



การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔
โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร
A STUDY OF TRANSFORMATION LEADERSHIP BASED ON
BRAHMAVIHARA DHAMMA OF PRIMARY SCHOOL,
BANGBON DISTRICT, BANGKOK

พระปลัดวิโรจน์ ปภากร (เจริญโชคพาณิชย์)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑



การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔
โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

พระปลัดวิโรจน์ ปภากร (เจริญโชคพาณิชย์)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



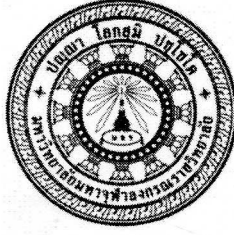
A study of Transformation Leadership Based on
Brahmavihara Dhamma of primary School,
Bangbon District, Bangkok

PhraPalad Wiroj Pabhākaro (Jaroenchokephanich)

Thesis Submitted in Partial Fulfillment of
the Requirements for the Degree of
Master of Arts
(Buddhist Educational Administration)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2018

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

(พระครูกิตติญาณวิสิฐ, ดร.)

ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร.สมหมาย จันทรเรือง)

กรรมการ

(พระครูสาทรปริยัติคุณ, ดร.)

กรรมการ

(รศ. ดร.สิน งามประโคน)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

พระครูสาทรปริยัติคุณ, ดร.

ประธานกรรมการ

รศ. ดร.สิน งามประโคน

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(พระปลัดวิโรจน์ ปากโร)

ชื่อวิทยานิพนธ์ : การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียน
ประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัย : พระปลัดวิโรจน์ ปากโร (เจริญโชคพาณิชย์)

ปริญญา : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พุทธบริหารการศึกษา)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

: พระครูสาทรปริยัติคุณ, ดร., พธ.บ. (พระพุทธศาสนา), พธ.ม. (การบริหารการศึกษา), พธ.ด. (พุทธบริหารการศึกษา)

: รศ. ดร.สิน งามประโคน, พธ.บ. (การบริหารการศึกษา),
M.Ed. (Educational Administration), Ph. D. (Educational
Administration)

วันสำเร็จการศึกษา : ๔ มีนาคม ๒๕๖๒

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร และ ๒. เพื่อเสนอแนะแนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้วิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของครูและสภามหาวิทยาลัยผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหารประชากรที่ใช้ดำเนินการวิจัยเป็นครูโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน ๕๒ คน ใช้สถิติวิเคราะห์หาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิจัย

๑. ครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม ทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ด้านผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหารด้านความรับผิดชอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหารและด้านการมีส่วนร่วมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ตามลำดับ

๒. แนวทางพัฒนาการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ดังนี้

๒.๑ ด้านเมตตา ผู้บริหารมีสมรรถนะความเป็นภาวะผู้นำที่มีธรรมาภิบาล มีวิสัยทัศน์ คิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างมีเมตตากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคน

๒.๒ ด้านกรุณา ผู้บริหารใช้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการได้เป็นอย่างดี คอยให้กำลังใจและให้คำปรึกษาครูด้านการบริหารงานสมำเสมอด้วยจิตเมตตา

๒.๓ ด้านมุทิตา ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็ร่วมแสดงความยินดีกับผู้บังคับบัญชาทุกคน

๒.๔ ด้านอุเบกขาผู้บริหารมีความเป็นผู้นำมีความเป็นกลางประสานงานกับทุกฝ่ายได้ เป็นอย่างดีและเป็นผู้มนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาทุกคน

Thesis Title : A Study of Transformation Leadership Based on Brahmavihara Dhamma of primary School, Bangbon District, Bangkok

Researcher : PhraPalad Wiroj Pabhākaro (Jaroenchokephanich)
: Master of Arts (Buddhist Educational Administration)

Thesis Supervisory Committee

: PhraKru Sathornpariyattikun, Dr., B.A. (Buddhist Studies),
M.A. (Educational Administration), Ph.D. (Buddhist Educational Administration)
: Assist. Dr. Sin Ngamprakhon, B.A. (Educational Administration),
M.Ed. (Educational Administration), Ph.D. (Educational Administration)

Date of Graduation : March, 4, 2019

Abstract

This research aimed to study transformation leadership based on Brahmavihara Dhamma of primary schools in Bangbon district of Bangkok and to propose a guideline of transformation leadership based on Brahmavihara Dhamma of primary schools in Bangbon district of Bangkok. The data were collected from 52 teachers by questionnaires and by in-depth interviews. The data were analyzed by percentage, mean and standard deviation.

The research results showed that:

1. The opinion of teachers towards transformation leadership based on Brahmavihara Dhamma of primary schools in Bangbon district of Bangkok was at a high level totally. The highest level was on transformation leadership competency, followed by transformation leadership achievement, transformation leadership responsibility and transformation leadership participation respectively.

2. A guideline of transformation leadership development based on Brahmavihara Dhamma was that;

2.1 In Loving-kindness, the administrators had leadership competency with courteousness, vision, and creative thinking towards their subordinates.

2.2 In Compassion, the administrators could manage academic work successfully, encourage and supervise their teachers in administration.

2.3 In Sympathetic joy, the administrators had responsibility in their duty and congratulated in the success and progress of their subordinates.

2.4 In Equanimity, the administrators could coordinate and work with every group and had good human relations with their subordinates.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจากพระครูสาทรปริยัติคุณ, ดร. และรองศาสตราจารย์ ดร.สิน งามประโคนคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เป็นให้คำแนะนำแนวทางเพื่อนำไปปรุงแก้ไขด้วยดีมาตลอด จึงเจริญพรขอบคุณคณะกรรมการที่ปรึกษาทั้ง สองท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

เจริญพรขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย รองศาสตราจารย์ ดร.วิชชุดา หุ่นวิไล รองศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ เดชชัยศรี ดร.นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และ ดร.บุญเชิด ชำนิศาสตร์ทุกท่านได้เมตตาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือวิจัยจน สำเร็จด้วยดี

เจริญพรขอบคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนายสี ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนินสุขาราม ผู้อำนวยการโรงเรียนสถานีนพรมแดน (รักษาสุขราษฎร์บำรุง) และทุกคนที่เมตตาช่วยให้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

เจริญพรขอบคุณ โยมพ่อ-แม่ ญาติพี่น้องทุกคน ผู้มีอุปการคุณท่าน เพื่อนๆ นิสิตบริหารการศึกษาทุกรูป และเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ให้ความรู้เป็นวิทยาทานด้านประสบการณ์ ให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด ผู้วิจัยเจริญพรขอบคุณทุกๆ ท่านอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

พระปลัดวิโรจน์ ปภาโกร

๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฅ
บทที่ ๑ บทนำ	
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๔
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๔
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ	๗
บทที่ ๒ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๘
๒.๑ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ	๙
๒.๑.๑ ความสำคัญของภาวะผู้นำ	๙
๒.๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ	๑๐
๒.๑.๓ องค์ประกอบภาวะผู้นำ	๑๓
๒.๒ ภาวะผู้นำองค์กรทางการศึกษา	๑๕
๒.๒.๑ ภาวะผู้นำทางการศึกษา	๑๕
๒.๒.๒ ความหมายภาวะผู้นำ	๑๕
๒.๓ ผู้นำทางการศึกษาในฐานะผู้บริหารการศึกษา	๑๖
๒.๔ ประเภทของภาวะผู้นำ หน้าที่ และรูปแบบภาวะผู้นำ	๑๗
๒.๔.๑ ประเภทของภาวะผู้นำ	๑๗
๒.๔.๒ การใช้อำนาจของผู้นำหรือผู้บริหาร	๑๘
๒.๔.๓ หน้าที่ของภาวะผู้นำ	๑๙
๒.๔.๔ รูปแบบของภาวะผู้นำ	๑๙
๒.๔.๕ องค์ประกอบของภาวะผู้นำ	๒๐
๒.๕ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล	๒๒
๒.๖ คุณลักษณะและทักษะสำคัญของภาวะผู้นำที่ดี	๒๓

๒.๗ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๓๐
๒.๘ ทฤษฎีภาวะผู้นำ	๓๒
๒.๙ หลักพรหมวิหาร	๓๘
๒.๑๐ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร	๔๕
๒.๑๐.๑ ด้านสมรรถนะ	๔๖
๒.๑๐.๒ ด้านผลสัมฤทธิ์	๔๘
๒.๑๐.๓ ด้านความรับผิดชอบ	๕๓
๒.๑๐.๔ ด้านการมีส่วนร่วม	๕๕
๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕๘
๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๖๗
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๖๘
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๖๘
๓.๒ ประชากร	๖๘
๓.๓ การสร้างเครื่องมือวิจัย	๖๙
๓.๔ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๖๙
๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย	๗๐
๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล	๗๑
๓.๗ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๗๑
บทที่ ๔ ผลการวิจัย	๗๓
๔.๑ ผลการวิจัยเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป	๗๔
๔.๒ ผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นครูต่อมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร	๗๖
๔.๓ ผลการวิจัยเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร	๘๑
๔.๔ ผลการวิจัยเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนเพื่อการวิจัย	๘๒
๔.๕ องค์ความรู้จากการวิจัย	๘๖
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๘๗
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๘๗
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๘๙
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๙๖
๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	๙๖
๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติการ	๙๗
๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	๙๗

บรรณานุกรม	๙๘
ภาคผนวก	๑๐๔
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๐๕
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือวิจัย	๑๑๒
ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือวิจัยวิจัย	๑๑๔
ภาคผนวก ง ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ (IOC)	๑๒๐
ภาคผนวก จ หนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๒๖
ภาคผนวก ฉ ค่าความเชื่อมั่น (Try Out) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๓๕
ภาคผนวก ช หนังสือรับรองการปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน	๑๓๘
ประวัติผู้วิจัย	๑๔๐

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๒.๑ การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำทั้ง ๓ แบบ	๒๐
๒.๒ ตารางการเปรียบเทียบระหว่างการบริหารและภาวะผู้นำ	๒๑
๔.๑ ร้อยละข้อมูลทั่วไปของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ด้านเพศ	๗๔
๔.๒ ร้อยละข้อมูลทั่วไปของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ด้านอายุ	๗๔
๔.๓ ร้อยละข้อมูลทั่วไปของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ด้านการศึกษา	๗๕
๔.๔ ร้อยละข้อมูลทั่วไปของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ด้านประสบการณ์การสอน	๗๕
๔.๕ ค่าร้อยละ (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม ๔ ด้าน	๗๖
๔.๖ ค่าร้อยละ (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร	๗๗
๔.๗ ค่าร้อยละ (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ด้านผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร	๗๘
๔.๘ ค่าร้อยละ (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ด้านความรับผิดชอบภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร	๗๙
๔.๙ ค่าร้อยละ (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ด้านความรับผิดชอบภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร	๘๐
๔.๑๐ ข้อเสนอแนะจากครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๔ ด้าน	๘๑

สารบัญภาพ

ภาพที่

- ๒.๑ ภาพผู้นำ ๔ แบบ
- ๒.๒ กรอบแนวคิดในการวิจัย
- ๔.๑ องค์ความรู้จากการวิจัย

หน้า

- ๓๘
- ๖๗
- ๘๖

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์นี้ อ้างอิงจากพระไตรปิฎก ฉบับภาษาไทยของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ โดยได้กล่าวถึงแหล่งที่มา/เล่ม /ข้อ/ และหน้า ตามลำดับ เช่น ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๑๙๖ หมายถึง ทีฆนิกาย ปาฏิภววรรค พระไตรปิฎกภาษาไทย

