มอบอำนาจหรือให้อำนาจการตัดสินใจแบบเบ็ดเสร็จแก่ผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง การบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจของแต่ละสถานศึกษาแต่ละแห่ง แต่ละขนาดจึงไม่มีเหตุผลที่จะต้องมีรูปแบบเหมือนกัน อย่างไรก็ตามให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสดำเนินการการทำงาน ก็ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาเช่นกัน ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารกระจายอำนาจไม่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ยุทธศาสตร์การบริหารแบบกระจายอำนาจ ที่สถานศึกษาควรใช้ดำเนินการ ได้แก่ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม การมอบหมายงาน การพัฒนาบุคลากร การกำกับ ติดตาม การระดมทรัพยากรแบบเครือข่าย การใช้เทคโนโลยี การประสานงาน การบูรณาการ และการทำงานที่เน้นคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การเลือกใช้ยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ความสำเร็จของการกระจายอำนาจขึ้นอยู่กับ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารและภาวะผู้นำ โดยมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง มีความรับผิดชอบ และมีการจัดการที่ดี ครูและบุคลากรมีค่านิยมและศรัทธาในการทำงานตามวิถีแห่งประชาธิปไตย โดยเน้นปัญญธรรม สามัคคีธรรมและคารวะธรรม คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วมทางวิชาการมากยิ่งขึ้น รวมทั้งผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ ต้องมีความตั้งใจจริงที่จะให้เกิดการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง^{๒๘๖} ใช้หลักการ SWOT มาพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ ดำเนินการมอบหมายงานตามความถนัด ใช้หลักธรรมาภิบาลประกอบ^{๒๘๗} ให้ผู้บริหารมีทักษะและความรู้ความสามารถใช้คนให้ถูกงาน ผู้บริหารคนไหนถนัดอะไรมีความถนัดไปทางไหนส่งเสริมตามความถนัดนั้น^{๒๘๘}

๓.๒ วิธีการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ผู้บริหารโรงเรียนด้วยการสร้างทีมงาน สร้างผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างทีมงานด้วยการมอบหมายงานให้กับคณะทำงาน โดยผู้บริหารจะเป็นโค้ชอยู่ห่างๆ คอยให้คำปรึกษาหารือ ข้อเสนอแนะ หรือตามที่ทีมงานร้องขอมา^{๒๘๙} ใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ หมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล หรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน มีอยู่ ๔ ประการ ได้แก่ ๑. ทาน คือ การให้ การเสียสละ หรือการเอื้อเฟื้อแบ่งปันของๆ ตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ตัวฝ่ายเดียว คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้ไม่เป็นคนละโมภ ไม่เห็นแก่ตัว เราควรคำนึงอยู่เสมอว่า ทรัพย์สินของที่เราหามาได้ มิใช่สิ่งจีรังยั่งยืน เมื่อเราสิ้นชีวิตไปแล้วก็ไม่สามารถจะนำติดตัวเอาไปได้ ๒. ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคาย

^{๒๘๕} สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๘๖} สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิมพันธ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๘๗} สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๘๘} สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๒๘๙} สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

ก้าวร้าว พุดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสำหรับกาลเทศะ เพราะการพุดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น วิธีการที่จะพุดให้เป็นปียวาจา นั้น จะต้องพุดโดยยึดถือหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ เว้นจากการพุดเท็จ เว้นจากการพุดส่อเสียด เว้นจากการพุดคำหยาบ เว้นจากการพุดเพื่อเจ้อ ๓. อัตถจริยา คือ การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือการประพุดในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ๔. สมานัตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพุดเสมอดันเสมอปลาย คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลเล รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยม และไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย ด้วยการมีน้ำใจต่อกัน มีคำพุดที่เหมาะสม ทำตนเสมอดันเสมอปลาย ทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม^{๒๔๐} ต้องคัดเลือกทีมงานที่มีลักษณะเปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ เป็นกันเอง มีความรู้ความสามารถสื่อสารได้ถูกต้อง เป็นที่ยอมรับนับถือของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งจะรักษาความเชื่อมั่น ความศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บริหารโรงเรียนต่อไป^{๒๔๑} ประชุม พบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้^{๒๔๒} เรียนรู้การสร้างเครือข่ายทีมงาน นำความรู้ที่ได้มาจัดทีมงานที่มีความสามารถ^{๒๔๓} ใช้หลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ อันได้แก่ ๑) อัมมัญญตา (การรู้จักเหตุ) คือ การรู้จักวิเคราะห์สาเหตุของสถานการณ์และความเป็นไปของชีวิต ๒) อัตถัญญตา (การรู้จักผล) หมายถึง เมื่อมีเหตุก็ย่อมมีผล เมื่อมีปัญหาอันใดเกิดขึ้นเราจะต้องใช้หลักเหตุผลมาพิจารณาปัญหา ๓) อัตตัญญตา (การรู้จักตน) ความเป็นผู้รู้จักตน คือ รู้จักตนเองโดยฐานะ ภาวะ เพศ วัย ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมอื่นๆ ๔) มัตตัญญตา (การรู้จักประมาณ) หมายถึง ความพอดี ความพอเหมาะพอสมควรการรู้จักประมาณ ๕) กาลัญญตา (การรู้จักกาล) หมายถึง การรู้จักเวลาที่เหมาะสมในการทำกิจกรรมต่างๆ และรู้จักปฏิบัติตนให้ถูกกับกาลเทศะ ๖) ปริสัญญตา (การรู้จักชุมชน) คือ การรู้จักหมู่คณะหรือกลุ่มชนว่าดีหรือไม่ดีควรคบหาสมาคม ควรเข้าไปอยู่เป็นพวกหรือไม่ เมื่ออยู่ในชุมชนหรือที่ประชุมนั้นๆ ๗) ปุคคลโลปปริญญตา (การรู้จักบุคคล) ได้แก่ การรู้จักประเภทบุคคลแต่ละคนว่าฉลาดหรือโง่เป็นคนพาลหรือเป็น^{๒๔๔} เน้นกระบวนการพัฒนาเป็นทีม มีการกระจายอำนาจ ให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น^{๒๔๕} ให้ผู้บริหารรู้จักการกำหนดตัวบุคคลร่วมกันในการทำงาน ออกคำสั่งแต่งตั้ง ประชุมคณะทำงาน กำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ร่วมกัน สร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน มอบหมายงานชัดเจนแน่นอน ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการทำงาน^{๒๔๖} ดำเนินการโดยให้บุคลากรได้เลือกทีมงานที่มีความคุ้นเคยกันมีลักษณะที่ชอบทำงานเหมือนกันมีนิสัย

^{๒๔๐} สัมภาษณ์ นายสมาน บุตรศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๔๑} สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกยไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๔๒} สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ติระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๔๓} สัมภาษณ์ นางธรรมพร แข็งกสิการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วิวรณ สุขวิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๔๔} สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๔๕} สัมภาษณ์ นางศรินทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๔๖} สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

ใจคอคล้ายกัน^{๒๙๗} สร้างด้วยการ ๑. การสื่อสารพูดคุย ๒. การให้กำลังใจ ๓. การเอาใจใส่ งานที่มอบหมาย^{๒๙๘} ใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ประการ ได้แก่ ๑. ทาน คือ การให้ การเสียสละ หรือ การเอื้อเฟื้อแบ่งปันของๆตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ๒. ปิยวาจา คือ การพูดจา ด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ เหมาะสมสำหรับกาลเทศะ ๓. อัตถจริยา คือ การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือการประพฤตินิสัยที่เป็น ประโยชน์แก่ผู้อื่น ๔. สมานัตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอต้นเสมอ ปลาย^{๒๙๙} ผู้บริหารต้องให้เกียรติ ซึ่งกันและกัน การเคารพผู้อาวุโส^{๓๐๐} ใช้คนหรือบริหารจัดการคน ให้เหมาะสมกับความสามารถ^{๓๐๑} ให้ผู้บริหารได้มีความตระหนักถึงการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการสร้างทีมงาน และสามารถรวมพลังทีมงานในการปฏิบัติงาน ให้ประสบความสำเร็จ^{๓๐๒} สร้างผู้นำและนักบริหารให้สามารถสร้างทีมงานได้เป็นอย่างดี โดยใช้ เทคนิคในการสร้างคน ด้วยการสร้างความมุ่งหมายที่จะให้บรรลุเป้าหมายของงาน โดยมีความมุ่งมั่น อยู่ที่ประโยชน์ของงานและประโยชน์ของตนเองประกอบกัน แล้วสร้างมนุษยสัมพันธ์ในระหว่าง บุคลากรที่ร่วมเป็นทีมงาน ให้มีสำนึกที่จะร่วมกันสร้างผลงานให้สำเร็จเป็นหนึ่งเดียว โดยจะต้องทำคือ ๑. ผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเองก่อน แล้วปรับตนเองให้เหมาะแก่การที่จะเป็นหัวหน้างาน.ในด้านรู้จัก หน้าที่ของตนมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรอื่นๆ อย่างไร การปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนมีพลังอำนาจ ที่จะควบคุมและคุ้มครองผู้ร่วมงานอื่นๆ ได้อย่างไร บุคลิกภาพของตนมีจุดเด่นอะไรที่จะนำมาใช้ ในทางปฏิบัติให้เป็นประโยชน์ต่องานและต่อผู้ร่วมทีมงานได้บ้าง และจะใช้ได้อย่างไร จุดอ่อนของ ตนเองมีอย่างไรบ้าง และจะปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนของตนเอง สำหรับการร่วมกันทำงานเป็นทีมได้ อย่างไร ๒. ให้ผู้บริหารโรงเรียนรู้จักและเข้าใจสมาชิกทุกคนที่ร่วมทีมงาน ความใฝ่ฝันและเป้าหมาย รวมทั้งค่านิยมของแต่ละสมาชิกแต่ละคนที่ร่วมทีมงาน วิธีการจุดใจที่จะนำมาใช้ได้ผลต่อสมาชิกแต่ละคน อาจจะแตกต่างกัน สำนึกในตนเองของสมาชิกแต่ละคนต่องานที่จะเข้าร่วมปฏิบัติเป็นอย่างไร ประสบการณ์ในอดีตของแต่ละคน สมาชิกมองหัวหน้าทีมของตนด้วยทัศนคติอย่างไร ๓. ให้ผู้บริหาร โรงเรียนได้รู้วิธีการประสานความเข้าใจในการทำงานในประเด็น ทบทุนและต่อยอดความสามารถ และประสบการณ์ของทีมที่เคยประสบความสำเร็จมาแล้ว เพื่อสร้างเสริมสำนึกแห่งความภาคภูมิใจ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมงาน การเคารพและให้ความสำคัญต่อกันระหว่างเพื่อนสมาชิกผู้ ร่วมทีม ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมงาน ความสามัคคีในทีม กำลังขวัญของทีมงาน การยอมรับ บทบาทของหัวหน้าทีม ๔. ให้ผู้บริหารโรงเรียนรู้จักศัลยาในการสร้างเสริมสำนึกในการทำงานร่วมกัน เป็นทีม ด้วยสร้างเสริมความไว้วางใจเชื่อใจในระหว่างสมาชิกผู้ร่วมทีม สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนกัน

^{๒๙๗} สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดไพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๙๘} สัมภาษณ์ นายมาโนช ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๒๙๙} สัมภาษณ์ นายวิสูตร ป้อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๐๐} สัมภาษณ์ นายสมเดช เฟ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๐๑} สัมภาษณ์ นางสาวกร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะศึกษาควรวร วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๐๒} สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารังควัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

และกัน สร้างเสริมระบบและวิธีการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน ของทีม แสวงหาวิธีที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาขัดแย้งในแนวทางประนีประนอม ส่งเสริมให้สมาชิก ของทีมระดมพลังความสามารถของตนมาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างผลงานของทีมให้ดียิ่งขึ้น มีวิธีการ ในการควบคุมและคุ้มครองที่ดี และ สร้างเสริมสิ่งแวดล้อมในองค์กรที่มีลักษณะสนับสนุนการทำงาน เป็นทีม^{๓๐๓} เคารพในความเป็นมนุษย์ของทุกคน มองโลกในแง่ดี และมองแต่ส่วนดีของผู้อื่น ถามและ ยอมรับความคิดเห็นคนอื่น ใจกว้างเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความยุติธรรม เอาใจใส่^{๓๐๔} สร้างผู้บริหารให้มีความรู้ในการสร้างความผูกพันต่อคนอื่น เอาใจใส่ สร้างองค์กรให้ผู้บริหารทุกคนได้ทำงานอย่างมีความสุขรู้วิธีการสร้างทีมงานที่ถูกต้องชัดเจนมีการสร้างทีมที่เข้มแข็งได้^{๓๐๕}

๓.๓ วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารโรงเรียนด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้บริหารโรงเรียนรู้วิธีการค้นหาแรงบันดาลใจที่เราชอบที่เราต้องการ หรือตนเองชอบ และต้องการ จากบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ในการครองตน ครองคน ครองงาน หรือประสบความสำเร็จในหน้าที่ การงาน^{๓๐๖} ทำตนเป็นแบบอย่างผู้ร่วมงาน เป็นคนเสียสละ ทำตนมุ่งมั่นในการทำงานไปสู่เป้าหมาย ให้เห็นประโยชน์ส่วนรวม^{๓๐๗} การที่จะสร้างให้เกิดกับผู้บริหารโรงเรียนต้องเริ่มสร้างแรงบันดาลใจที่ตัว เราเองก่อน แล้วจึงค่อยๆ สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดกับบุคลากร คอยหมั่นสร้างบรรยากาศให้เอื้อ ต่อ การพัฒนา สร้างความผูกพันร่วมกัน ทำแรงบันดาลใจไปสู่ความสำเร็จจะส่งผลให้เกิด มนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน^{๓๐๘} ยกตัวอย่างบุคคลที่ประสบความสำเร็จ กระตุ้นให้ทำงาน^{๓๐๙} จัดให้มี กิจกรรมที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนา สร้างเงื่อนไขให้เกิดแนวคิดและแรงบันดาลใจใน การทำงาน^{๓๑๐} ใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ประกอบด้วย ๑) เมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข ๒) กรุณา ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ๓) มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ๔) อุเบกขา การรู้จัก วางเฉยและใช้หลักธรรมาธรรมคุณสมบัติของผู้ประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิตทางโลก ประกอบด้วยธรรมะ ๔ ประการ คือ ๑) สัจจะ แปลว่า จริง ตรง แท้ มีความซื่อสัตย์เป็นพื้นฐาน เป็น คนจริงต่อความเป็นมนุษย์ของตน ๒) ทมะ แปลว่า ฝึกตน ข่มจิต และรักษาใจ บังคับตัวเองเพื่อลด และละกิเลส และรักษาสัจจะ ๓) ขันติ แปลว่า อดทน ไม่ใช่เพียงแต่อดทนกับคำพูดหรือการกระทำ

^{๓๐๓} สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิยมพันธุ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๐๔} สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๐๕} สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๐๖} สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๐๗} สัมภาษณ์ นายสมาน บุตศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๓๐๘} สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกยไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๐๙} สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ติระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๑๐} สัมภาษณ์ นางธรรมพร แข็งกสิการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วิวรณ สุขวิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

ของผู้อื่นที่เราไม่พอใจ แต่หมายถึงการอดทนอดกลั้นต่อการบีบบังคับของกิเลส ๔) จาคะ แปลว่า เสียสละ บริจาคสิ่งที่ไม่ควรมีอยู่ในตน โดยเฉพาะกิเลสเพราะนั่นคือสิ่งที่ไม่ควรมีอยู่กับตน ละนิสัยไม่ดีต่างๆ^{๓๑๑} กระตุ้น แนะนำ ชี้แนะ ให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนาตน เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ^{๓๑๒} ผู้บริหารต้องสร้างแรงบันดาลใจในตนเองก่อนแล้วจึงนำไปสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา นำเรื่องความภูมิใจผลสำเร็จของงานความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ วิทยฐานะ ขึ้นเงินเดือน มาเป็นแรงบันดาลใจต่อไป^{๓๑๓} ดำเนินการโดยการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อความสำเร็จมอบหมายงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติได้จริงและเกิดผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติ^{๓๑๔} สร้างโดย ๑.ทุกคนทำได้ ไม่ต้องกลัวไม่สำเร็จ ๒. มีเป้าหมายชัดเจนเด็ดกั ๓. ทำงานให้สนุก ประสบความสำเร็จ ๔. ให้รางวัล^{๓๑๕} ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้เสียสละ เป็นผู้นำในการทำงาน เป็นผู้ให้มากกว่าเป็นผู้รับ ทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและตามวัตถุประสงค์และตรงกำหนดเวลา จะเกิดแรงบันดาลใจอย่างสูง^{๓๑๖} ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างอิสระ^{๓๑๗} ให้รางวัล สร้างขวัญกำลังใจ และเป็นแบบอย่างแก่ทุกคน^{๓๑๘} ให้ผู้บริหารได้สร้างพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมและยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วยคนที่มีแรงจูงใจสูงจะใช้เวลาพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่ไม่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรมหรือไม่ก็ล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย^{๓๑๙} การสร้างมนุษยสัมพันธ์ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ แก่ผู้บริหารโรงเรียน ด้วยการหาเป้าหมายเล็กคิด ๑. อย่าความกลัว.ความกลัวเป็นอันตรายด้วยเหตุผลสองข้อ ๑) ความกลัวจะทำให้คุณไม่มีแรงบันดาลใจ เป้าหมายในแง่ลบไม่ใช่สิ่งที่คุณจะลงมือทำให้สำเร็จ ยิ่งไปกว่านั้น ๒) เป้าหมายลบจะดูดพลังงานจากคุณ มันแย่งที่ต้องอยู่บนความหวาดกลัว ๒. ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำให้เป็นตัวอย่าง ๓. ต้องมีการตั้งรางวัล. อย่าใช้รางวัลเพื่อเป้าหมายใหญ่อย่างเดียว ตั้งเป้าหมายย่อยและให้รางวัลตัวเองสำหรับความสำเร็จขั้นเล็กกว่า ๔. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความมั่นใจ ๕. ต้องหาสิ่งที่คุณต้องทำ.๖. ต้องมีความรู้ในการหาประโยชน์จากแหล่งข้อมูล ด้วยเทคโนโลยีแค่ปลายนิ้วสัมผัสก็เท่ากับโลกทั้งใบอยู่ในมือคุณ ๗. ต้องเริ่มจากสิ่งเล็ก. ๘. ผู้บริหารต้องตื่นตัวอยู่ตลอด.๙. มีการขัดเกลาแผนการ. ผู้บริหารอย่าทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่. ๑๐. หาเพื่อนที่คิดคล้ายคลึงกันมาเป็นผู้สนับสนุน.๑๑. ให้ทำผังความก้าวหน้าของคุณ. เป็นแรง

^{๓๑๑} สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๓๑๒} สัมภาษณ์ นางศรินทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๓๑๓} สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๑๔} สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดไพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๑๕} สัมภาษณ์ นายมาโนช ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๑๖} สัมภาษณ์ นายวิสูตร ปอมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕

^{๓๑๗} สัมภาษณ์ นายสมเดช เฟ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๑๘} สัมภาษณ์ นางสาวกร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะศึกษาควร วันที่ ๑๒ กรกฎาคม.๒๕๖๐

^{๓๑๙} สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

บันดาลใจคอยจดบันทึกงานของผู้บริหารโรงเรียนบันทึกหน้าที่ทุกๆ อย่าง และเช็คอินเพื่อดูว่าผู้บริหารไปถึงเป้าหมายย่อยหรือยัง พวกบันทึกนี้ติดตัวในทุกๆ ที่ที่ไป^{๓๒๐} ทำตัวเป็นแบบอย่าง ยกตัวอย่างที่ดีมาให้พัฒนา ดำเนินการสร้างแรงบันดาลใจ^{๓๒๑} พัฒนาให้ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจ ด้วยการใช้อย่างหลากหลาย ซึ่งให้เห็นว่า การทำงานทุกประเภททุกชนิดให้ทำด้วยใจที่พัฒนา ย่อมนำความสุขมาให้ส่งผลให้งานที่ทำออกมาดีและประสบความสำเร็จ^{๓๒๒}

๓.๔ วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารโรงเรียนด้วยการสร้างความสามารถในการประสานงาน ผู้บริหารต้องมีรอยยิ้ม เป็นผู้ที่อ่อนน้อมถ่อมตน ไม่อวดดี ไม่เยอเยิง ต้องเป็นคนที่ยิ้มแย้มแจ่มใส การรู้จักให้ การเสียสละ รู้จักแบ่งปัน แก่ผู้ร่วมงาน ผู้ที่มีความต้องการหรือบุคคลที่ต่ำกว่าเราดีกว่าเรา^{๓๒๓} สร้างผู้บริหารให้มีความเป็นคนที่ยิ้มแย้ม แจ่มใส พุดจาไพเราะ เป็นคนอ่อนหวาน สร้างให้เป็นคนที่มีความรอบรู้ในงานของตนเอง บุคลิกภาพที่ใครเห็นแล้วประทับใจ มีภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน^{๓๒๔} ต้องปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองตลอดเวลาให้เข้ากับบุคลากร สร้างความคุ้นเคย การมีปฏิสัมพันธ์ต่อบุคคล ใช้สื่อ เครื่องมือที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการประสานงาน จนทำให้ตนประสบความสำเร็จ ซึ่งจะทำมาด้วยมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน^{๓๒๕} ฝึกให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ออกประสานงานกับผู้ปกครอง ชุมชน สังคม เน้นสร้างความสามารถในการประสานงาน^{๓๒๖} สร้างให้ผู้บริหารมีอัธยาศัยเชิงบวก เป็นผู้มีกัลยาณมิตร จิตใจแจ่มใส ยิ้มแย้มเบิกบาน^{๓๒๗} ใช้หลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ อันได้แก่ ๑) ฉัหมัญญตา (การรู้จักเหตุ) คือ การรู้จักวิเคราะห์สาเหตุของสถานการณ์และความเป็นไปของชีวิต ๒) อัตถัญญตา (การรู้จักผล) หมายถึง เมื่อมีเหตุก็ย่อมมีผล เมื่อมีปัญหาอันใดเกิดขึ้นเราจะต้องใช้หลักเหตุผลมาพิจารณาปัญหา ๓) อัตตัญญตา (การรู้จักตน) ความเป็นผู้รู้จักตน คือ รู้จักตนเองโดยฐานะ ภาวะ เพศ วัย ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมอื่นๆ ๔) มัตตัญญตา (การรู้จักประมาณ) หมายถึง ความพอดี ความพอเหมาะพอสมควรการรู้จักประมาณ ๕) กาลัญญตา (การรู้จักกาล) หมายถึง การรู้จักเวลาที่เหมาะสมในการทำกิจกรรมต่างๆ และรู้จักปฏิบัติตนให้ถูกกับกาลเทศะ ๖) ปริสัญญตา (การรู้จักชุมชน) คือ การรู้จักหมู่คณะหรือกลุ่มชนว่าดีหรือไม่ดีควรคบหาสมาคม ควรเข้าไปอยู่เป็นพวกหรือไม่ เมื่ออยู่ในชุมชนหรือที่ประชุมนั้นๆ ๗) ปุคคโลปรปริญญตา (การรู้จักบุคคล) ได้แก่

^{๓๒๐} สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิมนต์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๒๑} สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๒๒} สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๒๓} สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๒๔} สัมภาษณ์ นายสมาน บุตศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๓๒๕} สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๒๖} สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ตีระมัตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๒๗} สัมภาษณ์ นางธรรมพร แข็งกสิการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วิวรณ สุขวิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

การรู้จักประเภทบุคคลแต่ละคนว่าฉลาดหรือโง่ เป็นคนพาลหรือเป็น^{๓๒๘} ให้ผู้บริหารโรงเรียนรู้วิธีการ มีการเน้นการทำงานเป็นทีม ประสาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยพัฒนางานไปด้วยกัน ก้าวไปพร้อมๆ กัน^{๓๒๙} สร้างผู้บริหารโรงเรียนให้รู้ว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่จะต้องติดต่อประสานงานที่ดี การมอบหมายงานด้วยวาจา หรือเป็นลายลักษณ์อักษร คือคำสั่งให้ชัดเจน เป็นการสร้างความสามารถในการประสานงานด้วยอีกแบบหนึ่ง^{๓๓๐} สร้างทีมงานเพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันและ ผลักดันให้เป็นทั้งผู้รับและผู้นำเสนอ^{๓๓๑} ทำตนให้มีน้ำใจต่อกัน จะเป็นหลักให้งานประสานงานประสบความสำเร็จ^{๓๓๒} สร้างผู้บริหารให้เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ยิ้มแย้มแจ่มใส พูดจาด้วยความสุภาพ ไม่พูดคำหยาบ ต้องสร้างให้เป็นผู้รอบรู้ทุกงานทุกเรื่องทำตนให้เป็นบุคคลที่ภูมิฐาน การแสดงออกให้ผู้พบเห็นประทับใจแม้วินาทีแรกก็พบ^{๓๓๓} ผู้บริหารโรงเรียนต้องรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ปรัชญาวางแผนการทำงานร่วมกันใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ประการ ได้แก่ ๑. ทาน คือ การให้ การเสียสละ หรือการเอื้อเพื่อแบ่งปันของๆตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ๒. ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่ เป็นประโยชน์เหมาะสำหรับกาลเทศะ ๓. อตถจริยา คือ การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือการประพาสในสิ่งที่ เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ๔. สมานัตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอดัน เสมอปลาย^{๓๓๔} ใช้สติคิดก่อนทำ เลือกคนได้เหมาะกับงานและเวลา^{๓๓๕} สร้างผู้บริหารโรงเรียนให้รู้ถึง การประสานงานที่ดีด้วยการทำตัวเป็นที่เคารพเชื่อถือ ที่จะช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่าง รวดเร็ว การประสานงานที่ดีต้องประหยัดเวลาทุกฝ่ายเข้าถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ของ องค์กรการประสานงานด้วยการสร้างความสามัคคี และความเข้าใจในหมู่คณะ สร้างมนุษยสัมพันธ์ใน การประสานงานด้วย “ประสานหน่วยงาน ต้องประสานคน จะประสานคน ต้องประสานใจ”^{๓๓๖} สร้างผู้บริหารโรงเรียนได้รู้วิธีการประสานงานประกอบ ๑. วิธีการสร้างความร่วมมือ จะต้องสร้าง สัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย โดยอาศัยความเข้าใจ หรือการตกลงร่วมกันมีการ รวบรวมกำลังความคิด วิธีการ เทคนิค และระดมทรัพยากรมาสนับสนุนงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน ๒. ให้รู้วิธีในช่วงจังหวะเวลา จะต้องปฏิบัติงานตาม บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคน ตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันให้ตรงเวลา ๓. วิธีสร้าง

^{๓๒๘} สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๓๒๙} สัมภาษณ์ นางศรินทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๓๓๐} สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๓๑} สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดไพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๓๒} สัมภาษณ์ นายมาโนช ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๓๓} สัมภาษณ์ นายวิสูตร ป้อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๓๔} สัมภาษณ์ นายสมเดช เฟ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๓๕} สัมภาษณ์ นางสาวกร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะศึกษาควร วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๓๖} สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

ความสอดคล้อง จะต้องพิจารณาความพอเหมาะพอดีไม่ทำงานซ้อนกัน ๔. วิธีสร้างระบบการสื่อสาร จะต้องมีการสื่อสารที่เข้าใจตรงกันอย่างรวดเร็ว และราบรื่น ๕. ผู้บริหารต้องรู้วิธีการเป็นผู้ประสานงาน จะต้องสามารถดึงทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงานเพื่อตรงไปสู่จุดหมายเดียวกัน ตามที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของงาน^{๓๓๗} ทำตัวเป็นผู้ที่มีความยิ้มแย้ม แจ่มใส ตั้งใจสนทนา เจรจาไพเราะ สงเคราะห์เกื้อกูล^{๓๓๘} ให้ได้เรียนรู้และวิธีการปรึกษาแนะนำที่ดีแก่ผู้บริหารโรงเรียนด้วยกัน^{๓๓๙}

๓.๕ วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารโรงเรียนด้วยการครองคน(นั่งในใจผู้ร่วมงาน) สร้างตนเองให้สามารถเป็นที่พึ่งผู้ร่วมงานทุกสถานการณ์ด้วยการสร้างความเป็นกัลยาณมิตรต่อบุคคลทั่วไป โดยไม่เลือกปฏิบัติ คิดดี คิดอย่างไรเราก็ทำอย่างนั้น ไม่แบ่งชนชั้นทำตนเสมอต้นเสมอปลาย^{๓๔๐} ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีและใช้หลัก พรหมวิหารธรรม ๔ พรหมวิหาร แปลว่า ธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่ พรหมวิหารเป็นหลักธรรมสำหรับทุกคน เป็นหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์ หลักธรรมนี้คือ ๑) เมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข ความสุขเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา ความสุขเกิดขึ้นได้ทั้งกายและใจ เช่น ความสุขเกิดจากการมีทรัพย์ ความสุขเกิดจากการใช้จ่ายทรัพย์เพื่อการบริโภค ความสุขเกิดจากการไม่เป็นหนี้ และความสุขเกิดจากการทำงานที่ปราศจากโทษ เป็นต้น ๒) กรุณา ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ความทุกข์ คือ สิ่งที่เข้ามาเบียดเบียนให้เกิดความไม่สบายกาย ไม่สบายใจ และเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน ๓) มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า "ดี" ในที่นี้ หมายถึง การมีความสุขหรือมีความเจริญก้าวหน้า ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีจึงหมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ไม่มีจิตใริชยา ความริชยา คือ ความไม่สบายใจ ความโกรธ ความฟุ้งซ่านซึ่งมักเกิดขึ้นเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีกว่าตน เช่น เห็นเพื่อนแต่งตัวเรียบร้อยแล้วครุฑมเขยก็เกิดความรู้สึกอิจฉาใจ แกล้งเอาเศษชอล์ก โคลน หรือหมึกไปป้ายตามเสื้อกางเกงของเพื่อนนักเรียนคนนั้นให้สกปรกเลอะเทอะ เราต้องหมั่นฝึกหัดตนให้เป็นคนที่มีมุทิตา เพราะจะสร้างไมตรีและผูกมิตรกับผู้อื่นได้ง่ายและลึกซึ้ง ๔) อุเบกขา การรู้จักวางเฉย หมายถึง การวางใจเป็นกลางเพราะพิจารณาเห็นว่า ใครทำดียอมได้ดี ใครทำชั่วยอมได้ชั่ว ตามกฎแห่งกรรม คือ ใครทำสิ่งใดไว้สิ่งนั้นย่อมตอบสนองคืนบุคคลผู้กระทำ เมื่อเราเห็นใครได้รับผลกรรมในทางที่เป็นโทษเราก็ไม่ควรดีใจหรือคิดซ้ำเติมเขาในเรื่องที่เกิดขึ้น เราควรมีความปรารถนาดี คือพยายามช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม มีธรรมเหล่านี้พร้อมจะทำให้ไปนั่งในใจผู้ร่วมงานได้^{๓๔๑} การเอาใจใส่ทุกข์สุข มีความเกรงใจ ยุติธรรม มีความโอบอ้อมอารี เป็นกันเอง พยายามให้เกียรติ ไม่ใช้อารมณ์ในการแก้ปัญหา

^{๓๓๗} สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิมพันธ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๓๘} สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๓๙} สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๔๐} สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๔๑} สัมภาษณ์ นายสมาน บุตศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน^{๓๔๒} ผู้บริหารงานโรงเรียนมีความยุติธรรมในการบริหารงานกับทุกคน^{๓๔๓} มีความยุติธรรม มีพรหมวิหาร ๔ มีความเมตตา มีความกรุณา มีมุทิตา และมีอุเบกขา รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่^{๓๔๔} ใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ประกอบด้วย ๑) เมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข ๒) กรุณา ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ๓) มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ๔) อุเบกขา การรู้จักวางเฉย^{๓๔๕} ใช้หลักธรรมในการบริหารงาน บริหารคน โดยเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ยึดทักทาย สร้างความเป็นมิตร มีความจริงใจกับผู้ร่วมงานมีความอดทน อารมณ์ขัน^{๓๔๖} ต้องสร้างผู้บริหารให้เป็นผู้มีผู้นำด้านความคิด ด้านการลงมือปฏิบัติ เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ทำงานให้สำเร็จ เพื่อสร้างศรัทธา ให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการสร้างความขงวักกำลังใจ การดูแลเอาใจใส่ในประโยชน์หรือความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รู้จักการดูแลช่วยเหลือเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา^{๓๔๗} ดำเนินการโดยการมอบหมายงานที่ผู้ร่วมงานถนัดและชื่นชอบเมื่อดำเนินการเป็นผลสำเร็จก็ในการยกย่องชมเชย และให้รางวัลตอบแทน^{๓๔๘} มีหลักการครองตนคือ ให้ใจ ให้เวลา ให้โอกาส ให้ความภูมิใจเมื่องานสำเร็จ^{๓๔๙} สร้างผู้บริหารให้มีพรหมวิหาร ๔ ๑) เมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข ๒) กรุณา ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ๓) มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ๔) อุเบกขา การรู้จักวางเฉย เป็นธรรมที่ทำให้เป็นพรหมไปนั่งในใจของผู้ร่วมงานได้^{๓๕๐} ผู้บริหารต้องรู้จักการให้เกียรติซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน^{๓๕๑} ใช้ความเมตตา ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ^{๓๕๒} ผู้บริหารโรงเรียนต้องเอาใจใส่ในทุกๆ สุขและความสะดวกสบาย พร้อมทั้งปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดี มีความจริงใจให้ความยุติธรรม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเสมอภาค อย่าใช้อารมณ์ตัดสินพยายามควบคุมอารมณ์ไปในทางสร้างสรรค์ เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด^{๓๕๓} การสร้างผู้บริหารโรงเรียนด้วยการครองตน ต้องสร้างสิ่งต่างๆ ดังนี้ ๑. ความสามารถในการประสานสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจอันดีกับ

^{๓๔๒} สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญพ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๔๓} สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ตีระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๔๔} สัมภาษณ์ นางธรรมพร แข็งกลีการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วิวรณสุขวิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๓๔๕} สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๓๔๖} สัมภาษณ์ นางศรินทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๓๔๗} สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๔๘} สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดไพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๔๙} สัมภาษณ์ นายมาโนช ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๕๐} สัมภาษณ์ นายวิสูตร ป้อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๕๑} สัมภาษณ์ นายสมเดช เฟ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๕๒} สัมภาษณ์ นางสาวกร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะศึกษาควรว วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๕๓} สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้มาติดต่องานเป็นผู้มี มนุษยสัมพันธ์ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น กล้าและรับผิดชอบในสิ่งที่ได้กระทำ มี น้ำใจ ช่วยเหลือ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ๒. สร้างผู้บริหารโรงเรียนให้มีความสามารถในการร่วมทำงานเป็นกลุ่ม สามารถจูงใจให้เกิดการยอมรับและให้ความช่วยเหลือเป็นผู้มีความสามารถในด้านองค์ความรู้และทักษะในการในการคิดและเสนอเหตุผล ให้ความเห็น ปรีกษา และเสนอแนะในงานที่รับผิดชอบ และได้มีการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในงานที่รับผิดชอบ และเปิดโอกาสยอมรับและฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ๓. ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้บริการแก่ผู้มาติดต่องานด้วยความเสมอภาค แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์เป็นผู้มีความสำนึกและถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องให้บริการ ช่วยเหลือ แนะนำในสิ่งที่ดีตลอดจนให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ให้การบริการด้วยความเต็มใจ และเสมอภาคกันทุกระดับ มีอัธยาศัยดี เป็นกันเอง และสุภาพต่อทุกคน ๔. ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความเป็นธรรมทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่นเป็นผู้ประพฤติและปฏิบัติตรงตามหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ที่การกำหนดถือประโยชน์ของทางราชการหรือส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ตัดสิน วินิจฉัย หรือแก้ปัญหาโดยใช้เหตุผล ๕. การเสริมสร้างผู้บริหารให้มีความสามัคคีและร่วมกิจกรรมของหมู่คณะ ทั้งในและนอกหน่วยงานเป็น ผู้ให้ความร่วมมือ หรือเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นภายนอกหน่วยงาน ส่วนภายในหน่วยงานนั้นได้ให้ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นอย่างยิ่ง และที่สำคัญเป็นบุคคลที่ให้ความสำคัญ ยกย่อง หรือให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงานอย่างดียิ่ง^{๓๕๔} ใช้หลักการทรงงานของพ่อ ด้วยขาดทุนกำไร ความซื่อสัตย์ สุจริต จริ่งใจต่อกัน รู้รักสามัคคี ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ประกอบด้วย ๑) เมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข ๒) กรุณา ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ๓) มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ๔) อุเบกขา การรู้จักวางเฉย ใช้หลัก สังคหวัตถุ ๔ประการ ได้แก่ ๑. ทาน คือ การให้ การเสียสละ หรือการเอื้อเฟื้อแบ่งปันของๆ ตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ๒. ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่ เป็นประโยชน์เหมาะสำหรับกาลเทศะ ๓. อตถจริยา คือ การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือการประพฤติในสิ่งที่ เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ๔. สมานัตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอดันเสมอปลาย^{๓๕๕} สร้างผู้บริหารโรงเรียนให้เข้าใจสิ่งต่างๆ ด้วยปัญญา ให้รู้การทำงานด้วยปัญญา ให้เอาใจใส่เพื่อร่วมงาน^{๓๕๖}

๓.๖ วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารโรงเรียนด้วยการสร้างบุคลิกภาพที่ดี ทำตนเป็นตัวอย่างผู้ร่วมงานทุกอิริยาบถ ทั้งการยืน การเดิน การนั่ง การนอน การแต่งกายทุกกาลเทศะ และมีภูมิรู้ด้วยการให้ความรู้ ข้อเสนอแนะ คำปรึกษา ด้านการสร้างบุคลิกภาพที่ดี แก่ผู้ร่วมงาน ทีมงาน โดยให้เขารู้สึกไว้วางใจเชื่อใจและยอมรับผู้บริหารในการสร้างบุคลิกภาพที่ดี^{๓๕๗} สร้างความตระหนัก ให้ความรู้ในด้าน การแต่งกายถูกกาลเทศะ เหมาะสมกับรูปร่างตนเอง รูปร่างหน้าตา ทรง

^{๓๕๔} สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิมพันธ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๕๕} สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังขุญชรธรรมราชานุสรณ์ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๕๖} สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๕๗} สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

ผมเรียบร้อย แต่งหน้าให้เหมาะสมกับงาน สถานที่ ให้ผู้บริหารได้ฝึกด้วยการเข้าค่ายฝึกปฏิบัติ ศึกษา เอกสารตำรา ดูงานสถานที่ที่เขาฝึกแต่งกายแต่ละแห่งนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เข้ากับบริบทของ ตนเอง^{๓๕๘} การพูดจาให้เป็น พูดอย่างสร้างสรรค์ อ่อนน้อม จริงใจ ในคำพูด ปรับปรุงบุคลิกลักษณะ ของตนอยู่เสมอ เครื่องแต่งกายเสื้อผ้า รู้จักช่วยเหลือผู้อื่น ให้การยอมรับนับถือ ให้เกียรติ^{๓๕๙} ให้ ผู้บริหารโรงเรียนรู้จักการสร้างบุคลิกภาพ ทั้งการแต่งกาย และบุคลิกภาพที่ดีต้องให้เกิดกับผู้บริหาร โรงเรียน เป็นแนวทางสร้างความสำเร็จสร้างศรัทธา^{๓๖๐} ผู้ที่จะมีบุคลิกภาพที่ดีต้องรู้จักความ เพียบพร้อมทุกๆ ด้านทั้ง การแต่งกาย การแต่งหน้าที่ทันสมัยในสถานการณ์ที่เหมาะสม กริยา มารยาท การพูดจาในสถานที่ที่เหมาะสม ต้องเป็นไปด้วยความสุภาพเรียบร้อยทุกสภาพการณ์^{๓๖๑} ใช้ หลักทวารวาสธรรม ๔ คุณสมบัติของผู้ประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิตทางโลก ประกอบด้วย ธรรมะ ๔ ประการ คือ ๑) สัจจะ แปลว่า จริง ตรง แท้ มีความซื่อสัตย์เป็นพื้นฐาน เป็นคนจริงต่อ ความเป็นมนุษย์ของตน ๒) ทมะ แปลว่า ฝึกตน ข่มจิต และรักษาใจ บังคับตัวเองเพื่อลดและละกิเลส และรักษาสัจจะ ๓) ขันติ แปลว่า อดทน ไม่ใช่เพียงแต่อดทนกับคำพูดหรือการกระทำของผู้อื่นที่เราไม่ พอใจ แต่หมายถึงการอดทนอดกลั้นต่อการบีบบังคับของกิเลส ๔) จาคะ แปลว่า เสียสละ บริจาคสิ่งที่ ไม่ควรมีอยู่ในตน โดยเฉพาะกิเลสเพราะนั่นคือสิ่งที่ไม่ควรมียู่กับตน ละนิสัยไม่ดีต่างๆ^{๓๖๒} ประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แสดงความจริงใจกับเพื่อร่วมงานแต่งกายสุภาพ เหมาะสมกับ กาลเทศะ^{๓๖๓} ให้ผู้บริหารรู้และต้องทำตัวเป็นแบบอย่างของการสร้างบุคลิกภาพที่ดี เช่นให้รู้การแต่ง กาย การวางตัว การพูด ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สถานที่ และโอกาส^{๓๖๔} ดำเนินการโดยผู้บริหาร ทำเป็นตัวอย่างให้ผู้ได้บังคับบัญชาดูเป็นตัวอย่าง ตลอดจนอบรมสอดแทรกเกี่ยวกับเรื่องระเบียบของ การแต่งกาย ตามสถานะต่างๆ^{๓๖๕} เป็นสิ่งสำคัญ ช่วยให้งานสำเร็จด้วยดี ไม่ว่าจะเป็นการแต่งกาย พูด การเดิน นั่ง จะต้องฝึกฝนให้ความรู้^{๓๖๖} สร้างผู้บริหารโรงเรียนในด้านการแต่งกาย ทุกส่วนของ ร่างกายต้องดี ตั้งแต่หัวจดเท้า การแต่งกาย เสื้อผ้าต้องถูกต้องกาลเทศะ สถานที่ จัดเข้าค่ายฝึกปฏิบัติ

^{๓๕๘} สัมภาษณ์ นายสมาน บุตศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๓๕๙} สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกยไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๖๐} สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ตีระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๖๑} สัมภาษณ์ นางธรรมพร แข็งกสิการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วีรณ สุขวิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๓๖๒} สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๓๖๓} สัมภาษณ์ นางศรินทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๓๖๔} สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๖๕} สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดไพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๖๖} สัมภาษณ์ นายมาโนช ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

จริง การสร้างบุคลิกภาพที่ดีศึกษาตามสื่อ เทคโนโลยีต่างๆ เป็นตัวอย่างที่ดี^{๓๖๗} การแต่งกายสุภาพ เรียบร้อย พุดจาไพเราะสุภาพให้เกียรติซึ่งกันและกัน^{๓๖๘} ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้าน การแต่งกาย ผม เสื้อผ้า วาจา บุคลิกภาพ^{๓๖๙} ผู้บริหารต้องเป็นคนที่ ยิ้มแย้ม แจ่มใส ตั้งใจสนทนา เจรจาไพเราะ สงเคราะห์เกื้อกูล เคารพในความเป็นมนุษย์ของทุกคน มองโลกในแง่ดี งามความ คิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น รักษาและสนใจในเรื่องเกี่ยวกับผลประโยชน์ของ ผู้ร่วมงานและส่วนรวมมากกว่าตน^{๓๗๐} การสร้างบุคลิกภาพที่ดี “บุคลิกดี มีชัยไปกว่าครึ่ง” เป็นสิ่งสำคัญ ที่ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนต้องพัฒนาเพื่อให้การมีมนุษยสัมพันธ์ จะมีวิธีสร้างด้วยกันคือ ๑. ผู้บริหารไม่ นั่งไขว่ห้างเมื่อไม่จำเป็น การนั่งไขว่ห้างจะทำให้คุณเสียบุคลิกอย่างมาก เพราะจะส่งผลให้หัวใจต้อง ทำงานหนักมากขึ้น ๒. ผู้บริหารต้องมองตาคนพูดบ้าง แต่อย่าจ้องนาน ต้องติดต่อสื่อสารกับผู้คนด้วย พุดคุยกันแบบซึ่งๆ หน้าแล้ว การสบสายตากับผู้พูดถือเป็นสิ่งที่ควรกระทำ เพราะนั่นจะหมายถึงว่า กำลังสนใจในสิ่งที่เขาพูดอยู่ ๓. ผู้บริหารอย่ากลัวที่จะเป็นตัวของตัวเองไม่ว่าจะทำอะไรก็แล้วแต่ การ เป็นตัวของตัวเอง ไม่กดดันตนเองจนเกินไปนัก จะทำให้มีความมั่นใจในการทำสิ่งต่างๆ ได้มากยิ่งขึ้น ๔. ปลอยหัวไหล่ให้สบายๆ การเกร็งหัวไหล่มากจนเกินไป อย่าพยายามเครียด ปลอยตัวไปตามสบาย อย่าปลอยให้ไหล่ตก หรือ เกร็งจนมากเกินไป มิฉะนั้นแล้วจะกลายเป็นคนขี้โรค เป็นคนป่วยในสายตา คนอื่นทันที ๕. พยักหน้ารับรู้สักนิดหนึ่ง ๖. ผู้บริหารอย่าอวดตัว ไม่ว่าจะนั่ง จะยืน หรือเดิน ขอให้ตั้งหลัง ตรงเข้าไว้ ๗. ผู้บริหารเอียงตัวเล็กน้อย ให้พองาม ๘. ยิ้มวันละนิด หัวเราะวันละหน่อย ๙. ไม่จับหน้า ๑๐. เชิดหน้าเข้าไว้ ๑๑. ทำทุกอย่างให้ช้าลงสักนิด ๑๒. อย่าได้กระวนกระวายใจไป ๑๓. ใช้มืออย่าง มั่นใจประกอบท่าทางสนทนา ๑๔. ต้มของมีนเมาน้อยๆ ลงชะบั้ง ๑๕. นั่งหลังตรงสำคัญอย่างมาก ๑๖. อย่ายืนใกล้จนเกินไปนัก ๑๗. ส่องกระจกก่อนออกจากบ้าน ผม เครื่องประดับต่างๆ ให้ออกมาดู ดี และเหมาะสมตามกาลเทศะ ๑๘. มีทัศนคติที่ดีๆ อยู่เสมอ สิ่งสำคัญที่สุดที่จะเสริมสร้างให้ผู้บริหาร โรงเรียนมีบุคลิกภาพที่ดีได้ก็คือการมีทัศนคติที่ดี มีความคิดในเชิงบวกอยู่เสมอ เพราะการคิดเชิงบวก จะทำให้คุณทำในสิ่งต่างๆ ได้อย่างไร้อคติ และจะประสบความสำเร็จกับสิ่งนั้นๆ อย่างแน่นอน^{๓๗๑} ให้ มนุษย์มีความสมบูรณ์ ใช้การยอมรับแก่เพื่อนมนุษย์ ให้เพื่อนมนุษย์ได้รับประโยชน์ร่วมกัน^{๓๗๒} มี วิธีการสร้างดังนี้ ๑. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้มีต่อบุคคลอื่น ๒. ผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมให้ถูกต้อง ตามกาลเทศะ ๓. ให้ผู้บริหารโรงเรียนฝึกพูดด้วยวิธีที่สร้างสรรค์ เจตนาดี จริงใจในคำพูด

^{๓๖๗} สัมภาษณ์ นายวิสูตร บ่อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๖๘} สัมภาษณ์ นายสมเดช เพ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๖๙} สัมภาษณ์ นางสาวคร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะศึกษาควร วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๗๐} สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๗๑} สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิ้มพันธ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๗๒} สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

๔.รูปแบบอย่างที่ดีในการวางตัว ๕. นำตัวอย่างในการแต่งกายตามสถานะต่างๆ มาให้ศึกษาเรียนรู้และปฏิบัติ^{๓๗๓}

๓.๗ ผู้บริหารโรงเรียนมีความ เข้าใจ ประเด็น อุ่มนึ่ง ประครองพี กอดคอเพื่อน
ผู้ใหญ่ถึง ผู้น้อยตัน คนเสมอกันพุง เป็นประเด็นในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่ายว่า ผู้บริหารจะไม่ทอดทิ้งบุคลากรทุกฝ่าย จะสนับสนุน ส่งเสริมแก้ปัญหา ร่วมสุขร่วมทุกข์ด้วยกัน ตลอดเวลาทุกฝ่ายมีความสำคัญเหมือนกัน^{๓๗๔} ในประเด็นนี้ตรงกับหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ คุณสมบัติของคนดี ธรรมของผู้ดี สัปปริสธรรม มีบรรยายไว้หลายลักษณะ เช่น ธัมมัญญ เป็นผู้รู้จักเหตุ อตถัญญ เป็นผู้รู้จักผล อตตัญญ เป็นผู้รู้จักตน มัตตัญญ เป็นผู้รู้จักประมาณ กาลัญญ เป็นผู้รู้จักกาล ปริสสัญญ เป็นผู้รู้จักบริษัท ปุคคลปโรปรัญญ เป็นผู้รู้จักเลือกคบคน และเข้ากับหลักธรรม อิทธิบาท ๔ คำว่า อิทธิบาท แปลว่า บาทฐานแห่งความสำเร็จ หมายถึง สิ่งซึ่งมีคุณธรรม เครื่องให้ถึงความสำเร็จตามที่ตนประสงค์ ผู้หวังความสำเร็จในสิ่งใด ต้องทำตนให้สมบูรณ์ ด้วยสิ่งที่เรียกว่า อิทธิบาท ซึ่งจำแนกไว้เป็น ๔ คือ ๑. ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น ๒. วิริยะ ความพากเพียรในสิ่งนั้น ๓. จิตตะ ความเอาใจใส่ฝักใฝ่ในสิ่งนั้น ๔. วิมังสา ความหมั่นสอดส่องในเหตุผลของสิ่งนั้น ธรรม ๔ อย่างนี้ แต่ละอย่างๆ มีหน้าที่เฉพาะของตน ฉันทะ คือความพอใจ ในฐานะเป็นสิ่งที่ ตนถือว่า ดีที่สุด ที่มนุษย์เรา ควรจะได้ ข้อนี้ เป็นกำลังใจ อันแรก ที่ทำให้เกิดคุณธรรม ข้อต่อไป ทุกข้อ วิริยะ คือความพากเพียร หมายถึง การกระทำที่ติดต่อกัน ไม่ขาดตอน เป็นระยะยาว จนประสบ ความสำเร็จ คำนี้ มีความหมายของ ความกล้าหาญ เจืออยู่ด้วย ส่วนหนึ่ง จิตตะ หมายถึงความไม่ทอดทิ้ง สิ่งนั้น ไปจากความรู้สึก ของตัว ทำสิ่งซึ่งเป็น วัตถุประสงค์ นั้นให้เด่นชัด อยู่ในใจเสมอ คำนี้ รวมความหมาย ของคำว่า สมาน อยู่ด้วยอย่างเต็มที่ วิมังสา หมายถึงความสอดส่อง ใน เหตุและผล แห่งความสำเร็จ เกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ ให้ลึกซึ้งยิ่งๆ ขึ้นไปตลอดเวลา คำนี้ รวมความหมาย ของคำว่า ปัญญา ไว้อย่างเต็มที่^{๓๗๕} คนในองค์กรต้องมีความสามัคคีกัน รักกัน คอยช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน ให้เกียรติ ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จ ทั้งส่วนบุคคลและองค์กร^{๓๗๖} หมายถึงการร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจในการทำงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ^{๓๗๗} ทุกภาคส่วนให้ความช่วยเหลือ มีความสามัคคีปรองดองกัน^{๓๗๘} มนุษย์เป็นสัตว์สังคม สังคมอยู่ได้ด้วยการช่วยเหลือเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ ซึ่งกันและกัน จะไม่มีใครอยู่อย่างโดดเดี่ยวในสังคม

^{๓๗๓} สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๗๔} สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๗๕} สัมภาษณ์ นายสมาน บุตศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๓๗๖} สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๗๗} สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ติระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๗๘} สัมภาษณ์ นางธรรมพร แซ่กสิการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วิวรณ สุวิทยยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

ได้^{๓๗๙} เป็นหลักการบริหารงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ การอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น เพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ และมีความสุข เป็นที่รักของทุกคน^{๓๘๐} เป็นการให้ความสนใจเอาใจใส่ในเรื่องสารทุกข์สุกดิบของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าในราชการ ให้ความเคารพ สนใจและปฏิบัติตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาที่เหนือตนขึ้นไป^{๓๘๑} เป็นการช่วยเหลือให้เกิดกติกกันทุกๆ ฝ่าย เพื่อให้ทุกคนได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างมีความสุขและคอยดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน^{๓๘๒} ทำให้งานสำเร็จได้ด้วยดีเพราะทุกคนให้ความเคารพซึ่งกันและกัน^{๓๘๓} ใช้หลักธรรมที่จะทำให้เกิดความสำเร็จคือ อิทธิบาท ๔ ธรรมะที่ใช้ในการทำงาน สู่ความสำเร็จ ในโลกของการทำงาน คนรุ่นใหม่ไฟแรงทั้งหลายต่างก็เฝ้าหาทฤษฎีแห่งความสำเร็จมากมาย มาใช้แก้ปัญหาละเลาะหาหนทางเจริญก้าวหน้า แต่ก็เชื่อว่าทุกคนจะทำได้ และเจอบรรลุสู่ความสำเร็จ นั่นคือ อิทธิบาท ๔ ธรรมแห่งความสำเร็จ ธรรมะที่ใช้ในการทำงานประกอบด้วย ๑. ฉันทะ คือ ความรักงาน-พอใจกับงานที่ทำอยู่ ๒. วิริยะ คือ ขยันหมั่นเพียรกับงาน ๓. จิตตะ คือ ความเอาใจใส่รับผิดชอบงาน ๔. วิมังสา คือ การพิจารณาพิเคราะห์ หรือ ความเข้าใจทำ จะทำให้ประเด็นนี้ประสบความสำเร็จ^{๓๘๔} เคารพให้เกียรติ ช่วยเหลือกัน รู้จักรักพี่ น้อง เพื่อน การมีสัมพันธภาพ สัมพันธไมตรีกับบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยรู้บทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล^{๓๘๕} ให้รู้ว่ นักบริหารมีอาชีพจึงต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน ทั้งนายและลูกน้อง เพื่อนและคนทั่วไป เพราะความสำเร็จในการบริหารไม่ได้เกิดจากการทำงาน เพียงลำพังของผู้บริหารแต่เกิดจากการที่ทุกคนทุกฝ่ายให้การช่วยเหลือสนับสนุน^{๓๘๖} ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหาร จัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับ ของผู้เกี่ยวข้อง และมีความเป็นประชาธิปไตย เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในยุคปฏิรูปการศึกษา ควรมีลักษณะที่สำคัญ คือ นักพัฒนา นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักประนีประนอม นักการทูต นักวางแผน นักปกครอง และนักปราชญ์ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรที่สำคัญในการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษาคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่จะต้องเป็นตัวอย่างของการปฏิรูปปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้และการบริหารให้กับครู นักเรียน พ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชน ฉะนั้น

^{๓๗๙} สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๓๘๐} สัมภาษณ์ นางศรินทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๓๘๑} สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๘๒} สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดไพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๘๓} สัมภาษณ์ นายมาโนช ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๘๔} สัมภาษณ์ นายวิสูตร ป้อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๘๕} สัมภาษณ์ นายสมเดช เพ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๘๖} สัมภาษณ์ นางสาวกร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะศึกษาควร วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๘๗} สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

การเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นจะต้องประกอบไปด้วย การมีบุคลิกภาพที่ดี มีความรู้ดี มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีภาวะผู้นำเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรมจริยธรรมบริหารจัดการดีเป็นผู้นำวิชาชีพ มีความสามารถพิเศษรอบด้าน ถ้าผู้นำของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างความศรัทธา ความผูกพันและความพึงพอใจของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ให้เกิดกับโรงเรียนและผู้บริหาร จึงจะทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องร่วมพลังกันจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและในที่สุดก็จะสามารถพัฒนาครู และนักเรียนเป็นคนมีคุณภาพ ของสังคม และประเทศชาติได้^{๓๘๘} ใช้หลักการทรงงานของพ่อ มีความซื่อสัตย์ สุจริต จริใจต่อกัน รู้รักสามัคคี^{๓๘๙} ให้ผู้บริหารโรงเรียนมองว่า การรู้จักช่วยเหลือผู้อื่น ให้การยอมรับนับถือ ให้เกียรติ รู้จักเคารพผู้อาวุโสกว่า รู้จักการอ่อนน้อมถ่อมตน^{๓๙๐}

๓.๘ วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารโรงเรียนด้วยวิธีการบริหารความขัดแย้ง

ให้ผู้บริหารโรงเรียนรู้วิธีการบริหารความขัดแย้ง ด้วยการใช้กระบวนการกลุ่ม กระบวนการประชุม กระบวนการพัฒนาองค์กร โดยใช้หลักพื้นฐานของการมีเหตุผล ความมีเมตตา และการเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน^{๓๙๑} ให้ทุกฝ่ายชนะด้วยกันทั้งคู่ไม่ให้ใครเสียประโยชน์ หรือเรียกว่า win win ทั้งสองฝ่ายได้รับความสำเร็จในสถานการณ์ที่ไม่มีใครแพ้ ต่างก็ได้รับความสำเร็จทั้งคู่ สร้างให้เป็นคนใจกว้าง ไม่คิดถึงประโยชน์ส่วนตน ยินดีต่อความสำเร็จของผู้อื่น เป็นการสร้าง หรือการแสวงหาผลประโยชน์ร่วมกัน ให้ความร่วมมือกัน มีข้อตกลงหรือการแก้ปัญหาต่างๆ เป็นไปเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ ไม่ใช่การแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน จึงเป็นเรื่องของทัศนคติเชิงบวกในการทำงานและการใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่น ชนะ ชนะ วางอยู่บนพื้นฐานของกรอบความคิดที่ว่า ยังมีที่ว่างสำหรับทุกคน ความสำเร็จของคนคนหนึ่งไม่ได้หมายความว่าต้องทำให้อีกคนหนึ่งล้มเหลวเสมอไปอุปนิสัยที่ ๔ นี้ต้องอาศัยความเป็นผู้นำอย่างมาก ผู้นำที่ดีนั้นต้องมองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่ม กล้าตัดสินใจและมั่นคง นำทางได้ มีภูมิปัญญาและอำนาจซึ่งมาจากการเป็นคนที่เคร่งครัดในระเบียบวินัย นอกจากนี้แก่นแท้ของอุปนิสัย ๓ อย่างที่จำเป็นต่อ กรอบความคิดแบบ win win ได้แก่ การสร้างให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความซื่อตรง มีความเป็นผู้ใหญ่ และ ความมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่^{๓๙๒} ควรมีความเข้าใจ วินิจฉัยความขัดแย้งได้อย่างถูกต้อง ใช้ความประนีประนอมใช้ความปรองดอง ความร่วมมือกัน ในการแก้ไขความขัดแย้ง เพื่อทำประเด็นความขัดแย้งให้เบาบางลง แล้วทำกลับมาเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางานต่อไป^{๓๙๓} ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รู้วิธีการทำงานที่มีจุดหมายเดียวกันและไม่ขัดแย้งกัน

^{๓๘๘} สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิยมพันธุ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๘๙} สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๙๐} สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๓๙๑} สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๙๒} สัมภาษณ์ นายสมาน บุตศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๓๙๓} สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกยไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

จุดประกายให้ร่วมแรงร่วมใจในการทำงานจะทำให้งานสำเร็จ^{๓๙๔} ใช้ความเห็นที่แตกต่างเป็นแนวทางพัฒนาให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ด้วยการใช้กิจกรรมกลุ่มระดมความคิด I am OK, You are OK^{๓๙๕} ใช้วิธีการแบบไม่มีผู้แพ้ win win ดีที่สุด คือชนะ ชนะ คือยึดหลักเหตุผลและความถูกต้อง^{๓๙๖} เป็นกระบวนการบริหารที่พลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยให้เกิดมิตรร่วมกัน มีความคิดตรงกันและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น^{๓๙๗} ให้ผู้บริหารโรงเรียนบริหารความขัดแย้งโดยยึดหลัก ชนะ ชนะ หาทางออกและยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย หรือใช้เวลาในการบริหารความขัดแย้ง^{๓๙๘} ดำเนินการโดยการใช้การปองดองโดยการยกย่อง ให้ทั้งสองฝ่ายที่มีความขัดแย้งกัน ได้มีความรู้สึกว่าได้รับการยกย่องให้เกียรติจากฝ่ายตรงข้ามเสมอๆ^{๓๙๙} ต้องวิเคราะห์ เจาะหา การกระจายอำนาจ ความเป็นธรรม โดยใช้วิธีการร่วมมือกัน (Collaboration) เป็นวิธีการแก้ปัญหาแก้ไข ความขัดแย้ง ทำให้งานสำเร็จ^{๔๐๐} การสร้างมนุษยสัมพันธ์ด้วยการบริหารความขัดแย้งโดยการที่ผู้บริหารไม่เป็นผู้สร้างขึ้นมาเอง โดยผู้บริหารสามารถเข้ากับบุคลากรคนอื่น ๆ ได้ทุกคน เข้าพูดคุยได้ทุกเรื่อง ทุกสถานการณ์ เมื่อผู้บริหารไม่สร้างความขัดแย้งขึ้นมาเอง ความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้นในโรงเรียน^{๔๐๑} สร้างความตระหนักบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน เคารพซึ่งกันและกัน^{๔๐๒} ใช้ความยุติธรรมโปร่งใส และให้ยอมรับด้วยเหตุผล^{๔๐๓} ให้ผู้บริหารมองว่า เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือทีมมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งถือเป็นเหตุการณ์ธรรมดาเกิดขึ้น ในการอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกัน แต่เป็นที่ยอมรับกันว่าหากความขัดแย้งเกิดขึ้นในปริมาณที่พอเหมาะ ความขัดแย้งนั้นนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์^{๔๐๔} ความขัดแย้งนั้นสามารถจะเป็นไปได้ทั้งประโยชน์และผลเสียต่อองค์การ การจัดการกับความขัดแย้งจึงควรเป็นไปในทางที่จะทำให้ได้ผลตามมา เป็นประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด โดยปราศจากการเป็นศัตรูกันของกลุ่มที่ขัดแย้งและพฤติกรรมการทำลาย การที่จะจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยทักษะในการบริหาร และต้องมีการวินิจฉัย ความขัดแย้งได้ถูกต้อง ผู้ที่จัดการกับความขัดแย้ง ต้องมีศิลปะในการจูงใจคน ต้องมี

^{๓๙๔} สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ติระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๙๕} สัมภาษณ์ นางธรรมพร แข็งกลีการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วิวรณสุขวิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๓๙๖} สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๓๙๗} สัมภาษณ์ นางศรินทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๓๙๘} สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๓๙๙} สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดไพร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๔๐๐} สัมภาษณ์ นายมาโนช ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๔๐๑} สัมภาษณ์ นายวิสูตร ป้อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐

^{๔๐๒} สัมภาษณ์ นายสมเดช เฟ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๔๐๓} สัมภาษณ์ นางสาวกร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะศึกษาควรว วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๔๐๔} สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

ความใจเย็น และความ อดทนเพียงพอ ความสามารถในการตัดสินใจ ผู้ที่จัดการกับความขัดแย้งได้ ต้องมีข้อมูลที่ครบถ้วนและต้องประเมินตนเองก่อนว่าจะลงมือจัดการกับความขัดแย้งอย่างไร^{๔๐๕} ใช้หลักการทรงงานของพ่อ มีความซื่อสัตย์ สุจริต จริใจต่อกัน รู้รักสามัคคี^{๔๐๖} สร้างผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารความขัดแย้งด้วยการสร้างความราบรื่นในการทำงานร่วมกัน สร้างความเข้าใจอันดีและความสามัคคี ก่อให้เกิดความรักใคร่ และมองเห็นความสำเร็จในการทำงานร่วมกันร่วมทำ ร่วมคิด ร่วมภาคภูมิใจด้วยกัน^{๔๐๗}

สรุปวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

กลยุทธ์ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ หรือวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้บริหารโรงเรียนให้มีวิสัยทัศน์ คือศึกษาข้อมูลจากสภาพบริบทที่แท้จริงของงานบริหาร ด้วยวิธีการสร้างความตระหนักให้ความรู้ ทบทวนพันธกิจของโรงเรียน ใช้การสังเกต สัมภาษณ์ สอบถามผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ศึกษาเอกสารถึงอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของโรงเรียน วิเคราะห์/สังเคราะห์แนวโน้มอนาคตโรงเรียน ให้อบรมสัมมนา ให้ศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม นำแนวคิดคนรุ่นใหม่มาประยุกต์กับแนวปฏิบัติเดิมๆ ให้เป็นผู้คิดกว้าง มองไกล ใฝ่รู้ มีทักษะในการจัดการที่ดีแล้วนำมาประกอบเป็นกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ ๔ ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑. ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความสำคัญ และวิธีการจัดทำวิสัยทัศน์ ให้ศึกษาอดีตและสภาพปัจจุบัน ให้ศึกษาแนวโน้มสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ให้ศึกษาสภาพภูมิศาสตร์ในท้องถิ่น โดยมีวิธีการสร้างคือ ต้องให้ความรู้ที่ถูกต้องเพราะมุมมองหรือจุดเน้นแตกต่างกัน ภาพความสำเร็จในอนาคตต้องชัดเจนโดยสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่โรงเรียนให้ความสำคัญ ต้องเป็นที่สามารถทำได้ตามความต้องการ ให้ความรู้ มีกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง มีความคิดสร้างสรรค์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมแนวโน้มการพัฒนาได้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ ๒. ขั้นดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์ รวบรวมข้อมูลพื้นฐานขององค์กร เช่น เป้าหมาย พันธกิจ ความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าและคู่ค้า ให้ความรู้ มีกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง มีความคิดสร้างสรรค์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมแนวโน้มการพัฒนาได้ชัดเจน วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและทราบถึงสถานภาพปัจจุบันขององค์กร นำมุมมองของผู้บริหารแต่ละท่านมารวมและเชื่อมโยงกัน และจัดลำดับความสำคัญ คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตขององค์กรที่เป็นความฝันของทีมผู้บริหาร ทบทวนประโยคและสำนวนให้สื่อความหมายที่ชัดเจน ปลูกเร้า ทำท่าย และสร้างพลัง

^{๔๐๕} สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิมพันธ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๔๐๖} สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

^{๔๐๗} สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

ขั้นตอนที่ ๓. ชี้นำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ สื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน มีภาพในอนาคตที่เหมือนกัน กำหนดกรอบแนวปฏิบัติ ปฏิทินการปฏิบัติงาน ตามพันธกิจ ภารกิจ เป้าหมายสรุปเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ดำเนินการโดยให้เขียนสถานการณ์แปลความจากแผนการที่วางไว้ ลงสู่การปฏิบัติ โดยการเขียนเป็นแผนภูมิขั้นตอนว่าจะดำเนินการก่อนหลัง

ขั้นตอนที่ ๔. ชี้นประเมินวิสัยทัศน์ ทบทวนความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ตามลักษณะของสภาพแวดล้อมภายนอกและสถานภาพในปัจจุบันขององค์กร มุ่งเน้นประเมินในด้านต่างๆ ๔ ด้าน คือ การประเมินสาระสำคัญแวดล้อม การประเมินผลปัจจัยนำเข้า การประเมินผลกระบวนการ และการประเมินผลผลิต เป็นหลัก โดยข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินนอกจากจะทำให้ทราบคุณค่าของโครงการแล้ว ยังช่วยให้สามารถค้นหาข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นกับโครงการ รวมถึงนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาโครงการให้สามารถดำเนินไปตามแผนที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์การพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความสามารถ หรือวิธีการพัฒนาให้มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการโรงเรียน ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ กลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ผู้มีความรอบรู้ มีความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานด้านต่างๆ มีวิธีดังนี้

วิธีการพัฒนาด้วยการ จัดการทำแผนพัฒนารายบุคคล ID plan ทดสอบความรู้ การพัฒนาความรู้กับผู้บริหารโรงเรียนทำได้โดย ๑) ทดสอบความรู้พื้นฐานในเรื่องเกี่ยวกับงานที่ให้บริการ ๒) ทำแผนพัฒนารายบุคคล ID plan ๓) ส่งเสริมในจุดแข็งของผู้บริหารโรงเรียน ๔) พัฒนาในจุดอ่อนของผู้บริหารโรงเรียน ๕) มอบหมายงานให้ทำในสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนมีจุดแข็ง รวมถึงให้ได้รับการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งความรู้ทุกแห่ง ศึกษาความรู้หลักเกณฑ์ กฎหมาย ระเบียบงานบริหาร มีการพัฒนางานตามความต้องการ ให้ศึกษาดูงานพร้อมกับการปฏิบัติจริง การปฐมนิเทศผู้บริหารโรงเรียนใหม่ สร้างวิธีทำงานในฐานะลูกมือ หรือผู้ช่วย วิธีการฝึกงานต่อจากเรียนภาคทฤษฎีที่เรียนมา วิธีฝึกกระยะสั้น วิธีศึกษาเรียนต่อเพิ่มเติม

กลยุทธ์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นผู้มนุษยสัมพันธ์ หรือวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ได้กลยุทธ์ในการพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นผู้มนุษยสัมพันธ์ มีวิธีการดังนี้

ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้เรียนรู้วิธีการบริหารคนจัดคนลงให้ตรงกับงานยึดหลักความรู้ ความสามารถ หรือความถนัด ใช้คนถูกกับงาน ให้ความสำคัญกับเพื่อร่วมงานทุกคนใช้การสร้าง ความสัมพันธ์โดยการกระจายงาน ใช้กระบวนการมอบหมายงานตามความถนัด ตามความชอบ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เข้าใจงาน และมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เข้าใจคน จูงใจให้ทำงาน ยอมรับความแตกต่าง ประสานงานได้ ไว้วางใจ ให้ทำงาน จะทำให้ประสบความสำเร็จ ใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ๑.ทาน คือ การให้ การเสียสละ หรือการเอื้อเฟื้อแบ่งปันของๆ ตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว ๒. ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่ประโยชน์เหมาะสำหรับกาลเทศะ ๓. อัตถจริยา คือ การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือการประพติในสิ่งที่ประโยชน์แก่ผู้อื่น ๔. สมานัตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอดั้นเสมอปลาย