พระสุตตันตปิฎก

ขุ.ป.	=	สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย	ปฐมิสสิทามัคคปาติ	(ภาษาไทย)
ที.ปา.	=	สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย	ปากวัคคปาติ	(ภาษาไทย)
อง.ติก.	=	ฎีกา (บาลี) องคุดตตรนิกาย	ติกนิปาตฎีกา	(ภาษาบาลี)
อง.ปญจ.	=	สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย	ธรรมบท	(ภาษาไทย)
อภิ.วิมจค.	=	อภิธรรมปิฎก ขุททกนิกาย	ธรรมบท	(ภาษาไทย)

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่กล่าวกันว่าเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ทุกๆองค์การต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับสังคม ระดับองค์การ ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีและอื่นๆ และผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบสำหรับประเทศไทยที่ผ่านมาเราได้เผชิญกับสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอย่างรุนแรงและยังมีผลกระทบต่อเนื่องมาถึงปัจจุบันหากมองในระดับองค์การทุกองค์การทั้งในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน และในทุกระดับ ทุกกลุ่มขององค์การ มีความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ตนเอง หรืออาจจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งของตน ทั้งในจุดอ่อนจุดแข็งโอกาสและอุปสรรคปัญหาต่างๆขององค์การ เพื่อให้เห็นความสำคัญ และความเร่งด่วนในการที่จะต้องปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงตนเอง และเพื่อให้ตระหนักอย่าง แท้จริงว่าหากเราไม่เปลี่ยนแปลงตนเอง ขณะที่สภาวะแวดล้อม และปัจจัยต่างๆ รอบตัวเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หรือแม้แต่หลงตนเองว่าตนยิ่งใหญ่และเชื่อว่าตนจะสามารถอยู่ได้โดยไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง อาจจะนำเราไปสู่ความหายนะหรือความล้มเหลวหรือการสาบสูญ ล้มละลาย เหมือนสัตว์ยุคโบราณที่เราได้ยินแต่ชื่อและเห็นแต่ซาก เช่น ไดโนเสาร์หรือองค์การต่างๆที่ต้องปิดตนเองไปจำนวนมากมายหรือต้องกลายไปเป็นของต่างชาติ สำหรับ การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การในยุคนี้มีใช่ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กๆ น้อยๆ หรือเปลี่ยนแปลงตามแฟชั่นหากแต่พบว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงแบบที่ต้องเปลี่ยนสภาพของตนเอง เพื่อไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเหมือนสิ่งมีชีวิตบางชนิดเช่น หนอนที่ต้องเปลี่ยนสภาพเป็นผีเสื้อ เหมือนลูกอ๊อด เปลี่ยนสภาพเป็นกบ อย่างไรก็ตามวิธีการเปลี่ยนแปลงสภาพนี้จะเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือแบบเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว อาจจะขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย และ ขึ้นอยู่กับอาการขององค์การนั้นว่ารุนแรงหรือ อาการหนักมากหรือน้อยเพียงใด

สำหรับในระดับองค์การ ในยุคนี้นักวิชาการต่างมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิภาพต่อองค์การ ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหรือของกลุ่มทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมากคือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับ และทั้งภาวะผู้นำของพนักงานทุกคนในองค์การด้วย ภาวะผู้นำในที่นี้จะหมายถึงพฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น หรือกลุ่มในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

ในทศวรรษที่ผ่านมาการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยนับหมื่นๆ เรื่องที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ในทั่วโลกและยืนยันว่า ทฤษฎีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำนี้ได้ในทุกองค์กร และในประเทศต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การที่อยู่ในอเมริกา ยุโรป หรือในเอเชีย สำหรับในเอเชีย มีการศึกษาวิจัยในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็ก และขนาดใหญ่โดยเฉพาะในประเทศญี่ปุ่น ฮองกง สิงคโปร์ และในประเทศไทยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ผลการปฏิบัติงาน ทั้งของกลุ่ม และของผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี (Organizational Citizenship Behavior : OCB) รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และตัวแปรหรือปัจจัยอื่นๆ อีกมากมาย ทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่กำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจหลักของสถานศึกษา^๒ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัวมีอิสระ และบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทอำนาจหน้าที่โดยตรงในการบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายอันเป็นการบริหารงานในรูปแบบใหม่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการรวบรวมจัดระบบ และใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันช่วยในการบริหารและตัดสินใจ วางแผนกำหนดทิศทางและดำเนินงานตามลำดับความสำคัญของปัญหา และนโยบายการบริหาร รวมทั้งกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงาน^๓

โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งทางสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหา หรือความขัดแย้งได้ ปัญหา หรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนส่วนใหญ่ เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลอันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่ต่างกัันมีการรับรู้ที่ต่างกัันมีค่านิยมที่ต่างกััน และผลประโยชน์ขัดกัน นอกจากนั้นยังพบว่ามีความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอีกด้วย เช่น กลุ่มผู้บริหารมีความขัดแย้งกับครู อาจารย์ กลุ่มผู้บริหารมีความขัดแย้งกับนักเรียนในโรงเรียนใหญ่ๆ ซึ่งมีครูเป็นจำนวนมาก แม้แต่ในกลุ่มครูก็ยังแบ่งพรรคแบ่งพวก ความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้นในโรงเรียน ย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูในโรงเรียนผู้บริหารมีอิทธิพลมากที่สุดโรงเรียน เพราะจะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่างๆ ในโรงเรียน รวมทั้งนักเรียนและผู้ปกครองด้วย ครูที่ก้าวขึ้นตำแหน่งครูใหญ่ใหม่ ๆ มักจะตั้งความปรารถนาไว้ว่าจะเป็นเพื่อนที่ดีที่สุดของครู

^๑กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พุทธศักราช ๒๕๔๕, (กรุงเทพมหานคร: ศุภสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๑๕.

^๒สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๐), หน้า ๑๓.

^๓กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๕, หน้า ๑๓.

รากเหง้าของปัญหาก็คือทัศนคติต่างมุมระหว่างครูกับผู้บริหาร ไม่ว่าจะเกี่ยวกับเรื่องการประเมินผลนักเรียน การประเมินผลครู การจัดองค์กรในโรงเรียน หรือการจัดชั้นเรียนของนักเรียน ซึ่งก่อให้เกิดความตึงเครียดความริษยา และความขัดแย้งทั้งทางวิชาการและส่วนตัวแทนที่จะสร้างสรรค์สิ่งดีงาม ความขัดแย้งและความตึงเครียดระหว่างครูใหญ่และครูเป็นสิ่งที่ทำให้พลังที่มีค่าของโรงเรียนลดน้อยถอยลง ผู้บริหารสถานศึกษาจัดเป็นบุคคลสำคัญที่จะชี้วัดความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การศึกษาไทย ซึ่งจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญมากในการเปลี่ยนแปลงพัฒนาสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย ดังนั้น สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องระลึกไว้เสมอ คือ การใช้ความอดทนในการแก้ปัญหา และสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดในการทำงาน^๔

การบริหารที่ดีต้องมีหลักธรรมเป็นพื้นฐาน การเลือกหลักธรรมมาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายว่าการจะเป็นนักบริหารที่เก่งและดีเราควรปฏิบัติธรรมอะไรบ้าง เพื่อตอบคำถามนี้เราต้องทราบก่อนว่านักบริหารทำหน้าที่อะไร ซึ่งการบริหาร หมายถึง ศิลปะและการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ดังนั้นนักบริหารต้องมีหลักธรรมหรือนำธรรมะข้อใดข้อหนึ่งมาเป็นแนวทางปฏิบัติจึงจะสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น บุคลากรในองค์กรจะทำงานเป็นทีมได้ดียิ่งขึ้นจะต้องมีนักบริหารที่ดีคอยกำกับดูแล วางใจเป็นกลาง เที่ยงตรงไม่เอนเอียง^๕ ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติพิเศษจำเพาะสำหรับการทำหน้าที่เป็นคุณสมบัติขั้นพื้นฐานตามหลักพรหมวิหาร คือ มีความเมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข มีความกรุณา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มีมูทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี และอุเบกขา คือ การรู้จักวางเฉย ในบางเรื่อง

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร เพราะว่าหลักพรหมวิหารเป็นหลักธรรมประจำใจเพื่อให้ตนดำรงชีวิตได้อย่างประเสริฐ เป็นแนวธรรมปฏิบัติของผู้นำหรือที่ผู้ปกครอง และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นประกอบด้วยหลักปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนประถมศึกษา ตาม เมตตา ความรักใคร่ ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า ต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

๑.๒.๒ เพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

^๔ชัยเสฏฐ พรหมศรี, “การบริหารสถานศึกษาแนวใหม่ในรูปแบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ, วารสารการศึกษาไทย, ๓ (๒๑), ๒๕๕๐): ๒๘-๓๒.

^๕พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), คุณธรรมสำหรับนักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: ที พี เอ็มเพรส, ๒๕๔๒), หน้า ๒-๖.

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยต้องการทราบปัญหาดังต่อไปนี้

๑.๒.๑ การใช้หลักพรหมวิหารของผู้นำโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใด

๑.๒.๒ การเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร มีอะไรบ้าง

๑.๒.๓ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ควรเป็นอย่างไร

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยดังต่อไปนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัยให้สอดคล้องกับแนวคิดของ สุนทร โคตรบรรเทา เรื่อง ภาวะผู้นำในองค์กรศึกษา เกี่ยวกับลักษณะของผู้นำไว้ ๔ ด้าน คือ ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำ ด้านผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ ด้านความรับผิดชอบภาวะผู้นำ ด้านการมีส่วนร่วมภาวะผู้นำ^๖ และหลักพรหมวิหาร ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ตามแนวตามของ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)^๗

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้วิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยแบ่งเป็น ๒ ตัวแปร ดังนี้

๑. ตัวแปรต้น ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของครู ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การสอน

๒. ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

^๖ สุนทร โคตรบรรเทา, ภาวะผู้นำในองค์กรศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๖๐), หน้า ๔๕-๔๖.

^๗ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์ (ชำระ-เพิ่มเติม ช่วงที่ ๑ / ยุติ), พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ที่: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาของธรรมสภา, ๒๕๕๔), หน้า ๒๕๙.

๑.๔.๓ ประชากร

ประชากรที่ใช้วิจัย ได้แก่ ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร จำนวน ๕๒ คน จำนวน ๓ โรงเรียนใช้ในการวิจัยทั้งหมด

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ใช้ในการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

๑.๔.๕ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้วิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยเริ่มดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม ถึง ธันวาคม ๒๕๖๑ รวม ๖ เดือน

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและเกิดการเปลี่ยนแปลงภายนอก โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายโดยใช้หลักพรหมวิหารบริหารจัดการภายในโรงเรียนให้เกิดความสามัคคีมีความสุข ด้วยเมตตา รู้สึกสงสารผู้อื่น เอื้อนดูผู้อื่นอยู่เสมอ การยื่นมือช่วยเหลือผู้ประสบทุกข์ มีความยินดีในสิ่งที่ผู้อื่นมี ยินดีในสิ่งที่ผู้อื่นอย่างแท้จริง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจะสามารถทำให้การพัฒนาบรรลุเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากภายใน และการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกโรงเรียนประถมศึกษาตามสถานการณ์ ดังนี้

๑. ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำหลักพรหมวิหารทั้ง ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาด้วยความมีอัธยาศัยไมตรีที่ดี สนับสนุนการทำงานด้วยจิตเมตตา มีความตื่นตัว และทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงใช้การพูดที่ดี ฟังง่ายและส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนประสบความสำเร็จหน้าที่การทำงาน และส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามความสามารถของแต่ละคนมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองกาลไกล และมอบหมายงานให้บุคลากรแต่ละคนทำอย่างเมตตาและมีความริเริ่มและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาที่มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อทุกคนและผู้ร่วมงาน

๒. ด้านผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำหลักเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาในการบูรณาการงานวิชาการเป็นอย่างดี และมอบหมายงานแก่บุคลากรตามความสามารถโดดเด่นด้านความรู้ทางวิชาการและความเสียสละคำปรึกษางานวิชาการแก่ทุกคนเรื่องศาสตร์สาขาต่างๆ เหมาะสมกับผู้นำสนับสนุนให้บุคลากรครูพัฒนางานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้นักเรียนด้วยความยินดีและพัฒนานวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอนให้มีความหลากหลาย เช่น งานกิจกรรมการเรียนรู้ กิจกรรมลูกเสือเนตรนารีจนประสบผลสัมฤทธิ์ ที่ประกอบด้วยความสามารถ

ทางวิชาการ มีความรู้ในระดับสูง มีความเก่งในการเรียนรู้ มีความเชี่ยวชาญวิชาการ และเก่งในหลายด้านและรู้ลึกในด้านต่างๆ

๓. ด้านความรับผิดชอบภาวะผู้นำ หมายถึง ในการบริหารสามารถนำหลักพรหมวิหารทั้ง ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาบริหารจัดการด้วยความภาคภูมิใจในการและยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่มด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำต้องยืนหยัด ความอดทนสูงงานที่รับผิดชอบ มีการเปลี่ยนแปลงงานบริหารจัดการที่ประสบปัญหาและแก้ปัญหาจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ในการสร้างแรงจูงใจแก่ครู

๔. ด้านการมีส่วนร่วมภาวะผู้นำ หมายถึง การมีส่วนร่วมทำงานอย่างเมตตา ในการคบหาสมาคมกับผู้อื่นได้ทุกวงการต้องการมีส่วนร่วม มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่พูดเต็มใจพูดมอบหมายงานแก่บุคลากรครูตามความสามารถและเป็นกลางปรับตัวให้เข้ากับกลุ่ม หรือผู้ที่ตนเกี่ยวข้อง แม้แต่ผู้ได้บังคับบัญชาโดยไม่ถือตัวเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการช่วยเหลือผู้ร่วมงานคนอย่างเสมอภาคกับครูทุกคนเป็นผู้นำ นำคน นำงาน นำใจ และนำทีมงานสู่ความสำเร็จด้วยความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษามีความสนุกสนานอารมณ์ดี ยิ้มแย้มอยู่เป็นนิจ

หลักพรหมวิหาร หมายถึง หลักธรรมประจำใจเพื่อให้ตนดำรงชีวิตได้อย่างประเสริฐเป็นแนวธรรมปฏิบัติของผู้นำหรือที่ผู้ปกครอง และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นประกอบด้วยหลักปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนประถมศึกษา ตาม เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีทั้ง ๔ ประการประกอบด้วย

๑. เมตตา หมายถึง ผู้นำที่มีปัญญาแล้วยังสามารถเป็นที่พึ่งของทุกคนได้ด้วยความเมตตา กรุณาที่ใครเดือดร้อนก็จะมาพึ่งพาขอความช่วยเหลือ ลูกทีมที่อยู่ร่วมกันก็จะมีความรู้สึกผูกพัน อ่อนน้อม และมั่นใจ

๒. กรุณา หมายถึง ผู้นำหรือบริหารเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในโรงเรียนจนเกิดผลกระทบต่อบุคลากร ผู้นำจะต้อง ยื่นมือช่วยเหลือใช้ในสถานการณ์ที่ คนอื่นขาดตกต่ำเดือดร้อน

๓. มุทิตา หมายถึง ผู้นำจะต้องแสดงออกทางพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความยินดีในสิ่งที่ผู้อื่นมี ยินดีในสิ่งที่ผู้อื่นเป็นและเอาใจสนับสนุน ส่งเสริม เมื่อเขาประสบความสำเร็จ

๔. อุเบกขา หมายถึง ผู้นำต้องการมีใจหนักแน่น มั่นคง เที่ยงธรรม เป็นกลาง รู้จักวางเฉยเมื่อมีสิ่งดีหรือไม่ดีมากระทบจิตใจ ไม่แสดงออกจนกลายอคติ ต้องใช้ปัญญา คือ ต้องรู้ว่าอะไรถูกอะไรผิด อะไรเป็นความจริง อะไรเป็นความถูกต้องดีงาม อะไรคือหลักการ แล้วเอาความรู้นั้นมาปรับเข้ากับความรู้สึกที่เปลี่ยนแปลงให้ลงตัวพอดี เพื่อวางตัวได้ถูกต้อง เป็นกลาง

โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร จำนวน ๓ โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านนายสี โรงเรียนวัดนินสุขารามและโรงเรียนสถานีนพรมแดน (รักษาสุขราษฎร์บำรุง)

ครู หมายถึง ครูสอนในโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร จำนวน ๓ โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านนายสี โรงเรียนวัดนินสุขารามและโรงเรียนสถานีนพรมแดน (รักษาสุขราษฎร์บำรุง)

๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๖.๑ ได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

๑.๖.๒ ได้แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของภาวะผู้นำผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

๑.๖.๓ ได้ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

บทที่ ๒

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้นำเสนอหลักการ แนวคิดว่าด้วยความเป็นภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี เอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแรงในการขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษาสู่ความสำเร็จดังวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

๒.๑.๑ ความสำคัญของภาวะผู้นำ

๒.๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ

๒.๑.๓ องค์ประกอบภาวะผู้นำ

๒.๒ ภาวะผู้นำองค์กรทางการศึกษา

๒.๓ ผู้นำทางการศึกษาในฐานะผู้บริหารการศึกษา

๒.๔ ประเภทของภาวะผู้นำ หน้าที่ และรูปแบบภาวะผู้นำ

๒.๔.๑ ประเภทของภาวะผู้นำ

๒.๔.๒ การใช้อำนาจของผู้นำหรือผู้บริหาร

๒.๔.๓ หน้าที่ของภาวะผู้นำ

๒.๔.๔ รูปแบบของภาวะผู้นำ

๒.๔.๕ องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

๒.๕ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

๒.๖ คุณลักษณะและทักษะสำคัญของภาวะผู้นำที่ดี

๒.๗ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๒.๘ ทฤษฎีภาวะผู้นำ

๒.๙ หลักพรหมวิหาร ๔

๒.๑๐ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร

๒.๑๐.๑ ด้านสมรรถนะ

๒.๑๐.๒ ด้านผลสัมฤทธิ์

๒.๑๐.๓ ด้านความรับผิดชอบ

๒.๑๐.๔ ด้านการมีส่วนร่วม

๒.๑๑ ประวัติโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

๒.๑๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๑๓ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทและทรงอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กรทางการศึกษาและยังเป็นศูนย์รวมพลังของแต่ละกลุ่มหรือหน่วยงาน ภาวะผู้นำและความสามารถของผู้นำในการใช้อิทธิพล อำนาจการและดำเนินงานขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาองค์กรให้ บรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ให้สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไปนี้

๒.๑.๑ ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กรเพราะผู้นำมี ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงที่ต้องวางแผนสั่งการดูแล ควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงาน ต่างๆให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ ดังนั้นผู้นำจะทำอะไรหรือมี วิธีการอย่างไรจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทตามความสามารถ ในขณะผู้นำบางคนนำอย่างไร นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่าง อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมขับไล่ผู้นำให้ออกจากองค์การศึกษานั้น^๑ การปฏิบัติงานร่วมกันในหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์หรือ ทรัพยากรบุคคลที่จะร่วมกันปฏิบัติงาน เกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน เป็นที่รับรู้โดยธรรมชาติว่าผู้ใดมีสมรรถภาพ ความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ ทำให้เกิดการ ยอมรับอิทธิพลทางใจและการลงมือปฏิบัติตามผู้มีอิทธิพลเหนือว่าทำให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ ดำเนินการร่วมกันไปสู่จุดหมายโดยที่ทุกคนเกิดความพึงพอใจด้วย จึงเกิดเป็นภาวะผู้นำในตัว “บุคคล ที่เรียกว่าเป็นผู้นำ” เมื่อแสดงบทบาทในการนำเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น เป็นการกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือหน่วยงาน การวางแผน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ ประสาน เป็นผู้ให้ความสะดวก เป็นผู้ติดต่อดูแลให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือ เป็นผู้รับผิดชอบแทน หน่วยงานนั้นๆ หรือเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอกและเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่มได้ ภาวะผู้นำ จึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน หน่วยงาน องค์กร และมีความ สามารถโน้มน้าวทางจิตใจ ผู้อื่นได้ สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานและองค์กรให้การสนับสนุนสู่การเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร ฉะนั้น ผู้นำจึงต้องสร้างภาพแห่งความสำเร็จในองค์กร จึงทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการบริหารงานของ ผู้นำ ตลอดถึงความคาดหวังความสำเร็จให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับ ผู้นำและผู้ร่วมงาน^๒ ความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการ

^๑ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (พิมพ์ที่: เทพการ พิมพ์ จังหวัดสงขลา, ๒๕๕๖), หน้า ๒๕๓.

^๒ พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ฐิริปัญญา, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๙), หน้า ๒.

โน้มน้าว มีอิทธิพลกับกลุ่มคน ซึ่งจะต้องใช้ความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถใช้คนอื่นทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนไว้^๓

องค์กรจะไม่สามารถปฏิบัติงานจนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรได้ ถ้าผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งที่จำเป็นยิ่งต่อการบริหาร หากผู้บริหารองค์กรไม่สามารถใช้ทักษะภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ จะทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายองค์กร รวมทั้งไม่สามารถกระตุ้นและจูงใจบุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อความสำเร็จขององค์กร แม้ว่าจะเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย แต่ความเป็นเลิศขององค์กรจะเกิดขึ้นจากการพัฒนาและสร้างสรรค์ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากโลกมีการแข่งขันระหว่างชาติมากขึ้นและมีการพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว นำไปสู่การแข่งขันที่รุนแรงขึ้น องค์กรเพิ่มความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติที่ดีกว่า ส่งผลต่อผลลัพธ์มีประสิทธิภาพสูงกว่า นอกจากนั้นการเปลี่ยนแปลงขององค์กร คือ การเติบโตขององค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและความเจริญทางเทคโนโลยี ทำให้องค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น เกิดปัญหาความยากลำบากในการบริหารการเปลี่ยนแปลง วิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าทั้งหมดทั้งปวงของการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน องค์กรต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำ มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถและเป็นผู้มีอำนาจ เพื่อให้อำนาจในการจัดการองค์กรในช่วงเวลาที่วิกฤติสามารถยืนอยู่ในยุคแห่งการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ^๔

๒.๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำทางการศึกษา

ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำต่อไปนี้

กิปฟิท (Griffith) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำ คือ การประยุกต์ใช้กับผู้ตรวจการศึกษาในฐานะบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ซึ่งการกระทำของเขามีอิทธิพลต่อคนอื่นๆ ในทิศทางร่วม ภายใต้กรอบหลักประชาธิปไตย สถานการณ์ของเขาขึ้นอยู่กับระดับและคุณค่าของการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันและการแสดงออก ซึ่งสมรรถนะของเขาในการนำภารกิจความร่วมมือไปสู่ความสำเร็จจากการประเมินของกลุ่มโดยผ่านตัวแทนที่เป็นทางการ^๕

กิติ ตยัคคานนท์ กล่าวถึง ภาวะผู้นำ ไว้ว่า คือ ศิลปะ หรือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์

^๓ ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร, การแสวงหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอาชีพ กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๙), หน้า ๓๐-๓๑.