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่จะนำมาสร้างกลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างสรุปได้ตามตารางได้ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ กลยุทธ์ที่จะนำมาพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร โดยการสังเคราะห์จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและ สังเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างสรุปได้ดังนี้

กลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำที่ได้จากการวิเคราะห์/สังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีวิธีการพัฒนา ดังนี้	กลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรที่ได้จากการวิเคราะห์/สังเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างผู้เชี่ยวชาญ	
๑. ทำ SWOT ๒. ชุมฝึกปฏิบัติงาน ๓. การประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการ ๔. หลักสูตรอบรมระยะสั้น ๕. การฝึกอบรมเข้ม ๖. การศึกษาดูงาน ๗. การเป็นต้นแบบ การสอนงาน ๘. เรียนรู้จากการปฏิบัติ เรียนรู้ด้วยตนเอง ๙. การให้คำปรึกษา ๑๐. การฝึกงานในสถานศึกษาต้นแบบ ๑๑. โปรแกรมการเรียนรู้ ๑๒. การศึกษาต่อ ๑๓. การสอนงาน	กลยุทธ์	วิธีการพัฒนา
	ด้านการมีวิสัยทัศน์ (จักขุม)	๑. ชุมฝึกอบรม ๒. อบรมสัมมนา ๓. ศึกษาดูงาน หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ ๔ ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ๕. แนวคิดคนรุ่นใหม่มาประยุกต์ ๖. ศึกษาต่อ/เรียนต่อ ๗. การสอนงาน

ตารางที่ ๔.๑ กลยุทธ์ที่จะนำมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรโดย
การสังเคราะห์จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและ สังเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบมี
โครงสร้างสรุปได้ดังนี้(ต่อ)

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่ได้จากการ วิเคราะห์/สังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีวิธีการดังนี้	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎี ปาปนิคสูตรที่ได้จากการวิเคราะห์/สังเคราะห์ จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างผู้เชี่ยวชาญ	
	กลยุทธ์	วิธีการพัฒนา
	ด้านการมี ความรู้ ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน(วิธวิธี)	๑.แผนพัฒนารายบุคคล (ID plan) ๒. แบบทดสอบความรู้ ๓. ศึกษาค้นคว้า ๔. ศึกษาดูงาน ๕. ฝึกปฏิบัติจริง ๖. ปฐมนิเทศผู้บริหาร ใหม่ ๗. ทำงานในฐานะ ลูกมือหรือผู้ช่วย ๘. ปฏิบัติงานหลังจาก เรียนทฤษฎีจบ ๙. ฝึกปฏิบัติงานระยะ สั้น ๑๐. ศึกษาต่อ
	ด้านการมี มนุษย์ สัมพันธ์(นิสัยสัมพันธ์ โน)	๑.แผนพัฒนารายบุคคล (ID plan) ๒.เรียนรู้การมอบหมาย งานตามความถนัด ๓. ใช้หลักธรรมใน ทำงาน ๔.การประชุม ปฏิบัติการ ๕. การศึกษาดูงาน ๖. การฝึกอบรม ๗. ปฐมนิเทศผู้บริหาร ใหม่

๔.๒ การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตร จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและการสนทนากลุ่ม (Focus Group) สรุปเป็นกรอบกลยุทธ์ กลยุทธ์ กลยุทธ์ย่อย และวิธีการ/กิจกรรมได้ตามตารางดังนี้

ตารางที่ ๔.๒ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ กรอบกลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์

กรอบกลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์ย่อย	วิธีการ/กิจกรรม
๑.วิสัยทัศน์ จักขุมา	การพัฒนา วิสัยทัศน์(จักขุมา)	๑..จัดให้มีการ แลกเปลี่ยน เรียนรู้	๑. จัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ๒. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อน ผู้บริหารด้วยกัน ๓. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มี ประสบการณ์ ที่ประสบความสำเร็จ ๔. การเรียนรู้ด้วยตนเอง
		๒. สนับสนุน ให้มีการอบรม ในการสร้าง วิสัยทัศน์	๑. การอบรมสร้างความฝันให้เกิดกับผู้บริหาร ๒. การอบรมระดมความคิดให้เกิดความคิด สร้างสรรค์ ให้มองกว้าง มองไกล ฝึกการ เขียนวิสัยทัศน์ ๓. การอบรมให้ความรู้ในการสร้างวิสัยทัศน์ ๔. การอบรมเพื่อสร้างพลังให้เกิดความ กระตือรือร้น ตื่นเต้นท้าทาย ๕. การอบรมทางไกลผ่านสื่อ เทคโนโลยี หรือ On line ๖. การอบรมเชิงปฏิบัติการ ๗. รู้การครองตน
		๓.จัดให้มี การศึกษาดู งาน	๑. การศึกษาดูงานหน่วยงานอื่น ๒. การศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบ ความสำเร็จ ๓. ศึกษาต่อ เรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง ๔. ศึกษาดูงานการบริหารโรงเรียน

ตารางที่ ๔.๒ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามหลักทุติยปาปนิสสูตร ใน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ กรอบกลยุทธ์ด้านความรู้
ความสามารถ(ต่อ)

กรอบกลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์ย่อย	วิธีการ/กิจกรรม
๒.ความรู้ ความสามารถ วิธวิธี	การพัฒนาความรู้ ความสามารถใน การปฏิบัติงาน(วิธ วิธี)	๑.การทำ แผนพัฒนา	๑. กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหาร ๒. ทดสอบความรู้ในงานบริหาร ๔ งานของ ผู้บริหาร ๓. นำผลการทดสอบมาวิเคราะห์หาความรู้ความ สามารถเพื่อวางแผน ๓. จัดทำแผนพัฒนา (ID plan) ๔. ดำเนินการพัฒนาตามแผน
		๒.การอบรม ให้ความรู้	๑. การอบรมเสริมจุดแข็ง พัฒนาจุดอ่อน ๒. การอบรมตามความสนใจ กลุ่มสนใจ ๓. ฝึกอบรมหลักสูตรบริหารระยะสั้น ๔. การฝึกอบรมเรียนรู้ในขณะทำงาน ๕. การให้คำปรึกษาแนะนำ
		๓.การฝึก ปฏิบัติ	๑. การมอบหมายงานให้รับผิดชอบ ๒. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ๓. การสอนงาน ๔. การเป็นพี่เลี้ยงควบคุมดูแลระหว่างฝึก ปฏิบัติงาน ๓. การฝึกปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ประสบ ความสำเร็จก่อนรับตำแหน่ง ๔. การให้พี่เลี้ยงคอยสอนงานและกำกับ ติดตามดูแลในขณะปฏิบัติงานในโรงเรียน ๕. ใช้หลักธรรมอิทธิบาท ๔ มาปฏิบัติ ๖. เรียนรู้การครองงาน
		๔. การศึกษา ต่อ	๑. การศึกษาดูงาน หน่วยงานที่ประสบ ความสำเร็จ ๒. การเรียนต่อ ศึกษาต่อเพิ่มวุฒิ ๓. การศึกษาค้นคว้าจากแหล่งความรู้, เอกสาร ๔. การศึกษาเรียนรู้กฎหมาย ระเบียบทฤษฎี และฝึกปฏิบัติ ๕. การแต่งตั้งให้รับผิดชอบงาน

ตารางที่ ๔.๒ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ใน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ กรอบกลยุทธ์ด้านมนุษย
สัมพันธ์(ต่อ)

กรอบกลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์ย่อย	วิธีการ/กิจกรรม
๓.มนุษยสัมพันธ์ นิสสัยสัมพันธ์ โน	การพัฒนา มนุษยสัมพันธ์ (นิสสัยสัมพันธ์โน)	๑.พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับ ชุมชนและ ผู้ปกครอง	๑. ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์. ๒. ฝึกและเรียนรู้ในการพูด ด้วยคำพูดที่ อ่อนหวาน เสวนาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ ๓. ฝึกและเรียนรู้ในการสร้างบุคลิกภาพที่ดี เป็นแบบอย่างได้ทั้งการแต่งกายที่ เหมาะสม ๔. สร้างผู้บริหารให้เป็นคนที่เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ แบ่งปันสิ่งของเป็นคนมีน้ำใจ ยึดหลักธรรม สังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ ขันติ โสรัจจะ
		๒.พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน	๑. ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ๒. ฝึกและเรียนรู้ในการพูด ด้วยคำพูดที่ อ่อนหวาน เสวนาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ ๓. ฝึกและเรียนรู้ในการสร้างบุคลิกภาพที่ดี เป็นแบบอย่างได้ทั้งการแต่งกายที่ เหมาะสม ๔. สร้างผู้บริหารให้เป็นคนที่เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ แบ่งปันสิ่งของเป็นคนมีน้ำใจยึดหลักธรรม สังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ อคติ ๔ ขันติ โสรัจจะ สาราณียธรรม ๖ ทศพิธราชธรรม ๕. เรียนรู้การบริหารจัดการคน การครองคน ๕. สร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อร่วมงาน ๖. เอาใจใส่เพื่อร่วมงาน ๗. การปรับตัวเองให้เข้ากับเพื่อร่วมงาน ๘. การให้นโยบายและข้อมูลข่าวสารที่ ถูกต้องและเหมาะสมกับผู้ร่วมงาน ๙. การ รับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็น ผู้ร่วมงาน
		๓.พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับ ผู้บริหารด้วยกัน	๑. ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ๒. ใช้หลักธรรมทศ ๖ สังคหวัตถุ ๔ สัปปริสธรรม ๗ กัลป์ยาณมิตตา ๗ ขันติ โสรัจจะ สาราณียธรรม ๖

ตารางที่ ๔.๒ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามหลักทฤษฎีปาปนิกุสตร ใน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ กรอบกลยุทธ์ด้านมนุษย
สัมพันธ์(ต่อ)

กรอบกลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์ย่อย	วิธีการ/กิจกรรม
			๓. ฝึกให้เป็นผู้รู้เท่าทันตนเอง รู้อารมณ์ ตนเองควบคุมอารมณ์ได้ ๔. สร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนผู้บริหาร ๕. เอาใจใส่เพื่อนผู้บริหาร ๖. การปรับตัวเองให้เข้ากับเพื่อนผู้บริหาร
		๔. พัฒนามนุษย์ สัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา	๑. ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษย์ สัมพันธ์ ๒. ใช้หลักธรรม กตัญญู กตเวที ๓. ปรับปรุงตนเอง ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ ด้านสติปัญญา ด้านอุดมคติ ให้เป็นที่ เอ็นดู ๔. เป็นผู้ให้ความร่วมมือผู้บังคับบัญชา ๕. ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่าง เคร่งครัด ๖. สร้างความเคารพนับถือผู้บังคับบัญชา

๔.๓ การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์เขต ๑ จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๓๐ คนสรุปผลการประเมินได้ตามตารางดังนี้

ตารางที่ ๔.๓ แสดงค่าร้อยละ ของการวัดผลกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษา ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษา นครสวรรค์เขต ๑ โดยผู้เชี่ยวชาญ ๓๐ คน

กรอบกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาวิสัยทัศน์ตามหลัก จักขุมา กลยุทธ์ย่อยที่

๑ จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตามรายข้อวิธีการ/กิจกรรมได้ดังต่อไปนี้

ข้อที่	กรอบกลยุทธ์/กลยุทธ์/กลยุทธ์ย่อย	ความถี่/ร้อยละของการวัดผล/แปลผล											
	วิสัยทัศน์/การพัฒนาวิสัยทัศน์ (จัก ชู มา) / จัด ให้ มี การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	ความถูกต้อง			ความ เหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติ			ประโยชน์		
		ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล
๑	จัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๒	จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างเพื่อนผู้บริหารด้วยกัน	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๓	จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากผู้มีประสบการณ์ ที่ ประสบความสำเร็จ	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก
๔	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	๒๘	๙๓.๓๓	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
	ค่าร้อยละ	๒๙.๕๐	๙๔.๓๓	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙.๒๕	๙๗.๔๙	ดีมาก	๒๙.๗๕	๙๙.๑๖	ดีมาก

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า โดยภาพรวม กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์เขต ๑ กรอบกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาวิสัยทัศน์ตามหลัก จักขุมา กลยุทธ์ย่อยที่ ๑ จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เมื่อจำแนกรายข้อพบว่า ข้อที่ ๑ จัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ซึ่งกันและกัน ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๒ จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนผู้บริหารด้วยกัน ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๓ จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ ที่ประสบความสำเร็จ ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๔ การเรียนรู้ด้วยตนเอง ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๓.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก สรุปกลยุทธ์ย่อยที่ ๑ จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แยกได้ดังนี้ ความถูกต้อง ร้อยละ ๙๘.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสมร้อยละ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ร้อยละ ๙๗.๔๙ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ร้อยละ ๙๑.๑๖ อยู่ในระดับดีมาก

ตารางที่ ๔.๔ แสดงค่าร้อยละ ของการวัดผลกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิกสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษานครสวรรค์เขต ๑ โดยผู้เชี่ยวชาญ ๓๐ คน

กรอบกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ที่ ๑ การพัฒนาวิสัยทัศน์ตามหลัก จักขุมา กลยุทธ์ย่อยที่ ๒.
สนับสนุนให้มีการอบรมในการสร้างวิสัยทัศน์ ตามรายชื่อวิธีการ/กิจกรรมดังสรุปต่อไปนี้

ข้อที่	กรอบกลยุทธ์/กลยุทธ์/กลยุทธ์ย่อย	ความถี่/ร้อยละของการวัดผล/แปลผล											
	วิสัยทัศน์/การพัฒนาวิสัยทัศน์ (จักขุมา)/สนับสนุนให้มีการ อบรมในการสร้างวิสัยทัศน์	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ			ประโยชน์		
		ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล
๑	การอบรมสร้างความฝันให้เกิดขึ้นกับผู้บริหาร	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๒๙	๙๓.๓๓	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๒	การอบรมระดมความคิดให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ให้มองกว้าง มองไกล ฝึกการเขียนวิสัยทัศน์	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก
๓	การอบรมให้ความรู้ในการสร้างวิสัยทัศน์	๒๙	๙๓.๓๓	ดีมาก	๒๙	๙๓.๓๓	ดีมาก	๒๙	๙๓.๓๓	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก
๔	การอบรมเพื่อสร้างพลังให้เกิดความกระตือรือร้น ตื่นเต้นทำทนาย	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๒๙	๙๓.๓๓	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๕	การอบรมทางไกลผ่านสื่อเทคโนโลยี หรือ On line	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙	๙๓.๓๓	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๖	การอบรมเชิงปฏิบัติการ	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก
๗	อบรมเรียนรู้การครองตน	๒๙	๙๓.๓๓	ดีมาก	๒๙	๙๓.๓๓	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก

ค่าร้อยละ	๒๘.๘๕	๔๖.๖๖	ดีมาก	๒๔	๔๖.๖๖	ดีมาก	๒๘.๕๓	๔๕.๒๕	ดีมาก	๒๔.๕๓	๔๘.๐๔	ดีมาก

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า โดยภาพรวม กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์เขต ๑ กรอบกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาวิสัยทัศน์ตามหลัก จักขุมา กลยุทธ์ย่อยที่ ๒ สนับสนุนให้มีการอบรมในการสร้างวิสัยทัศน์ เมื่อจำแนกรายข้อพบว่า ข้อที่ ๑ การอบรมสร้างความฝันให้เกิดขึ้นกับผู้บริหาร ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๔๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๔๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๔๓.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๒ การอบรมระดมความคิดให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ให้มองกว้าง มองไกล ฝึกการเขียนวิสัยทัศน์ ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๔๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๓ การอบรมให้ความรู้ในการสร้างวิสัยทัศน์ ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๔๓.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๔๓.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๔๓.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๔๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๔ การอบรมเพื่อสร้างพลังให้เกิดความกระตือรือร้น ตื่นเต้นท้าทาย ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๔๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๔๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๔๓.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๕ การอบรมทางไกลผ่านสื่อ เทคโนโลยี หรือ On line ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๔๓.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๖ การอบรมเชิงปฏิบัติการ ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๔๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๔๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๔๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๔๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๗ อบรมเรียนรู้การครองตน ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๔๓.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๔๓.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๔๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๔๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก สรุปกลยุทธ์ย่อยที่ ๒. สนับสนุนให้มีการอบรมในการสร้างวิสัยทัศน์ แยกได้ดังนี้ ความถูกต้อง ร้อยละ ๔๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสมร้อยละ ๔๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ร้อยละ ๔๕.๒๓ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ร้อยละ ๔๘.๐๔ อยู่ในระดับดีมาก

ตารางที่ ๔.๕ แสดงค่าร้อยละ ของการวัดผลกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิกสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์เขต ๑ โดยผู้เชี่ยวชาญ ๓๐ คน

กรอบกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ที่ ๑ การพัฒนาวิสัยทัศน์ตามหลัก จักขุมา กลยุทธ์ย่อย ที่ ๓. จัดให้มีการศึกษาดูงาน ตามรายชื่อวิธีการ/กิจกรรมดังสรุปต่อไปนี้

ข้อที่	กรอบกลยุทธ์/กลยุทธ์/กลยุทธ์ย่อย	ความถี่/ร้อยละของการวัดผล/แปลผล											
	วิสัยทัศน์/การพัฒนาวิสัยทัศน์ (จักขุมา)/จัดให้มีการศึกษาดูงาน	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ			ประโยชน์		
		ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล
๑	การศึกษาดูงานหน่วยงานอื่น	๒๕	๙๖.๖๖	ดีมาก	๒๕	๙๖.๖๖	ดีมาก	๒๕	๙๓.๓๓	ดีมาก	๒๕	๙๖.๖๖	ดีมาก
๒	การศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๓	ศึกษาต่อ เรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง	๒๕	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๕	๙๓.๓๓	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๔	ศึกษาดูงานการบริหารโรงเรียน	๒๕	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
	ค่าร้อยละ	๒๕.๒๕	๙๗.๔๙	ดีมาก	๒๕.๗๕	๙๙.๑๖	ดีมาก	๒๕	๙๖.๖๖	ดีมาก	๒๕.๗๕	๙๙.๑๖	ดีมาก

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า โดยภาพรวม กลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิกสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์เขต ๑ กรอบกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาวิสัยทัศน์ตามหลัก จักขุมา กลยุทธ์ย่อยที่ ๓ จัดให้มีการศึกษาดูงาน เมื่อจำแนกรายข้อพบว่า ข้อที่ ๑ การศึกษาดูงานหน่วยงานอื่น ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๘๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๘๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๘๓.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๘๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๒ การศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่

ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๓ ศึกษาต่อ เรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๓.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๔ ศึกษาดูงานการบริหารโรงเรียน ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก สรุปกลยุทธ์ย่อยที่ ๓ จัดให้มีการศึกษาดูงาน แยกได้ดังนี้ ความถูกต้อง ร้อยละ ๙๗.๔๙ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ร้อยละ ๙๙.๑๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ร้อยละ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ร้อยละ ๙๙.๑๖ อยู่ในระดับดีมาก

ตารางที่ ๔.๖ แสดงค่าร้อยละ ของการวัดผลกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิกสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์เขต ๑ โดยผู้เชี่ยวชาญ ๓๐ คน

กรอบกลยุทธ์ ความรู้ความสามารถ กลยุทธ์ ที่ ๒ การพัฒนาความรู้ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน(วิธวิธี) กลยุทธ์ย่อยที่ ๑. การทำแผนพัฒนา ตามรายชื่อวิธีการ/กิจกรรมดังสรุปต่อไปนี้

ข้อที่	กรอบกลยุทธ์/กลยุทธ์/กลยุทธ์ย่อย	ความถี่/ร้อยละของการวัดผล/แปลผล											
	ความรู้ความสามารถ/ การพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน(วิธฺโร) /. การทำแผนพัฒนา	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ			ประโยชน์		
		ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล
๑	กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหาร	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๒	ทดสอบความรู้ในงานบริหาร ๔ งานของผู้บริหาร	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๓	นำผลการทดสอบมาวิเคราะห์ความรู้ความสามารถเพื่อวางแผน	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๘	๙๓.๓๓	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก
๔	จัดทำแผนพัฒนา (ID plan)	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๕	ดำเนินการพัฒนาตามแผน	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
	ค่าร้อยละ	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙.๖	๙๘.๖๖	ดีมาก	๒๙.๘	๙๙.๓๓	ดีมาก

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า โดยภาพรวม กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์เขต ๑ กรอบกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาวิสัยทัศน์ตามหลัก จักขุมา กลยุทธ์ย่อยที่ ๑. การทำแผนพัฒนา เมื่อจำแนกรายข้อพบว่า ข้อที่ ๑ กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหาร ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๒ ทดสอบความรู้ในงานบริหาร ๔ งานของผู้บริหาร ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๓ นำผลการทดสอบมาวิเคราะห์ ความรู้ความสามารถเพื่อวางแผน ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๓.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๔ จัดทำแผนพัฒนา (ID plan ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๕ ดำเนินการพัฒนาตามแผน ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก สรุปกลยุทธ์ย่อยที่ ๑. การทำแผนพัฒนา แยกได้ดังนี้ ความถูกต้อง ร้อยละ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสมร้อยละ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ร้อยละ ๙๘.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ร้อยละ ๙๙.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก

ตารางที่ ๔.๗ แสดงค่าร้อยละ ของการวัดผลกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิกสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษานครสวรรค์เขต ๑ โดยผู้เชี่ยวชาญ ๓๐ คน

กรอบกลยุทธ์ ความรู้ความสามารถ กลยุทธ์ ที่ ๒ การพัฒนาความรู้ความสามารถในการ
ปฏิบัติงาน(วิธวิธี) กลยุทธ์ย่อยที่ ๒. การอบรมให้ความรู้ ตามรายชื่อวิธีการ/กิจกรรมดังสรุปต่อไปนี้

ข้อที่	กรอบกลยุทธ์/กลยุทธ์/กลยุทธ์ย่อย	ความถี่/ร้อยละของการวัดผล/แปลผล								
		ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ		
		ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล
๑	การอบรมเสริมจุดแข็ง พัฒนาจุดอ่อน	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก
๒	การอบรมตามความสนใจ กลุ่มสนใจ	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก
๓	ฝึกอบรมหลักสูตรบริหารระยะสั้น	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๔	การฝึกอบรมเรียนรู้ในขณะทำงาน	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๕	การให้คำปรึกษาแนะนำ	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
	ค่าร้อยละ	๒๙.๒	๙๗.๓๓	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙.๔๐	๙๗.๓๓	ดีมาก

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า โดยภาพรวม กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิกสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์เขต ๑ กรอบกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาวิสัยทัศน์ตามหลัก จักขุมา กลยุทธ์ ย่อยที่ ๒ การอบรมให้ความรู้ เมื่อจำแนกรายข้อพบว่า ข้อที่ ๑ การอบรมเสริมจุดแข็ง พัฒนาจุดอ่อน ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๒ การอบรมตามความสนใจ กลุ่มสนใจ ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๓.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๓ ฝึกอบรมหลักสูตรบริหารระยะสั้น ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๔ การฝึกอบรมเรียนรู้ในขณะทำงาน ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๕ การให้คำปรึกษาแนะนำ ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการ ปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดี มาก สรุปกลยุทธ์ย่อยที่ ๒. การอบรมให้ความรู้ แยกได้ดังนี้ ความถูกต้อง ร้อยละ ๙๗.๓๒ อยู่ในระดับ ดีมาก ความเหมาะสมร้อยละ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ร้อยละ ๙๗.๙๙ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ร้อยละ ๙๙.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก

ตารางที่ ๔.๘ แสดงค่าร้อยละ ของการวัดผลกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิกสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาานครสวรรค์เขต ๑ โดยผู้เชี่ยวชาญ ๓๐ คน

กรอบกลยุทธ์ ความรู้ความสามารถ กลยุทธ์ ที่ ๒ การพัฒนาความรู้ความสามารถในการ
ปฏิบัติงาน(วิธฺโร) กลยุทธ์ย่อยที่ ๓. การฝึกปฏิบัติ ตามรายชื่อวิธีการ/กิจกรรมดังสรุปต่อไปนี้

ข้อที่	กรอบกลยุทธ์/กลยุทธ์/กลยุทธ์ย่อย	ความถี่/ร้อยละของการวัดผล/แปลผล											
	ความรู้ความสามารถ/ การพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน(วิธฺโร) /. การฝึกปฏิบัติ	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ			ประโยชน์		
		ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล
๑	การมอบหมายงานให้รับผิดชอบ	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๒	การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๓	การสอนงาน	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๘	๙๓.๓๓	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๔	การเป็นพี่เลี้ยงควบคุมดูแลระหว่างฝึกปฏิบัติงานก่อนรับตำแหน่ง	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๘	๙๓.๓๓	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๕	การฝึกปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จก่อนรับตำแหน่ง	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๖	การให้พี่เลี้ยงคอยสอนงานและกำกับติดตามดูแลในขณะปฏิบัติงานในโรงเรียนจริง	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๗	ใช้หลักธรรมอริยบท ๔ มาปฏิบัติ	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก

๘	ฝึกเรียนรู้การครองงาน	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
	คำร้อยละ	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙.๕๗	๙๑.๑๒	ดีมาก	๒๙.๓๗	๙๗.๙๑	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า โดยภาพรวม กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ตามหลัก ทศตียปาปณิกสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์เขต ๑ กรอบกลยุทธ์ ความรู้ความสามารถ กลยุทธ์ ที่ ๒ การพัฒนาความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน(วิธฺโร) กลยุทธ์ย่อยที่ ๓. การฝึกปฏิบัติ เมื่อจำแนกรายข้อพบว่า ข้อที่ ๑ การ มอบหมายงานให้รับผิดชอบ ความถูกต้อง คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ ในระดับดีมาก ประโยชน์ คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๒ การมอบหมายงานให้ ปฏิบัติ ความถูกต้อง คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ คำร้อยละ เท่ากับ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๓ การสอนงาน ความถูกต้อง คำ ร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ คำร้อยละ เท่ากับ ๙๓.๓๓ อยู่ในระดับดีมากประโยชน์ คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๔ การเป็นพี่เลี้ยงควบคุมดูแลระหว่างฝึกปฏิบัติงานก่อนรับตำแหน่ง ความถูกต้อง คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ คำร้อยละ เท่ากับ ๙๓.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๕ การฝึกปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ก่อนรับตำแหน่ง ความถูกต้อง คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม คำร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดี มาก ประโยชน์ คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๖ การให้พี่เลี้ยงคอยสอนงานและ กำกับติดตามดูแลในขณะปฏิบัติงานในโรงเรียนจริง ความถูกต้อง คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับ ดีมากความเหมาะสม คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ คำร้อย ละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๗ ใช้หลักธรรมอริยบท ๔ มาปฏิบัติ ความถูกต้อง คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความ เหมาะสม คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๘ ฝึกเรียนรู้การ ครองงานความถูกต้อง คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ คำร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมากสรุปกลยุทธ์ย่อยที่ ๓. การฝึกปฏิบัติ แยกได้ดังนี้ ความถูกต้อง ร้อยละ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสมร้อยละ ๙๙.๕๘ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ร้อยละ ๙๗.๙๑ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ร้อยละ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก

ตารางที่ ๔.๙ แสดงค่าร้อยละ ของการวัดผลกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิกสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา นครสวรรค์เขต ๑ โดยผู้เชี่ยวชาญ ๓๐ คน

กรอบกลยุทธ์ ความรู้ความสามารถ กลยุทธ์ ที่ ๒ การพัฒนาความรู้ความสามารถในการ
ปฏิบัติงาน(วิธวิธี) กลยุทธ์ย่อยที่ ๔. การศึกษาต่อ ตามรายชื่อวิธีการ/กิจกรรมดังสรุปต่อไปนี้

ข้อที่	กรอบกลยุทธ์/กลยุทธ์/กลยุทธ์ย่อย	ความถี่/ร้อยละของการวัดผล/แปลผล											
	ความรู้ความสามารถ/ การพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน(วิธฺโร) /. การศึกษาต่อ	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ			ประโยชน์		
		ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล
๑	การศึกษาดูงาน หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๕	๘๖.๖๖	ดีมาก	๒๕	๘๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๒	การเรียนรู้ต่อ ศึกษาต่อเพิ่มวุฒิ	๒๘	๙๓.๓๓	ดีมาก	๒๘	๙๓.๓๓	ดีมาก	๒๘	๙๓.๓๓	ดีมาก	๒๕	๘๖.๖๖	ดีมาก
๓	การศึกษาค้นคว้าจากแหล่งความรู้, เอกสาร	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๔	การศึกษาเรียนรู้กฎหมายระเบียบทฤษฎี และฝึกปฏิบัติ	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๕	การแต่งตั้งให้รับผิดชอบงาน	๒๕	๘๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๕	๘๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
	ค่าร้อยละ	๒๕.๖๖	๘๗.๕๕	ดีมาก	๒๕.๔๐	๘๗.๕๕	ดีมาก	๒๕.๒๐	๘๗.๓๓	ดีมาก	๒๕.๘๐	๘๕.๓๓	ดีมาก

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่า โดยภาพรวม กลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิกสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครสวรรค์เขต ๑ กรอบกลยุทธ์ ความรู้ความสามารถ กลยุทธ์ ที่ ๒ การพัฒนาความรู้ความสามารถ

ในการปฏิบัติงาน(วิธฺโร) กลยุทธ์ย่อยที่ ๔. การศึกษาต่อ เมื่อจำแนกรายข้อพบว่า ข้อที่ ๑ การศึกษาดูงาน หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ อยู่ในระดับดีมาก เท่ากับ ๙๖.๖๖ ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๒ การเรียนต่อ ศึกษาต่อเพิ่มวุฒิ ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๓.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๓.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๓.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๓.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๓ การศึกษาค้นคว้าจากแหล่งความรู้, เอกสาร ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๔ การศึกษาเรียนรู้กฎหมาย ระเบียบทฤษฎี และฝึกปฏิบัติ ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๕ การแต่งตั้งให้รับผิดชอบงาน ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก สรุปกลยุทธ์ย่อยที่ ๔. การศึกษาต่อ แยกได้ดังนี้ ความถูกต้อง ร้อยละ ๙๗.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ร้อยละ ๙๗.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ร้อยละ ๙๗.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ร้อยละ ๙๙.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก

ตารางที่ ๔.๑๐ แสดงค่าร้อยละ ของการวัดผลกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ตามหลัก ทศตียาปณิกสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา นครสวรรค์เขต ๑ โดยผู้เชี่ยวชาญ ๓๐ คน

กรอบกลยุทธ์ มนุษย์สัมพันธ์กลยุทธ์ ที่ ๓ การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ (นิสสัยสัมปันโน) กล
ยุทธ์ย่อยที่ ๑. พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับชุมชนและผู้ปกครอง ตามรายชื่อวิธีการ/กิจกรรมดังสรุปได้
ดังต่อไปนี้

ข้อที่	กรอบกลยุทธ์/กลยุทธ์/กลยุทธ์ย่อย	ความถี่/ร้อยละของการวัดผล/แปลผล											
	มนุษย์สัมพันธ์ / การพัฒนา มนุษย์สัมพันธ์ (นิสสัยสัมปันโน) / พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับ ชุมชนและผู้ปกครอง	ความถูกต้อง			ความ เหมาะสม			ความเป็นไป ได้ในการ ปฏิบัติ			ประโยชน์		
		ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล
๑	ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้าง มนุษย์สัมพันธ์.	๒๘	๙๓.๓๓	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๒	ฝึกและเรียนรู้ในการพูด ด้วย คำพูดที่อ่อนหวาน เสวนาด้วย ถ้อยคำที่สุภาพ	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๓	ฝึกและเรียนรู้ในการสร้าง บุคลิกภาพที่ดีเป็นแบบอย่างได้ ทั้งการแต่งกายที่เหมาะสม	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๔	สร้างผู้บริหารให้เป็นคนที่ เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ แบ่งปันสิ่งของ เป็นคนมีน้ำใจ ยึดหลักธรรม สังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ ขันติ โสรัจจะ	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
	ค่าร้อยละ	๒๙.๒๕	๙๗.๔๙	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙.๗๕	๙๙.๑๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า โดยภาพรวม กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ตามหลัก ทศตียปาปณิกสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ กรอบกลยุทธ์ มนุษย์สัมพันธ์กลยุทธ์ ที่ ๓ การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ (นิสสยสัมปันโน) กลยุทธ์ย่อยที่ ๑. พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับชุมชนและผู้ปกครอง เมื่อจำแนกรายข้อพบว่า ข้อที่ ๑ ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์. ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๓.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๒ ฝึกและเรียนรู้ในการพูด ด้วยคำพูดที่อ่อนหวาน เสวนาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๓ ฝึกและเรียนรู้ในการสร้างบุคลิกภาพที่ดีเป็นแบบอย่างได้ทั้งการแต่งกาย ที่เหมาะสม ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๔ สร้างผู้บริหารให้เป็นคน ที่เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ แบ่งปันสิ่งของเป็นคนมีน้ำใจ ยึดหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ ขันติ โสรัจจะ ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก สรุปกลยุทธ์ย่อยที่ ๑. พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับชุมชนและผู้ปกครอง แยกได้ดังนี้ ความถูกต้อง ร้อยละ ๙๗.๔๙ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสมร้อยละ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ร้อยละ ๙๙.๑๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ร้อยละ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก

ตารางที่ ๔.๑๑ แสดงค่าร้อยละ ของการวัดผลกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิกสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา นครสวรรค์เขต ๑ โดยผู้เชี่ยวชาญ ๓๐ คน

กรอบกลยุทธ์ มนุษย์สัมพันธ์กลยุทธ์ ที่ ๓ การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ (นิสสัยสัมพันธ์)
กลยุทธ์ย่อยที่ ๒. พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ตามรายข้อวิธีการ/กิจกรรม
สรุปได้ดังต่อไปนี้

ข้อที่	กรอบกลยุทธ์/กลยุทธ์/กลยุทธ์ย่อย	ความถี่/ร้อยละของการวัดผล/แปลผล											
	มนุษย์สัมพันธ์ / การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ (นิสสัยสัมพันธ์) / พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ			ประโยชน์		
		ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล
๑	ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๒๘	๙๓.๓๓	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๒	ฝึกและเรียนรู้ในการพูด ด้วยคำพูดที่อ่อนหวาน เสวนาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๘	๙๓.๓๓	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๓	ฝึกและเรียนรู้ในการสร้างบุคลิกภาพที่ดีเป็นแบบอย่างได้ทั้งการแต่งกายที่เหมาะสม	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๔	สร้างผู้บริหารให้เป็นคนที่มีน้ำใจเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ แบ่งปันสิ่งของเป็นคนมีน้ำใจยึดหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ อคติ ๔ ขันติ ไสรัจจะ สาราณียธรรม ทศพิธราชธรรม	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๕	เรียนรู้การบริหารจัดการคน การครองคน	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๖	สร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก

๗	เอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน	๒๕	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๘	การปรับตัวเองให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน	๒๕	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๙	การให้นโยบายและข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเหมาะสมกับผู้ร่วมงาน	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๑๐	การ รับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นผู้ร่วมงาน	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
	ค่าร้อยละ	๒๕.๖	๙๘.๖๖	ดีมาก	๒๕.๘	๙๙.๓๓	ดีมาก	๒๕.๓	๙๗.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า โดยภาพรวม กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามหลัก ทฤษฎีปาณิกสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์เขต ๑ กรอบกลยุทธ์ มนุษย์สัมพันธ์กลยุทธ์ ที่ ๓ การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ (นิสสัยสัมพันธ์) กลยุทธ์ย่อยที่ ๒. พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เมื่อจำแนกรายข้อพบว่า ข้อที่ ๑ ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๓.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๒ ฝึกและเรียนรู้ในการพูด ด้วยคำพูดที่อ่อนหวาน เสวนาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๓.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๓ ฝึกและเรียนรู้ในการสร้างบุคลิกภาพที่ดีเป็นแบบอย่างได้ทั้ง การแต่งกายที่เหมาะสม ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๔ สร้างผู้บริหารให้เป็นคนที่เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ แบ่งปันสิ่งของเป็นคนมีน้ำใจยึดหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ อคติ ๔ ขันติ โสรัจจะ สาราณียธรรม ทศพิธราชธรรม ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๕ เรียนรู้การบริหารจัดการคน การครองคน ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ

เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๖ สร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๗ เอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๘ การปรับตัวเองให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๙ การให้นโยบายและข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเหมาะสมกับผู้ร่วมงาน ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๑๐ การรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก สรุปกลยุทธ์ย่อยที่ ๒. พัฒนานุชนสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน แยกได้ดังนี้ ความถูกต้อง ร้อยละ ๙๘.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสมร้อยละ ๙๙.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ร้อยละ ๙๗.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ร้อยละ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก

ตารางที่ ๔.๑๒ แสดงค่าร้อยละ ของการวัดผลกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ตามหลัก ทศตียาปณิกสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาานครสวรรค์เขต ๑ โดยผู้เชี่ยวชาญ ๓๐ คน
กรอบกลยุทธ์ มนุษย์สัมพันธ์กลยุทธ์ ที่ ๓ การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ (นิสสยสัมพันธ์)
กลยุทธ์ย่อยที่ ๓. พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้บริหารด้วยกัน ตามรายชื่อวิธีการ/กิจกรรมดังสรุปได้
ดังต่อไปนี้

ข้อที่	กรอบกลยุทธ์/กลยุทธ์/กลยุทธ์ย่อย	ความถี่/ร้อยละของการวัดผล/แปลผล											
	มนุษย์สัมพันธ์ / การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ (นิสสยสัมพันธ์) / พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้บริหารด้วยกัน	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ			ประโยชน์		
		ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล
๑	ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๒	ใช้หลักธรรมทศ ๖ สังคหวัตถุ ๔ สัปบุริสธรรม ๗ กัลยาณมิตตา ๗ ขันติ ไสริจจะ สาราณียธรรม ๖	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๓	ฝึกให้เป็นผู้รู้เท่าทันตนเอง รู้อารมณ์ตนเองควบคุมอารมณ์ได้	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๔	สร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนผู้บริหาร	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๕	ใส่ใจเพื่อนผู้บริหารด้วยกัน	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๖	การปรับตัวเองให้เข้ากับเพื่อนผู้บริหาร	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
	ค่าร้อยละ	๒๙.๘๓	๙๙.๔๔	ดีมาก	๒๙.๘๓	๙๙.๔๔	ดีมาก	๒๙.๓๓	๙๗.๗๗	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า โดยภาพรวม กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามหลัก ทฤษฎีปาณิกสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์เขต ๑ กรอบกลยุทธ์ มนุษย์สัมพันธ์กลยุทธ์ ที่ ๓ การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ (นิสสัยสัมพันธ์) กลยุทธ์ย่อยที่ ๓. พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้บริหารด้วยกัน เมื่อจำแนกรายข้อพบว่า ข้อที่ ๑ ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๒ ใช้ หลักธรรมทศ ๖ สังคหวัตถุ ๔ สัมปยุตธรรม ๗ กัลยาณมิตตา ๗ ขันติ โสรัจจะ สารณียธรรม ๖ ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๓ ฝึกให้เป็นผู้รู้เท่าทันตนเอง รู้อารมณ์ตนเองควบคุม อารมณ์ได้ ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๔ สร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนผู้บริหาร ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๕ ใส่ใจเพื่อนผู้บริหารด้วยกัน ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๖ การปรับตัวเองให้เข้ากับเพื่อนผู้บริหาร ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก สรุปกลยุทธ์ย่อยที่ ๓. พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้บริหารด้วยกัน แยกได้ดังนี้ ความถูกต้อง ร้อยละ ๙๙.๔๔ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสมร้อยละ ๙๙.๔๔ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ร้อยละ ๙๗.๗๗ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ร้อยละ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก

ตารางที่ ๔.๑๓ แสดงค่าร้อยละ ของการวัดผลกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิกสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาานครสวรรค์เขต ๑ โดยผู้เชี่ยวชาญ ๓๐ คน

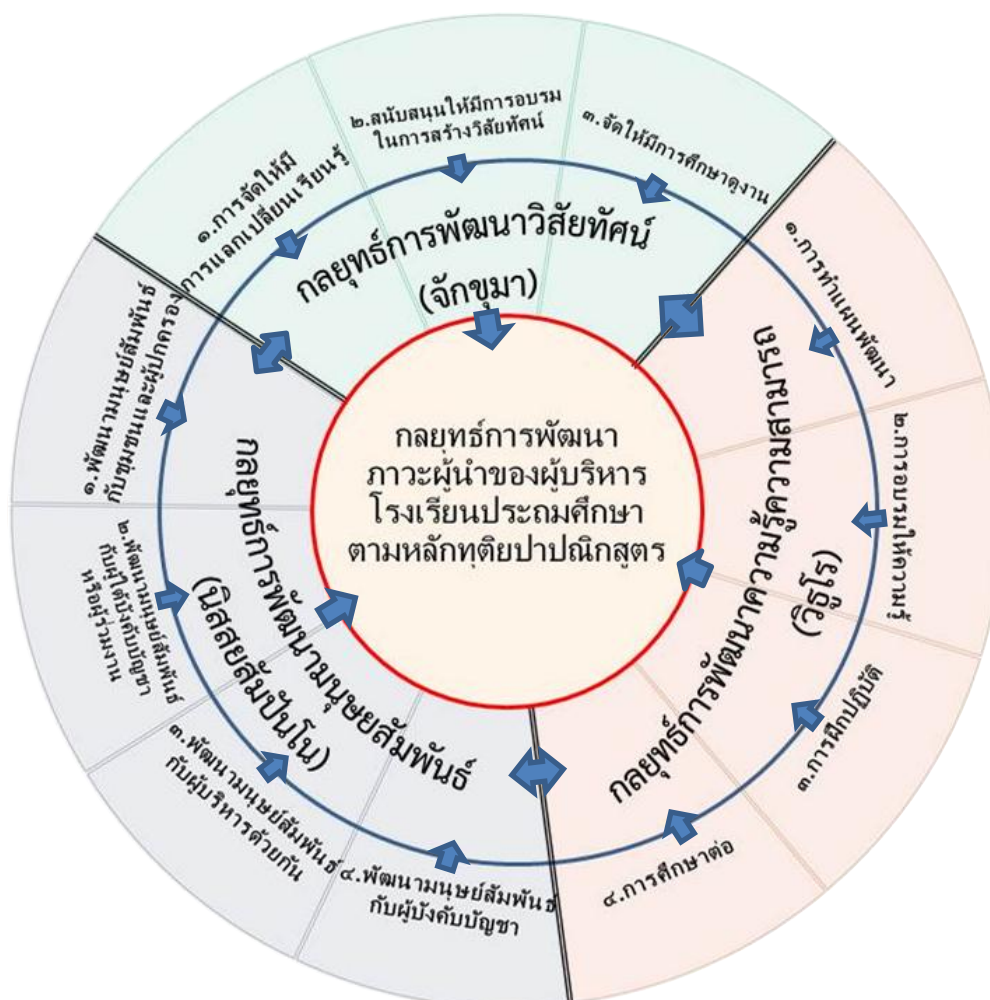
กรอบกลยุทธ์ มนุษย์สัมพันธ์ กลยุทธ์ ที่ ๓ การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ (นิสสยสัมพันธ์)

กลยุทธ์ย่อยที่ ๔. พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ตามรายชื่อวิธีการ/กิจกรรมดังสรุปได้
ดังต่อไปนี้

ข้อที่	กรอบกลยุทธ์/กลยุทธ์/กลยุทธ์ย่อย	ความถี่/ร้อยละของการวัดผล/แปลผล											
	มนุษย์สัมพันธ์ / การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ (นิสสยสัมพันธ์) /พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ			ประโยชน์		
		ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล	ความถี่	ร้อยละ	แปลผล
๑	ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๒	ใช้หลักธรรม กตัญญู กตเวที	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๓	ปรับปรุงตนเอง ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ ด้านสติปัญญา ด้านอุดมคติ ให้เป็นที่เอ็นดู	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๔	เป็นผู้ให้ความร่วมมือ ผู้บังคับบัญชา	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๕	ปฏิบัติตามคำสั่งของ ผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙	๙๖.๖๖	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
๖	ให้ความเคารพนับถือ ผู้บังคับบัญชา	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก
	ค่าร้อยละ	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก	๒๙.๕	๙๘.๓๓	ดีมาก	๓๐	๑๐๐	ดีมาก

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า โดยภาพรวม กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามหลัก ทศตียปาปณิกสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์เขต ๑ กรอบกลยุทธ์ มนุษย์สัมพันธ์กลยุทธ์ ที่ ๓ การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ (นิสสัยสัมพันธ์) กลยุทธ์ย่อยที่ ๔. พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เมื่อจำแนกรายข้อพบว่า ข้อที่ ๑ ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๒ ใช้หลักธรรม กตัญญู กตเวทีความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๓ ปรับปรุงตนเอง ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ ด้านสติปัญญา ด้านอุดมคติ ให้เป็นที่เอ็นดู ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๔ เป็นผู้ให้ความร่วมมือผู้บังคับบัญชา ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๕ ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัดความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๙๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ข้อที่ ๖ ให้ความเคารพนับถือผู้บังคับบัญชา ความถูกต้อง ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสม ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ค่าร้อยละ เท่ากับ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก สรุปกลยุทธ์ย่อยที่ ๔. พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา แยกได้ดังนี้ ความถูกต้อง ร้อยละ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสมร้อยละ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ร้อยละ ๙๘.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ร้อยละ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก

๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย



ภาพที่ ๔.๑ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

“กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตร”
บทสรุปเชิงวิเคราะห์ของโมเดล

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์เขต ๑ ประกอบด้วยวงกลม ๓ วง บูรณาการกัน ซึ่งมีความเกี่ยวพันกันดังนี้

วงกลมชั้นในสุด คือ สิ่งที่ผู้วิจัยได้ตั้งเป้าประสงค์ไว้เป็นข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยชื่อว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตร

วงกลมชั้นที่ ๒ คือ หลักพุทธธรรมที่นำมาบูรณาการกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ หลัก ทฤษฎีปาปนิกสูตร ประกอบด้วย จักษุมา ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ วิธูโร ความเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ นิสสัยสัมปโน ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์

วงกลมชั้นที่ ๓ คือ ข้อค้นพบเกี่ยวกับกลยุทธ์จำนวน ๓ กลยุทธ์ที่ดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งมีวิธีการ/กิจกรรมในการพัฒนา ได้แก่

กลยุทธ์ การพัฒนาวิสัยทัศน์ (จักขุมา)

กลยุทธ์ย่อยที่ ๑. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังต่อไปนี้ ๑) จัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ๒) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนผู้บริหารด้วยกัน ๓) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ ที่ประสบความสำเร็จ ๔) การเรียนรู้ด้วยตนเอง

กลยุทธ์ย่อยที่ ๒. สนับสนุนให้มีการอบรมในการสร้างวิสัยทัศน์ โดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังต่อไปนี้ ๑) การอบรมสร้างความฝันให้เกิดขึ้นกับผู้บริหาร ๒) การอบรมระดมความคิดให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ให้มองกว้าง มองไกล ฝึกการเขียนวิสัยทัศน์ ๓) การอบรมให้ความรู้ในการสร้างวิสัยทัศน์ ๔) การอบรมเพื่อสร้างพลังให้เกิดความกระตือรือร้น ตื่นเต้นท้าทาย ๕) การอบรมทางไกลผ่านสื่อ เทคโนโลยี หรือ On line ๖) การอบรมเชิงปฏิบัติการ ๗) อบรมเรียนรู้การครองตน

กลยุทธ์ย่อยที่ ๓. จัดให้มีการศึกษาดูงาน โดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังนี้ ๑) การศึกษาดูงานหน่วยงานอื่น ๒) การศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ๓) ศึกษาต่อเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง ๔) ศึกษาดูงานการบริหารโรงเรียน

กลยุทธ์ การพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน(วิธูโร)

กลยุทธ์ย่อย ๑.การทำแผนพัฒนา โดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังนี้ ๑) กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหาร ๒) ทดสอบความรู้ในงานบริหาร ๔ งานของผู้บริหาร ๓) นำผลการทดสอบมาวิเคราะห์ความรู้ความสามารถเพื่อวางแผน ๔) จัดทำแผนพัฒนา (ID plan) ๕). ดำเนินการพัฒนาตามแผน

กลยุทธ์ย่อยที่ ๒. การอบรมให้ความรู้ โดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังนี้ ๑) การอบรมเสริมจุดแข็ง พัฒนาจุดอ่อน ๒) การอบรมตามความสนใจ กลุ่มสนใจ ๓) ฝึกอบรมหลักสูตรบริหารระยะสั้น ๔) การฝึกอบรมเรียนรู้ในขณะทำงาน ๕) การให้คำปรึกษาแนะนำ

กลยุทธ์ย่อยที่ ๓. การฝึกปฏิบัติ โดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังนี้ ๑) การมอบหมายงานให้รับผิดชอบ ๒) การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ๓) การสอนงาน ๔) การเป็นพี่เลี้ยงควบคุมดูแลระหว่างฝึกปฏิบัติงานก่อนรับตำแหน่ง ๕) การฝึกปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จก่อนรับตำแหน่ง ๖) การให้พี่เลี้ยงคอยสอนงานและกำกับติดตามดูแลในขณะปฏิบัติงานในโรงเรียนจริง ๗) ใช้หลักธรรมอริยบท ๔ มาปฏิบัติ ๘) ฝึกเรียนรู้การครองงาน

กลยุทธ์ย่อยที่ ๔. การศึกษาต่อ โดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังนี้ ๑) การศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ ๒) การเรียนต่อ ศึกษาต่อเพิ่มวุฒิ ๓) การศึกษาค้นคว้าจากแหล่งความรู้ เอกสาร ๔) การศึกษาเรียนรู้กฎหมาย ระเบียบทฤษฎี และฝึกปฏิบัติ ๕) การแต่งตั้งให้รับผิดชอบงาน

กลยุทธ์ การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ (นิสสยสัมปันโน)

กลยุทธ์ย่อยที่ ๑ พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับชุมชนและผู้ปกครองโดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังนี้ ๑) ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ๒) ฝึกและเรียนรู้ในการพูด ด้วยคำพูดที่อ่อนหวาน เสวนาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ ๓) ฝึกและเรียนรู้ในการสร้างบุคลิกภาพที่ดีเป็นแบบอย่างได้ทั้งการแต่งกายที่เหมาะสม ๔) สร้างผู้บริหารให้เป็นคนที่เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ แบ่งปันสิ่งของเป็นคนมีน้ำใจ ยึดหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ ขันติ ไสรัจจะ

กลยุทธ์ย่อยที่ ๒ พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานโดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังนี้ ๑) ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ๒) ฝึกและเรียนรู้ในการพูดด้วยคำพูดที่อ่อนหวาน เสวนาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ ๓) ฝึกและเรียนรู้ในการสร้างบุคลิกภาพที่ดีเป็นแบบอย่างได้ทั้งการแต่งกายที่เหมาะสม ๔) สร้างผู้บริหารให้เป็นคนที่เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ แบ่งปันสิ่งของเป็นคนมีน้ำใจยึดหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ อคติ ๔ ขันติ โสรัจจะ สาราณียธรรม ทศพิธราชธรรม ๕) เรียนรู้การบริหารจัดการคน การครองคน ๖) สร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน ๗) เอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน ๘) การปรับตัวเองให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน ๙) การให้นโยบายและข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเหมาะสมกับผู้ร่วมงาน ๑๐) การรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นผู้ร่วมงาน

กลยุทธ์ย่อยที่ ๓ พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้บริหารด้วยกันโดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังนี้ ๑) ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ๒) ใช้หลักธรรมทศ ๖ สังคหวัตถุ ๔ สัปปุริสธรรม ๗ กัลป์ยาณมิตตา ๗ ขันติ โสรัจจะ สาราณียธรรม ๖ ๓) ฝึกให้เป็นผู้รู้เท่าทันตนเอง รู้อารมณ์ตนเองควบคุมอารมณ์ได้ ๔) สร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนผู้บริหาร ๕) ใส่ใจเพื่อนผู้บริหารด้วยกัน ๖) การปรับตัวเองให้เข้ากับเพื่อนผู้บริหาร

กลยุทธ์ย่อยที่ ๔ พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังนี้ ๑) ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ๒) ใช้หลักธรรม กตัญญู กตเวที ๓) ปรับปรุงตนเอง ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ ด้านสติปัญญา ด้านอุดมคติ ให้เป็นที่เอ็นดู ๔) เป็นผู้ให้ความร่วมมือผู้บังคับบัญชา ๕) ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ๖) ให้ความเคารพนับถือผู้บังคับบัญชา

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตร ผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ มีวัตถุประสงค์ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ๒) เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ๓) เพื่อประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาทบทวนแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร โดยมีการใช้เครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล ผู้อำนวยการกลุ่มศึกษานิเทศก์ และผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ จำนวน ๑๓ คน รวม ๑๗ คน และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๑๑ รูป/คน นำมาวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนดังนี้ การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลโดย ๑) ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ การจัดข้อมูลจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ใช้วิธีสังเคราะห์เนื้อหา ผลจากการศึกษาสรุปได้ตามขั้นตอนต่อไปนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

๕.๓ ข้อเสนอแนะการวิจัย

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยโดยตอบคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ข้อ โดยผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

๑. กลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑

จากปัญหาที่ต้องการทราบข้อที่ ๑ กลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ เป็นอย่างไร และวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑ กลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ สรุปผลได้ดังนี้

กลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำมีขั้นตอนการพัฒนา ๕ ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย

ขั้นที่ ๑ การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

- ๑) การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมีผลผลิตสูง
- ๒) การวิเคราะห์บุคคลที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรมการพัฒนาว่าควรพัฒนาในด้านใด เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทักษะคนดี และแรงจูงใจส่วนบุคคลที่บุคคลจำเป็นต้องมี

๓) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นที่ ๒ การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา

เป็นการออกแบบที่พัฒนาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนา เพื่อสาระของการพัฒนาและกิจกรรมของหลักสูตรซึ่งการออกแบบ หลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจน และสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ได้โดยตรง

ขั้นที่ ๓ การประเมินผลก่อนดำเนินการ

เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาเข้าสู่การแนะนำและตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นตอนต่อไปเพื่อประกันว่าเป็นโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ ๔ การดำเนินการพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่จะทำการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นหลักการคือ การทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยการฝึกอบรม และพัฒนาผู้รับการฝึกอบรมที่มีความสามารถและทักษะในการนำเสนอที่ดี นอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม

ขั้นที่ ๕ การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่รวมถึงการติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและพัฒนาจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาให้ด้านต่างๆ เช่น ปฏิกริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนา การเรียนรู้ พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับการพัฒนา นอกจากนั้นต้องอาศัยทฤษฎีภาวะผู้นำมาประกอบการพัฒนาตามทฤษฎีต่างๆ ที่แบ่งออกได้ดังนี้ คือ ๑.ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Traits theory) ลักษณะเด่น (Trait) หมายถึง คุณภาพภายในตัว หรือคุณลักษณะ(Characteristics) ของแต่ละบุคคล ๒.ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกแบ่งเป็น ดีกับไม่ดี โครงสร้างของงาน แบ่งเป็น ชัดเจน กับไม่ชัดเจน อำนาจในตำแหน่ง แบ่งเป็น มาก กับน้อย ๓.กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ(Leadership Trait Theory) ลักษณะเด่น (Trait) หมายถึง คุณภาพภายในตัว หรือคุณลักษณะ(Characteristics) ของแต่ละบุคคล ๑) คุณลักษณะทางกายภาพ ๒) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ๓) ทักษะและความสามารถ ๔) ลักษณะเด่นทางสังคม ๔.กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Approach) ผู้นำจะใช้ความสามารถเปลี่ยนแปลงความเชื่อทัศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ได้วิธีการพัฒนาตามเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องคือ ๑. การทำ SWOT ๒. ชุดฝึกปฏิบัติงาน ๓. การประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการ ๔. หลักสูตรอบรมระยะสั้น ๕. การฝึกอบรมเข้ม ๖. การศึกษาดูงาน ๗. การเป็นต้นแบบ ๘. เรียนรู้จากการปฏิบัติเรียนรู้ด้วยตนเอง ๙. การให้คำปรึกษา ๑๐. การฝึกงานในสถานศึกษาต้นแบบ ๑๑. โปรแกรมการเรียนรู้ ๑๒. การศึกษาต่อ ๑๓. การสอนงาน

สังเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามหลัก ทศตียาปาปณิกสูตร จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ตามหลัก ทศตียาปาปณิกสูตรได้ดังนี้ ด้าน **จักขุมา** มีตาดี เป็นผู้วิสัยทัศน์ดี มองไกล มองลึก มีวิธีการพัฒนาดังนี้ ๑. ชูดีฝึกอบรม ๒. อบรมสัมมนา ๓. ศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ ๔ ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ๕. แนวคิดคนรุ่นใหม่มาประยุกต์ ๖. ศึกษาต่อ/เรียนต่อ ๗. การสอนงาน **วิธโร** จัดการธุรกิจดี มีความรอบรู้ในงานที่ปฏิบัติที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรอบรู้ มีวิธีการพัฒนาดังนี้ ๑.แผนพัฒนารายบุคคล (ID plan) ๒. แบบทดสอบความรู้ ๓. ศึกษาค้นคว้า ๔. ศึกษาดูงาน ๕. ฝึกปฏิบัติจริง ๖. ปฐมนิเทศผู้บริหารใหม่ ๗. ทำงานในฐานะลูกมือหรือผู้ช่วย ๘. ปฏิบัติงานหลังจากเรียนทฤษฎีจบ ๙. ฝึกปฏิบัติงานระยะสั้น ๑๐. ศึกษาต่อและ **นิสสยสัมปันโน** เพียบพร้อมด้วยแหล่งทุนเป็นที่อาศัย เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีวิธีการพัฒนาดังนี้ ๑.แผนพัฒนารายบุคคล (ID plan) ๒.เรียนรู้การมอบหมายงานตามความถนัด ๓.ใช้หลักธรรมในการทำงาน ๔.การประชุมปฏิบัติการ ๕. การศึกษาดูงาน ๖. การฝึกอบรม ๗. ปฐมนิเทศผู้บริหารใหม่

๒. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ตามหลักทศตียาปาปณิกสูตร

จากปัญหาที่ต้องการทราบข้อที่ ๒ สร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ตามหลัก ทศตียาปาปณิกสูตร เป็นอย่างไร และวัตถุประสงค์ข้อที่ ๒ สรุปได้ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามหลักทศตียาปาปณิกสูตร ใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ “ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์”

กรอบกลยุทธ์ด้านที่ ๑. วิสัยทัศน์

กลยุทธ์ การพัฒนาวิสัยทัศน์ (จักขุมา)

กลยุทธ์ย่อยที่ ๑. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังต่อไปนี้

- ๑) จัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
- ๒) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนผู้บริหารด้วยกัน
- ๓) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ ที่ประสบความสำเร็จ
- ๔) การเรียนรู้ด้วยตนเอง

กลยุทธ์ย่อยที่ ๒. สนับสนุนให้มีการอบรมในการสร้างวิสัยทัศน์ โดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังต่อไปนี้

- ๑) การอบรมสร้างความฝันให้กับผู้บริหาร
- ๒) การอบรมระดมความคิดให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ให้มองกว้าง มองไกล ฝึกการเขียนวิสัยทัศน์
- ๓) การอบรมให้ความรู้ในการสร้างวิสัยทัศน์
- ๔) การอบรมเพื่อสร้างพลังให้เกิดความกระตือรือร้น ตื่นเต้นท้าทาย

๕) การอบรมทางไกลผ่านสื่อ เทคโนโลยี หรือ On line

๖) การอบรมเชิงปฏิบัติการ

๗) อบรมเรียนรู้การครองตน

กลยุทธ์ย่อยที่ ๓. จัดให้มีการศึกษาดูงาน โดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังนี้

๑) การศึกษาดูงานหน่วยงานอื่น

๒) การศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

๓) ศึกษาต่อ เรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง

๔) การศึกษาดูงานการบริหารโรงเรียน

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ “ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน”

กรอบกลยุทธ์ ๒. ความรู้ความสามารถ

กลยุทธ์ การพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน(วิธวิธี)

กลยุทธ์ย่อย ๑. การทำแผนพัฒนา โดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังนี้

๑) กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหาร

๒) ทดสอบความรู้ในงานบริหาร ๔ งานของผู้บริหาร

๓) นำผลการทดสอบมาวิเคราะห์ความรู้ความสามารถเพื่อวางแผน

๔) จัดทำแผนพัฒนา (ID plan)

๕). ดำเนินการพัฒนาตามแผน

กลยุทธ์ย่อยที่ ๒. การอบรมให้ความรู้ โดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังนี้

๑) การอบรมเสริมจุดแข็ง พัฒนาจุดอ่อน

๒) การอบรมตามความสนใจ กลุ่มสนใจ

๓) ฝึกอบรมหลักสูตรบริหารระยะสั้น

๔) การฝึกอบรมเรียนรู้ในขณะทำงาน

๕) การให้คำปรึกษาแนะนำ

กลยุทธ์ย่อยที่ ๓. การฝึกปฏิบัติ โดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังนี้

๑) การมอบหมายงานให้รับผิดชอบ

๒) การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ

๓) การสอนงาน

๔) การเป็นพี่เลี้ยงควบคุมดูแลระหว่างฝึกปฏิบัติงานก่อนรับตำแหน่ง

๕) การฝึกปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จก่อนรับตำแหน่ง

๖) การให้พี่เลี้ยงคอยสอนงานและกำกับติดตามดูแลในขณะปฏิบัติงานในโรงเรียน

จริง

๗) ใช้หลักธรรมอิทธิบาท ๔ มาปฏิบัติ

๘) ฝึกเรียนรู้การครองงาน

กลยุทธ์ย่อยที่ ๔. การศึกษาต่อ โดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังนี้

- ๑) การศึกษาดูงาน หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ
- ๒) การเรียนต่อ ศึกษาต่อเพิ่มวุฒิ
- ๓) การศึกษาค้นคว้าจากแหล่งความรู้ เอกสาร
- ๔) การศึกษาเรียนรู้กฎหมาย ระเบียบทฤษฎี และฝึกปฏิบัติ
- ๕) การแต่งตั้งให้รับผิดชอบงาน

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ “ด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์”

กรอบกลยุทธ์ ๓. มนุษย์สัมพันธ์

กลยุทธ์ การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ (นิสสัยสัมปันโน)

กลยุทธ์ย่อยที่ ๑ พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับชุมชนและผู้ปกครองโดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนา ดังนี้

- ๑) ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์
- ๒) ฝึกและเรียนรู้ในการพูด ด้วยคำพูดที่อ่อนหวาน เสวนาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ
- ๓) ฝึกและเรียนรู้ในการสร้างบุคลิกภาพที่ดีเป็นแบบอย่างได้ทั้งการแต่งกายที่

เหมาะสม

๔) สร้างผู้บริหารให้เป็นคนที่เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ แบ่งปันสิ่งของเป็นคนมีน้ำใจ ยึดหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ ขันติ ไสรัจจะ

กลยุทธ์ย่อยที่ ๒ พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานโดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนา ดังนี้

- ๑) ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์
- ๒) ฝึกและเรียนรู้ในการพูด ด้วยคำพูดที่อ่อนหวาน เสวนาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ
- ๓) ฝึกและเรียนรู้ในการสร้างบุคลิกภาพที่ดีเป็นแบบอย่างได้ทั้งการแต่งกายที่

เหมาะสม

๔) สร้างผู้บริหารให้เป็นคนที่เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ แบ่งปันสิ่งของเป็นคนมีน้ำใจยึดหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ อคติ ๔ ขันติ ไสรัจจะ สาราณียธรรม ทศพิธราชธรรม

- ๕) เรียนรู้การบริหารจัดการคน การครองคน
- ๖) สร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน
- ๗) เอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน
- ๘) การปรับตัวเองให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน
- ๙) การให้นโยบายและข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเหมาะสมกับผู้ร่วมงาน
- ๑๐) การรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นผู้ร่วมงาน

กลยุทธ์ย่อยที่ ๓ พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้บริหารด้วยกันโดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนา ดังนี้

- ๑) ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์
- ๒) ใช้หลักธรรมทศ ๖ สังคหวัตถุ ๔ สปัจริยธรรม ๗ กัลป์ยาณมิตตา ๗ ขันติ ไสรัจจะ สาราณียธรรม ๖

๓) ฝึกให้เป็นผู้รู้เท่าทันตนเอง รู้อารมณ์ตนเองควบคุมอารมณ์ได้

๔) สร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนผู้บริหาร

๕) ใส่ใจเพื่อนผู้บริหารด้วยกัน

๖) การปรับตัวเองให้เข้ากับเพื่อนผู้บริหาร

กลยุทธ์ย่อยที่ ๔ พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนา

ดังนี้

๑) ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์

๒) ใช้หลักการ กตัญญู กตเวทิตะ

๓) ปรับปรุงตนเอง ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ ด้านสติปัญญา ด้านอุดมคติ ให้เป็นที่

เอ็นดู

๔) เป็นผู้ให้ความร่วมมือผู้บังคับบัญชา

๕) ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด

๖) ให้ความเคารพนับถือผู้บังคับบัญชา

๓. การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตร

จากปัญหาที่ต้องการทราบข้อที่ ๓ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตร อยู่ในระดับใด และวัตถุประสงค์ข้อที่ ๓ เพื่อประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผลการประเมินเป็นรายด้าน รายกลยุทธ์ และกลยุทธ์ย่อย เกี่ยวกับ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์ ดังนี้

๑. กรอบกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาวิสัยทัศน์ตามหลัก จักขุมา กลยุทธ์ย่อยที่ ๑ จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แยกการวัดผลดังนี้ ด้านความถูกต้อง ประเมินได้ร้อยละ ๘๘.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ด้านความเหมาะสม ประเมินได้ร้อยละ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ด้านความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ประเมิน ได้ร้อยละ ๘๗.๔๘ อยู่ในระดับดีมาก ด้านประโยชน์ ประเมินได้ร้อยละ ๘๑.๑๖ อยู่ในระดับดีมาก สรุปตามเกณฑ์การประเมินได้ระดับดีมากสามารถนำมาพัฒนาวิสัยทัศน์ได้

๒. กรอบกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ที่ ๑ การพัฒนาวิสัยทัศน์ตามหลัก จักขุมา กลยุทธ์ย่อยที่ ๒. สนับสนุนให้มีการอบรมในการสร้างวิสัยทัศน์ แยกการวัดผลดังนี้ ด้านความถูกต้อง ประเมินได้ร้อยละ ๘๖.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ด้านความเหมาะสม ประเมินได้ร้อยละ ๘๖.๖๖อยู่ในระดับดีมาก ด้านความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ประเมินได้ร้อยละ ๘๕.๒๓ อยู่ในระดับดีมาก ด้านประโยชน์ ประเมินได้ร้อยละ ๘๘.๐๘ อยู่ในระดับดีมาก สรุปตามเกณฑ์การประเมินได้ระดับดีมากสามารถนำมาพัฒนาวิสัยทัศน์ได้

๓. กรอบกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ที่ ๑ การพัฒนาวิสัยทัศน์ตามหลัก จักขุมา กลยุทธ์ย่อยที่ ๓. จัดให้มีการศึกษาดูงาน แยกการวัดผลดังนี้ ด้านความถูกต้อง ประเมินได้ร้อยละ ๘๗.๔๘

ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ประเมินได้ร้อยละ ๙๗.๖๖ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ประเมินได้ร้อยละ ๑๐๐ สรุปตามเกณฑ์การประเมินได้ระดับดีมาก สามารถนำมาพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ได้

๑๐. กรอบกลยุทธ์ มนุษย์สัมพันธ์กลยุทธ์ ที่ ๓ การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ (นิสสัยสัมพันธ์) กลยุทธ์ย่อยที่ ๓. พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้บริหารด้วยกัน แยกการวัดผลดังนี้ ความถูกต้อง ประเมินได้ร้อยละ ๙๙.๔๔ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสมประเมินได้ร้อยละ ๙๙.๔๔ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ประเมินได้ร้อยละ ๙๗.๗๗ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ประเมินได้ร้อยละ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก สรุปตามเกณฑ์การประเมินได้ระดับดีมากสามารถนำมาพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ได้

๑๑. กรอบกลยุทธ์ มนุษย์สัมพันธ์ กลยุทธ์ ที่ ๓ การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์(นิสสัยสัมพันธ์) กลยุทธ์ย่อยที่ ๔. พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา แยกการวัดผลดังนี้ ความถูกต้อง ประเมินได้ร้อยละ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเหมาะสมประเมินได้ร้อยละ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ประเมินได้ร้อยละ ๙๘.๓๓ อยู่ในระดับดีมาก ประโยชน์ ประเมินได้ร้อยละ ๑๐๐ อยู่ในระดับดีมาก สรุปตามเกณฑ์การประเมินได้ระดับดีมาก สามารถนำมาพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ได้

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ผู้วิจัยได้นำมา อภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

๑. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาวิสัยทัศน์(จักขุมา) จัดให้มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีวิธีการและกิจกรรมที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ โดยจัดเวทีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนผู้บริหารด้วยกัน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ ที่ประสบความสำเร็จ การเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งนี้อาจเป็น เพราะการสร้างวิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการเรียนรู้ จากประสบการณ์ของผู้ที่จะพัฒนา ผู้นำมีความ จำเป็นต้องมียุทธศาสตร์ที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ฝันให้ได้ เพื่อสร้างแนวทางสู่อนาคต เพราะ วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเชื่อมโยงระหว่างวันนี้และอนาคตได้เป็นอย่างดี ทำให้บุคลากรเกิด แรงจูงใจที่จะก้าวไปสู่อนาคต ทำให้บุคลากรทำงานและมีมาตรฐานเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน วิสัยทัศน์ทำให้งานมีความหมาย บุคลากร ที่เข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจะทำงานด้วยความตั้งใจ เพราะเป็นงานที่มีคุณค่าและมีความหมายต่อพวกเขาบุคลากรมีความรักที่จะทำงานและมีความรู้สึก ภาคภูมิใจในงานและมีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กรผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ กว้างไกล มีอุดมการณ์ ยึดมั่นในคุณธรรม ประพฤติตนนำเอาคุณธรรม จริยธรรมมีความ รับผิดชอบในทุกสถานการณ์ มีภาวะการตัดสินใจอย่างถูกต้องทันที่ สร้างขวัญและกำลังใจให้ เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในภายนอก พัฒนาความสามารถและสร้างทักษะสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ส่งเสริม สนับสนุนและการพัฒนาทั้งที่เป็น ความต้องการของตนเองและที่สถานศึกษากำหนด สอดคล้องการงานวิจัยของ **ราตรี ศรีไพรวรรณ** ได้

ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนมาตรฐานสากล ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา มี ๔ กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์การพัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจกลยุทธ์การกระตุ้นทางปัญญา กลยุทธ์การเพิ่มคุณค่าในตนเอง และ ๑๖ กลยุทธ์รอง ๑. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ๒.มีอุดมการณ์ ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม ๓. ประพฤติตนน่าเคารพนับถือมีคุณธรรม จริยธรรมมีความรับผิดชอบในทุกสถานการณ์ ๔. มีภาวะการตัดสินใจอย่างถูกต้องทันทั่วทั้งที่มีเหตุผล ข้อเท็จจริงประกอบการตัดสินใจ ๕. สร้างขวัญและกำลังใจให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ๖. สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสังกัด ๗. พัฒนาความสามารถและสร้างทักษะสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ๘. ส่งเสริม สนับสนุนและการพัฒนาทั้งที่เป็นความต้องการของตนเองและที่สถานศึกษากำหนด ๙. สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างต่อความคิดใหม่ๆ ๑๐. กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ การแก้ปัญหา ๑๑. พัฒนาการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการทำงาน ๑๒. พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ๑๓. คำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล ๑๔. ส่งเสริม สนับสนุนต่อการเติบโตในการทำงาน และให้อากาศการพัฒนาของแต่ละบุคคล ๑๕.เสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารระดับกลางให้มีทักษะการคิดสร้างสรรค์ ๑๖. ให้คำแนะนำช่วยเหลือในฐานะพี่เลี้ยงและครูผู้สอน ถ่ายทอดประสบการณ์จากรุ่นที่มีประสบการณ์สู่รุ่นใหม่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ และมีมนุษยสัมพันธ์ รวมทั้งความหมั่นเพียรในการฝึกฝน เทคนิคและความถนัด ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ทำงาน ทักษะความชำนาญ มีความตั้งใจอดทน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พัชริ ชำนาญศิลป์** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง” ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญ ๔ องค์ประกอบ คือ ๑) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ (จักษุมา) ประกอบด้วย สร้างวิสัยทัศน์ในองค์กร มีความรู้ความสามารถ มีการวางแผน มีแนวความคิดใหม่ๆ ๒) องค์ประกอบด้านความชำนาญ (วิธูโร) ประกอบด้วย ความหมั่นเพียรในการฝึกฝน เทคนิคและความถนัด ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ทำงาน ทักษะความชำนาญ มีความตั้งใจอดทน ๓) องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ (นิสสยสัมปันโน) ประกอบด้วย ความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่กระตือรือร้น มีใจผูกพันอยู่กับงาน สร้างมิตรภาพ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การยกย่องให้เกียรติผู้อื่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำไม่ว่าจะเป็นหญิงหรือชาย ล้วนต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความคิดที่กว้างไกลการมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกลมีความสามารถในการวางแผน คิดต่าง พัฒนา มีสติปัญญา ไหวพริบปฏิภาณดี ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ นโยบายใหม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **อภิษฎา ศรีเครือตง** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรี ในมหาวิทยาลัยของรัฐ” ผลการวิจัยพบว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ องค์ประกอบ คือ ๑) องค์ประกอบด้านจักษุมา ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกลมีความสามารถในการวางแผน คิดต่าง พัฒนา มีสติปัญญา ไหวพริบปฏิภาณดี ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ นโยบายใหม่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำต้องการการเปลี่ยนแปลงความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และจุดประสงค์ชัดเจน อันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่นๆ ในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง จึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ **Johnson,G.and Scholes,K.**ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่

มองเห็นการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์กรผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้ว จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดทำมานั้น เป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคล และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นผลกระทบมาจากความเป็นมาขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรในอดีต ดังนั้น บทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และจุดประสงค์ชัดเจน อันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่นๆ ในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้ไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร

๒. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาวิสัยทัศน์(จักขุมา) ในประเด็นสนับสนุนให้มีการอบรมในการสร้างวิสัยทัศน์ ด้วยการอบรมสร้างความฝันให้เกิดกับผู้บริหาร ด้วยการอบรมระดมความคิดให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ให้มองกว้าง มองไกล ฝึกการเขียนวิสัยทัศน์ ด้วยการอบรมให้ความรู้ในการสร้างวิสัยทัศน์ ด้วยการอบรมเพื่อสร้างพลังให้เกิดความกระตือรือร้น ตื่นเต้นท้าทาย ด้วยการอบรมทางไกลผ่านสื่อ เทคโนโลยี หรือ On line ด้วยการอบรมเชิงปฏิบัติการด้วยรู้การครองตน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่ชี้นำชุมชนทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ จึงต้องฝึกอบรมตนเองเพื่อนำมาพัฒนาชุมชน การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต การสืบสานความสำเร็จ การส่งเสริมความหลากหลาย การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียน ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สภาพที่พึงประสงค์ มีจุดแข็ง การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ปภาวิ พิพัฒนลักษณ์** ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิด ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เพื่อเสริมสร้าง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าต่ำกว่าสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด มีจุดแข็ง ๕ ด้าน คือ ๑) การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ๒) การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต ๓) การสืบสานความสำเร็จ ๔) การส่งเสริมความหลากหลาย ๕) การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม กลยุทธ์ คือ ๑) กลยุทธ์การเสริมสร้างผู้บริหารเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง ๒) กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการส่งเสริมภาวะผู้นำของบุคลากรครู และ ๓) กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก และทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้นำต้องพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นผู้นำกลยุทธ์การพัฒนาตนเอง กลยุทธ์การนำผู้อื่น กลยุทธ์การนำองค์กรและได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ **กมลทิพย์ ทองกำแหง และปองสิน วิเศษศิริ** ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมี ๓ กลยุทธ์ คือ ๑) กลยุทธ์การพัฒนาตนเอง ๒) กลยุทธ์การนำผู้อื่น ๓) กลยุทธ์การนำองค์กรและได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต้องร่วมประชุมสัมมนา เพื่อนำมาพัฒนาตนเอง การประชุมเชิงปฏิบัติเพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำผู้ประกอบการ การพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำผู้ประกอบการ การจัดการเรียนการสอนโดยสอดคล้อง

แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำผู้ประกอบการโดยการเรียนรู้ผ่านโครงการ การพัฒนาวิสัยทัศน์ จัดให้มีการศึกษาดูงาน ด้วยการศึกษาดูงานหน่วยงานอื่น ด้วยการศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **วิชญ์ อ่องสกุล** ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำผู้ประกอบการในวิทยาลัยอาชีวศึกษา สกลนครพัฒนศิลป์ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำผู้ประกอบการของวิทยาลัยอาชีวศึกษา สกลนครพัฒนศิลป์ ประกอบด้วย ๑) การประชุมเชิงปฏิบัติ เพื่อพัฒนาครูและผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำผู้ประกอบการ และวิธีการสอบที่สอดคล้องกับแนวคิด ภาวะผู้นำผู้ประกอบการ ๒) การพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำผู้ประกอบการและ ๓) การจัดการเรียนการสอนโดยสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำผู้ประกอบการโดยการเรียนรู้ผ่านโครงการ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาวิสัยทัศน์(จักขุมา)มีกลยุทธ์ย่อยที่ จัดให้มีการศึกษาดูงาน ด้วยการศึกษาดูงานหน่วยงานอื่น ด้วยการศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ด้วยศึกษาต่อ เรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง ด้วยศึกษาดูงานการบริหารโรงเรียน ผู้นำต้องมีหลักสูตรการพัฒนา จัดทำชุดฝึกอบรมหลักสูตรชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสม ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสูงขึ้นทุกครั้งที่มีการอบรม และภายหลังการอบรมสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ณัฐวุฒิ ภารพบ** ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาหลักสูตรชุดฝึกอบรม โดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า หลักสูตรชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสมโดยรวมในระดับมาก ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสูงขึ้นทุกครั้งที่มีการอบรม และภายหลังการอบรมครั้งที่ ๓ เรียบร้อยแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ปฏิบัติงานที่โรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก รวมทั้งอาจเป็นเพราะผู้นำต้องมีกิจกรรมต่างๆ เกมส์ ต่างๆรวมทั้งบทบาทสมมติ ในการพัฒนาตนเอง เกมบริหาร กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมพัฒนาจิต ทัศนศึกษา การระดมความคิด ศึกษาดูงาน การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ การเผชิญเหตุการณ์ กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ เกมการศึกษา การฝึกงาน การสนทนาวางกลม การทำแบบฝึกหัดสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พงกะพรรณ ตะกลมทอง** ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย วิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ๑๗ วิธี ดังนี้ ๑) บทบาทสมมติ ๒) เกมบริหาร ๓) กิจกรรมนันทนาการ ๔) กิจกรรมพัฒนาจิต ๕) ทัศนศึกษา ๖) การระดมความคิด ๗) ศึกษาดูงาน ๘) การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ ๙) การเผชิญเหตุการณ์ ๑๐) กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ ๑๑) เกมการศึกษา ๑๒) การฝึกงาน ๑๓) การสนทนาวางกลม ๑๔) การทำแบบฝึกหัด ๑๕) การทำโครงการจริง ๑๖) การฝึกสั่งการ ๑๗) การประชุมทางวิชาการ นอกจากนี้ยังเป็นเพราะผู้นำต้องฝึกอบรมพัฒนาตนเองอยู่เสมอการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้มีความสามารถบริหารจึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ **Willeto, P.** ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำมีความสามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

๓. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาวิสัยทัศน์(จักขุมา) จัดให้มีการศึกษาดูงาน ด้วยการศึกษาดูงานหน่วยงานอื่น ด้วยการศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ด้วยศึกษาต่อ เรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง ด้วยศึกษาดูงานการบริหารโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ที่ต้องจัดหลักสูตรการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการเรียนรู้ร่วมกัน การฝึกปฏิบัติ ผู้นำต้องมีกิจกรรมที่หลากหลายและวิธีต่าง เทคนิคหลายๆหลักการฝึกอบรมโดยการสอนงาน การมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการพัฒน การเรียนรู้แบบช่วยเสริมศักยภาพ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การเรียนรู้ทางปัญหาสังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของ **วชิราวุธ ปานพรม** ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า หลักการพัฒนา ได้แก่ ๑) หลักการฝึกอบรมโดยการสอนงาน ๒) หลักการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการพัฒน ๓) หลักการเรียนรู้แบบช่วยเสริมศักยภาพ ๔) หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และ ๕) หลักการเรียนรู้ทางปัญหาสังคม ระยะปฏิบัติการมี ๔ กิจกรรมได้แก่ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำต้องมีกิจกรรมที่หลากหลายและวิธีต่าง เทคนิคหลายๆ เทคนิคมาพัฒนาบทบาทสมมติ เกมบริหาร กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมพัฒนาจิต ทัศนศึกษา การระดมความคิด ศึกษาดูงาน การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ การเผชิญเหตุการณ์ กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ เกมการศึกษา การฝึกงาน การสนทนาวงกลม การทำแบบฝึกหัด การทำโครงการจริง การฝึกสั่งการ การประชุมทางวิชาการ จึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พงกะพรรณ ตะกลมทอง** ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย วิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ๑๗ วิธี ดังนี้ ๑) บทบาทสมมติ ๒) เกมบริหาร ๓) กิจกรรมนันทนาการ ๔) กิจกรรมพัฒนาจิต ๕) ทัศนศึกษา ๖) การระดมความคิด ๗) ศึกษาดูงาน ๘) การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ ๙) การเผชิญเหตุการณ์ ๑๐) กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ ๑๑) เกมการศึกษา ๑๒) การฝึกงาน ๑๓) การสนทนาวงกลม ๑๔) การทำแบบฝึกหัด ๑๕) การทำโครงการจริง ๑๖) การฝึกสั่งการ ๑๗) การประชุมทางวิชาการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำต้องมุ่งคน มุ่งตน มุ่งงาน สร้างความเชี่ยวชาญในการบริหาร คำนึงถึงความสามารถและปัจเจกบุคคล มุ่งเกณฑ์ มุ่งงาน มีความยืดหยุ่นสูงให้มีการประชุมเสมอ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาทักษะในการสื่อสารดี และมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ **อภิษฎา ศรีเครือตง** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรี ในมหาวิทยาลัยของรัฐ” ผลการวิจัยพบว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ องค์ประกอบด้านวิธวิธี ประกอบด้วย ต้องเป็นผู้มีสมรรถภาพในการทำงาน มีความเชี่ยวชาญในการบริหาร คำนึงถึงความสามารถและปัจเจกบุคคล มุ่งเกณฑ์ มุ่งงาน มีความยืดหยุ่นสูงจัดให้มีการประชุมเสมอ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาทักษะในการสื่อสารดี และมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เอาใจใส่กล้าเสี่ยงประสานความร่วมมือเป็นทีม ความร่วมมือของทีมงาน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีดังกล่าว จะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาและสะท้อนให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพความดีเด่นของผู้บริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ **Kristoff Barbara L.** ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อความชำนาญและประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้อยโอกาส ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่

พบว่าใช้กันมากในผู้บริหารโรงเรียนด้อยโอกาส คือ การมีวิสัยทัศน์ การเอาใจใส่ผู้ร่วมงานและกล้าเสี่ยง วัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร คือ ความร่วมมือของทีมงาน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีดังกล่าว จะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาและสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพความดีเด่นของผู้บริหารโรงเรียนด้อยโอกาส

๔. กลยุทธ์การพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน พบว่ากลยุทธ์ ที่ ๒ การพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน(วิธูโร) การทำแผนพัฒนา ด้วยการทำแผนพัฒนา ด้วยกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารด้วยทดสอบความรู้ในงานบริหาร ๔ งานของผู้บริหาร ด้วยนำผลการทดสอบมาวิเคราะห์ความรู้ความสามารถเพื่อวางแผนด้วยจัดทำแผนพัฒนา (ID plan) ด้วยดำเนินการพัฒนาตามแผน ทั้งนี้เป็นเพราะผู้นำต้องมีความรู้การมอบหมายงาน การวางแผนให้รู้งาน การมีวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ การมอบหมายงานการวางแผนและการสอนงานการฝึกปฏิบัติ ผู้นำต้องมีกิจกรรมที่หลากหลายและวิธีต่าง เทคนิคหลายๆหลักการฝึกอบรมโดยการสอนงาน การมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการพัฒนา การเรียนรู้แบบช่วยเหลือเกื้อกูลภาพ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การเรียนรู้ทางปัญหาสังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของ **วชิราวุธ ปานพรม** ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาพอเพียงประกอบด้วย การนำองค์กรได้แก่ วิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ การมอบหมายงานการวางแผนและการสอนงาน

๕. กลยุทธ์การพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน พบว่ากลยุทธ์ ความรู้ความสามารถ การพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน(วิธูโร) การอบรมให้ความรู้ ด้วยการอบรมเสริมจุดแข็ง พัฒนาจุดอ่อน ด้วยการอบรมตามความสนใจ กลุ่มสนใจ ด้วย ฝึกอบรมหลักสูตรบริหารระยะสั้น ด้วยการฝึกอบรมเรียนรู้ในขณะทำงาน ด้วยการให้คำปรึกษาแนะนำ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำต้องเป็นผู้ที่ชาญฉลาดในงาน ต้องมีการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสูงขึ้นทุกครั้งที่มีการอบรม และภายหลังการอบรมหลักสูตรชุมชนฝึกอบรมมีความเหมาะสมโดยรวมในระดับมาก ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสูงขึ้นทุกครั้งที่มีการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมนำความรู้มีความเข้าใจไปใช้ปฏิบัติงานที่โรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำที่จะมีความรู้ความสามารถต้องได้รับการฝึกอบรมพัฒนาตนเองการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำมีความสามารถบริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ณัฐวุฒิ ภารพบ** ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ๑. ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้ การพัฒนาหลักสูตรชุดฝึกอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า หลักสูตรชุมชนฝึกอบรมมีความเหมาะสมโดยรวมในระดับมาก ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสูงขึ้นทุกครั้งที่มีการอบรม และภายหลังการอบรมครั้งที่ ๓ เรียบร้อยแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมนำความรู้มีความเข้าใจไปใช้ปฏิบัติงานที่โรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำที่จะมีความรู้ความสามารถต้องได้รับการฝึกอบรมพัฒนาตนเองการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำมีความสามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ

Willeto,P. ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำมีความสามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

๖. กลยุทธ์การพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน พบว่ากลยุทธ์ ความรู้ความสามารถ การพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน(วิจิโร) การฝึกปฏิบัติด้วยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบ ด้วยการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ด้วยการสอนงาน ด้วยการเป็นพี่เลี้ยง ควบคุมดูแลระหว่างฝึกปฏิบัติงาน ด้วยการฝึกปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จก่อนรับตำแหน่ง ด้วยการให้พี่เลี้ยงคอยสอนงานและกำกับติดตามดูแลในขณะปฏิบัติงานในโรงเรียน ด้วยใช้หลักธรรมอริยบท ๔ มาปฏิบัติ ด้วยเรียนรู้การครองงาน และสอดคล้องกับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำที่ต้องรับความรู้ความเชี่ยวชาญการทำงานต้องได้รับการช่วยเหลือจากผู้มีประสบการณ์คำแนะนำช่วยเหลือในฐานะพี่เลี้ยงและครูผู้สอน ถ่ายทอดประสบการณ์จากรุ่นที่มีประสบการณ์สู่รุ่นใหม่ การพัฒนาตนเอง การนำผู้อื่น การนำองค์กรและได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสม ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างให้กับรุ่นน้อง ผู้นำต้องมีความสามารถในการทำงาน การเป็นแบบอย่างความพอเพียง และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ราตรี ศรีไพรวรรณ** ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนมาตรฐานสากล ผลการวิจัยพบว่า ให้คำแนะนำช่วยเหลือในฐานะพี่เลี้ยงและครูผู้สอน ถ่ายทอดประสบการณ์จากรุ่นที่มีประสบการณ์สู่รุ่นใหม่ และทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำต้องพัฒนาตนเอง การนำไปพัฒนาคนอื่น การรอบรู้ในองค์กรกลยุทธ์การพัฒนาตนเอง การนำผู้อื่น การนำองค์กร จึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ **กมลทิพย์ ทองกำแหง และปองสิน วิเศษศิริ** ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมี ๓ กลยุทธ์ คือ ๑) กลยุทธ์การพัฒนาตนเอง ๒) กลยุทธ์การนำผู้อื่น ๓) กลยุทธ์การนำองค์กรและได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำต้องเป็นแบบอย่างให้กับรุ่นน้อง ผู้นำต้องมีความสามารถในการทำงาน การเป็นแบบอย่างความพอเพียง การสร้างเครือข่าย ความสามารถในการงาน การนำองค์กร การพัฒนา การฝึกอบรมโดยการสอนงาน การมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการพัฒนา การเรียนรู้แบบช่วยเสริมศักยภาพ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การเรียนรู้ทางปัญหาสังคม จึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ **วชิราวุธ ปานพรม** ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาพอเพียงประกอบด้วย การนำองค์กรได้แก่ วิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การมอบหมายงานการวางแผนและการสอนงาน รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาพอเพียงประกอบด้วย ส่วนที่ ๑ เนื้อหาได้แก่ ๑) การเป็นแบบอย่างความพอเพียง ๒) การสร้างเครือข่าย ๓) ความสามารถในการงาน ๔) การนำองค์กร ส่วนที่ ๒ หลักการพัฒนา ได้แก่ ๑) หลักการฝึกอบรมโดยการสอนงาน ๒) หลักการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการพัฒนา ๓) หลักการเรียนรู้แบบช่วยเสริมศักยภาพ ๔) หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และ ๕) หลักการเรียนรู้ทางปัญหาสังคม ส่วนที่ ๓ กระบวนการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย ๓ ระยะ คือ ๑) ระยะก่อนปฏิบัติการมี ๑ กิจกรรมได้แก่ การประเมินภาวะผู้นำก่อนการพัฒนา ๒) ระยะปฏิบัติการมี ๔ กิจกรรมได้แก่

การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ และการประเมินภาวะผู้นำหลังการพัฒนา และทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำยังมีความเป็นไปได้ที่ผู้นำต้องมีความรู้ความชำนาญในการวางแผนงาน ความชำนาญ ประกอบด้วย ความหมั่นเพียรในการฝึกฝน เทคนิคและความถนัด ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ทำงาน ทักษะความชำนาญ มีความตั้งใจอดทน จึงความสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พัชร ชำนาญศิลป์** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง” ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบด้านคุณธรรม ยึดหลักอิทธิบาท ๔ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่างประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ องค์ประกอบ คือ ๑) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ (จักขุมา) ประกอบด้วย สร้างวิสัยทัศน์ในองค์การ มีความรู้ความสามารถ มีการวางแผน มีแนวความคิดใหม่ๆ ๒) องค์ประกอบด้านความชำนาญ (วิธูโร) ประกอบด้วย ความหมั่นเพียรในการฝึกฝน เทคนิคและความถนัด ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ทำงาน ทักษะความชำนาญ มีความตั้งใจอดทน ๓) องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ (นิสสยสัมปโน) ประกอบด้วย ความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่กระตือรือร้น มีใจผูกพันอยู่กับงาน สร้างมิตรภาพ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การยกย่องให้เกียรติผู้อื่น ๔) องค์ประกอบด้านคุณธรรม (อิทธิบาท ๔) การใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ความซื่อสัตย์สุจริต สร้างความศรัทธาเชื่อมั่น ส่งเสริมมีการศึกษาเพิ่มเติม ใส่ใจการประเมินผล และอาจเป็นเพราะผู้นำที่มีความรู้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร การมีความสามารถในการปฏิบัติงานการกำหนดทิศทางขององค์กร การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การจัดวางบุคลากรและองค์การไปตามทิศทางของกลยุทธ์ การตัดสินใจที่แทรกแซงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาสมรรถภาพทางกลยุทธ์และลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ จึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ **Davies,B.J and Davies, B.** ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยความสามารถในการนำองค์การรวม ๕ ประการ ได้แก่ ๑) การกำหนดทิศทางขององค์การ ๒) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ๓) การจัดวางบุคลากรและองค์การไปตามทิศทางของกลยุทธ์ ๔) การตัดสินใจที่แทรกแซงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๕) การพัฒนาสมรรถภาพทางกลยุทธ์และลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ๔ ประการ ได้แก่ ๑) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องทำทนายและสงสัย มีความไม่พอใจและเต็มไปด้วยความกระวนกระวายใจตามที่แสดงออกมา ๒) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความคิดเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้กลยุทธ์และการสร้างรูปแบบใหม่ๆ ให้กับโรงเรียนของเขาและที่อื่นๆ ด้วย ๓) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกซึ่งปัญญาเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของค่านิยมอย่างเป็นระบบที่เด่นชัด และ ๔) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีพลังของบุคคลและเครือข่ายที่เป็นมืออาชีพ และอาจเป็นไปได้ที่ผู้นำต้องเป็นผู้รอบรู้ที่จะกระตุ้นให้คนในองค์กรทำงานรอบรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลในเชิงบวกต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน โดยผู้บริหารให้ความสนใจในการกระตุ้นสติปัญญาแก่สมาชิกในโรงเรียน ให้การส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ **Lucas, Stephen Earl** ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำหน่วยงาน และวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนขนาดกลาง ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนและทีมงานมีคุณลักษณะที่โดดเด่นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลในเชิงบวกต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน โดยผู้บริหารให้ความสนใจในการกระตุ้นสติปัญญาแก่สมาชิกในโรงเรียน ให้การส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และอาจเป็นไปได้ว่าผู้นำต้อง

ได้รับคำปรึกษาอยู่ตลอดเวลาในการทำงานเพื่อให้เกิดความรู้ความเชี่ยวชาญการให้คำปรึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาความเป็นผู้นำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **Steven Aryeh Grumet** ได้ทำการวิจัยเรื่อง โมเสสเป็นแบบอย่างการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาของชาวยิว ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสู่ความเป็นผู้นำ ทั้งผู้นำและความต้องการของพวกเขาผู้ติดตามเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การให้คำปรึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาความเป็นผู้นำ

๗. กลยุทธ์การพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน พบว่ากลยุทธ์ ความรู้ความสามารถ การพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน(วิธฺโร) ในการศึกษาต่อ ด้วยการศึกษาดูงาน หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ ด้วยการเรียนต่อ ศึกษาต่อ เพิ่มวุฒิ ด้วยการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งความรู้, เอกสาร ด้วยการศึกษารับรู้กฎหมาย ระเบียบทฤษฎี และฝึกปฏิบัติ.ด้วยการแต่งตั้งให้รับผิดชอบงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำต้องมีความรู้ความสามารถในการวางแผนพัฒนาองค์กรการสร้างความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษาที่ต้องประกอบด้วยความคิดเห็นเชิงกลยุทธ์ของผู้นำผู้นำทางการศึกษาที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย พร้อมทั้งสามารถนำองค์กร ไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ โดยการสร้างความสมดุลของนวัตกรรมจากภายนอกด้วยค่านิยม วัตถุประสงค์ และสิ่งที่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษของคนในองค์กร ซึ่งเป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการมองไปข้างหน้าทั้งในระยะกลางและระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ **Preedy, Glatter and Wise** ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำทางการศึกษาที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย พร้อมทั้งสามารถนำองค์กร ไปสู่การเปลี่ยนแปลง ได้ โดยการสร้างความสมดุลของนวัตกรรมจากภายนอกด้วยค่านิยม วัตถุประสงค์และสิ่งที่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษของคนในองค์กร ซึ่งเป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการมองไปข้างหน้าทั้งในระยะกลางและระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ตำแหน่งองค์กร โดยใช้ความเข้าใจเชิงกลยุทธ์เหตุผลหลัก ๓ ประการ คือ ๑) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร ๒) การวางแผนกลยุทธ์ซึ่งอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร ๓) การสร้างความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษาที่ต้องประกอบด้วยความคิดเห็นเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ และทั้งนี้อาจเป็นไปได้เพราะผู้นำต้องมีส่วนอำนาจในการทำงานซึ่งเป็นพลังพิเศษเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการบริหารจัดการ มีวิธีการคิดและขับเคลื่อนเครือข่ายทางสังคม รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมจากการวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กร มีไหวพริบเฉียบแหลมในการนำองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่ศตวรรษใหม่ กำหนดทิศทางใหม่ขององค์กรสู่ความเป็นสากล ซึ่งเป็นความสามารถของผู้นำ จึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ **Rowley.J.** ได้ทำการวิจัยเรื่องการเพิ่มพลังอำนาจผู้จัดการ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษใหม่ ผลการวิจัยพบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีความต้องการพลังอำนาจและประสิทธิภาพของผู้จัดการ ดังนั้น พลังอำนาจขององค์กรจึงถูกชักนำโดยผู้จัดการที่มีพลังอำนาจ มีความสามารถที่เป็นพิเศษ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องความรู้และบุคคล แนวคิดนี้เชื่อมโยงไปสู่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรในศตวรรษใหม่ ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวถึงนี้ประกอบด้วยคุณลักษณะ ๓ ประการ คือ ๑) เป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการบริหารจัดการ มีวิธีการคิดและขับเคลื่อนเครือข่ายทางสังคม รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมจากการวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กร ๒) ความมีไหวพริบเฉียบแหลมในการนำองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่ศตวรรษใหม่ โดยอาศัยกลยุทธ์การทำงานเป็นทีมและการสร้างระบบเครือข่าย ๓) การ

กำหนดทิศทางใหม่ของการสู่ความเป็นสากล ซึ่งเป็นความสามารถของผู้นำ ที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ชุมชน และบริบท อันจะนำไปสู่ความเป็นสากล ซึ่งสิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการจัดการของผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพราะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะรู้วิธีการสร้างและเพิ่มอำนาจเพื่อให้เกิดความสำเร็จในองค์กร

๘. กลยุทธ์มนุษย์สัมพันธ์ กลยุทธ์การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์(นิสสัยสัมพันธ์) พบว่า การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับชุมชนและผู้ปกครอง ด้วยศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ด้วยฝึกและเรียนรู้ในการพูด ด้วยคำพูดที่อ่อนหวาน เสวนาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ ด้วยฝึกและเรียนรู้ในการสร้างบุคลิกภาพที่ดีเป็นแบบอย่างได้ทั้งการแต่งกายที่เหมาะสม ด้วยสร้างผู้บริหารให้เป็นคนที่เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ แบ่งปันสิ่งของเป็นคนมีน้ำใจ ยึดหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ ขันติ โสรัจจะ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำที่จะประสบความสำเร็จต้องประกอบด้วยคุณธรรมต่างๆ ในการครองคน คลองตน คลองงาน การพัฒนาภาวะผู้นำวิสุทธิพุดในยุคโลกาภิวัตน์ต้องนำหลักธรรม คือ เบญจศีล ๕ หลักเบญจธรรม ๕ หลักสัปปุริสธรรม ๗ หลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอริยมรรคมีองค์ ๘ และหลักสมถวิปัสณา เพื่อพัฒนาผู้นำให้สมบูรณ์ด้วยศีล สมาธิ ปัญญา อันเป็นกระบวนการพัฒนามนุษย์ ทั้งกาย วาจา ทางจิตใจ อารมณ์และสติปัญญา โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้นำให้สามารถบริหารตน บริหารคน บริหารงาน เพื่อมุ่งเป้าหมายองค์กรด้วยควมมีคุณภาพและคุณธรรม ผู้นำต้องมีภาวะความเป็นผู้มีควมวิริยะ อุตสาหะ ยึดพระธรรมวินัย ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ประกอบด้วย องค์ความรู้ ความวิริยะ อุตสาหะ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **เกียรติศักดิ์ สุขเหลือ** ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำวิสุทธิพุดในยุคโลกาภิวัตน์ต้องนำหลักธรรม คือ เบญจศีล ๕ หลักเบญจธรรม ๕ หลักสัปปุริสธรรม ๗ หลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอริยมรรคมีองค์ ๘ และหลักสมถวิปัสณา ตามตัวแบบ Synthesis Model มาบูรณาการ เพื่อพัฒนาผู้นำให้สมบูรณ์ด้วยศีล สมาธิ ปัญญา อันเป็นกระบวนการพัฒนามนุษย์ ทั้งกาย วาจา ทางจิตใจ อารมณ์และสติปัญญา โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้นำให้สามารถบริหารตน บริหารคน บริหารงาน เพื่อมุ่งเป้าหมายองค์กรด้วยควมมีคุณภาพและคุณธรรม และทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำต้องมีภาวะความเป็นผู้มีควมวิริยะ อุตสาหะ ยึดพระธรรมวินัย ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ประกอบด้วย องค์ความรู้ ความวิริยะ อุตสาหะ และยึดพระธรรมวินัยเป็นแนวทางในการปฏิบัติ กำหนดคุณสมบัติ คุณภาพ คุณธรรม ความสามารถ ประสบการณ์การบริหารการนำความรู้สู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพุทธโดยตรง มาบูรณาการหลักธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ภูริปัญญา (กัตติยง)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง พุทธวิธีการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงพุทธ ประกอบด้วย องค์ความรู้ ความวิริยะ อุตสาหะ และยึดพระธรรมวินัยเป็นแนวทางในการปฏิบัติ กำหนดคุณสมบัติ คุณภาพ คุณธรรม ความสามารถ ประสบการณ์การบริหารการนำความรู้สู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพุทธโดยตรง บูรณาการหลักธรรม คือ ทศยปปาณิกสูตร อปริหานิยธรรม ๗ ปัญญา ๓ สัปปุริสธรรม ๗ สังคหวัตถุ ๔ เพื่อทำให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษาที่มีคุณภาพ ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ก็เพราะผู้นำมีความศรัทธาความเชื่อมั่นมีอิทธิบาท ศรัทธาความเชื่อมั่น ยึดหลักอิทธิบาท ๔ องค์ประกอบด้าน

คุณธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ **พัชรี ชำนาญศิลป์** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง” ผลการวิจัย พบว่า สร้างศรัทธาความเชื่อมั่น ยึดหลักอิทธิบาท ๔ องค์ประกอบด้านคุณธรรม (อิทธิบาท ๔) การใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ความซื่อสัตย์สุจริต สร้างความศรัทธาเชื่อมั่น ส่งเสริมมีการศึกษาเพิ่มเติม ใส่ใจการประเมินผล และทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำที่จะเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์เพราะมีการฝึกกาย วาจา ใจให้อยู่ในระเบียบวินัย และพัฒนากาย หมายถึง ฝึกตนเอง เอาจริงเอาจัง มีวินัยในการใช้ชีวิตและการทำงาน รู้จักบังคับตัวเองรักษาศีล ๕ เป็นผู้สำรวมกาย วาจา และใจ มีความสงบ ความมั่นคง ความแน่วแน่เป็นภาวะทางกาย พัฒนาจิตใจ การฝึกอบรมจิตใจไม่ให้ตกไปสู่อำนาจใฝ่ต่ำ การศึกษาเพื่อพัฒนาจิต ของคนๆ นั้น ให้มีสุขภาพจิตดี สุขภาพดี มีคุณภาพดี จิตที่มีคุณภาพ จิตที่นำไปใช้งานได้ดี พัฒนาอารมณ์ ฝึกเป็นคนใจเย็น มีเหตุผล ไม่วุ่นวาย ควบคุมอารมณ์ตัวเองได้ในทุกๆ สถานการณ์ พัฒนาปัญญา สอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระมหาสำรวย ภูริเมธี (ชาวดร)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเชิงพุทธบูรณาการ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตาม แนวพระพุทธศาสนา (๑)พัฒนากาย หมายถึง ฝึกตนเอง เอาจริงเอาจัง มีวินัยในการใช้ชีวิตและการทำงาน รู้จักบังคับตัวเองรักษาศีล ๕ หมายความว่า เอา เป็นผู้สำรวมกาย วาจา และใจ มีความสงบ ความมั่นคง ความแน่วแน่เป็นภาวะทางกาย (๒) พัฒนาจิตใจ หมายถึง การฝึกอบรมจิตใจไม่ให้ตกไปสู่อำนาจใฝ่ต่ำ กล่าวคือ การศึกษาเพื่อพัฒนาจิต ของคนๆ นั้น ให้มีสุขภาพจิตดี สุขภาพดี มีคุณภาพดี จิตที่มีคุณภาพ จิตที่นำไปใช้งานได้ดี (๓) พัฒนาอารมณ์ หมายถึง ฝึกเป็นคนใจเย็น มีเหตุผล ไม่วุ่นวาย ควบคุมอารมณ์ตัวเองได้ในทุกๆ สถานการณ์ (๔) พัฒนาปัญญา การแสวงหาความรู้ทั่วไปในส่วนที่ต้องรู้สิ่งใหม่ๆ และการค้นคว้า คิด ขึ้นมาเพื่อประโยชน์แก่ทาง