^๔ สุภาวดี นพจุจินดา, “องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๓), หน้า ๒๕.

^๕ กิปฟิท (Griffith), อ้างใน จอมพงษ์ มงคลวนิช, การบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (พิมพ์ที่: บริษัทวี พรินท์, ๒๕๕๖), หน้า ๑๘๒.

ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และ อำนาจการโดยการใช้อำนาจการสื่อความหมายหรือติดต่อกันและกันให้
ร่วมใจกันกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การ
ดำเนินจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้”^๖

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ท่านกล่าวถึง ภาวะผู้นำ ไว้ว่า คือ คุณสมบัติ เช่น
สติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถ ของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน
จะนำพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งงาม พุทธองค์ตรัสไว้ในโคบาลสูตร โดยการเปรียบเทียบ ผูกโค โคจ่าฝูง
เกี่ยวกับ ผู้นำ และผู้ตาม ไว้ว่า

“เหมือนโคหัวหน้าฝูงว่ายน้ำไปสู่ฝั่งตรงกันข้าม หากโคหัวหน้าฝูงว่ายน้ำไปตรง เมื่อฝูงโค
ทั้งหลาย ก็ไปตรงตามกัน และ ประสบกับความปลอดภัย หากโคหัวหน้าฝูงพาว์ไปคดโคทั้งฝูงที่
ติดตามย่อมจะดำเนินไปคด และประสบกับความลำบาก ฉะนั้น ในหมู่มนุษย์ ก็ฉนั้น บุคคลผู้ได้รับ
การแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ หรือ เป็นผู้นำหากมีคุณธรรมในการดำเนินชีวิตหรือในการปกครองแล้วผู้ตาม
ย่อมจะเดินตามแบบ ของผู้นำด้วยดี และประสบกับความปลอดภัยหากว่าผู้นำ หรือหัวหน้าไม่
ประกอบ ด้วยคุณธรรมในการดำเนินชีวิตหรือในการปกครองแล้ว ผู้ตามย่อมจะดำเนินไปตามและ
ประสบกับความลำบาก ฉะนั้น”^๗ พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ ที่มีต่อความอยู่
รอดมีสวัสดิภาพและสันติสุขของผู้ตามหรือสังคมและประเทศชาติทั้งหมดโดยเปรียบเทียบเหมือนจ่าโค
และฝูงโค

ประพันธ์ สิริหาร กล่าวถึง ภาวะผู้นำ ไว้ว่า คือ ศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น
และนำคนโดยคนเหล่านั้น มีความเชื่อฟังอย่างเต็มใจเพื่อปฏิบัติการกิจให้สำเร็จภารกิจ^๘

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ กล่าวถึง ภาวะผู้นำ ไว้ว่า คือ ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าว
ให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้ ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องโดยตรงกับความ
กล้าคิดกล้าริเริ่ม กล้าตัดสินใจ กล้าทำและกล้ารับผิดชอบ บุคคลผู้มีภาวะผู้นำจึงมีพลังความสามารถ
ในการสร้างศรัทธา บารมีให้บุคคลอื่นมีความคิดเห็นคล้อยตามหรือเกิดความยอมตามด้วยความสมัคร
ใจและเต็มใจ ไม่ใช่ด้วยการบังคับข่มขู่หรือใช้อำนาจ^๙

นงลักษณ์ สิทธิวัฒนพันธ์ กล่าวถึง ภาวะผู้นำ ไว้ว่า คือ กระบวนการมิใช่บุคคลเป็น
กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม เพื่อกำหนดเป้าหมายการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม^{๑๐}

^๖ กิติ ตยัคคานนท์, **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: เพลวอักษร, ๒๕๕๓), หน้า ๒๒.

^๗ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, ๒๕๕๖), หน้า ๒-๔.

^๘ ประพันธ์ สิริหาร, **การบริหารการศึกษา**, (ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๓), หน้า ๒๑๗.

^๙ ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, **ผู้นำที่ดีไม่มีเสื่อม**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อนิเมทกรุ๊ป, ๒๕๕๐), หน้า ๓๐๒.

^{๑๐} นงลักษณ์ สิทธิวัฒนพันธ์, **พัฒนาบุคลิกผู้นำและนักบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สุขภาพ, ๒๕๕๔), หน้า ๒.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี กล่าวถึง ภาวะผู้นำ ไว้ว่า คือ ความสามารถในการจัดการให้บรรลุเป้าหมาย ของกลุ่ม คอยทำงานร่วมกับกลุ่ม และยังหมายความว่าความรวมถึงอำนาจหน้าที่ที่ติดมากับตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาด้วย นี่จะมีค่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพและเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา”^{๑๑}

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ กล่าวถึง ภาวะผู้นำ ไว้ว่า คือ ครอบคลุมในมิติที่กว้างขวางและหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าหาญและการตัดสินใจการเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำ ผลักดันและสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมาย และ ครรลองที่ต้องการ ซึ่งต้องประกอบไปด้วยความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าวใจ และจังหวะเวลาในการตัดสินใจ^{๑๒}

ลีปพนธ์ เกตุทัต กล่าวถึง ภาวะผู้นำ ผู้นำไว้ว่า คือ ผู้นำที่จะต้องมีความวิสัยทัศน์ จะต้องวิเคราะห์ตัดสินใจ โดยมองอย่างนก มองภาพรวมทั้งหมด และปฏิบัติตนอย่างนอบน้อม เอาใจใส่และสมองเข้าสัมผัส สามารถวางแผนงาน แผนคน และแผนเงินให้เข้ากันและมอบให้เป็นนโยบาย^{๑๓}

เจนนิงส์ (Jennings) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ ไว้ว่า คือ การมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม^{๑๔}

เชลเตอร์ เบอร์นาร์ด (Chester Barnard) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ ไว้ว่า คือ ผู้นำต้องก่อให้เกิดการกระทำที่ร่วมมือของกลุ่มที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๑๕}

แลมเซเยอร์ (Ramseyer) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ ไว้ว่า คือ พฤติกรรมทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคนในชุมชนในโรงเรียนเพื่อทำให้บรรลุความรับผิดชอบทางการบริหาร^{๑๖}

สตอดกิล (Stodgill) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ คือ การมีความสัมพันธ์ของการทำงานในหมู่สมาชิกกลุ่มที่ผู้นำได้รับสถานะผ่านการมีส่วนร่วมอย่างแข็งแกร่ง และการแสดงออกซึ่งสมรรถนะของเขาต่อการนำภารกิจร่วมมือออกปฏิบัติโดยผ่านความร่วมมือ^{๑๗}

ออติเล ทีด (Ordinary Tead) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำการกิจกรรมในการสร้างอิทธิพลกับคนเพื่อร่วมมือสู่เป้าหมายที่เขาพบว่าเป็นที่พึงประสงค์^{๑๘}

เฮลปอิน (Helpin) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ ไว้ว่า คือ ความสามารถของคนในการริเริ่มในสถานการณ์ทางสังคม เพื่อวางแผนและจัดระเบียบการทำงานที่และกระตุ้นความร่วมมือ^{๑๙}

^{๑๑}วิฑูรย์ สิมะโชคดี, **ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน**, (กรุงเทพมหานคร: เม็ดทรายปริ้นเตอร์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๐๔.

^{๑๒}สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, **วิสัยทัศน์ขุนคลัง**, (กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๕๔), หน้า ๗๗.

^{๑๓}ลีปพนธ์ เกตุทัต, **วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง**, ในผู้นำ, สงวน นิตยา รั้งพงศ์และสุทธิลักษณ์ สติตะสิริ บรรณาธิการ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน, ๒๕๕๑), หน้า ๓๒.

^{๑๔}เจนนิงส์ (Jennings), อ้างใน จอมพงษ์ มงคลวนิช, **การบริหารจัดการองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (บริษัทวี พรินท์, ๒๕๕๖), หน้า ๑๘๒.

^{๑๕}เชลเตอร์ เบอร์นาร์ด (Chester Barnard), อ้างใน จอมพงษ์ มงคลวนิช, หน้า ๑๘๒.

^{๑๖}แลมเซเยอร์ (Ramseyer), อ้างใน จอมพงษ์ มงคลวนิช, หน้า ๑๘๒.

^{๑๗}สตอดกิล (Stodgill), อ้างใน จอมพงษ์ มงคลวนิช, หน้า ๑๘๒.

^{๑๘}ออติเล ทีด (Ordinary Tead), อ้างใน จอมพงษ์ มงคลวนิช, หน้า ๑๘๒.

^{๑๙}เฮลปอิน (Helpin), อ้างใน จอมพงษ์ มงคลวนิช, หน้า ๑๘๒.

เอกชัย กิสุขพันธ์ กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถมีเทคนิคในการบริหารมีคุณลักษณะที่ดี และใช้ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ย่อมสามารถกระตุ้นแรงใจให้บุคคลในหน่วยงานได้^{๒๐}

สรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและเกิดการเปลี่ยนแปลงภายนอก โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายโดยการใช้หลักพรหมวิหารบริหารจัดการภายในโรงเรียนให้เกิดความสามัคคีมีความสุข ด้วยเมตตา รู้สึกสงสารผู้อื่น เอ็นดูผู้อื่นอยู่เสมอ การยื่นมือช่วยเหลือผู้ประสบทุกข์ มีความยินดีในสิ่งที่ผู้อื่นมี ยินดีในสิ่งที่ผู้อื่นอย่างแท้จริง

๒.๑.๓ องค์ประกอบภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำที่ดีจะต้องมีประกอบด้วย ความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพและความแตกต่างของมนุษย์ ความสามารถในการชักจูงและให้การกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมการบริหาร ที่ทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปในลักษณะที่ดี มีสติปัญญาและความคาดหวังของคนในองค์กรว่าจะสามารถนำภาวะองค์การสู่ความสำเร็จได้ตามหมาย มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์ประกอบดังนี้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ท่านกล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้ประกอบ^{๒๑} ด้วย

๑. ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในตนเองเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นแกนกลางไว้
๒. ผู้ตามโดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้นำในพระพุทธศาสนาจะใช้คำว่า ผู้ร่วมไปด้วย
๓. จุดหมาย โดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมายหมาย เช่น จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจถ่องแท้และแน่วแน่ในจุดหมาย
๔. หลักการและวิธีการ โดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จผลบรรลุจุดหมาย
๕. สิ่งที่จะทำ โดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ
๖. สถานการณ์ โดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสบ ซึ่งอยู่ภายนอกกว่าทำอะไร จะผ่านไปได้ด้วยดีในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสบ เช่น ปัญหา เป็นต้นและองค์ประกอบภาวะผู้นำ คือ ผู้ตาม ผู้นำ การสื่อสารและสถานการณ์
๑. ผู้ตาม แต่ละคนต้องการรูปแบบการนำที่แตกต่างกัน เช่น ผู้ที่เข้าใหม่ย่อมต้องการคำแนะนำมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์แล้ว บุคคลที่ขาดแรงจูงใจ ย่อมต้องการวิธีการที่แตกต่างจากผู้ที่มีแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำต้องรู้จักผู้ร่วมงาน เข้าใจธรรมชาติของตน เช่น ความจำเป็น และอารมณ์และแรงจูงใจ

^{๒๐}เอกชัย กิสุขพันธ์, *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ*, (กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองการพิมพ์, ๒๕๕๐), หน้า ๘.

^{๒๑}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), *ภาวะผู้นำ*, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, ๒๕๕๖), หน้า ๒.

๒. ผู้นำ ต้องเข้าใจตนเอง สิ่งที่ตนเองทำได้ สิ่งที่ตนเองรู้ และผู้ที่บอกว่าผู้นำประสบผลสำเร็จหรือไม่คือผู้ตาม ถ้าผู้ตามขาดความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้นำ ผู้ตามจะขาดแรงจูงใจหรือแรงบันดาลใจ ผู้นำต้องสามารถให้ความมั่นใจว่าเขาเป็นผู้นำที่ดี

๓. สถานการณ์ต่างๆ ต้องการภาวะผู้นำที่ต่างกัน ผู้นำจะประสบผลสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งนั้น ไม่ได้เป็นเรื่องยืนยันความสำเร็จตลอดไป ผู้นำต้องตัดสินใจว่า รูปแบบการนำแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ใด โดยคำนึงถึงลักษณะของงาน คุณสมบัติของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรหรือสิ่งแวดล้อมในองค์กร แต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปตามประวัติการก่อตั้ง ผู้นำในอดีต ผู้นำปัจจุบัน วิฤทธิการณ์ ประวัติศาสตร์ ขนาดขององค์กร ปัจจัยต่างๆ ดังกล่าว สร้างประเพณี แบบแผน และวิธีการทำงาน มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นบรรทัดฐานว่า แต่ละคนจะแสดงออกอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานบริหารคนเป็นศิลปะของแต่ละคน ที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการสื่อสาร และโน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตามและร่วมมือ^{๒๒}

มานิต บุญประเสริฐ กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำ คือ ผู้ตาม ผู้นำ การสื่อสารและสถานการณ์^{๒๓} ดังนี้

๑. ผู้ตาม แต่ละคนต้องการรูปแบบการนำที่แตกต่างกัน เช่น ผู้ที่เข้าใหม่ย่อมต้องการคำแนะนำมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์แล้ว บุคคลที่ขาดแรงจูงใจ ย่อมต้องการวิธีการที่แตกต่างจากผู้ที่มีแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำต้องรู้จักผู้ร่วมงาน เข้าใจธรรมชาติของตน เช่น ความจำเป็น และอารมณ์และแรงจูงใจ

๒. ผู้นำ ต้องเข้าใจตนเอง สิ่งที่ตนเองทำได้ สิ่งที่ตนเองรู้ และผู้ที่บอกว่าผู้นำประสบผลสำเร็จหรือไม่คือผู้ตาม ถ้าผู้ตามขาดความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้นำ ผู้ตามจะขาดแรงจูงใจหรือแรงบันดาลใจ ผู้นำต้องสามารถให้ความมั่นใจว่าเขาเป็นผู้นำที่ดี

๓. สถานการณ์ต่างๆ ต้องการภาวะผู้นำที่ต่างกัน ผู้นำจะประสบผลสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งนั้น ไม่ได้เป็นเรื่องยืนยันความสำเร็จตลอดไป ผู้นำต้องตัดสินใจว่า รูปแบบการนำแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ใด โดยคำนึงถึงลักษณะของงาน คุณสมบัติของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรหรือสิ่งแวดล้อมในองค์กร แต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปตามประวัติการก่อตั้ง ผู้นำในอดีต ผู้นำปัจจุบัน วิฤทธิการณ์ ประวัติศาสตร์ ขนาดขององค์กร ปัจจัยต่างๆ ดังกล่าว สร้างประเพณี แบบแผน และวิธีการทำงาน มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นบรรทัดฐานว่า แต่ละคนจะแสดงออกอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานบริหารคนเป็นศิลปะของแต่ละคน ที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการสื่อสาร และโน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตามและร่วมมือ

สรุป องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ดีจะต้อง ประกอบด้วย ความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพและความแตกต่างของมนุษย์ ความสามารถในการชักจูงและให้การกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมการบริหารที่จะทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปในลักษณะที่ดี เพราะมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องหลายมิติด้วยกัน ทั้งความรู้ ความสามารถ สติปัญญาและความคาดหวังของคนในองค์กรว่าจะสามารถนำภาวะองค์กรสู่ความสำเร็จได้ตามหมาย

^{๒๒} มานิต บุญประเสริฐ, การพัฒนาภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๑๕.

^{๒๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕.

๒.๒ ภาวะผู้นำองค์กรทางการศึกษา

ภาวะผู้นำ เป็นขบวนการสร้างสิ่งเร้าขบวนการพัฒนาและการทำงานกับคนในองค์กร เป็นขบวนการมุ่งคน การมุ่งสร้างแรงจูงใจให้กับคน การใช้มนุษยสัมพันธ์หรือการปฏิสัมพันธ์ในองค์กร การสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างบรรยากาศในองค์กร ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความเจริญและการพัฒนานอกเหนือจากนั้นก็คือปัจจัยของมนุษย์ที่ส่งเสริมการผลิต ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติการขององค์กร เพราะฉะนั้นจึงเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจในจุดหมายการตัดสินใจเลือกทางเลือกใหม่ การสนับสนุนส่งเสริมการบริการการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้นการนำหลักการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในองค์กรและปัจจัยต่างๆ ซึ่งสร้างความพึงพอใจหรือบางครั้งมีผลในทางตรงกันข้าม คือ สร้างความไม่พึงพอใจของมนุษย์ในองค์กร

๒.๒.๑ ภาวะผู้นำทางการศึกษา

บทบาทของผู้นำและผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา เป็นสิ่งที่ทุกคนคาดหวัง (Expectation) ต่อการแสดงบทบาทให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง (Position) ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับต่างๆ ซึ่งแต่ละระดับจะมีบทบาทที่แตกต่างกันตามสถานภาพ (Status) ของแต่ละตำแหน่ง บทบาทของผู้นำและผู้บริหารจะมีความเกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงาน^{๒๔}

๒.๒.๒ ความหมายภาวะผู้นำ

สิ่งสำคัญที่กำหนดแนวทางให้บุคคลแสดงความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และการแสดงพฤติกรรมในสังคม ในแต่ละสถานการณ์การแสดงออกของบุคคลมักต้องเป็นไปตาม บทบาทไม่ว่าเขาจะพึงพอใจที่จะแสดงหรือไม่ก็ตาม เช่น บทบาทของหัวหน้าที่ต้องมีการทักทาย ให้กำลังใจลูกน้อง บทบาทของผู้ปกครองที่ต้องการว่ากล่าวสั่งสอนลูกเมื่อเขาทำผิด บทบาทของพนักงานขายในร้านค้าที่ต้องทักทายลูกค้าด้วยอัธยาศัยดีและพร้อมที่จะให้บริการ และโดย อันที่จริงแล้ว ในสังคมที่เป็นอยู่ เรามักตัดสินบุคคลตามบทบาทของเขา คือ ตัดสินว่าเขาทำหน้าที่ตามบทบาทนั้นๆ ได้ดีเพียงพอมหรือไม่ หรือการแสดงบทบาทของเขาเป็นที่พึงพอใจแก่สังคมหรือไม่

เอส พี روبบินส์ (S.P.Robbins.) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่ปรับเปลี่ยนแผนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่คาดหวังในบุคคลหนึ่งตามตำแหน่งหน้าที่หนึ่งๆ ในหน่วยงานสังคมนั้น^{๒๕}

กิบสัน ไอแวนชีวิซและดอนแนลลี กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ ผู้กำหนดบทบาทในการเปลี่ยนแปลงแผนพฤติกรรมที่คาดหวังอย่างมีเหตุผลตามตำแหน่งหน้าที่กำหนดขึ้นภายในหน่วยงาน^{๒๖}

^{๒๔} จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์กรและภาวะผู้นำทางการศึกษา, หน้า ๑๘๓.

^{๒๕} เอส พี روبบินส์ (S.P.Robbins.), อ้างใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, หน้า ๑๘๓.

^{๒๖} กิบสัน ไอแวนชีวิซและดอนแนลลี, อ้างใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์กรและภาวะผู้นำทางการศึกษา, หน้า ๑๘๓.

การตี อนันตนาวิ กล่าวว่า บทบาท คือ แบบแผนพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังอย่างมีเหตุผลตามตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาที่กำหนดขึ้นภายในหน่วยงาน^{๒๗}

สรุป ภาวะผู้นำ คือ ผู้กำหนดบทบาทการปฏิบัติตามหน้าที่และสิทธิของตนตามสถานภาพของตน สถานภาพ คือ การปฏิบัติตามหน้าที่ที่สังคมยอมรับ มีความสำคัญเป็นอันมาก เพราะทำให้การจัดระเบียบสังคมดีขึ้น เป็นการควบคุมสังคมให้เป็นระเบียบ ถ้าคนไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ตามบทบาทของตนในสังคมให้สมกับสถานภาพที่ได้รับ ก็จะทำให้สังคมเสียระเบียบ ทำให้เกิดปัญหาและความยุ่งยากให้แก่สังคม

๒.๓ ผู้นำทางการศึกษาในฐานะผู้บริหารการศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ที่มีความสำคัญ ในอันที่จะบริหารจัดการศึกษาอันเป็นพื้นฐานแก่คนส่วนใหญ่ของประเทศ จึงควรมีภาวะผู้นำหรือสร้างภาวะผู้นำให้บังเกิดขึ้นเพื่อนำพาบุคลากรในสถานศึกษาให้พร้อมที่จะดำเนินการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและการดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาควรมีบทบาทต่างๆ ในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพดังต่อไปนี้

๑. เป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction Setter)
๒. เป็นผู้กระตุ้นและแรงจูงใจ (Leader-Catalyst)
๓. เป็นนักวางแผน (Planning)
๔. เป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker)
๕. เป็นผู้จัดการองค์การ (Organizer)
๖. เป็นผู้จัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Manager)
๗. เป็นผู้ประสานงาน (Coordinator)
๘. เป็นผู้สื่อสาร (Communicator)
๙. เป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict Manager)
๑๐. เป็นผู้จัดระบบ (System Manager)
๑๑. เป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager)
๑๒. เป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager)
๑๓. เป็นผู้ประเมินผล (Appraiser)
๑๔. เป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator)
๑๕. เป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head)

โรแลเตอร์ (Roe & Draks) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่และความรับผิดชอบงานของสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์^{๒๘} ดังนี้

^{๒๗} การตี อนันตนาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, (ชลบุรี: สำนักพิมพ์มนตรี, ๒๕๕๑), หน้า ๒๖๐.

^{๒๘} จอมพงศ์ มงคลนิช, การบริหารองค์การและภาวะผู้นำทางการศึกษา, หน้า ๑๘๓.

^{๒๙} โรแลเตอร์ (Roe & Draks), หน้า ๒๖๖.