๙. กลยุทธ์มนุษยสัมพันธ์ กลยุทธ์การพัฒนามนุษยสัมพันธ์(นิสสัยสัมปันโน) พบว่า พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ด้วยศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้วยฝึกและเรียนรู้ในการพูด ด้วยคำพูดที่อ่อนหวาน เสวนาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ ด้วยฝึกและเรียนรู้ในการสร้างบุคลิกภาพที่ดีเป็นแบบอย่างได้ทั้งการแต่งกายที่เหมาะสม ด้วยสร้างผู้บริหารให้เป็นคนที่เอื้อเพื่อเผื่อแผ่ แบ่งปันสิ่งของเป็นคนมีน้ำใจยึดหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ อคติ ขันติ ไสรัจจะ สาราณียธรรม ๖ ทศพิธราชธรรม ด้วยเรียนรู้การบริหารจัดการคน การครองคน ด้วย สร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อร่วมงาน ด้วยเอาใจใส่เพื่อร่วมงาน ด้วยการปรับตัวเองให้เข้ากับเพื่อร่วมงาน ด้วยการให้นโยบายและข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเหมาะสมกับผู้ร่วมงาน ด้วยการรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นผู้ร่วมงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสุภาพอ่อนหวาน มีหลักธรรมประจำใจภาวะผู้นำเชิงพุทธโดยตรง บูรณาการหลักธรรม คือพุทฺธยปาปณิกสูตร อปริหานิยธรรม ๗ ปัญญา ๓ สปัปฺริสธรรม ๗ สังคหวัตถุ ๔ เพื่อทำให้ได้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษาที่มีคุณภาพ ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ประกอบด้วย องค์ความรู้ ความวิริยะ อุทสาหะ และยึดพระธรรมวินัยเป็นแนวทางในการปฏิบัติ กำหนดคุณสมบัติ คุณภาพ คุณธรรม ความสามารถ ประสพการณ์การบริหารการนำความรู้สู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ภูริปญฺโญ (กัตติยง)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง พุทธวิธีการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงพุทธ

ประกอบด้วย องค์ความรู้ ความวิริยะ อุตสาหะ และยึดพระธรรมวินัยเป็นแนวทางในการปฏิบัติ กำหนดคุณสมบัติ คุณภาพ คุณธรรม ความสามารถ ประสบการณ์การบริหารการนำความรู้สู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพุทธโดยตรง บูรณาการหลักธรรม คือทศตยปาปนิคสูตร อปปริหานิยธรรม ๗ ปัญญา ๓ สัมปยุตธรรม ๗ สังคหวัตถุ ๔ เพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษาที่มีคุณภาพ และทั้งนี้เพราะผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์เป็นคนที่มีความหลักพุทธธรรมยึดปฏิบัติตลอดเวลา มีเบญจศีล ๕ หลักเบญจธรรม ๕ หลักสัมปยุตธรรม ๗ หลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอริยมรรคมีองค์ ๘ และหลักสมถวิปัสสนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ **เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง** ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธ ในยุคโลกาภิวัตน์ต้องนำหลักธรรม คือ เบญจศีล ๕ หลักเบญจธรรม ๕ หลักสัมปยุตธรรม ๗ หลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอริยมรรคมีองค์ ๘ และหลักสมถวิปัสสนา ตามตัวแบบ Synthesis Model มาบูรณาการเพื่อพัฒนาผู้นำให้สมบูรณ์ด้วยศีล สมาธิ ปัญญา อันเป็นกระบวนการพัฒนามนุษย์ทั้งกาย วาจา ทางจิตใจ อารมณ์และสติปัญญา โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้นำให้สามารถบริหารตน บริหารคน บริหารงาน เพื่อมุ่งเป้าหมายองค์กรด้วยความมีคุณภาพ และคุณธรรม และ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำยึดหลักพุทธศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้มีมนุษยสัมพันธ์ พัฒนากาย ฝึกตนเอง เอาจริงเอาจัง มีวินัยในการใช้ชีวิตและการทำงาน รู้จักบังคับตัวเองรักษาศีล ๕ เป็นผู้สํารวมกาย วาจา และใจ มีความสงบ ความมั่นคง ความแน่วแน่เป็นภาวะทางกาย พัฒนาจิตใจ การฝึกอบรมจิตใจไม่ให้ตกไปสู่อำนาจใฝ่ต่ำ การศึกษาเพื่อพัฒนาจิต ของคนๆ นั้น ให้มีสุขภาพจิตดี สุขภาพดี มีคุณภาพดี จิตที่มีคุณภาพ จิตที่นำไปใช้งานได้ดี พัฒนาอารมณ์ ฝึกเป็นคนใจเย็น มีเหตุผล ไม่วู่วาม ควบคุมอารมณ์ตัวเองได้ในทุกๆ สถานการณ์ พัฒนาปัญญา มีความสอดคล้องงานวิจัยของ **พระมหาสารวย ฐริเมธี (ชาวดร)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเชิงพุทธบูรณาการ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามแนวพระพุทธศาสนา กล่าวคือ ในพระพุทธศาสนา มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงตนเองจากภายใน (โยนิโสมนสิการ) ซึ่งต้องประกอบตนเองอยู่ในสิ่งแวดล้อม หรือ ได้รับสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม (ปรโตโฆสะ) ซึ่งต้องมีการพัฒนาเป็นขั้นๆ คือ (๑) พัฒนากาย หมายถึง ฝึกตนเอง เอาจริงเอาจัง มีวินัยในการใช้ชีวิตและการทำงาน รู้จักบังคับตัวเองรักษาศีล ๕ หมายความว่า เป็นผู้สํารวมกาย วาจา และใจ มีความสงบ ความมั่นคง ความแน่วแน่เป็นภาวะทางกาย (๒) พัฒนาจิตใจ หมายถึง การฝึกอบรมจิตใจไม่ให้ตกไปสู่อำนาจใฝ่ต่ำ กล่าวคือ การศึกษาเพื่อพัฒนาจิต ของคนๆ นั้น ให้มีสุขภาพจิตดี สุขภาพดี มีคุณภาพดี จิตที่มีคุณภาพ จิตที่นำไปใช้งานได้ดี (๓) พัฒนาอารมณ์ หมายถึง ฝึกเป็นคนใจเย็น มีเหตุผล ไม่วู่วาม ควบคุมอารมณ์ตัวเองได้ในทุกๆ สถานการณ์ (๔) พัฒนาปัญญา การแสวงหาความรู้ทั่วไปในส่วนที่ต้องรู้สิ่งใหม่ๆ และการค้นคว้า คิด ขึ้นมาเพื่อประโยชน์แก่ทางการศึกษา และเป็นกระบวนการพัฒนาที่มนุษย์ทุกคนต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ พร้อมทั้งเรียนรู้จิตใจของตน เรียนรู้ภายนอกตนและเรียนรู้ภายในตน โดยผลที่ออกมาแล้วจะนำไปสู่การใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและมีขอบเขต มีประโยชน์ต่อคนส่วนมาก และทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำที่ ยึดเหนี่ยวผู้ร่วมงานได้ต้องอุทิศตนในการทำงาน ความสามารถและการอุทิศตนของคณะทำงาน ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **Vicki N. Petako and others.** ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผู้นำและภาวะผู้นำในผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า สำหรับองค์ประกอบที่ต้องพัฒนาการบริหารงานที่คล้ายกันของปี 1992

และปี 2000 คือ ด้านการประชุมคณะกรรมการ ด้านกฎหมายการรับมอบงานจากรัฐบาล ร้อยละ ๘๒ ด้านผู้ปกครองที่ไม่รับผิดชอบบุตรตนเอง ร้อยละ ๘๐ ด้านพฤติกรรมนักเรียนร้อยละ ๗๗ ด้านศักยภาพที่จะสามารถจัดเวลาให้ครูมาวางแผนพัฒนางานร้อยละ ๗๕ ด้านความสามารถและการอุทิศตนของคณะทำงานร้อยละ ๗๓ และด้านเวลาสำหรับการบริหารการนิเทศหลักสูตรและกิจกรรมอื่นๆ ร้อยละ ๖๗ ทั้งนี้ผู้นำอาจเป็นเพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์กับทุกๆ ฝ่ายอิทธิพลที่ผู้นำใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจจากตำแหน่งเหมาะสมและจำเป็นต่อการมีประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ งาน และผู้ใต้บังคับบัญชา หากใช้อำนาจให้คุณให้โทษมากเกินไป ทำให้ลดการใช้อำนาจอ้างอิงและอำนาจจากความเชี่ยวชาญลงไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ Yukl.G & Tracey.B ได้ทำการวิจัยเรื่อง เปรียบเทียบผลที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์ทั้ง ๙ ประการ ผลการวิจัยพบว่า เนื่องจากเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กับอำนาจจากบุคคลด้วยกระบวนการที่ซับซ้อน ทำให้เกิดอิทธิพลที่ผู้นำใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจจากตำแหน่งเหมาะสมและจำเป็นต่อการมีประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ งาน และผู้ใต้บังคับบัญชา หากใช้อำนาจให้คุณให้โทษมากเกินไป ทำให้ลดการใช้อำนาจอ้างอิงและอำนาจจากความเชี่ยวชาญลงไป อาจส่งผลให้เกิดความไม่พอใจและความขัดแย้งขึ้นในองค์การ และผู้นำที่ขาดอำนาจจากตำแหน่งในการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลงานดี ขาดอำนาจที่จะลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาที่ก่อปัญหาอยู่เนืองนิตย์ ขาดอำนาจตัดสินใจเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลแล้วผู้นำคนนั้นจะสามารถบริหารกลุ่มให้มีผลงานที่ดี และองค์การประสบความสำเร็จได้ยาก ผู้บริหารที่รู้จักการเลือกใช้กลยุทธ์ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ คุณลักษณะของผู้นำและอำนาจของผู้นำจะทำให้เกิดผลในทางที่ดี

๑๐. กลยุทธ์มนุษยสัมพันธ์ กลยุทธ์การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์(นิสสัยสัมปโน) พบว่าพัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้บริหารด้วยกัน ด้วยศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้วยใช้หลักธรรมทศ ๖ สังคหัตถ ๔ สัปปุริสธรรม ๗ กัลป์ยามมิตตา ๗ ขันติ โสรัจจะ สาราณียธรรม ๖ ด้วยฝึกให้เป็นผู้รู้เท่าทันตนเอง รู้อารมณ์ตนเองควบคุมอารมณ์ได้ ด้วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนผู้บริหาร ด้วยเอาใจใส่เพื่อนผู้บริหาร ด้วยการปรับตัวเองให้เข้ากับเพื่อนผู้บริหาร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำเป็นผู้ที่พัฒนากาย วาจา ใจ อยู่ตลอดเวลาเพื่อความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์พัฒนากาย หมายถึง ฝึกตนเอง เอาใจจริงเอาใจ มีวินัยในการใช้ชีวิตและการทำงาน รู้จักบังคับตัวเองรักษาศีล ๕ เป็นผู้สรวมกาย วาจา และใจ มีความสงบ ความมั่นคง ความแน่วแน่เป็นภาวะทางกาย พัฒนาจิตใจ หมายถึง การฝึกอบรมจิตใจไม่ให้ตกไปสู่อำนาจไผ่ต่ำ กล่าวคือ การศึกษาเพื่อพัฒนาจิต ของคนๆ นั้นให้มีสุขภาพจิตดี สุขภาพดี มีคุณภาพดี จิตที่มีคุณภาพ จิตที่นำไปใช้งานได้ดี พัฒนามารมณ์ หมายถึง ฝึกเป็นคนใจเย็น มีเหตุผล ไม่วู่วาม ควบคุมอารมณ์ตัวเองได้ในทุกๆ สถานการณ์ พัฒนาปัญญา การแสวงหาความรู้ทั่วไปในส่วนที่ต้องรู้สิ่งใหม่ๆ และการค้นคว้า คิด สอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระมหาสารวย ภูริเมธี (ชาวดร)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเชิงพุทธบูรณาการ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามแนวพระพุทธศาสนา กล่าวคือ ในพระพุทธศาสนามุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงตนเองจากภายใน (โยนิโสมนสิการ) ซึ่งต้องประกอบตนเองอยู่ในสิ่งแวดล้อม หรือ ได้รับสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม (ปรโตโฆสะ) ซึ่งต้องมีการพัฒนาเป็นขั้นๆ คือ (๑) พัฒนากาย หมายถึง ฝึกตนเอง เอาใจจริงเอาใจ มีวินัยในการใช้ชีวิตและการทำงาน รู้จักบังคับตัวเองรักษาศีล ๕ หมายความว่า เป็นผู้สรวมกาย วาจา

และใจ มีความสงบ ความมั่นคง ความแน่วแน่เป็นภาวะทางกาย (๒) พัฒนาจิตใจ หมายถึง การฝึกอบรมจิตใจไม่ให้ตกไปสู่อำนาจใฝ่ต่ำ กล่าวคือ การศึกษาเพื่อพัฒนาจิต ของคนๆ นั้นให้มี สุขภาพจิตดี สุขภาพดี มีคุณภาพดี จิตที่มีคุณภาพ จิตที่นำไปใช้งานได้ดี (๓) พัฒนาอารมณ์ หมายถึง ฝึกเป็นคนใจเย็น มีเหตุผล ไม่วู่วาม ควบคุมอารมณ์ตัวเองได้ในทุกๆ สถานการณ์ (๔) พัฒนาปัญญา การแสวงหาความรู้ทั่วไปในส่วนที่ต้องรู้สิ่งใหม่ๆ และการค้นคว้า คิด ขึ้นมาเพื่อประโยชน์แก่ทางการศึกษา และ เป็นกระบวนการพัฒนาที่มนุษย์ทุกคนต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ พร้อมทั้งเรียนรู้จิตใจของตน เรียนรู้ภายนอกตนและเรียนรู้ภายในตน โดยผลที่ออกมาแล้วจะนำไปสู่ การใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและมีขอบเขต มีประโยชน์ต่อคนส่วนมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำมีภาวะผู้นำที่ ประกอบด้วยการนำหลักพุทธธรรมมาใช้สอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ฐิริปญโญ (กัตติยง)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง พุทธวิธีการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร การศึกษาในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงพุทธ ประกอบด้วย องค์ความรู้ ความวิริยะ อุตสาหะ และยึดพระธรรมวินัยเป็นแนวทางในการปฏิบัติ กำหนดคุณสมบัติ คุณภาพ คุณธรรม ความสามารถ ประสบการณ์การบริหาร การนำความรู้สู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพุทธโดยตรง บุรณการหลักธรรม คือ ทศตปิปาณิกสูตร อปริหานิยธรรม ๗ ปัญญา ๓ สปัปฐมธรรม ๗ สังคหัตถุ ๔ เพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธ ของผู้บริหารการศึกษาที่มีคุณภาพ และทั้งนี้อาจเป็นเพราะการพัฒนาผู้นำให้มีมนุษย์สัมพันธ์ด้วย อาศัยหลักธรรม พัฒนากาย ฝึกตนเอง เอาใจจริงเอาใจ มีวินัยในการใช้ชีวิตและการทำงาน รู้จักบังคับตัวเองรักษาศีล ๕ เป็นผู้สํารวมกาย วาจา และใจ มีความสงบ ความมั่นคง ความแน่วแน่เป็นภาวะทางกาย พัฒนาจิตใจ การฝึกอบรมจิตใจไม่ให้ตกไปสู่อำนาจใฝ่ต่ำ การศึกษาเพื่อพัฒนาจิต ของคนๆ นั้นให้มีสุขภาพจิตดี สุขภาพดี มีคุณภาพดี จิตที่มีคุณภาพ จิตที่นำไปใช้งานได้ดี พัฒนาอารมณ์ ฝึกเป็นคนใจเย็น มีเหตุผล ไม่วู่วาม ควบคุมอารมณ์ตัวเองได้ในทุกๆ สถานการณ์ พัฒนาปัญญา สอดคล้องกับงานวิจัยของ **เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง** ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ต้องนำหลักธรรม คือ เบญจศีล ๕ หลักเบญจธรรม ๕ หลักสปัปฐมธรรม ๗ หลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหัตถุ ๔ หลักอริยมรรคมีองค์ ๘ และหลักสมถวิปัสสนา ตามตัวแบบ Synthesis Model มาบูรณาการเพื่อพัฒนาผู้นำให้สมบูรณ์ด้วยศีล สมาธิ ปัญญา อันเป็นกระบวนการพัฒนามนุษย์ทั้งกาย วาจา ทางจิตใจ อารมณ์และสติปัญญา โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้นำให้สามารถบริหารตน บริหารคน บริหารงาน เพื่อมุ่งเป้าหมายองค์กร ด้วยความมีคุณภาพและคุณธรรม และทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำปฏิบัติตามหลักธรรม รับฟังและยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และความมั่นคงทางอารมณ์ว่ามีความสัมพันธ์กับความ เป็นผู้นำเชิงจริยธรรมในระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำได้ใช้หลักธรรมมาปฏิบัติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **Karianne Kalshoven** ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผู้นำเชิงจริยธรรมส่วนใหญ่จะศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการเป็นผู้นำในลักษณะดังกล่าวมากกว่าการศึกษาที่ปัจจัยสาเหตุ ผลการวิจัยพบว่า ผลของการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นประโยชน์อันสำคัญยิ่งของการปฏิบัติตนตามทำนองคลองธรรม การรู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และความมั่นคงทางอารมณ์ว่ามีความสัมพันธ์กับความ เป็นผู้นำเชิงจริยธรรมในระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำได้ใช้หลักธรรมมาปฏิบัติ จริยธรรมและจริยธรรมเป็นบุคคลที่มี

คะแนนสูงสุด ความสามารถในการเป็นผู้นำในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ผู้ซึ่งมีความสามารถในการเป็นผู้นำถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ **Blane Robert Covert** ได้ทำการวิจัยเรื่องความสามารถในการเป็นผู้นำถือว่าสำคัญมากที่สุดสำหรับการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จของโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการจัดอันดับโดยผู้จัดหาผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า ความสำคัญ ประเภทคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นผู้นำที่สำคัญที่สุด ประเภทสมรรถนะทาง จริยธรรมและจริยธรรมเป็นบุคคลที่มีคะแนนสูงสุด ความสามารถในการเป็นผู้นำในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ผู้ซึ่งมีความสามารถในการเป็นผู้นำถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดการศึกษาสำหรับการมีส่วนร่วมสามารถใช้ผล การศึกษานี้เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับสิ่งเหล่านี้ได้ดียิ่งขึ้น เป็นความสามารถของการเป็นผู้นำที่ระบุ ว่าสำคัญที่สุดสำหรับการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จ

๑๑. กลยุทธ์มนุษยสัมพันธ์ กลยุทธ์การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์(นิสสัยสัมพันธ์) พบว่า พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้วยศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้วยใช้ หลักธรรม กตัญญู กตเวทิตะ ด้วยปรับปรุงตนเอง ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ ด้านสติปัญญา ด้านอุดมคติ ให้เป็นที่เอ็นดู ด้วยเป็นผู้ให้ความร่วมมือผู้บังคับบัญชา ด้วยปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่าง เคร่งครัด ด้วย สร้างความเคารพนับถือผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำมีความเป็นผู้ยึดมั่น ในหลักมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ตั้งองค์ประกอบด้านนิสสัยสัมพันธ์ประกอบด้วย มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีบุคลิกภาพดี มีทักษะในการติดต่อประสานงาน และผู้นำเป็นผู้ที่ติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานบุคคล ต่างๆการเสริมสร้างปัจจัยนำเข้า การพัฒนากระบวนการ การให้เกิดผลกระทบหรือผลสัมฤทธิ์ที่ เหมาะสม ผู้นำที่จะต้องมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น การมีมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร และการนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำที่เป็นกระบวนการบริหาร คือ การเสริมสร้างปัจจัยนำเข้า การพัฒนา กระบวนการ มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ **อภิษฎา ศรีเครือดัง** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรี ในมหาวิทยาลัยของรัฐ” ผลการวิจัยพบว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ องค์ประกอบด้านนิสสัยสัมพันธ์ประกอบด้วย มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีบุคลิกภาพดี มีทักษะในการติดต่อประสานงาน และทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้ที่ติดต่อ สัมพันธ์กับหน่วยงาน บุคคลต่างๆ การเสริมสร้างปัจจัยนำเข้า การพัฒนากระบวนการ การให้เกิดผล กระทบหรือผลสัมฤทธิ์ที่เหมาะสม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำที่จะต้องมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น การมีมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร และการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่เป็น กระบวนการบริหาร คือ การเสริมสร้างปัจจัยนำเข้า การพัฒนากระบวนการ และการให้เกิดผล กระทบหรือผลสัมฤทธิ์ที่เหมาะสม มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระครูโสภาสนนทกิตติ (ศักดิ์ โสภา)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรม โรงเรียนวิถิพุทธระดับประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร และการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่เป็นกระบวนการบริหาร คือ การเสริมสร้างปัจจัยนำเข้า การพัฒนากระบวนการ และการให้เกิดผลกระทบหรือผลสัมฤทธิ์ที่ เหมาะสม และทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นหลายฝ่ายต้องพัฒนาตนเอง อยู่ตลอดเวลา พัฒนากาย ฝึกตนเอง เอาใจจริงเอาใจ มีวินัยในการใช้ชีวิตและการทำงาน รู้จักบังคับ ตัวเองรักษาศีล ๕ เป็นผู้สรวมกาย วาจา และใจ มีความสงบ ความมั่นคง ความแน่วแน่เป็นภาวะ ทางกาย พัฒนาจิตใจ การฝึกอบรมจิตใจไม่ให้เกิดไปสู่อำนาจใฝ่ต่ำ การศึกษาเพื่อพัฒนาจิต ของคนๆ

นั้น ให้มีสุขภาพจิตดี สุขภาพดี มีคุณภาพดี จิตที่มีคุณภาพ จิตที่นำไปใช้งานได้ดี พัฒนาอารมณ์ ฝึกเป็นคนใจเย็น มีเหตุผล ไม่วุ่นวาย ควบคุมอารมณ์ตัวเองได้ในทุกๆ สถานการณ์ พัฒนาปัญญา สอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระมหาสารวย ฐริเมธี (ชาวดร)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเชิงพุทธบูรณาการ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามแนวพระพุทธศาสนา (๑) พัฒนากาย หมายถึง ฝึกตนเอง เอาใจจริงเอาใจ มีวินัย ในการใช้ชีวิตและการทำงาน รู้จักบังคับตัวเองรักษาศีล ๕ หมายความว่า เป็นผู้สำรวมกาย วาจา และใจ มีความสงบ ความมั่นคง ความแน่วแน่เป็นภาวะทางกาย (๒) พัฒนาจิตใจ หมายถึง การฝึกอบรมจิตใจไม่ให้ตกไปสู่อำนาจใฝ่ต่ำ กล่าวคือ การศึกษาเพื่อพัฒนาจิต ของคนๆ นั้น ให้มีสุขภาพจิตดี สุขภาพดี มีคุณภาพดี จิตที่มีคุณภาพ จิตที่นำไปใช้งานได้ดี (๓) พัฒนาอารมณ์ หมายถึง ฝึกเป็นคนใจเย็น มีเหตุผล ไม่วุ่นวาย ควบคุมอารมณ์ตัวเองได้ในทุกๆ สถานการณ์ (๔) พัฒนาปัญญา การแสวงหาความรู้ทั่วไปในส่วนที่ต้องรู้สิ่งใหม่ๆ และการค้นคว้า คิด ขึ้นมาเพื่อประโยชน์ แก่ทางการศึกษา

๕.๓ ข้อเสนอแนะการวิจัย

๕.๓.๑ ด้านกลยุทธ์

๑. กลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนผู้บริหารที่ดีควรจะนำความสำเร็จในการบริหารงานโรงเรียนของตนเอง หรือโรงเรียนอื่นที่ดีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ บุคคล เหตุการณ์ งบประมาณ ที่จะเป็นเทคนิคที่ดีนำมาใช้กับโรงเรียนตนเอง โดยต้องมีทั้งศาสตร์ และศิลป์ และยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม หลักการของภาวะผู้นำในการบริหารงานโรงเรียน

๒. ผู้บริหารควรมีกลยุทธ์หรือวิธีการในด้านการประชาสัมพันธ์งานของโรงเรียนตนเอง ที่ประสบความสำเร็จให้ชุมชน สังคม ผู้ปกครอง และหน่วยงานที่รับผิดชอบได้รับทราบความเป็นไป

๕.๓.๒ ด้านหลักธรรม

๑. การบริหารงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีหลักธรรมที่ส่งเสริมให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ต้องยึดหลักธรรมให้เหมาะสมกับงานการบริหารนั้นๆ การบริหารตน การบริหารคน และการบริหารงาน มีหลักธรรมที่เหมาะสมแต่ละเรื่องแต่ละงาน

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. หน่วยงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีนโยบายในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดให้มีทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามหลักพุทธธรรม โดยกำหนดนโยบายที่จะส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด

๒. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาควรรวบรวมผลการวิจัยไปเป็นนโยบายที่จะส่งเสริมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามหลักพุทธธรรมเชิงบูรณาการอย่างเป็นรูปธรรม

๓. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรสร้างหลักสูตรเชิงพุทธเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

๔. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาควรสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหาร เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการบริหาร และทำการสร้างแผนแม่บทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้จ่ายในการพัฒนาตามหลักสูตร

๕.๓.๔ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

หน่วยงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่รับผิดชอบเกี่ยวกับโรงเรียน ควรนำผลการวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำไปเป็นนโยบายพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนตามหลัก พุทธธรรมดังต่อไปนี้

๑. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามหลัก ทุติยาปาปณิกสูตร ด้านจักขุมา วิธูโร นิสสยสัมปโน คือ มุ่งพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์

๒. กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในแผนงบประมาณ แต่ละปี

๓. กำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำ

๔. กำหนดขั้นตอนวิธีการจัดการอบรมพัฒนาภาวะผู้นำ

๕. จัดทำหลักสูตรในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง

๕.๓.๕ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ผลจากการวิจัยได้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ควรศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ในอนาคตเพื่อเป็นประโยชน์ทางวิชาการและประโยชน์ทางการบริหารโรงเรียนในอันที่จะได้องค์ความรู้และข้อยืนยันที่กว้างขวางและชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

๑. ควรวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗

๒. ควรศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามหลัก ทุติยาปาปณิกสูตร โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) Explor Factors Analysis

๓. ควรพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา นำมาเปรียบเทียบกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

๔. ควรศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในทศวรรษหน้า กับผู้บริหารโรงเรียนหน่วยงานอื่น ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอื่น หรือผู้บริหารหน่วยงานอื่น

๕. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

บรรณานุกรม

๑. ภาษาบาลี – ไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

เล่มที่ ๑๑,๒๐,๒๑,๒๓, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ

กมลวรรณ เอกะนันท์. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายคณะภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตรในประเทศไทย.วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

กล้า ทองขาว. แผนกลยุทธ์ทางการศึกษา สารานุกรมวิชาชีพครู เฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในวโรกาสมหามงคล เฉลิมพระชนมพรรษา ๘๐ พรรษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการสภา, ๒๕๕๒.

กวี วงศ์พุ่ม. ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ ๕). กรุงเทพมหานคร : ปิเค อินเตอร์พริ้นท์ จำกัด, ๒๕๔๒.

_____. ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เสริมวิชาชีพฯ, ๒๕๓๖.

กิ่งพร ทองใบ. กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ พิมพ์ครั้งที่ ๕. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๑.

กิติ ตยัคคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, กรุงเทพมหานคร : เพลวอักษร, ๒๕๔๓.

_____. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร : เซชฐ์การพิมพ์, ๒๕๓๐.

กิติมา ปรีดีติลก. การบริหารและเทคนิคการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, กรุงเทพมหานคร : อักษราพัฒนา, ๒๕๒๙.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. การคิดเชิงกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ ๕ กรุงเทพมหานคร : ชัดเชส มีเดีย, ๒๕๔๙.

จามจุรี จำเมือง. รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.

ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘ .

จำนง อติวัฒนสิทธิ์ และคณะ. สังคมวิทยา, กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาสังคมวิทยาและมนุษยวิทยา, ๒๕๔๐.

จีรพรรณ กานจนะจิตร. การพัฒนาชุมชน, กรุงเทพมหานคร : ชวนพิมพ์, ๒๕๒๘.

ฉลอง มาปรีดา. คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร, กรุงเทพมหานคร : โอ เตียนส์โตร์, ๒๕๓๗.

ฉัตรชัย ลอยฤทธิวิไกร. การตลาดเป้าหมายของสถาบัน. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ๒๕๕๘.

บรรณานุกรม(ต่อ)

- ฉายาศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ. การบริหาร, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๗.
- เฉลียว บุรีภักดี และคณะ. ชุดการศึกษาค้นคว้าวิชา ทฤษฎีระบบและการประยุกต์ใช้ในการพัฒนา, เพชรบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, ๒๕๕๓.
- ชนินทร์ชัย อินทிரากรณ์ และสุวิทย์ หิรัณยภณธ์. ปทานุกรมศัพท์การศึกษา (Dictionary Of Education), พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร : แวันแก้ว, ๒๕๔๘ .
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. ภาวะผู้นำในองค์กร, กรุงเทพมหานคร : ปัญญาชน, ๒๕๕๐.
- ณรงค์ จีวังกูร. หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ออนไลน์ แหล่งข้อมูล <https://sites.google.com/site/fon5481136057> สืบค้นเมื่อ ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑
- ณรงค์ เส็งประชา. มนุษย์กับสังคม, พิมพ์ครั้งที่ ๔ กรุงเทพมหานคร : โอ เอส พริ้นติ้ง เฮ้า, ๒๕๔๑.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. พฤติกรรมองค์กร, กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๑.
- ดนัย เทียนพุฒ. การออกแบบและพัฒนาความรู้ในองค์กร(พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพมหานคร : นาโกต้า, ๒๕๔๕.
- เดโช สนวนานนท์. จิตวิทยาสังคม, กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๑๘.
- ดิน ปรัชญพุทธิ. ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม, เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร หน่วยที่ ๑๑ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๒๗.
- ถวิล ธาราโกชน. จิตวิทยาสังคม, กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๒.
- เถาว์วัลย์ หิรัญโต. หลักการบริหารบุคคล, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. การวางแผนกลยุทธ์, กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, ๒๕๓๙.
- ทองใบ สุดชาติ. ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ, อุบลราชธานี : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๓.
- ทิพาดี เมฆสุวรรณ. กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๕.
- เทพพนม เมืองแมน และคณะ. พฤติกรรมองค์กร พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร, กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารเชิงกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๓๗.
- ธงชัย สันติวงษ์. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๔.
- ธร สุนทรายุทธ.การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา, กรุงเทพมหานคร : บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด , ๒๕๕๑.
- ธวัช บุญยมณี. ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง, กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๐.

บรรณานุกรม(ต่อ)

- ธีระ รุญเจริญ. การบริหารเพื่อการปฏิรูปการศึกษา “ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ: ศักยภาพเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้,” กรุงเทพมหานคร : เอลโล่การพิมพ์, ๒๕๔๕.
- _____. ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ : ศักยภาพเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้, กรุงเทพมหานคร : เอลโล่การพิมพ์, ๒๕๔๕.
- นงลักษณ์ สิทธิวัฒนพันธ์. พัฒนาบุคลิกผู้นำและนักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร : สุขภาพ, ๒๕๔๔.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. หลักการบริหารการศึกษา, กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๓๔.
- น้อย สุปิงคลัด. ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน, วิทยาการบรรยายวิชา ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารการศึกษาประจำเขตการศึกษาเขต ๑๑,
- นิตย สัมมาพันธ์. ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ, กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ร่วมกับ สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๖.
- _____. ภาวะผู้นำ พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. (กรุงเทพมหานคร : บริษัทอินโนกราฟฟิค, ๒๕๔๖).
- _____. ภาวะผู้นำ, กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๔๖.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, กรุงเทพมหานคร : บริษัท เซ็นทรัลเอ็กเพรส จำกัด, ๒๕๔๖.
- _____. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๗, กรุงเทพมหานคร : บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๒.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๔.
- บุญทัน ดอกไธสง. การจัดการองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๘ กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงการณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕.
- บุญเสริม บุญเจริญผล. คำสอนของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับชีวิตความเป็นอยู่ทางเศรษฐกิจ. กรุงเทพมหานคร : เอ็กชเรย์. ๒๕๕๑
- ประคอง รัศมีแก้ว. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ. วิทยานิพนธ์ ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑).
- ประพันธ์ สุริหาร. การบริหารการศึกษา, ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๕.
- ประเวศ วะสี. ภาวะผู้นำ พยาธิสภาพในสังคมไทยและวิธีการแก้ไข, กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๔๒.
- _____. ภาวะผู้นำ สภาพในสังคมไทยและวิธีแก้ไข ในภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย, (กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๔๒).
- _____. การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด, กรุงเทพมหานคร : ครูสภาลาดพร้าว ๒๕๔๓.

บรรณานุกรม(ต่อ)

- ปรัชญา เวสารัชช์. **ผู้นำองค์กร**, กรุงเทพมหานคร : รัฐศาสตร์สาร, ๒๕๒๓.
- ปริญญ์ ตันสกุล. **ศาสตร์แห่งผู้นำ**, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จิตจักรวาล, ๒๕๔๓.
- ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. **ผู้นำที่ดี ไม่มีเสื่อม**, กรุงเทพมหานคร : อนิเมทกรุ๊ป, ๒๕๕๐.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔ (ออนไลน์) แหล่งที่มา <http://www.royin.go.th>
(สืบค้นเมื่อวันที่ ๔ มิถุนายน ๒๕๖๐)
- พรนพ พุกกะพันธุ์. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**, กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๔.
- พระครูโพธิ์โรจน์ ภัทรคุณ (วิโรจน์ ภัททปณฺโญ). “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในเขต
การปกครอง คณะสงฆ์-ภาค ๑๔”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหาร
จัดการคณะสงฆ์), บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.
- พระครูภัทรธรรมคุณ. “การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔
โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.
- พระครูสิริจันทน์วิภู (บุญจันทร์ เขมกาโม). **ภาวะผู้นำเชิงพุทธ**, กรุงเทพมหานคร : นิติการพิมพ์,
๒๕๔๙.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต). **พุทธวิธีบริหาร, พิมพ์พิเศษ ๔ ธันวาคม ๒๕๔๙**,
(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙).
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). **ภาวะผู้นำ พิมพ์ครั้งที่ ๗**, กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๔๖.
- _____. **พุทธธรรมกับการพัฒนาชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๐).
- _____. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม พิมพ์ครั้งที่ ๑๒ พ.ศ. ๒๕๔๖ เล่มที่ ๒๐**
- _____. **อ้างอิงใน สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ, ผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๒,**
กรุงเทพมหานคร: มติชน ๒๕๔๑.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑**,
(กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๙),
- พัชรพร วีรสิตี, “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพและ
ความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคตามหลักอิทธิบาท ๔ ของเจ้าหน้าที่ที่
ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานประกันสังคม”, ๒๕๔๑.
- พุทธทาสภิกขุ, **การทำงานที่เป็นสุข**, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๓๗),
- พระธรรมปิฎก(ประยุทธ์ ปยุตโต). **ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ.**
กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๔๖.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). **ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ,**
กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๖.
- _____. **ภาวะผู้นำ**, กรุงเทพมหานคร : บริษัท บิ๊กไทม์, ๒๕๔๙.
- _____. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม.พิมพ์ครั้งที่ ๑๖.** กรุงเทพมหานคร : เอส.
อาร์พรีนติ้ง แมส โปรดักส์, ๒๕๕๑.

บรรณานุกรม(ต่อ)

- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ (๒๕๔๖).ราชกิจจานุเบกษา ๑๒๐(๑๐๐ก)
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งเรืองสาส์น การพิมพ์,๒๕๔๕.
- พระราชวชิรเมธี (วีระ วรปัญญา). รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย, วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.
- พระราชวิจิตรปฏิภาณ (สุนทร ญาณสุนทร). ยอดแห่งผู้นำ, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๕๐.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. การบริหารและจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๕๒.
- พะยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ วิทยาลัยครูสวนดุสิต, ๒๕๓๘.
- พัชลิรี ชมพุดำ. องค์การและการจัดการ, กรุงเทพมหานคร: แมคกรอ-ฮิล, ๒๕๕๒.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์. การพัฒนากระบวนการบริหารงานอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐.
- พิชญลักษณ์ พิชญกุล. เอกสารประกอบการเรียนวิชา ๗๐๓๒๐๒ หลักการจัดการ, เชียงใหม่ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๕.
- พิชัย ลีพัฒนไพบุลย์. ภาวะผู้นำการมุ่งเน้นไปสู่อุปนิสัยและทัศนคติ. For Quality March 2008
- เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว. การพัฒนาการตลาดสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์. รายงานการวิจัย, เพชรบูรณ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๕๓.
- ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม. แฉ ๒๕ วิธี ทำเด็กไทยเสียคน,[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://hopewwthailand.org/index.php>(สืบค้นเมื่อวันที่ ๔ มิถุนายน ๒๕๖๐).
- ภารดี อนันต์นาวิ. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, กรุงเทพมหานคร: มนต์ดี, ๒๕๕๑.
- ภิญโญ สาร. หลักการบริหารการศึกษา, กรุงเทพมหานคร : ครูสภา, ๒๕๖๖.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕-๘พิมพ์ครั้งที่ ๒ นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐.
- มัลลิกา ต้นสอน. พฤติกรรมองค์การ, กรุงเทพมหานคร : บริษัท ด้านสุขภาพการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๔.
- ยงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการจูงใจ, กรุงเทพมหานคร : ป.สัมพันธ์พานิช, ๒๕๓๓.
- _____. ภาวะผู้นำและการจูงใจ, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สมาธรรม, ๒๕๔๐.

บรรณานุกรม(ต่อ)

- _____ . คู่มือผู้จัดการที่เก่งกว่า เหนือชั้นกว่า, กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๖.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ**, กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔.
- _____ . **ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๒**, กรุงเทพมหานคร : อีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, ๒๕๕๑.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐. **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ ๑๒๔ ตอนที่ ๔๗ ก ๒๔ สิงหาคม ๒๕๕๐
- _____ . พุทธศักราช ๒๕๖๐. **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ ๑๓๔ ตอนที่ ๔๐ ก. ๖ เมษายน ๒๕๖๐, หมวด ๕
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. **มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๒**, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๑.
- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๕**, กรุงเทพมหานคร : บริษัทศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้น จำกัด, ๒๕๔๕.
- _____ . **พจนานุกรมศัพท์การศึกษา ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๕**, กรุงเทพมหานคร : อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๖.
- วรกฤต เกื่อนช้าง. **การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยภาคกลาง, ๒๕๕๒.**
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ. **การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ พิมพ์ครั้งที่ ๓**, กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟิก, ๒๕๔๘.
- วิเชียร วิทยอุดม. **ภาวะผู้นำ**, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๔๘.
- _____ . **ภาวะผู้นำ Leadership ฉบับก้าวหน้ายุค**, กรุงเทพมหานคร: อีระฟลอม และไซเท็กซ์, ๒๕๔๘.
- _____ . **ภาวะผู้นำ ฉบับก้าวหน้ายุค**, กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์ ๒๕๕๓.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. **ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน**, กรุงเทพมหานคร : เม็ดทรายพริ้นเตอร์, ๒๕๓๘.
- วิภาดา คุปตานนท์. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๔๔.
- วิมล จันทร์แก้ว. “**รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓**”, วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๕๕.
- วิรัช จงอยู่สุข. **ภาวะผู้นำการบริหารการศึกษาในโลกการเปลี่ยนแปลงตอนกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารทั่วไปและการศึกษา**, เอกสารประกอบการสอน นครสวรรค์ : ศูนย์บัณฑิตศึกษา มจร, ๒๕๕๙
- วิรัชญ์ บิดรวัฒนา และคณะ. **ผู้นำแห่งโลกอนาคตการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ**, กรุงเทพมหานคร : อัลฟามีเดีย, ๒๕๔๓.

บรรณานุกรม(ต่อ)

- วิชณุ อ่องสกุล. การพัฒนาภาวะผู้นำผู้ประกอบการในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสกลนครพัฒนศิลป์. **วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๘.**
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. การแสวงหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ : กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา, กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๙.
- ศักดิ์ศรี ปาณะกุล. การประเมินความต้องการจำเป็นของหลักสูตร วารสารราคำแหง ปีที่ ๒๔,ฉบับที่ ๑ (ม.ค.-มี.ค. ๒๕๕๐)
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ, กรุงเทพมหานคร : เทคนิค ๑๙, ๒๕๔๐.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ, กรุงเทพมหานคร : ดวงกมลสมัย, ๒๕๔๒.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. กลยุทธ์การตลาดการบริหารการตลาดและกรณีตัวอย่าง.(กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา, ๒๕๓๗) หน้า ๒๓-๒๔
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ. ผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร: มติชน, ๒๕๔๑.
- สถิต วงศ์สวรรค์. จิตวิทยาสังคม, กรุงเทพมหานคร : บำรุงสาส์น วังบูรพา, ๒๕๒๙.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. วิสัยทัศน์ขุนคลัง, พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ, ๒๕๔๔.
- สมคิด บางโม. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๓๙.
- _____. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : วิทย์พัฒน์, ๒๕๔๘.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อัมรินทร์พรินท์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, ๒๕๔๔.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร, กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.
- สมพงษ์ สิงหะพล. ผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร, นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๗.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ ๑, กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๔.
- สมศรี แจ่มบุญรัตน์. “แบบภาวะผู้นำแบบสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฐมศึกษาเขต ๑”, วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย ศิลปากร, ๒๕๔๘.
- สมัย จิตต์หมวด. พฤติกรรมผู้นำ, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗.
- สัมมา รัตนธัย. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด, ๒๕๕๓.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เอกสารประกอบการสัมมนา กรุงเทพมหานคร : สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถ่ายเอกสาร, ๒๕๔๙.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. ระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ, กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๔๓.

บรรณานุกรม(ต่อ)

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานนโยบาย แผนและมาตรฐานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม, ๒๕๔๕.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย, ๒๕๔๕.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. การพัฒนาการเปลี่ยนแปลง การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี, กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย จำกัด ๒๕๔๘.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ. แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. กรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๔ (ฉบับปรับปรุง ๑ เมษายน ๒๕๕๙). พ.ศ. ๒๕๕๙.
- ลิปพนนท์ เกตพัฒน์. วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริงในภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย, กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย, ๒๕๔๐.
- _____ . ความฝันของแผ่นดิน ในคณะศึกษาดูงานด้านวิชาการของโรงเรียนต่อชุมชน, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ตะวันออก, ๒๕๔๐.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีปฏิบัติ, กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์ เอ็ดดุกะซันจำกัด, ๒๕๓๗.
- _____ . ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ, เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย, ๒๕๔๕.
- สุนทร โคตรบรรเทา. หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา, กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน, ๒๕๕๑.
- สุพัตรา สุภาพ. เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่ : เน้นพฤติกรรมมนุษย์, กรุงเทพมหานคร : ธรรมนิติ, ๒๕๓๖.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙.
- สุเมธ แสงนิมนวล. ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสถาบันพระปกเกล้า, กรุงเทพมหานคร : ส. เจริญการพิมพ์, ๒๕๕๒.
- สุวิมล ว่องวานิช. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ธรรมกาเพรส, ๒๕๕๘.
- เสถียร เหลืองอร่าม. หลักมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารงานนอกระบบราชการ, กรุงเทพมหานคร : แพร์พิทยา, ๒๕๑๙.
- เสนาะ ดิยาว. การบริหารกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๐.
- เสนาะ ดิยาว. หลักการบริหาร, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา, ในเอกสารประกอบการสอนหลักสูตรปริญญาเอก, คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๓๘.

บรรณานุกรม(ต่อ)

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์.ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. “ภาวะผู้นำ” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติใน การบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕, นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, ๒๕๓๖.
- _____. “วิกฤติภาวะผู้นำทางการศึกษา : แนวทางการวิจัยและพัฒนา”, สัมมนาวิชาการ, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๑.
- โสภา ชูพิกุลชัย. จิตวิทยาทั่วไป, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๒.
- อเนก นิมมานนิรชร. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครราชสีมา, วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๔.
- อรุณ รักธรรม. การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง, กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒.
- อัมพวัน ประเสริฐภักดิ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, จันทบุรี : คณะครุศาสตรมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๔๙.
- อาคม วัดไธสง. หน้าที่ผู้นำการบริการการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ ๒ สงขลา : การกิจเอกสารและตำรา กลุ่มงานบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๔๗.
- อานันท์ ปันยารชุน. ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย, กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย, ๒๕๔๐.
- อุทัย บุญประเสริฐ และคณะ. รายงานการวิจัย เรื่อง เปรียบความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ พนักงนมหาวิทยาลัยฝ่ายข้าราชการ(อาจารย์มหาวิทยาลัย) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, ๒๕๔๒.
- อุทัย ไถ่มั่นคง. การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน , กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒.
- อุทัย หิรัญโต. ศิลปะศาสตร์ของนักบริหาร, กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์ ๒๕๒๐.
- _____. หลักการบริหารบุคคล, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหารทักษะและการปฏิบัติ, กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองการพิมพ์, ๒๕๓๐.
- เอกชัย ไชยดา, การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันทางพระพุทธศาสนา:กรณีศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

บรรณานุกรม(ต่อ)

(๒) วิทยานิพนธ์:

- กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน.รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๕๕,
- กมลทิพย์ ทองกำแหง และปองสิน วิเศษศิริ. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์. คณะครุศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔.
- กมลวรรณ เภกะนั้นท์. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายคณะภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตรในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ปริญญา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. คณะครุศาสตร์, คณะครุศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๕
- เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง. การพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์. วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.
- ดำรง ศรีอร่าม. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน, วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ครุศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓).
- ธงชัย สิงอุดม. การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๘. วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- ณัฐภูมิ ภารพบ. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้. ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๕๔.
- นิกัญชลาลันเหลือ. โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๔.
- นิพัชชา โรจน์รัตนวาณิชย์. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน. วิทยานิพนธ์ ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๕๘
- ปภาวิ พิพัฒน์ลักษณ์. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิด ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เพื่อเสริมสร้าง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชา. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตร์

บรรณานุกรม(ต่อ)

- ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์. คณะครุศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๗.
- ปทุมพร เปี้ยถนอม. รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน, **วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕**
- พระครูปริยัติกิจจาภิวัฒน์(แก้วจินดา). รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ในภาคเหนือ. **วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.**
- พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ภูริปัญโญ (กัตติยง). พุทธวิธีการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, **วิทยานิพนธ์ ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาพุทธบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.**
- พระครูวิจิตรปทุมรัตน์ (เกรียงไกร ปญญาทีโป). ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. **วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาพุทธบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.**
- พระครูโสภาสนนทกิตต์ (ศักดิ์ดา โอภาโส). การวิเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพุทธธรรมโรงเรียนวิถีพุทธระดับประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี. **วิทยานิพนธ์ ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาพุทธบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.**
- พระมหาสำรวย ภูริเมธี (ชาวดร). รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเชิงพุทธบูรณาการ. **วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาพุทธบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.**
- พระราชวชิรเมธี (วีระ วรปัญโญ).รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย. **วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.**
- พัชรี ชำนาญศิลป์. การพัฒนาก้าวหน้าเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.**
- พงกะพรรณ ตะกลมทอง. รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ๖ (๑) ๒๕๕๔**

บรรณานุกรม(ต่อ)

- พิบูล อภัยโส. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่
องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
จังหวัดนครพนม. **วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต** สาขาภาวะผู้นำทางการ
บริหารการศึกษา. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๗.
- พิสิษฐ์ ชดกิง. การพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต ๔. **รายงานการศึกษาส่วนบุคคลการ
พัฒนาหลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ (นบส.ศธ.) รุ่นที่ ๕
สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา.** สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการประจำปี, ๒๕๕๘.
- เพ็ญพักตร์ ภูศิลป์. องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตระดับ
ประถมศึกษาในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยคริสเตียน, ๒๕๕๗.
- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ, รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิภาพโรงเรียน. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย :
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๓.
- เยาวเรศ จิตต์ตรง. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา, **วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ (คณะครุศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖)**
- ราตรี ศรีไพรวรรณ, กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนมาตรฐานสากล.**รายงาน
การศึกษาส่วนบุคคล หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์
และบุคลากรทางการศึกษา(นบส.ศธ.) รุ่นที่ ๔. กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๗.**
- รุ่งโรจน์ ศิริพันธ์. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนา. **วิทยานิพนธ์ หลักสูตร
ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์.** บัณฑิตวิทยาลัย :
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.
- วชิราวุธ ปานพรม. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาพอเพียง สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.**วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุ
ศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราช
ภัฏสกลนคร, ๒๕๕๖.
- วันทนา เนาว์วัน. “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐ
ประศาสนศาสตร์.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.
- วิชญ์ อ่องสกุล. การพัฒนาภาวะผู้นำผู้ประกอบการในวิทยาลัยอาชีวศึกษา สกลนครพัฒนศิลป์.
**วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหาร
การศึกษา.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๘.

บรรณานุกรม(ต่อ)

สุธาสินี สว่างศรี. การพัฒนาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. **วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
ภาวะผู้นำทางการบริการการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
, ๒๕๕๔.

สุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี. การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา. **วิทยานิพนธ์
หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย
: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**, ๒๕๕๗.

สุวิทย์ ยอดสละ. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษาดุษฎี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม, ๒๕๕๖.

อภิษฎา ศรีเครือดัง. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีใน
มหาวิทยาลัยของรัฐ, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์).**
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

อารียา จำนงยา. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน.
วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๗.

โอฬาร ปัญญาพิพัฒน์, การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของคณะกรรมการบริหารพรรคการเมืองไทย. **วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสน
ศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

(๓) สัมภาษณ์

สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

สัมภาษณ์ นายสมาน บุตศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์
เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกยไชยเหนือ(บรมธาตุ) วันที่ ๑๓
มิถุนายน ๒๕๖๐

สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ติระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

สัมภาษณ์ นางธรรมพร แข็งกลีการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วิวรรณสุข
วิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

สัมภาษณ์ นางศรีนทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม
๒๕๖๐

สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

บรรณานุกรม(ต่อ)

- สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดโพธิ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ นายมาโนช ห่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ นายวิสูตร ป้อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ นายสมเดช เพ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ นางสาวศร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพฤษะศึกษาควร วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง) วันที่ ๑๔
กรกฎาคม ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิยมพันธ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครสวรรค์
เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม
๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

๒. ภาษาอังกฤษ

- Al Gini. *Moral Leadership : An Overview*, Journal of Business Ethics : Kluwer Academic Publishers 1977
- Atila Yildirim and Ibrahim Bastug. *Teachers' views about ethical Leadership behaviors of primavy school divectors*. Procedia Social and Behavioral Sciences. 2010
- Barbara Escobio Ostos, University of California, San Diego California Statte University, San Marcos University of California, San Marcos Professor Lorri Santamaria 2012
- Barbara Kellman (ed). *Leadership as a Politiczl Act in Leadership : Multidisciplinary Perspectives*, New Jersey : Prentice Hall, 1984.
- Barnard, C.J. *Education for Executive in Reading in Human Relations*, Edited by Dobin Robert, New Jercy : Prentice-Hall., 1961
- Bass, B. M. Bass & Stogdill's *handbook of leadership theory, research, and managerial applications*, 3rd ed, New York : The Free Press, 1990.
- Bass, B.M. *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York : Free Press, 1985.
- Bass, Banard M. & Avolio, Bruce J. *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, California : Consenting Psychologists, 1990.
- Bass, Bernard M. *Leadership and performance beyond expectations*, New York : The Free Press, 1985.

บรรณานุกรม(ต่อ)

- Bateman, T. S., & Snell, S. A. **Management : The new competitive landscape, 6th ed.**, (New York : McGraw-Hill/Irwin, 2004), p. 371. อ้างถึงใน อ้างอิงใน ธวัช บุญยมนี, ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๐),
- Bateman. T.S,& Cart, P.Z. **Management : Function and strategy.** Boston : Irwin. 1990.
- Betty Smith Williams. A, **Lesson in Strategic Leadership for Service, Nurse Leader,** 3 (5) 2005, October.
- Blane Robert Covert, **The Leadership Competencies Considered Most Important for the successful administration of an independent School as ranked by executive recruiters** oral Roberts University Graduate School of Education in partial fulfillment of the requirements for the Degree of doctor of education May 2016
- Bonaros, J. **A study of transformation Leadership and student achievement in Inner-city elementary schools.** Dissertation Abstracys International : AAT 3207798, 2006
- Burns, J. M. **Leadership**, New York : Harper and Row, 1978). อ้างอิงใน พันทิวา สุพัฒนาภรณ์, “ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรกรณี บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)”, วิทยานิพนธ์ศิลปะ ศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการสื่อสารประยุกต์), (บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๖.
- Burns, J. M. **Leadership**, New York: Harper and Row, 1978. อ้างอิงใน รัตติกรณ จงวิศาล, มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๑.
- Cacioppe, R. **Anintegrated modle and approach for the design of effective.** 1998.
- Carrell, M.R. Kuzmits, F.E.,& Elbert N.F. **Personnel human resource management,** New York : Macmillan.1992.
- Cattell R.B. **Human Relations**, New york : Free Press, 1951.
- Certo, S.c. and Peter, J.P. **Strategic Management : Concept and Application.** Singapore : McGraw Hill. 1991.
- Certo, Samuel C. and Peter J. Paul. **Strategic Management : Concept and Application,** New York : McGraw-Hill, 1991.
- Chester I Bernard. **Organization and Management**, Cambridge Massachusetts : Harvard University Press, 1962.
- Contino, Diana S. **Leadership Competencies: Knowledge, Skills, and Aptitudes Nurses Need to Lead Organizations Effectively,** Critical Care Nurse, 24 (3) 2004, June 1
- Crawford, Megan, Kydd. **Lesley and Riches, Colin, Leadership and Teams in Educational Management, 5th ed.,** Great Britain : Book craft, 2002.

บรรณานุกรม(ต่อ)

- Dessler, G. **A framework for human resource management (2nd ed.)** New Jersey : Prentice Hall, 2002.
- Davies,B.J and Davies, B. Strategic Leadership. In B. Davies(ed.) **The Essentials of School Leader**. London : SAGE. 2005.
- Dubrin, A.J. **Leadership : Research, Findings, Practice, and Skills. 2nd ed.** New York., NY : Houghton Mifflin Company. 2998.
- _____. **Leadership Research Finding, Practice and Skills, 5thed.,** New York: Houghton Mifflin Co, 2007.
- Earl J. Frierich. **An Introduction to Political Theory**, New York : Harper & Row Publishers, 1976.
- F.E Fiedler. **A Theory of Leadership Effectiveness**, New York : McGraw-Hill Book, 1967.
- Feldman, Harriet R. & Others. **Nursing Leadership**, New York : Springer, 2008.
- Felton, S.L. **Transactional and transformational Leadership and teacher job satisfaction**. Mississippi : the University of Mississippi. 1995
- Fiedler,F.E. **A theory of ;eadership effectiveness**. New York : McGraw-Hill, 1967.
- Frankin Covey. **The Four Roles Leadership**, USA : Frankin Covey Co.,Ltd., 1999.
- Fred E. Fiedler. **A Theory of Leadership Effectiveness**, New york : McGraw Hill,1967.
- Gary Dessler. **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3rded., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), pp. 256-258.
- Gibson, J.L, Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. **Organization Behavior Structure Process. (9th ed)**, New York : McGraw-Hill, 1997.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. **Organizaton Behavior Structure Process.(9th 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.
- Halpin. Andrew W. **Theory and Research in Administration**, New York : macmillan Company. Inc, 1966.
- Hax, A.C. and Majuf, N.S. **The strategic Management. 5th ed.** Florida : The Dryden Press. 1993.
- Hersey, P & Blanchard, K.H. **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human, 4thed.** Englewood Cliff, NJ.: Prentice-Hall, 1982.

บรรณานุกรม(ต่อ)

- Hodge & Johnson. **Management and Organization Behavior**, New York : John Willey & Sons, 1970.
- Hollander, E.P. **Leadership in Dynanice : A Praction Guide To Effective Relationship**. New York : the Free Press 1978.
- House, Robert J. & Mitchell, Terence R. “**Path-Goal theory of leadership**”, Journal of Contemporary Business, 1974.
- Huey, J. “**The New Post-Heroic Leadership**”, *Fortune*, 21(1) 1994, February.
- I.L.Richardson & Sidney Baldwin. **Public Administration : Government in Action**, Ohio : Charles E. Merrill Publishing Co, 1976.
- Jacob.M.E.L. **Strategic Planning : A How to do if Manual for Librarians**. New York : Neal-Schuman.1990.
- Johnson.G and Scholes,K. **Strategic management in practice from Exploring Corporate Strategy**. London : Prentice-Hall. 2003.
- Karianne Kalshoven. **Ethcal Leader Behavior and Big Five Facten of Personality**, Journal of Business Ethics 2010
- Kristoff Barbara L. **Transformational Leadership, Professional School Culture, and Perceived Effectiveness in Specialized Programs for Students with Disabilities**, Proquest- Dissertation Abstracts. 2003
- Koontz, H. and Weihrich, H. **Management (9th ed)** New York : McGrow- Hill. 1988.
- Kotler, P., & Murphy, P.E. **Strategic planning for higher education. The Journal of Higher Education** 1981.
- Krech, Davis. **Crutchfield, Richard S. and Ballachey, Egerton L, Individual in Society**, (New York : McGraw-Hill Book Company Inc., 1962), p.87
- Kurt lewin. **The Dynamic of Group Action, Education Leadership**, New York : Henry Holt B. Co., 1960.
- Lauzon, N and Begin, S. **Developing a strategy to enhance school principal eredibility, Teaching Leaders to Lead teachers : Educational Administration in the Era of Constant Crisis Advances in Educational Administration** , volume 10,
- Learned, C.R. and ofthern. **Bussiness Policy Text and Cases**. Illinors : Richardo. D. 1973.
- Likert, Rensis. “**The Method of Constructing and Attitude Scale**”, In Reading in Fishbeic, M (Ed.), **Attitude Theory and Measurement**, New York: Wiley & Son, 1967.
- Likert, S. **New patterns of management**, New York: McGraw-Hill, 1961.

บรรณานุกรม(ต่อ)

- Longman. **Longman Dictionary of English Language and culture**, Suffolk : Richard Clay PLC. 1992.
- Lucas, Stephen Earl. **Transformational : Principals, leadership team, And school culture**. University of Missouri – Columbia , Dissertatio n Abstracts : Abstracts, 2001
- Luis R. Gomez-Mejia and David B. **Balkin, Management**, New York : McGraw-Hill Book Company, 2002.
- Lunenburg, F.C. and Ornstein, A. C. **Educational Administration Concepts and Practices**, (New york : Thomson Learning, Inc., 2004.
- Lussier , R. N. and Achua, C. F. **Effective Leadership, 3rded.**, Ohio : South-Western, 2007.
- Lussier. R.N. **Human relation in Organizations : A skill-building approach(2nd ed)** Chicago, Il : Irwin, Inc 1996.
- Luthans. F. **Organizational Behavior**, (New York : McGraw – Hill, 1985), p. 480. อ้างอิงใน อ้างถึงใน ธวัช บุญยมนี, ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง, กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๐.
- Macmillan Education. **Macmillan English Dictionary for Advanced Learners International Student Edition**, United Kingdom : Selwood Systems, 2002.
- McCauley, C.D. Moxley, R.S. and Velsor, E.V. **The Center for Creative Leadership : Handbook of Leadership development**. Jossey-Bass Publishers 1998.
- McCollum, Bruce Chester. **Self-Development and the spontaneous Expresssion of Leadership Behaviors**. Abstracts from Dissertation Abstracts International : 2000.
- Michael E. Porter. **Competitive Advantage**. New York USA. Free Press, 1990.
- Michelle Holverson. **Effective Leadership in the 21st century**
- Mintzberg, H. **The Rise and Fall of strategic planning**, New York : Printice Hall 1994.
- Nath Bhanthumnavin. **Leadership and Organization Effectiveness in Rice Farmer’s Association : The case of Central Region, Thailand Docter’s Thesis**, Los Banos : University of the Philippines, 1985.
- Nelson, D.L. & Quick, J.C., **Organization Behavior : Foundations Realities, and Challenges**, New York : West Publishing Company, 1997.
- Ordway Tead. **The Art of Leadership**, New York : McGraw Hill Book Company Inc, 1956.

บรรณานุกรม(ต่อ)

- Pitts, Robert A. & Lel, David. **Strategic Management : Building and Sustaining Competitive Advantage**, 2nd ed, New york South – Western College Publishing, 2000.
- Preedy,M. Glitter,R and Wise,C. **Strategic Leadership Challenges. Strategic Leadership and Educational improvement**. London : Cromwell. 2003.
- Plato. **The Republic**.tr. Paul Shorey, New jersey : Princeto University Press, 1973.
- Pual Samual. **Strategic Management of Development Programmes**. Geneva : International Labour office. 1983.
- Ralph M. Stogdill, **Personal Factor Associated with Leadership Survey of Literatur in leadership**, Marryland Penguin Book, 1967.
- Rederick Bell, David V. Edwards & R. Harrison Wagner, **Political Power : A Rederrin Theory and Research**, New York : The here Press, 1969.
- Rensis Likert. **The Human Organization : Its Management and Values**, New York : McGraw-Hill, 1967.
- Rensis Likert. **The Human Organization**, (New York : McGraw Hill, 1967.
- Robbins, S.P. and Judge, T. A. **Essentials of Organizational Behavior**, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008.
- Robbins, S.P. and Judge, T. A., **Essentials of Organizational Behavior**, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008. อ้างถึงใน ธวัช บุญยมนี, ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง, กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๐.
- Rowley.J. **The Power-added maneger : strategic Leaders for the new millennium**. **Journal of Industrial and Commercial Training**. Emerrald Group Publishing Limited. Vol.35(3) :
- Schriesheim, C. A.; Castro, S. L., Zhou, X. & Yammarino, F. J., **The Folly of Theorizing "A" but Testing "B": A Selective Level – of - Analysis Review of the Field and Detailed Leader-Member Exchange Illustration**, **Leadership Quarterly**, 12 (2001). อ้างถึงใน ญัฐิณี ทองเรือง, “ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของทีมในผู้ต้องขังโครงการชีวิวิถีเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา เรือนจำชั่วคราวเขาพลอง สังกัดเรือนจำจังหวัดชัยนาท”, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาศาสตร์มนุษยและองค์การ), บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๕.
- Scope, P.S. **Relationship between Leadership styles of middle school principals and school culture**. Purdue University Indiana : Dissertation Abstracts International : AAT 3232235, 2006

บรรณานุกรม(ต่อ)

- Sergiovanni,T.J. **Moral leadership Getting to the health of School improvement.**
San Francisco : Jossey-Bass publisher. 1992.
- Sorcher, M., & Brant, J., **Are You Picking The Right Leaders?** Harvard Business,
Review, 80(2) 2002.
- Steers,R.M. **Organizational effectiveness : A behavioral view.** Santa Monica, CA :
Goodyear.
- Steven Aryeh Grumet, **Moses as a Model for Jewish Educational Leadership**
Development the requirements for the degree of Doctor of Education in
the Azrieli Graduate School Yeshiva University New York May 2012
- Stogdil, Ralph, M. **Hand book of Leadership.** New York : Free Press. 1974
- Stogdill, R. M. **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research**, New
York : Free Press, 1974.
- . **Handbook of Leadership**, New York : Free Press, 1981. อ้างใน เสริมศักดิ์ วิ
ศาลาภรณ์, ภาวะผู้นำ, อ้างใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร
การศึกษา หน่วยที่ ๕-๘, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖),
- Trewatha, R.L. and Newport, G.M. **Management (3th ed)** Texas Amacom. 1982
- Vicki N. Petako and others. **Leaders and Leadership in Middle Level Schools.**
Nassp Bullentine, Vol. No.631 2000
- Wheelen, T.L. and Hunger, D.J. **Strategic Management and Business Policy 5th eg.**
New York : Addison Wesley.1995
- Willeto, P. **A Study on Leadership development for effectiveness : The effects of**
implementing four Leadership development activities with Tribal
College Administratoes at the branch campus Level as a strategy to
articulate a college mission Abstracts from Dissertation Abstracts
International, 2001
- Wright, P. Reingle, C.D. and Kroll, M.J. **Strategic Management : Text and Case.**
Massachusetts : Alyn and Bacon. 1992.
- Yukl G.A. **Leadership in Organization 5th ed.** New Jersey : Prentice-hall 2001.
- . **Leadership in Organization, 3rd ed.** (New Jersey: Prentice-Hall, 1994).
- Yukl,G & Tracey,B. **Consepuences of Influence Tactics Used With ubordinates,**
Peers and the Boss. Journal of Applied Psychology. 77:

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์ คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ผู้อำนวยการกลุ่มบุคคลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ผู้อำนวยการกลุ่มศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ และ ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ จำนวน ๑๗ คนดังนี้

๑. นายเพชรรัตน์ นิมพันธุ์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑
เมื่อวันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

๒. นายสมาน บุตรศรี

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑
เมื่อวันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

๓. นายสุรเดช น้อยจันทร์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑
เมื่อวันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

๔. นายวิสูตร ป้อมโพธิ์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑
เมื่อวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐

๕. นายสวัสดิ์ มาศขาว

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ
เมื่อวันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

๖. นายสมกิจ บุญผ่อง

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกยไชยเหนือ(บรมธาตุ)
เมื่อวันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

๗. นายเบญจวิทย์ ตีระมาตย์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง
เมื่อวันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐

๘. นางธรรมพร แข็งกลีการ

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วีรณัฐวิทยา)
เมื่อวันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

๙. นางศรินทิพย์ งามนิล

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์
เมื่อวันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

๑๐. นายบรรเลง แก้วแจ่ม

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง

- เมื่อวันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐
- ๑๑. นายวันชัย รอดไพร่**
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม
เมื่อวันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐
- ๑๒. นายมานิช ห่วงศรี**
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง
เมื่อวันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐
- ๑๓. นายสมเดช เพ่งผล**
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง
เมื่อวันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐
- ๑๔. นางสาวกร คล้ายแท้**
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะคีรีฯ
เมื่อวันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐
- ๑๕. นายสุทัศน์ อารังค์วัฒนกุล**
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง)
เมื่อวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐
- ๑๖. นายสุรินทร์ อยู่พล**
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์
เมื่อวันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐
- ๑๗. นายอารีย์ ลอยเมฆ**
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเรียนอนุบาลเก้าเลี้ยว
เมื่อวันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ร่วมสนทนากลุ่ม

ภาคผนวก ง

ภาพกิจกรรมการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

ภาคผนวก จ

ภาพกิจกรรมการสนทนากลุ่ม

ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ประเมินกลยุทธ์

ภาคผนวก ข

แบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ

ภาคผนวก ณ

คู่มือกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ

ภาคผนวก ญ.

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

ภาคผนวก ก.

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่สนทนากลุ่ม (Focus Group)

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามหลัก ทศตียปาปณิกสูตร ใน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์เขต ๑

.....

คำชี้แจง

๑. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มีความประสงค์ที่จะศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามหลัก ทศตียปาปณิกสูตร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์เขต ๑ เพื่อนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ข้อมูลของท่าน ผู้วิจัยจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ การตอบแบบสัมภาษณ์จะไม่เกิดผลกระทบต่อสถานภาพของท่านแต่อย่างใด ซึ่งท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ถูกสัมภาษณ์ โปรดตอบแบบสัมภาษณ์ตามความคิดเห็นของท่านอย่างแท้จริงให้ครบถ้วนทุกข้อคำถาม

๒. แบบสัมภาษณ์นี้ประกอบด้วย ๓ ตอนดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสัมภาษณ์กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามหลัก ทศตียปาปณิกสูตร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์เขต ๑ ประเด็น คือ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก ธรรมทศตียปาปณิกสูตร ๑) จักขุมา ผู้มีวิสัยทัศน์ ๒) วิรุโรร ผู้รอบรู้มีปัญญา ๓) นิสยสัมปันโน ผู้มีมนุษยสัมพันธ์

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ทนาง ทศไกร

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ปีการศึกษา ๒๕๖๐

ติดต่อประสานงาน

มือถือ ๐๘๑๙๗๑๐๔๘๘

เลขที่.....

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรื่อง

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามหลัก ทฤษฎีปาปนิคสูตร ใน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์เขต ๑

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ที่อยู่/สถานที่ติดต่อ.....

วัน/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์..... เริ่มเวลา.....

ผู้สัมภาษณ์.....

ผู้ให้สัมภาษณ์ ชื่อ-สกุล..... เบอร์โทรศัพท์.....

ตำแหน่ง.....

บันทึกข้อมูล จดบันทึก/บันทึกเสียง/บันทึกภาพ

สถานที่สัมภาษณ์.....

สิ้นสุดเวลา.....

ตอนที่ ๒ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ

คำชี้แจง . กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม ทฤษฎีปาปนิคสูตร ประกอบด้วย จักขุมา วิธูโร
นิสยสัมปันโน

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ หรือกิจกรรม ที่จะนำมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

๑. กลยุทธ์ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ หมายถึง กลยุทธ์ในการสร้างผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์วิธีการพัฒนา
ภาวะผู้นำให้ผู้บริหารโรงเรียนให้มีวิสัยทัศน์

๑.๑ วิธีการสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดกับผู้บริหารโรงเรียน

.....

.....

.....

๑.๒ วิธีการสร้างผู้บริหารโรงเรียนให้มองเห็นภาพในอนาคตของโรงเรียน

.....

.....

.....

๑.๓ วิธีการสร้างผู้บริหารโรงเรียนให้มองเห็นโอกาสในอนาคตของโรงเรียน

.....

.....

.....

๑.๔ วิธีการสร้างผู้บริหารโรงเรียนในการกำหนดแนวทางการวางแผนงานให้ไปสู่เป้าหมาย

๑.๕ วิธีการสร้างจินตนาการใหม่ให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารโรงเรียน

๑.๖ วิธีการสร้างผู้บริหารโรงเรียนให้มองเห็นทิศทางการเปลี่ยนแปลงองค์การที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

๑.๗ วิธีการสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารโรงเรียน

๑.๘ วิธีการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ

๑.๙ วิธีการขั้นตอนประเมินวิสัยทัศน์

๒. กลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการพัฒนากลยุทธ์ให้มีความรอบรู้ ให้มีความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน

๒.๑ วิธีการพัฒนาให้มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการโรงเรียน ๔ งาน

๒.๑.๑ วิธีพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ด้านงานวิชาการ

๒.๑.๒ วิธีพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ด้านงานบุคคล

๒.๑.๓ วิธีพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ด้านงานงบประมาณ

.....

.....

.....

๒.๑.๔ วิธีพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ด้านบริหารงานทั่วไป

.....

.....

.....

๒.๒ วิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

.....

.....

.....

๒.๓ วิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ในการบริหารจัดการโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม

.....

.....