๑. เป็นผู้กระตุ้นหรือแรงจูงใจผู้ร่วมงาน
 ๒. พัฒนาผู้ร่วมงานให้มีความจริงใจและรับผิดชอบต่อการเรียนการสอน
 ๓. ให้ความร่วมมือในการประเมินผลงานเพื่อสนับสนุนและให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงส่วนที่ด้อยให้ดีขึ้น
 ๔. ให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานในการวางแผนประเมินและรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน
 ๕. ให้ความร่วมมือในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
 ๖. ฝึกนักเรียนให้เป็นผู้นำเพื่อพัฒนาความรับผิดชอบในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย
 ๗. พัฒนาหลักสูตรและนวัตกรรมการศึกษา
 ๘. ตั้งศูนย์แนะแนววิชาชีพและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- สรุป ภาวะผู้นำทางการศึกษาเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่ส่งผลถึงการบริหารที่เป็นปัจจัยสำคัญอย่างมากในการบริหารการศึกษา ให้บังเกิดขึ้นเพื่อนำพาบุคลากรในสถานศึกษาให้พร้อมที่จะดำเนินการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและการดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๔ ประเภทของภาวะผู้นำ หน้าที่ และรูปแบบภาวะผู้นำ

การบริหารงานในปัจจุบันนี้ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องใช้ภาวะการณเป็นผู้นำเข้ามาเกี่ยวข้องเพราะจะสามารถได้ใช้หรือพยายามชี้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพนักงานออกมาในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด พึงระลึกไว้เสมอว่าพนักงานทุกคนมีความสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ผลักดันให้งานทุกอย่างของกิจการนั้นสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น การบริหารงานที่ดีจะต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะ ความเป็นผู้นำและเก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งการดำเนินชีวิตไปพร้อมๆ กัน คือ

๒.๔.๑ ประเภทของภาวะผู้นำ

การบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคนและงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานดังนั้นจึงต้องใช้การปกครองอย่างมี ศิลปะ เพื่อให้สามารถครองใจคนและได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพเกิดคุณภาพ ถือว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ การดูแล การจูงใจจะต้องนำก่อนทำเป็นตัวอย่างตลอดจนสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็น ที่ชื่นชมยินดีตามประเภทของภาวะผู้นำ^{๓๐} ต่อไปนี้

๑. ผู้นำแบบเผด็จการ เป็นผู้นำที่มีความเด็ดขาดในตัวเองถือเรื่องระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับเป็นหลัก ในการดำเนินการตัดสินใจต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับผู้นำแต่เพียงผู้เดียวเท่านั้น ในแง่การบริหารงานทางด้านการบริหารธุรกิจจะเปรียบเสมือนกิจการที่เป็นเจ้าของบุคคลเดียว ที่มีการดำเนินการและตัดสินใจเฉพาะผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการเท่านั้น

^{๓๐}จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและภาวะผู้นำทางการศึกษา, หน้า ๑๘๘.

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในโลกปัจจุบัน ให้สิทธิในการออกความคิดเห็น สิทธิในการเรียกร้อง รวมไปถึงการเคารพสิทธิของผู้อื่นด้วยการเป็นประชาธิปไตย จึงเป็นลักษณะหนึ่ง ที่สังคมค่อนข้างจะยอมรับกันมากกว่าผู้นำประเภทอื่นๆ

๓. ผู้นำแบบตามสบาย เป็นผู้นำที่ไปเรื่อยๆ มีความอ่อนไหวไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นผู้นำที่เป็นที่รักของผู้ร่วมงานอย่างมาก ผู้นำประเภทนี้จึงมีมากมายตามแต่กิจกรรมต่างๆ บางครั้งอาจมองว่าเป็นบุคคลที่ไม่มีจุดยืนเป็นของตัวเอง หรือมองโลกในแง่ดีซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขยัน อาจจะไม่ชอบลักษณะผู้นำ ประเภทนี้ ในทางปฏิบัติบางแห่งในตัวผู้นำอาจจะมีรูปแบบของการเป็นผู้นำทั้ง ๒ ประเภทในคนเดียว อาจจะมีลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นออกมาแต่ละประเภท ซึ่งสามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำแตกต่างกันออกไป เพราะในตัวผู้นำแต่ละคนมีอำนาจมีอิทธิพล สามารถดำเนินการหรือสั่งการได้ตามความเหมาะสม

๒.๔.๒ การใช้อำนาจของผู้นำหรือผู้บริหาร

การใช้อำนาจของผู้นำหรือผู้บริหารมี^{๓๐} ดังนี้

๑. การใช้อำนาจเด็ดขาด อาจจะเป็นในวงการทหารหรือตำรวจ จะเห็นได้อย่างเด่นชัดซึ่งจำเป็นจะต้องมีความเด็ดขาดในการสั่งการ เพราะทหาร ตำรวจ จะต้องมีวินัยในการปกครองซึ่งกันและกัน บรรดาตำรวจที่มีอาวุธอยู่ในมือด้วยแล้ว หากขาดวินัยก็จะเหมือนกับกองโจรที่สามารถกระทำผิดได้ตลอดเวลา

๒. การใช้อำนาจอย่างมีศิลปะ ผู้นำโดยทั่วไปเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีความอดทนรวมถึงไปถึงประสบการณ์ในการบังคับบัญชาคน หากการทำงานโดยเอาใจเขามาใส่ใจเราแล้ว ผลงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นที่ยอมรับของคนโดยทั่วไป

๓. การใช้อำนาจด้วยวิธีการปรึกษาหารือ เป็นลักษณะของการใช้อำนาจวิธีการหนึ่งซึ่งใช้กันอย่างมากมาย เพราะผู้บริหารที่เปิดใจกว้างย่อมได้รับการยอมรับของผู้ร่วมงานด้วยกัน โดยเฉพาะในเรื่องของการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะการใช้อำนาจด้วย วิธีการปรึกษาหารือ

๔. การใช้อำนาจแบบมีส่วนร่วม บางคนอาจจะบอกว่าการใช้อำนาจแบบมีส่วนร่วมถือเป็นประชาธิปไตยมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารเปิดใจกว้าง ผลผลิตที่ได้จะมีประสิทธิภาพสูงสุดแต่จะต้องขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของแต่ละคน ในทางทฤษฎีแล้ว การใช้อำนาจให้เป็นประโยชน์อาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมรวม ถึงลักษณะของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมนั้นๆ

สรุป ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความสามารถอาจใช้อำนาจที่แตกต่างกันตามบริบทของการบริหาร เช่น เวลา สถานการณ์ ที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหาร

^{๓๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๙๐.

๒.๔.๓ หน้าที่ของภาวะผู้นำ

หน้าที่ของผู้นำแบ่งออกได้^{๓๒} ดังนี้

๑. ลักษณะของการควบคุม คนส่วนใหญ่ไม่ต้องการให้ใครมาควบคุม แต่ในทางปฏิบัติงานแล้ว การควบคุมอยู่ห่างๆ จะได้ผลดีตามมาในลักษณะของการติดตามผลงานอาจจะใช้การควบคุมด้วยระบบเอกสาร ระบบของงานที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันหรือเป็นการควบคุมในระบบด้วยตัวของมันเองอย่างอัตโนมัติ

๒. ลักษณะของการประสานงาน การประสานงานของหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งการประสานงานในเรื่องตำแหน่งหน้าที่การงานถือว่าเป็นความจำเป็นและ สำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน

๓. ลักษณะของการประเมินผลงาน การพิจารณาความดีความชอบตลอดระยะเวลาการทำงานของพนักงานถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่ง เป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรกระทำเป็นระยะๆ และสามารถแจ้งผลให้ผู้ที่ถูกประเมินได้ทราบเพื่อจะได้แก้ไขในโอกาสต่อไป หากสามารถประเมินผลงานได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรมแล้ว ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลย่อมลดน้อยลงไปด้วยเช่นกัน

สรุป หน้าที่ของภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของอิทธิพลที่บุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ให้มี พฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้ง

๒.๔.๔ รูปแบบของภาวะผู้นำ

รูปแบบภาวะผู้นำ คือ แนวทางที่ทำให้มีทิศทางในการนำแผนไปใช้และจูงใจคน เพื่อให้การทำงานในฐานะผู้นำสามารถเลือกนำไปใช้กับคนที่มีลักษณะแตกต่างกันไปได้ สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับทางเลือกและนำไปใช้ ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำแบ่งได้^{๓๓} ดังนี้

๑. รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง

๑.๑ นักบริหาร (Executive)

๑.๒ นักพัฒนา (Developer)

๑.๓ นักเผด็จการแบบใช้พระเดช (Benevolent Autocrat)

๑.๔ ผู้รักษากฎระเบียบ (Bureaucrat)

๒. รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ

๒.๑ ผู้ประนีประนอม (Compromiser)

๒.๒ นักบุญ (Missionary)

๒.๓ นักเผด็จการ (Autocrat)

๒.๔ ผู้ทิ้งงาน (Deserter)

^{๓๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๙๐.

^{๓๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๙๑.

โรนัลด์ ลิฟฟิตต์ (Ronald Lippitt) กล่าวถึงรูปแบบของผู้นำไว้ ๓ ลักษณะ^{๓๔} ดังนี้

๑. ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีหรือเสรี (Laissez-Faire Leadership)
๒. ภาวะผู้นำแบบอัตตนิยม หรือแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership)
๓. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership)

สรุปว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นผู้นำที่ทำงานโดยอาศัยความร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจอยู่บนฐานของการปรึกษาหารือกัน ดังตารางที่ ๒.๑

ตารางที่ ๒.๑ การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำทั้ง ๓ แบบ

ผู้นำแบบเผด็จการ	ผู้นำแบบประชาธิปไตย	ผู้นำแบบเสรีนิยม
ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดนโยบายทุกอย่างเทคนิควิธีทำงานและกิจกรรมจะถูกสั่งการโดยผู้นำ ผู้นำจะคอยสั่งงานแต่ละอย่างและจะคอยกำกับผู้ทำงานแต่ละคนในการติหรือชมงานของกลุ่ม ผู้นำจะใช้วิธีว่ากล่าวตัวบุคคลโดยตรง และจะพยายามวางตัวเป็นทางการ	นโยบายต่าง ๆ จะกำหนดขึ้นโดยมีการปรึกษาและตัดสินใจ โดยกลุ่มกิจกรรมจะถูกกำหนดขึ้นจาก การปรึกษาของกลุ่ม โดยผู้นำจะให้แนวทางเลือกสมาชิกในกลุ่มจะมีโอกาสเลือกผู้ทำงานร่วม และการแบ่งงานภายในกลุ่มจะทำโดยวิธีตกลงกันเองในการติหรือชม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงไม่ว่ากล่าวตัวบุคคล	กลุ่มหรือแต่ละคนจะมี เสรีภาพในการตัดสินใจ ผู้นำจะจัดหาวัตถุดิบให้และยังจะคอยให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อต้องการ ผู้นำจะไม่เข้ายุ่งเกี่ยว ใด ๆ ผู้นำจะไม่พยายามพูดถึงกิจกรรมของสมาชิกและ จะไม่พยายามกำกับกลุ่ม แต่อย่างใดเลย

๒.๔.๕ องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำนั้นมีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบหลัก ๔ ปัจจัย ได้แก่

๑. ผู้นำ (Leader): หมายถึงตัวบุคคลที่นำกลุ่ม มีบุคลิกอุปนิสัยในการเป็นผู้นำเพื่อให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ และสามารถกระตุ้นผู้ตามให้กระทำการต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ
๒. ผู้ตาม (Followers): หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับอิทธิพลจากผู้นำ ที่ต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับ พื้นฐานความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์
๓. การสื่อความหมาย: หมายถึง การสื่อความหมายสองทางไม่เพียงแต่การใช้คำพูดยังรวมถึงการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง
๔. สถานการณ์ (Situation) : หมายถึง เหตุการณ์ สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จึงต้องใช้วิจารณญาณที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์

^{๓๔}โรนัลด์ ลิฟฟิตต์ (Ronald Lippitt), อ้างใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและภาวะผู้นำทางการศึกษา, หน้า ๑๙๒.

ผู้นำที่ดีต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามและสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตามความแตกต่างระหว่างการบริหาร ดังตารางที่ ๒.๒

ดังตารางที่ ๒.๒ ตารางการเปรียบเทียบระหว่างการบริหารและภาวะผู้นำ

	การบริหารจัดการ	ภาวะผู้นำ Leadership
๑. การอำนวยการหรือสั่งการ	๑. การวางแผน การกำหนดงบประมาณและดูแลจนกระทั่งถึงสายงานขั้นต้น	๑. การกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ๒. การมองสู่การปฏิบัติในชั้นปฏิบัติ
๒. ขอบข่ายงาน (Direction)	๑. การจัดองค์การและการจัดบุคคลเข้าทำงาน ๒. การสั่งการและควบคุมงาน ๓. การสร้างขอบข่ายงาน	๑. การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมกัน ๒. การส่งเสริมผู้อื่นให้มีความเจริญก้าวหน้า ๓. การลดกฎเกณฑ์
๓. การสร้างความสัมพันธ์อันดี (Relationships)	๑. มุ่งที่การขายสินค้าและบริการ ๒. มุ่งที่มีอำนาจตามตำแหน่ง ๓. ปฏิบัติตนเป็นนาย	๑. มุ่งที่บุคคล การจูงใจผู้บังคับบัญชา ๒. มุ่งที่มีอำนาจส่วนบุคคลหรืออิทธิพลที่เป็นทางการ ๓. มุ่งที่การสอนงาน การให้ความสะดวก ๔. การเป็นผู้รับใช้
๔. คุณภาพส่วนบุคคล (Personal Qualities)	๑. ไม่คำนึงถึงอารมณ์ ๒. เปิดรับความคิดเห็นผู้อื่น ๓. ช่างพูด ๔. ความเป็นแบบอย่างเดียวกัน ๕. มุ่งที่องค์การ	๑. มีความสนุกสนานในการทำงาน ๒. รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ๓. มีการสื่อสารที่ดี ๔. ไม่ยึดถือความเป็นแบบอย่างเดียวกัน
๕. ผลลัพธ์ (Outcomes)	รักษาความคงที่	สร้างความเปลี่ยนแปลง

ที่มา: รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ๒๕๕๔:๒๘.

สรุป องค์ประกอบของภาวะผู้นำ คือ ตัวบุคคลที่นำกลุ่ม มีบุคลิกอุปนิสัยในการเป็นผู้นำ เพื่อให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ และกระตุ้นผู้ตามให้กระทำให้ประสบความสำเร็จงานของกลุ่มบุคคลที่รับอิทธิพลจากผู้นำ ตลอดทั้งการสื่อความหมายสองทางไม่เพียงแต่การใช้คำพูดยังรวมถึงการทำให้ดูเป็นตัวอย่างและสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จึงต้องใช้วิจารณ์ญาณที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์

๒.๕ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเข้าใจบริบทของสถานศึกษาในยุคนี้ ที่สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) เข้ามามีผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาอย่างมาก โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เป็นปัจจัยเอื้อ และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมของสถานศึกษาในการจัดเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน ถึงแม้ว่าบริบทของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล จะเป็นสิ่งธรรมดาที่ผู้เรียน และครูรุ่นใหม่ จะเป็นผู้มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี ที่มีความแตกต่างจากครูรุ่นเก่าและผู้บริหารสถานศึกษาหลายๆ คน แต่ไม่ได้หมายความว่า จะมีความเพียงพอสำหรับการจัดการเรียนรู้แก่ผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ โดยนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกำหนดจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เหล่านี้เรียกว่า ภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี (Technology Leadership) รวมทั้งการนำองค์การให้สามารถพัฒนานวัตกรรมเพื่อให้เกิดผลลัพธ์แก่สถานศึกษา ในที่สุดองค์การจะมุ่งไปสู่เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมซึ่งก็คือภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม^{๓๕}

๒.๕.๑ ภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี (Technology Leadership)

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ต้องมีลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี^{๓๖} ดังนี้

๑. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเรียนรู้การจัดการและใช้เทคโนโลยี
๒. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความมั่นใจว่าครูและบุคลากรเป็นบุคคลที่พร้อมจะเรียนรู้
๓. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวิสัยทัศน์ด้านบทบาทการนำเทคโนโลยีมาใช้ในสถานศึกษา
๔. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะวัดและประเมินบทบาทการเป็นนักวิชาการและการบริหารการใช้เทคโนโลยีโดยการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี (Technology Leadership) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ เข้าใจในการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ และการจัดการในสถานศึกษา โดยมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีมาบูรณาการใช้ในการจัดการศึกษาและการทำงานในสถานศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้เรียน ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมให้ครูและนักเรียนมีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยีอย่างอย่างมีความรอบรู้ รู้เท่าทันสื่อเทคโนโลยี โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม

^{๓๕} สุภัทญา แซ่ม้อย, การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๖๑), หน้า ๑๑๙.

^{๓๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒๐.

จากความสำคัญของการบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ในโลกยุคดิจิทัล ดังกล่าว สหรัฐอเมริกาได้กำหนดมาตรฐานชาติด้านการใช้เทคโนโลยีสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาว่า ประกอบด้วย ๕ ด้าน^{๓๗} คือ

๑. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ สามารถนำการพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอด วิสัยทัศน์ ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับการบูรณาการ เทคโนโลยีเพื่อยกระดับความเป็นเลิศและ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

๒. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกดิจิทัล (Digital age Leadership) ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องสร้างสรรค์พลวัตในการใช้เทคโนโลยีเป็นปกติ จนเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลก ดิจิทัล โดยจัดและส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการเรียนรู้ดังกล่าวอย่างทั่วถึง

๓. การปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพ (Excellence in professional Leadership) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างมืออาชีพให้กับผู้เรียน โดย ส่งเสริมพลังอำนาจครูให้จัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนโดยใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ดิจิทัลต่างๆ

๔. การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ (Systematic improvement) ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง ส่งเสริมความเป็นผู้นำในยุคดิจิทัล และการบริหารจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่องในองค์กรโดยใช้ แหล่งข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

๕. การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล (digital citizenship) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็น แบบอย่างที่ดีและส่งเสริมให้เกิดการตระหนักในประเด็นทางสังคม จริยธรรม และกฎหมาย ความ รับผิดชอบในสิ่งที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาการของวัฒนธรรมของสังคมดิจิทัล

โดยสรุป ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและ นวัตกรรมเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน นั่นคือ คุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียน ในยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพทันตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงปัจจุบัน

๒.๖ คุณลักษณะและทักษะสำคัญของภาวะผู้นำที่ดี

ตามทฤษฎีทางด้านภาวะผู้นำนั้น ได้มีความพยายามกันตั้งแต่ร้อยปีที่แล้วที่จะศึกษาถึง คุณลักษณะ (Traits) ที่สำคัญของผู้นำ โดยมีสมมติฐานว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่และประสบความสำเร็จแต่ละ คน จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่คล้ายๆ กัน และได้มีความพยายามที่จะศึกษาว่าอะไรคือ คุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำยิ่งใหญ่ ถ้าเป็นไปตามสมมติฐานดังกล่าว ก็หมายความว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ ยิ่งใหญ่ได้ จะต้องเป็นมาตั้งแต่เกิด ไม่สามารถพัฒนาขึ้นมาภายหลังได้ (Leader are bone, not made)

^{๓๗} อ้างแล้ว.

๒.๖.๑ คุณลักษณะและทักษะสำคัญของภาวะผู้นำ

คุณลักษณะและทักษะสำคัญของภาวะผู้นำ มิซเชลล์และลาร์สัน จูเนียร์ กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญของคุณลักษณะและทักษะสำคัญของภาวะผู้นำมีความสำคัญ ๓ ประการ ได้แก่

๑. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ของการใช้อิทธิพลเหนือผู้ตามเพื่อให้มีพฤติกรรม การปฏิบัติงานให้ได้ตามความต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่ จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยไม่มีกระบวนการใดๆ

๒. ภาวะผู้นำที่จะเกิดได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ใช้อิทธิพลต่อผู้ตาม โดยทั่วไปต้องพิจารณา ถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับให้ทำตาม ในทางตรงกันข้าม การสร้างแรงจูงใจและสัมพันธภาพจะก่อให้เกิดอิทธิพลให้ผู้ตามโดยสมัครใจ

๓. ภาวะผู้นำจะต้องอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น หากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่กลุ่มเป้าหมายได้ ย่อมหมายถึงผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่มีความสามารถในการเป็นผู้นำนั่นเอง

คนที่เป็ผู้นำมักมีลักษณะบางอย่างที่เด่นกว่าผู้ตาม คนที่เป็นผู้นำมักเป็นคนที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ผู้อื่นยอมทำตาม อีกทั้งผู้ตามยอมได้นำเอาความประพฤติ ได้นำเอาแบบอย่างในการ ทำงาน ผู้ตามบางคนถึงกับยอมถอดแบบผู้นำ บางคนลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำตามคุณลักษณะ ของผู้นำดังนี้

สตอกดิลล์ (Stodgily 1948) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ช่วยให้กลุ่มสามารถประสบ ความสำเร็จตามเป้าหมายได้^{๓๘} ดังนี้

๑. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
๒. ความพร้อม (Alertness)
๓. ความเข้าใจในงาน (Understanding of the Task)
๔. ความริเริ่มและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา (Initiative a Persistence in Dealing with Problems)
๕. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)
๖. ความต้องการที่จะรับผิดชอบ (Desire to Accept Responsibility)
๗. ความเหนือกว่าและสามารถควบคุม (Occupy a Position of Dominance and control) และกล่าวถึง คุณลักษณะและทักษะของภาวะผู้นำ ไว้ ๕ ด้าน^{๓๙} ดังนี้

๑. ด้านสมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ และทักษะ คือ ความชำนาญ ในที่นี้ หมายถึง คุณลักษณะและทักษะด้านสมรรถนะ ของผู้ภาวะผู้นำมี ๕ ประการคือ

- ๑.๑ เชวรนปัญญา คือ ความรู้ ความเฉลียวฉลาดและความมีปัญญาดี
- ๑.๒ ความตื่นตัว คือ ความคล่องตัว ว่องไวในการสังเกตและการสนองตอบต่อ อันตราย และสถานการณ์ที่ไม่ปกติ

^{๓๘} สตอกดิลล์ (Stodgily, 1948), อ้างใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและภาวะผู้นำทาง การศึกษา, หน้า ๑๙๕.

^{๓๙} สตอกดิลล์ (Stogdill 1948), อ้างใน สมุทธ โคตรบรรทม, ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๖๐), หน้า ๔๔-๔๕.

๑.๓ ความสามารถในการพูด คือ ความสามารถตามธรรมชาติในการพูดดีและฟังง่าย

๑.๔ ความเป็นต้นคิด หรืออัตนภาพ คือ การมีความสามารถในการคิดแปลกใหม่
คิดสร้างสรรค์ และคิดอย่างอิสระ

๑.๕ การตัดสินใจฉับพลัน คือ การมีความสามารถในการตัดสินใจที่มีการพิจารณาแล้ว
อย่างดีมีความรอบคอบ และสร้างแนวความคิดอย่างมีเหตุผล

๒. ด้านผลสัมฤทธิ์ คุณลักษณะ ทักษะด้านผลสัมฤทธิ์ (Scholarship) ๓ ประการ คือ^{๔๐}

๒.๑ ความสามารถทางวิชาการ คือ การมีความรู้ในระดับสูง มีความเก่งในการเรียนรู้
มีความเข้างานวิชาการ และเก่งในหลายด้าน

๒.๒ ความรู้ (Knowledge) คือ ผู้มีคุณลักษณะโดดเด่นด้านความรู้ในด้านศาสตร์สาขา
ต่างๆ และรู้ในสิ่งที่ผู้อื่นไม่รู้ และรู้สึกในด้านต่างๆ

๒.๓ ความสำเร็จทางด้านกีฬา (Sport Success) คือ ผู้นำมักเป็นผู้ที่มีกีฬาที่ตนชอบ
และสนใจพิเศษ และฝึกฝนมาในกีฬาประเภทนั้นจนมีความสำเร็จในกีฬา

๓. ด้านความรับผิดชอบ คุณลักษณะและทักษะ (Responsibility) มี ๖ ประการ^{๔๑} คือ

๓.๑ การฟังพาได้ ผู้นำที่มีคุณลักษณะโดดเด่นที่น่าไว้วางใจได้และฟังพาได้อย่างมี
ความเชื่อมั่น