.....

๒.๔ วิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ในการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

.....

.....

.....

๓. กลยุทธ์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การสร้างผู้บริหารโรงเรียนให้มีความสัมพันธ์

๓.๑ วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารโรงเรียนด้วยการกระจายงานสู่ผู้ร่วมงาน

.....

.....

.....

๓.๒ วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารโรงเรียนด้วยการสร้างทีมงาน

.....

.....

.....

๓.๓ วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารโรงเรียนด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ

.....

.....

.....

๓.๔ วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารโรงเรียนด้วยการสร้างความสามารถในการ
ประสานงาน

.....

.....

.....

๓.๕ วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารโรงเรียนด้วยการครองคน(นั่งในใจผู้ร่วมงาน)

.....

.....

.....

๓.๖ วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารโรงเรียนด้วยการสร้างบุคลิกภาพที่ดี

.....

.....

.....

๓.๗ ผู้บริหารโรงเรียนมีความ เข้าใจ ประเด็น อึดแน่น ประครองพี่ กอดคอเพื่อน ผู้ใหญ่ดัง
ผู้น้อยด้น คนเสมอกันพุง

.....

.....

.....

๓.๘ วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารโรงเรียนด้วยวิธีการบริหารความขัดแย้ง

.....

.....

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



สัมภาษณ์ นายสวัสดิ์ มาศขาว, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโกรกพระ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐



การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



สัมภาษณ์ นายสมาน บุตรศรี, รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐



การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



สัมภาษณ์ นายสมกิจ บุญผ่อง, ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดเกยไชยเหนือ(บรมธาตุ)

วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐



การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



สัมภาษณ์ นายเบญจวิทย์ ตีระมาตย์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนากลาง วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐



การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



สัมภาษณ์ นางธรรมพร แข็งกสิการ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบ วิวรรณ
สุขวิทยา) วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐



การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



สัมภาษณ์ นายสุรเดช น้อยจันทร์, ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐



การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



สัมภาษณ์ นางศรีนทิพย์ งามนิล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม

๒๕๖๐



การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



สัมภาษณ์ นายบรรเลง แก้วแจ่ม, ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาทอง วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๐



การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



สัมภาษณ์ นายวันชัย รอดโพธิ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติธรรม วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐



การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



สัมภาษณ์ นายมานิช ท่วงศรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าทอง วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๐



การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



สัมภาษณ์ นายวิสูตร ป้อมโพธิ์, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาานครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐



การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



สัมภาษณ์ นายสมเดช เฟ่งผล, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองปลิง วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐



การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



สัมภาษณ์ นางสาวกร คล้ายแท้, ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะศึกษาควร วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐



การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อารงค์วัฒนกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมแสง(วัดทับกฤชกลาง)
วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐



การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



สัมภาษณ์ นายเพชรรัตน์ นิ่มพันธุ์, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครสวรรค์ เขต ๑ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐



การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ อยู่พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์บุญธรรมราษฎร์นุสรณ์ วันที่ ๒๔
กรกฎาคม ๒๕๖๐



การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



สัมภาษณ์ นายอารีย์ ลอยเมฆ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเก่าเลี้ยว วันที่ ๒๔ กรกฎาคม

๒๕๖๐



ภาพการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)



ภาพการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)





คู่มือกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ
 ของผู้บริหารโรงเรียน ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ในสังกัดสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์เขต ๑

จัดทำโดย

ทนง ทศไกร

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
 ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
 สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
 บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 พุทธศักราช ๒๕๖๐
 (ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

คำนำ

คู่มือกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ ในการที่จะพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ให้มีวิสัยทัศน์ ให้ความสนใจใฝ่รู้หรือมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในโรงเรียนทั้ง ๔ งาน ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และผิดพลาดน้อย และยังพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับ ชุมชน และผู้ปกครอง มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บริหารด้วยกัน มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน ผู้จัดทำได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากการเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้สาระความรู้ ในเรื่องนี้ เป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ผู้จัดทำ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า “คู่มือกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ ” จะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ ที่จะใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนตามหลักปาปนิคธรรม และผู้ทำงานบริหาร ตลอดจนผู้ที่สนใจ นำไปใช้ปรับปรุงคุณภาพการบริหารงานโรงเรียน ให้เป็นมาตรฐานและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานราชการให้ผู้รับบริการเกิดประโยชน์สูงสุด เกิดความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

ทนง ทศไกร

ผู้จัดทำคู่มือพัฒนา

เรื่อง	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
ความเป็นมาและความสำคัญของคู่มือ	๑
วัตถุประสงค์	๒
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๒
ขอบเขตหรือข้อจำกัดของคู่มือ	๒
คำจำกัดความเบื้องต้น	๒
บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	๓ ๔
การสร้างหลักสูตรการพัฒนา	๖
การกำหนดโครงการพัฒนา	๗
การบริหารโครงการพัฒนา	๗
การประเมินติดตามผลการพัฒนา	๗
กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียน ตามหลัก ทศตียปาปณิกสูตร	๙

ของผู้บริหารโรงเรียน ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาานครสวรรค์เขต ๑

ความเป็นมาและความสำคัญของคู่มือ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ ได้กล่าวถึงการศึกษาไว้ใน หมวด ๕ ว่าด้วยหน้าที่รัฐ มาตรา ๕๔ วรรค สอง ว่า รัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามความต้องการในระบบต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนในการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยรัฐมีหน้าที่ดำเนินการ กำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดการศึกษาดังกล่าวมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และนำไปสู่การบรรลุผลตามการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM)

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ การทำงานที่ชัดเจน คิดกลยุทธ์เชิงรุก(proactive) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสามารถกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นต่อการสร้างภาพใหม่ ขององค์กรรวมทั้งเป็นผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (Change Sponser) ซึ่งช่วยให้เกิดการตัดสินใจการแก้ปัญหา การสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำ(Leadership) มีความสำคัญมากกว่าการจัดการ (management) สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำมากกว่าการบริหารจัดการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับวิวัฒนาการของโลก

ผู้บริหารซึ่งอยู่ในฐานะผู้นำครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษายังขาดภาวะผู้นำที่ผสมผสานหลักธรรมมาบูรณาการให้เกิดขึ้นในตัว จึงต้องแสวงหาความร่วมมือและพุทธธรรมเพื่อให้วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาบรรลุผล

จากปัญหาและระเบียบกฎหมายที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ผู้วิจัยมีความสนใจและเห็นความสำคัญที่จะนำหลักธรรม ทฤษฎีปาปนิคสูตร มาเป็นกรอบกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อันจะทำให้สถานศึกษาได้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นคู่มือในการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ที่จะพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคธรรม รับผิดชอบด้านการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงานด้านการพัฒนา ทั้งในส่วนของโครงสร้างหลักสูตร การเขียนโครงการ และการประเมินผล เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้มีโอกาสพัฒนาภาวะผู้นำ และทำให้ผู้บริหารโรงเรียนผู้ปฏิบัติหน้าที่เกิดความเข้าใจภาพรวมของงานการบริหารโรงเรียนยิ่งขึ้น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ มีแนวทางเพื่อใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด และการดำเนินการเกี่ยวกับการการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เข้าใจในภาพรวมของงานที่จะต้องปฏิบัติ ตลอดจนสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้

ขอบเขตหรือข้อจำกัดของคู่มือ

เนื่องจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในระบบราชการของไทยในปัจจุบันมีหน้าที่ ความรับผิดชอบที่หลากหลายมีงานรับผิดชอบ ๔ งาน คือ งานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป ล้วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกด้าน ซึ่งคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำ ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนฉบับนี้ จะเน้นเฉพาะในส่วนของผู้บริหารโรงเรียนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์เขต ๑ ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านพัฒนาภาวะผู้นำทั้งระบบ ตั้งแต่การกำหนดความต้องการในการพัฒนา จนถึงการตรวจและปรับปรุงกระบวนการพัฒนา และการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑

คำจำกัดความเบื้องต้น

การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมหรือสิ่งที่มีอยู่แล้วปรับให้ดีขึ้นเพื่อเป็นการสนองความต้องการให้ได้รับประโยชน์ได้เต็มที่โดยไม่มีสถานะครอบงำ ทำให้ชีวิตความเป็นอยู่มีความสะดวกสบายขึ้น ซึ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการพัฒนาคน ที่มุ่งดำเนินไปตามแผนหรือขั้นตอนที่วางไว้พร้อมกับมีการประเมินผลการดำเนินการว่าเป็นไปตามจุดมุ่งหมาย จากสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งเดิมที่มีอยู่ไปสู่สิ่งใหม่ และสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นนั้นต้องดีกว่าเดิม จะต้องเป็นไปในทางที่ดีขึ้น หรือดีกว่าสภาพที่เป็นอยู่การทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ให้มีความสุข ความสะดวกสบาย ความอยู่ดีกินดี ความเจริญทางศิลปวัฒนธรรมและจิตใจ และความสงบสันติ การพัฒนา “คุณภาพ” เพื่อให้เห็นว่าการพัฒนาไม่ได้ขึ้นอยู่กับปริมาณสินค้าหรือการเพิ่มรายได้เท่านั้น หากอยู่ที่การเพิ่มความพอใจความสุขของรับการพัฒนามากกว่า

ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะในการสร้างอิทธิพล หรือกระบวนการที่นำกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร ออกมาใช้ด้วยความสัมพันธ์ที่ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการโน้มน้าวจิตใจ ให้ปฏิบัติตามผู้นำ มีความรู้สึกร่วมกันโดยไม่ต้องสั่งการ จนเกิดบรรยากาศที่ดีทำให้ เกิดการทำงานร่วมกันอย่างกระตือรือร้น ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่ตั้งมา และเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำจึงเป็นความสามารถของผู้นำในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างมีความกระตือรือร้นและเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

หุติยาปณิกสูตร หมายถึง หลักธรรมของพระพุทธเจ้าที่ตรัสไว้ในพระไตรปิฎก เล่มที่ ๒๐ อันประกอบด้วยความสำเร็จด้วยดี ๓ อย่าง คือ จักขุมา มีตาติมองไกล วิรูโร จัดการธุระได้ดี นิสสยสัมปันโน มีมนุษยสัมพันธ์ดี พึงพาอาศัยได้ ได้แก่

๑. **จักขุมา** หมายถึง ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

๒. **วิรูโร** หมายถึง ความเป็นผู้มีความรู้ ความฉลาดในงานที่ทำ

๓. **นิสสยสัมปันโน** หมายถึง ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑

๑. ศึกษา วิเคราะห์ สรุปรายงานและจัดทำข้อเสนอเพื่อกำหนดความต้องการ และความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน รวมถึงการเขียนโครงการพัฒนา และดำเนินการจัดโครงการ เพื่อเสริมสร้างความรู้ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด

๒. มีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ และเสนอแนะนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๓. ศึกษาวิเคราะห์ กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เหมาะสมในการจัดหลักสูตรการพัฒนา ให้กับผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด

๔. ดำเนินการจัดหลักสูตรการพัฒนาให้กับผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕. ติดตามประสานงานกับภาคราชการ/เอกชน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรพัฒนา รวมถึงประเมินความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของการจัดพัฒนาในแต่ละหลักสูตร ตลอดจนติดตามการดำเนินการและประเมินผลในแต่ละหลักสูตร

๖. จัดกระบวนการพัฒนาภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ ให้เป็นไปอย่างมีระบบ ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองต่อนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ และมีการดำเนินงานได้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

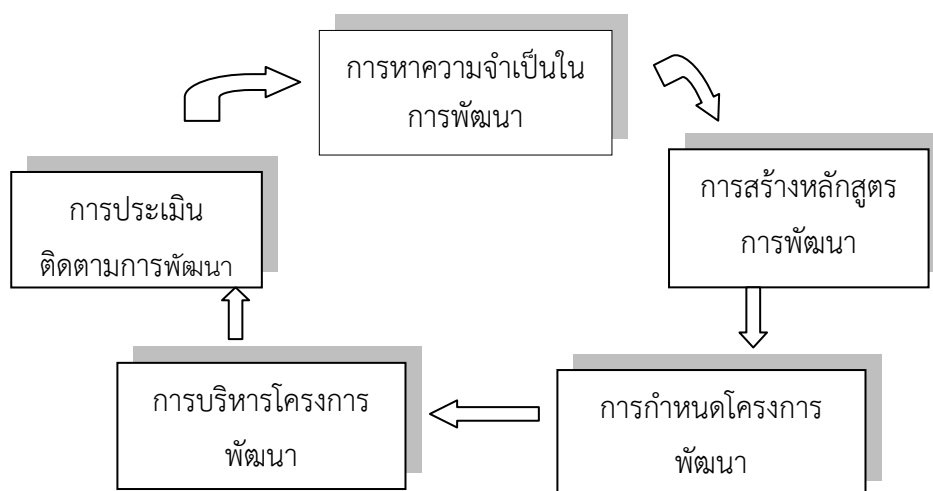
๑. การหาความจำเป็นในการพัฒนาหรือการกำหนดความต้องการพัฒนา

๒. การสร้างหลักสูตรการพัฒนา

๓. การกำหนดโครงการพัฒนา

๔. การบริหารโครงการพัฒนา

๕. การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา



การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือการกำหนดความต้องการฝึกอบรม

การกำหนดความต้องการในการพัฒนาจะอยู่บนพื้นฐานของความต้องการจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์เขต ๑ ซึ่งจะพิจารณาจากนโยบายขององค์กรในด้านการพัฒนาบุคลากร และ นโยบายด้านการพัฒนา ซึ่งหมายรวมถึง นโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการพัฒนาบุคลากร และแผนพัฒนาบุคลากรของกระทรวงศึกษาธิการ รวมถึงการหาข้อมูลว่า กลุ่มบุคลากรเป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการพัฒนาจะต้องเป็นกลุ่มใดบ้าง ตำแหน่งใด มีจำนวนมากน้อยเพียงใด และควรจะต้องเป็นการจัดการพัฒนาภายในหน่วยงาน หรือส่งเข้ารับการพัฒนากนอหน่วยงาน และวิเคราะห์ถึงสภาพการณ์ที่เป็นปัญหา และสภาพการณ์ที่จำเป็น ต่อการพัฒนา

การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ดังต่อไปนี้

๑. ข้อกำหนดของตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ ควรจะต้องวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนจากข้อกำหนดของงาน ๔ งาน โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑.๑ การกำหนดหลักสูตรพัฒนาให้สอดคล้องกับสมรรถนะงาน (Job Competencies) เนื่องจากแต่ละตำแหน่งงาน มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันออกไป ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องจัดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความรู้ ทักษะ และความสามารถของผู้ที่ดำรงตำแหน่ง เพื่อบ่งบอกว่าผู้ดำรงตำแหน่งต้องเข้ารับการพัฒนาศักยภาพใดบ้าง หรือสามารถเรียกได้อีกชื่อว่า Training Road Map

๑.๒ การกำหนดหลักสูตรพัฒนาโดยประเมินจากความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง (Competency Assessment) การกำหนดหลักสูตรพัฒนา โดยวิธีการนี้ เพื่อให้ทราบว่าผู้ดำรง

ตำแหน่งแต่ละคนมีความจำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรใดบ้าง ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดหลักสูตรพัฒนาให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และตรงตามความต้องการสูงสุด

๒. กำหนดหลักสูตรการพัฒนาจากปัญหาในการทำงานปีที่ผ่านมา

การกำหนดหลักสูตรการพัฒนาโดยวิเคราะห์จากปัญหาในการทำงานจากปีที่ผ่านมา เพื่อเป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพการณ์ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ เป็นอยู่ในปัจจุบัน ว่าผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนใดที่ควรได้รับการแก้ไข หรือปรับปรุงบ้าง ซึ่งในประการแรก ผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการพัฒนา จำเป็นจะต้องค้นหาปัญหาในรอบปีที่ผ่านมา โดยพิจารณาจากประเด็นปัญหาต่างๆ ภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ ในปีที่ผ่านมา อาจใช้การสำรวจโดยแบบสอบถาม หรือ การสัมภาษณ์ หรือ ID Plan เมื่อสำรวจได้ปัญหาแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการแบ่งกลุ่มของปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การวางแผนโครงการต่างๆ ในการพัฒนา เป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผนและสามารถบริหารจัดการได้อย่างไม่ซับซ้อน และลำดับต่อไป คือ การวิเคราะห์ว่าปัญหาต่างๆ เหล่านั้นเกิดขึ้นจากสาเหตุใดบ้าง และมีความถี่ของการเกิดขึ้นบ่อยครั้งเพียงใด และมีการแก้ไขปัญหาให้แล้วเสร็จไปแล้วหรือไม่ และปัญหาที่เกิดขึ้นจะสามารถใช้วิธีการพัฒนาแบบใดที่จะช่วยแก้ไขได้หรือไม่ จากนั้นจึงนำผลที่ได้มาใช้เป็นฐานข้อมูลในการบริหารจัดการวางแผนหลักสูตรการพัฒนาต่อไป

๓. การกำหนดหลักสูตรการพัฒนาจากข้อกำหนดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือจากกฎหมาย กฎระเบียบ ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

เนื่องจากกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานภาครัฐ และการปฏิบัติส่วนใหญ่ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบและนโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้น การกำหนดหลักสูตรการพัฒนาในแต่ละปี ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องทราบถึงกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ ที่เกิดขึ้น และ/หรือมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้บริหารโรงเรียน รวมถึงต้องทราบนโยบายต่างๆ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ส่งให้กระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ นำไปยึดถือและปฏิบัติตาม

๔. การกำหนดหลักสูตรพัฒนาจากกลยุทธ์ต่างๆ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑

การกำหนดหลักสูตรการพัฒนาจากกลยุทธ์ของกระทรวงศึกษาธิการ ถือเป็นวัตถุประสงค์ ลำดับต้นๆ ของการจัดการพัฒนาในแต่ละโครงการ เนื่องจาก กลยุทธ์ต่างๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ตอบสนองนโยบายของรัฐบาลนั้น ถือเป็นประเด็นหลักที่แต่ละส่วนราชการในสังกัด กระทรวงศึกษาธิการแม้แต่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ จะต้องนำมาพิจารณาเพื่อบริหารจัดการโครงการต่างๆ ให้ตรงกับความต้องการของกระทรวงศึกษาธิการ ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑

การสร้างหลักสูตรการพัฒนา

เป็นขั้นตอนของการกำหนดรายละเอียดของการพัฒนา โดยจะต้องจัดทำรายการต่างๆ ประกอบด้วย กฎระเบียบต่างๆ ทางราชการ และข้อบังคับทางกฎหมาย นโยบายของส่วนราชการ งบประมาณของหลักสูตร ระยะเวลาในการจัดหลักสูตร และ ความพร้อมของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาานครสวรรค์ เขต ๑ สำหรับเกณฑ์ในการเลือกวิธีการในการพัฒนา ประกอบด้วย วัน เวลา สถานที่ ค่าใช้จ่าย วัตถุประสงค์ในการพัฒนากลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา ระยะเวลาในการพัฒนา การประเมินและการรับรองผลการพัฒนา จากนั้นจึงนำรายละเอียดของการพัฒนาภาวะผู้นำ มาพิจารณาคู่กับนโยบายและความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครสวรรค์ เขต ๑ ในการพัฒนา และ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา สำหรับกรณีที่ส่งผู้บริหารโรงเรียนไปพัฒนาภายนอกหน่วยงาน จะต้องพิจารณาหน่วยงานที่ให้บริการพัฒนาว่า จะต้องสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนา และมีความเหมาะสมถูกต้องในรายละเอียดต่างๆ ประกอบกัน

การกำหนดโครงการพัฒนา

การกำหนดโครงการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน คือ การวางแผนการดำเนินการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนโดยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร โดยระบุรายละเอียดและเหตุผลทั้งหมด ประกอบด้วย เหตุผลความจำเป็นในการพัฒนา วัตถุประสงค์ในการพัฒนา หลักสูตร หัวข้อเรื่องหรือวิชาต่างๆ วิทยากร กลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการพัฒนา วัน เวลา สถานที่ในการพัฒนา การประมาณการ ค่าใช้จ่าย ตลอดจนรายละเอียดด้านการบริหารและธุรการต่างๆ อาทิ กฎระเบียบทางราชการ ประกาศ ข้อบังคับต่างๆที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการจัดการด้านการเงินและพัสดุ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา

การบริหารโครงการพัฒนา

ผู้ปฏิบัติงานควรมีความเข้าใจหลักการบริหารงานการพัฒนา และมีบทบาทหลักในการอำนวยความสะดวกให้กับวิทยากรในการจัดการพัฒนาให้กับผู้บริหารโรงเรียน ทั้งในด้านสถานที่ สื่อทัศนูปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ การเงิน ฯลฯ และต้องดำเนินงานในฐานะผู้จัดการโครงการ ทำหน้าที่ควบคุมการพัฒนาให้ดำเนินไปตามกำหนดการ และสามารถแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ทัน่วงที

การประเมินและติดตามผลการพัฒนา

การประเมินผลที่จัดทำขึ้น เพื่อตรวจสอบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียน ได้บรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครสวรรค์ เขต ๑ และผู้เข้ารับการพัฒนา ข้อมูลที่นำมาใช้ในการประเมินผลคือ รายละเอียดความต้องการและแผนการพัฒนา รวมทั้ง บันทึกต่างๆที่ได้จากการจัดการพัฒนา การประเมินผลต้องนำเกณฑ์ในรายละเอียดแผนพัฒนามาพิจารณา มีการรวบรวมข้อมูลและจัดทำรายงาน รายละเอียดในรายงานควรประกอบด้วย

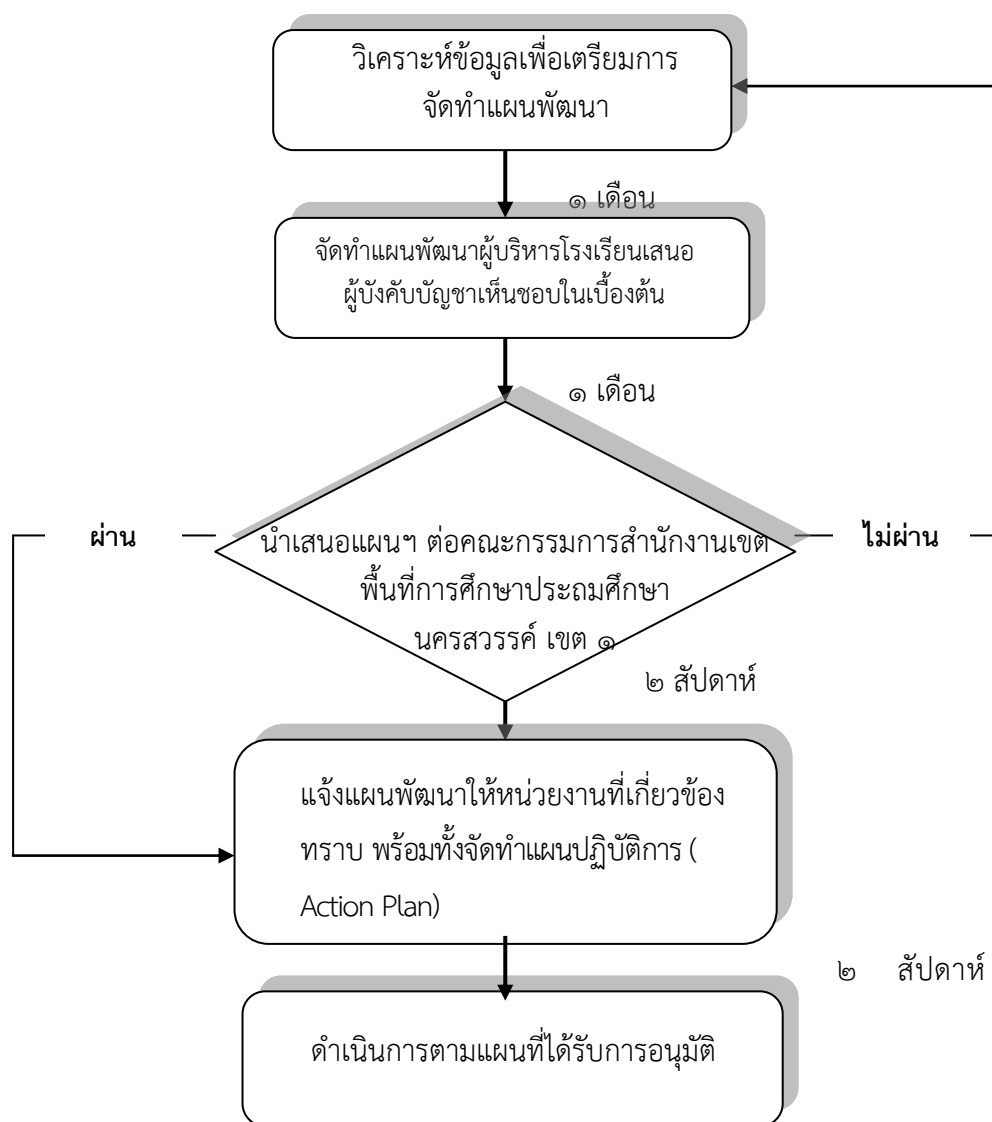
รายละเอียดความต้องการพัฒนา หลักเกณฑ์ในการประเมิน การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผล สรุปผล ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุง และแนวทางแก้ไขปัญหาดังที่เกิดขึ้น

การประเมินผลแบ่งเป็น ๒ รูปแบบคือ

๑. การประเมินผลการพัฒนาระยะสั้น เป็นการประเมินทันทีหรือในช่วงเวลาหลังสิ้นสุดการพัฒนา โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับจากผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับวิธีการพัฒนา ความรู้ และทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาแล้ว

๒. การประเมินผลการพัฒนาระยะยาว เป็นการประเมินผลหลังจากผู้เข้ารับการพัฒนาได้ปฏิบัติงานระยะหนึ่งแล้ว โดยดูจากประสิทธิผลของงานและผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

กระบวนการในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ ๑ (การหาความจำเป็นและกำหนดความต้องการในการพัฒนา) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต ๑



กระบวนการในขั้นตอนการปฏิบัติงาน (การสร้างหลักสูตร ,การกำหนดโครงการพัฒนา,

การบริหารโครงการพัฒนา ,การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา)

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ “ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์”

กรอบกลยุทธ์ด้านที่ ๑. วิสัยทัศน์

กลยุทธ์ การพัฒนาวิสัยทัศน์ (จักขูมา)

กลยุทธ์ย่อยที่ ๑. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังต่อไปนี้

- ๑) จัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
- ๒) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนผู้บริหารด้วยกัน
- ๓) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ ที่ประสบความสำเร็จ
- ๔) การเรียนรู้ด้วยตนเอง

กลยุทธ์ย่อยที่ ๒. สนับสนุนให้มีการอบรมในการสร้างวิสัยทัศน์ โดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังต่อไปนี้

- ๑) การอบรมสร้างความฝันให้เกิดกับผู้บริหาร
- ๒) การอบรมระดมความคิดให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ให้มองกว้าง มองไกล ฝึกการเขียนวิสัยทัศน์

- ๓) การอบรมให้ความรู้ในการสร้างวิสัยทัศน์
- ๔) การอบรมเพื่อสร้างพลังให้เกิดความกระตือรือร้น ตื่นเต้นท้าทาย
- ๕) การอบรมทางไกลผ่านสื่อ เทคโนโลยี หรือ On line
- ๖) การอบรมเชิงปฏิบัติการ
- ๗) อบรมเรียนรู้การครองตน

กลยุทธ์ย่อยที่ ๓. จัดให้มีการศึกษาดูงาน โดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังนี้

- ๑) การศึกษาดูงานหน่วยงานอื่น
- ๒) การศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ
- ๓) ศึกษาต่อ เรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง
- ๔) การศึกษาดูงานการบริหารโรงเรียน

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ “ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน”

กรอบกลยุทธ์ ๒. ความรู้ความสามารถ

กลยุทธ์ การพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน(วิธูโร)

กลยุทธ์ย่อย ๑. การทำแผนพัฒนา โดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังนี้

- ๑) กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหาร
- ๒) ทดสอบความรู้ในงานบริหาร ๔ งานของผู้บริหาร
- ๓) นำผลการทดสอบมาวิเคราะห์ความรู้ความสามารถเพื่อวางแผน
- ๔) จัดทำแผนพัฒนา (ID plan)

๕). ดำเนินการพัฒนาตามแผน

กลยุทธ์ย่อยที่ ๒. การอบรมให้ความรู้ โดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังนี้

- ๑) การอบรมเสริมจุดแข็ง พัฒนาจุดอ่อน
- ๒) การอบรมตามความสนใจ กลุ่มสนใจ
- ๓) ฝึกอบรมหลักสูตรบริหารระยะสั้น
- ๔) การฝึกอบรมเรียนรู้ในขณะทำงาน
- ๕) การให้คำปรึกษาแนะนำ

กลยุทธ์ย่อยที่ ๓. การฝึกปฏิบัติ โดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังนี้

- ๑) การมอบหมายงานให้รับผิดชอบ
- ๒) การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ
- ๓) การสอนงาน
- ๔) การเป็นพี่เลี้ยงควบคุมดูแลระหว่างฝึกปฏิบัติงานก่อนรับตำแหน่ง
- ๕) การฝึกปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จก่อนรับตำแหน่ง
- ๖) การให้พี่เลี้ยงคอยสอนงานและกำกับติดตามดูแลในขณะปฏิบัติงานในโรงเรียน

จริง

๗) ใช้หลักธรรมอริยบท ๔ มาปฏิบัติ

๘) ฝึกเรียนรู้การครองงาน

กลยุทธ์ย่อยที่ ๔. การศึกษาต่อ โดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังนี้

- ๑) การศึกษาดูงาน หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ
- ๒) การเรียนต่อ ศึกษาต่อเพิ่มวุฒิ
- ๓) การศึกษาค้นคว้าจากแหล่งความรู้, เอกสาร
- ๔) การศึกษาเรียนรู้กฎหมาย ระเบียบบทบัญญัติ และฝึกปฏิบัติ
- ๕) การแต่งตั้งให้รับผิดชอบงาน

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑ “ด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์”

กรอบกลยุทธ์ ๓. มนุษย์สัมพันธ์

กลยุทธ์ การพัฒนา มนุษย์สัมพันธ์(นิสสัยสัมปันโน)

กลยุทธ์ย่อยที่ ๑. พัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับชุมชนและผู้ปกครองโดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังนี้

- ๑) ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์.
- ๒) ฝึกและเรียนรู้ในการพูด ด้วยคำพูดที่อ่อนหวาน เสวนาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ
- ๓) ฝึกและเรียนรู้ในการสร้างบุคลิกภาพที่ดีเป็นแบบอย่างได้ทั้งการแต่งกายที่

เหมาะสม

๔) สร้างผู้บริหารให้เป็นคนที่เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ แบ่งปันสิ่งของเป็นคนมีน้ำใจ ยึดหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ ขันติ โสรัจจะ

กลยุทธ์ย่อยที่ ๒. พัฒนานุชนสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานโดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังนี้

- ๑) ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์
- ๒) ฝึกและเรียนรู้ในการพูด ด้วยคำพูดที่อ่อนหวาน เสวนาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ
- ๓) ฝึกและเรียนรู้ในการสร้างบุคลิกภาพที่ดีเป็นแบบอย่างได้ทั้งการแต่งกายที่เหมาะสม

เหมาะสม

- ๔) สร้างผู้บริหารให้เป็นผู้ที่เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ แบ่งปันสิ่งของเป็นคนที่น้ำใจดี
- หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ อคติ ๔ ขันติ ไสรัจจะ สาราณียธรรม ทศพิธราชธรรม
- ๕) เรียนรู้การบริหารจัดการ

คน การครองคน

- ๖) สร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน
- ๗) เอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน
- ๘) การปรับตัวเองให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน
- ๙) การให้นโยบายและข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเหมาะสมกับผู้ร่วมงาน
- ๑๐) การ รับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นผู้ร่วมงาน

กลยุทธ์ย่อยที่ ๓. พัฒนานุชนสัมพันธ์กับผู้บริหารด้วยกันโดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาดังนี้

- ๑) ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์
- ๒) ใช้หลักธรรมทศ ๖ สังคหวัตถุ ๔ สปัจริยธรรม ๗ กัลยาณมิตตา ๗ ขันติ ไสรัจจะ

สาราณียธรรม ๖

- ๓) ฝึกให้เป็นผู้รู้เท่าทันตนเอง รู้อารมณ์ตนเองควบคุมอารมณ์ได้
- ๔) สร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนผู้บริหาร
- ๕) ใส่ใจเพื่อนผู้บริหารด้วยกัน
- ๖) การปรับตัวเองให้เข้ากับเพื่อนผู้บริหาร

กลยุทธ์ย่อยที่ ๔ พัฒนานุชนสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โดยมีวิธีการ/กิจกรรมการพัฒนา

ดังนี้

- ๑) ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์
- ๒) ใช้หลักธรรม กตัญญู กตเวที
- ๓) ปรับปรุงตนเอง ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ ด้านสติปัญญา ด้านอุดมคติ ให้เป็นที่

เอ็นดู

- ๔) เป็นผู้ให้ความร่วมมือผู้บังคับบัญชา
- ๕) ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด
- ๖) ให้ความเคารพนับถือผู้บังคับบัญชา

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่สนทนากลุ่ม (Focus Group)

ที่	ชื่อ – นามสกุล	ตำแหน่ง	หมายเหตุ
๑	พระเทพปริยัติเมธี รศ.ดร.	รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต นครสวรรค์	
๒	พระราชวัชรเมธี ผศ.ดร.	ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์	
๓	ผศ.ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง	คณบดี คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	
๔	ผศ.ดร.สุพรต บุญอ่อน	อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขต นครสวรรค์	
๕	ดร.วินัย ทองมัน	อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขต นครสวรรค์	
๖	นายสัญญาชัย พวงมาลี	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต ๑	
๗	ดร.อภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวรรค์	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหัวจิว	
๘	ดร.กฤษปกรณ์ สาคร	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดยางงาม	
๙	ดร.เสริม จันทร์คำ	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบึงน้ำใส	
๑๐	ดร.สุชาติ เอกปักษา	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองตาสูง	
๑๑	ดร.ระวุฒิ แก้วตระกูล	ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดมหาโพธิ์เหนือ	

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	: ทนง ทศไกร
เกิด	: วันที่ ๑๔ เดือน กันยายน พุทธศักราช ๒๔๙๗
สถานที่เกิด	: ณ.บ้านเลขที่ ๒๓ หมู่ ๓ ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัด มหาสารคาม
การศึกษา	: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ระดับ ปริญญาตรี ศึกษาศาสตร์บัณฑิต (ศษ.บ.) วิชาเอกประถมศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ระดับปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) วิชาเอกการบริหารการศึกษา
ประสบการณ์การทำงาน	: เป็นครูผู้ปฏิบัติการสอน,เป็นครูใหญ่ เป็นอาจารย์ใหญ่ และเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน
ผลงานทางวิชาการ	: ปัญหาการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนนาร่องและโรงเรียน เครือข่าย ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัด นครสวรรค์
อุปสมบท	:
ปีที่เข้าศึกษา	: ๒๕๕๗
ปีที่สำเร็จการศึกษา	: ๒๕๖๑
ที่อยู่ปัจจุบัน	: ๑๐๔/๑ ถนนประเวศน์เหนือ ตำบลบางมูลนาก อำเภอบางมูลนาก จังหวัดพิจิตร ๖๖๑๒๐