๓.๒ ความคิดริเริ่ม ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่เป็นความสามารถในการคิดอย่างมีอิสระด้วย
วิธีการใหม่ๆ ก่อนผู้อื่น

๓.๓ ความยืนหยัด ผู้นำที่มีคุณลักษณะโดดเด่นในความอดทน สู้งานและทำต่อไปทั้งที่
มีความยุ่งยาก และมีการต่อต้านจนกว่าจะประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย

๓.๔ ความเป็นนักต่อสู้ ผู้นำที่มีคุณลักษณะโดดเด่นในการเป็นคนจริง ไม่ยอมท้อถอย
และไม่ยอมแพ้โดยง่าย

๓.๕ ความเชื่อมั่นตนเอง ผู้นำที่มีคุณลักษณะเชื่อมั่นในตนเองสูง และเหนือกว่าคนอื่น

๓.๖ ความปรารถนาในความเป็นเลิศ ผู้นำที่มีคุณลักษณะในความปรารถนาเป็นเลิศ
ในสิ่งที่คิด ที่พูด และที่ทำ

๔. ด้านการมีส่วนร่วม ผู้นำที่มีคุณลักษณะในการคบหาสมาคมกับผู้อื่นได้ ทุกวงการ
ต้องการมีส่วนร่วม ใน ๕ ประการ^{๔๒} คือ

๔.๑ การมีกิจกรรม ผู้นำที่มีคุณลักษณะในการทำงานไม่หยุดหย่อน มีกิจกรรมอยู่เสมอ
ไม่ยอมปล่อยเวลาให้ว่างเปล่า

๔.๑ การคบหาได้ ผู้นำที่มีคุณลักษณะในการพูดเต็มใจพูด และเข้าร่วมกิจกรรมกับ
ผู้อื่นอยู่เสมอ

๔.๓ ความร่วมมือ ผู้นำที่มีคุณลักษณะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความสมัครใจ
และการเรียกร้องจากผู้อื่น

^{๔๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๘.

^{๔๑} อ้างแล้ว.

^{๔๒} อ้างแล้ว.

๔.๔ การปรับตัวได้ ผู้นำที่มีคุณลักษณะโดดเด่นในการปรับตัวให้เข้ากับกลุ่ม หรือผู้ที่ตนเกี่ยวข้อง แม้แต่ผู้ได้บังคับบัญชาโดยไม่ถือตัว

๔.๕ การมีอารมณ์ขัน เป็นคุณสมบัติของความสนุกสนานอารมณ์ดี ยิ้มแย้มอยู่เป็นนิจ

๕. ด้านสถานภาพ ผู้นำที่มีคุณลักษณะและทักษะด้านสถานภาพ มี ๒ ประการ คือ

๕.๑ สถานภาพทางเศรษฐศาสตร์สังคม คือ สถานทางสังคม และทางวิชาชีพที่โดดเด่น เป็นที่ยอมรับทางสังคม

๕.๒ ความเป็นที่รู้จักทางสังคม คือ การเป็นผู้ที่มีคนในสังคมรู้จัก และเป็นที่รู้จักทางสังคมโดยทั่วไป หรือกลุ่มบุคคลในวงการ

สรุป ผู้ที่จะเป็นผู้นำคนอื่นมิใช่สามารถจะเป็นได้โดยอาศัยเพียงแต่มีคุณลักษณะทางทักษะ และบุคลิกภาพเท่านั้นต้องมีความสัมพันธ์หรือเข้ากันได้กับลักษณะกิจกรรมและเป้าหมายผู้นำด้วย

๒.๖.๒ คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

ความสำเร็จในหน้าที่การทำงานรวมถึงความสำเร็จในการดำเนินชีวิต คุณสมบัติความเป็นผู้นำที่มีอยู่ในตัวของบุคคล คือปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว ภาวะความเป็นผู้นำทำให้บุคคลมีความแตกต่างกันทั้งในด้านความคิดและการกระทำตามคุณสมบัติและลักษณะของผู้นำที่ดี^{๔๓}

๑. มีความรู้ (Knowledge)

๒. มีความคิดริเริ่ม (Initiative)

๓. ความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and Firmness)

๔. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation)

๕. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์ (Fairness and Honesty)

๖. มีความอดทน (Patience)

๗. มีความตื่นตัวและพร้อม (Alertness)

๘. มีความภักดี (Loyalty)

๙. มีความสงบเสถียรและไม่ถือตัว (Modesty)

เจ็ตสัน (Jackson) กล่าวถึง คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี ต้องประกอบด้วย^{๔๔}

๑. มีความซื่อสัตย์ ไว้วางใจได้ และเป็นศูนย์รวม

๒. เป็นนักการสื่อสาร มีทักษะและความสามารถในการสื่อสารข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๓. เป็นคนของทุกคนหรือครองใจคน

๔. เข้าพบหาได้ตลอดเวลา

๕. เป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการและมีผลงานในความสำเร็จ

^{๔๓} อ่างแล้ว.

^{๔๔} ชวงโชติ พันธุเวช, การจัดการคุณภาพการศึกษา TQM, เอกสารประกอบการสอน, (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๕๒), หน้า ๖๖.

๖. มีความเป็นผู้นำ นำคน นำงาน นำใจ และนำทีมงานสู่ความสำเร็จ

๗. ให้การช่วยเหลือ และเกื้อกูลแก่ลูกน้อง

๘. มีความเสียสละหมก หรือฉลาดหลักแหลม

๙. การทำงานเป็นทีม มุ่งความสำเร็จของทีมงานมากกว่าให้ความสำคัญ

๑๐. เป็นนักฟังที่ดี รับฟังข้อมูลและข้อเท็จจริงให้มาก พูดแต่น้อย

โกเอตซ์ (Goetsch) กล่าวถึง ความเป็นผู้นำที่ดีจะต้องมีผลงานและผลลัพธ์ที่ตามมา^{๔๕}

๑. มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ที่เด่นและได้รับการยอมรับทั้งภายในและภายนอก

๒. มองโลกในแง่ดี ไม่มีอคติ

๓. มั่นมั่นให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย และทิศทางการกำหนด

๔. ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

๕. มีคุณภาพสูงทั้งจัดการทรัพยากรทุกๆด้านขององค์กร

๖. สนับสนุนให้ทีมงานเกิดความสำเร็จในการสร้างคุณภาพให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้า
อันจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด

๒. เป็นนักการสื่อสาร มีทักษะและความสามารถในการสื่อสารข้อมูลทั้งภายในและ
ภายนอกองค์กร

๓. เป็นคนของทุกคนหรือครองใจคน

๔. เข้าพบหาได้ตลอดเวลา

๕. เป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการและมีผลงานในความสำเร็จ

๖. มีความเป็นผู้นำ นำคน นำงาน นำใจ และนำทีมงานสู่ความสำเร็จ

๗. ให้การช่วยเหลือ และเกื้อกูลแก่ลูกน้อง

๘. มีความเสียสละหมก หรือฉลาดหลักแหลม

๙. การทำงานเป็นทีม มุ่งความสำเร็จของทีมงานมากกว่าให้ความสำคัญ

๑๐. เป็นนักฟังที่ดี รับฟังข้อมูลและข้อเท็จจริงให้มาก พูดแต่น้อย

๒.๖.๓ คุณสมบัติที่ดีที่ผู้นำควรมี

คุณสมบัติของภาวะผู้นำควรมี^{๔๖} คือ

๑. มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ

๒. มีการกำหนดลำดับความสำคัญที่เหมาะสม

๓. มีการตั้งและคาดหวังในมาตรฐานที่สูง

๔. มีการเข้างวดและยุติธรรม

๕. การให้ความสำคัญกับโอกาสและสิ่งที่เป็นไปได้

๖. พัฒนาและรักษาระดับมาตรฐานโดนเร่งด่วน

๗. การให้ความสนใจในรายละเอียด

^{๔๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๖.

^{๔๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔๕.

๘. การยอมรับต่อความผิดพลาด

๙. การเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องที่สำคัญ

๑๐. สนุกกับงาน

สรุป ผู้นำที่ดีต้องสร้างความสมดุลระหว่างความสำเร็จของงานกับคนมีความคิดริเริ่ม กล้าหาญ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์ มีความอดทน มีความตื่นตัวและพร้อมมีทักษะและความสามารถในการสื่อสารข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการ และมีผลงานในความสำเร็จ มีความเป็นผู้นำ นำคน นำงาน นำใจ ให้การช่วยเหลือ ทำงานเป็นทีม มุ่งความสำเร็จของทีมงานมากกว่าให้ความสำคัญและรับฟังข้อมูลและข้อเท็จจริงให้มาก

๒.๖.๔ คุณสมบัติของภาวะผู้นำแบบพุทธ

ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership) คือคุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในอันที่จะสามารถจูงใจ ผลักดันรวมทั้งกระตุ้นให้บุคคลอื่นดำเนินการตามในสิ่งต่างๆ อย่างเต็มใจและมีส่วนร่วม โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การ โดยที่คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้นำดังกล่าวจะต้องตั้งมั่นอยู่บนหลักการพื้นฐานของพุทธศาสนากล่าวได้ว่าผู้นำที่จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำเชิงพุทธ หรือภาวะผู้นำ เชิงพุทธอย่างครบถ้วนได้นั้น จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ ๗ ประการ^{๔๗} ดังนี้

๑. รอบรู้งาน (ธัมมัญญตา) ผู้นำจะต้องรู้จักภาระหน้าที่รับผิดชอบทุกอย่างขององค์การ รวมถึงรู้กฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การด้วย

๒. รู้จุดมุ่งหมายของงาน (อัตถัญญตา) ผู้นำจะต้องรู้และเข้าใจเป้าหมายของการทำงาน มีความรู้ทักษะและความสามารถในการบริหารจัดการองค์การเป็นอย่างดี และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตลอดจนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

๓. เข้าใจตนเอง (อัตตัญญตา) ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง ฟังเสียงรอบด้านอยู่เสมอ รู้จักเสียสละโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมถึงยังต้องมีความรับผิดชอบสูงด้วย

๔. รู้จักความพอดี (มัตตัญญตา) ผู้นำจะต้องรู้จักความพอดีในการพูด การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ การลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา และรู้จักแบ่งปันความสุขให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

๕. รู้จักบริหารเวลา (กาลัญญตา) ผู้นำจะต้องสามารถบริหารเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมโดยสามารถวางแผนทุกอย่างได้อย่างรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น

๖. มีมนุษยสัมพันธ์ (ปริสฺสัญญตา) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ประสานงานทุกอย่างในองค์การได้ราบรื่นและมีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อผู้บังคับบัญชา และผู้อื่น

๗. เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ (ปุคคลปโรปรัญญตา) ผู้นำจะต้องเข้าใจและสามารถปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี โดยต้องรู้และเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความสามารถ

^{๔๗} วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์, หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม, วารสารศึกษาศาสตร์ ๑๘, ๒ (พฤศจิกายน ๒๕๔๙-มีนาคม ๒๕๕๐): ๖๓.

ในการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีความมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานเป็นที่มีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๖.๕ คุณสมบัติของผู้นำที่ควรประกอบ

ก. ครองตน

๑. มีความประพฤติปฏิบัติดี
๒. มีความรู้ ความสามารถ เข้าใจเหตุการณ์
๓. มีความซื่อสัตย์สุจริต
๔. มีความอดทน อดกลั้น
๕. มีเหตุผลมีการควบคุมอารมณ์ที่ดี

ข. ครองคน

๑. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
๒. มีความเสียสละ
๓. มีความจริงใจ
๔. มีความสามารถในการจูงใจ
๕. มีความปรารถนาส่งเสริมให้ลูกน้องก้าวหน้า

ค. ครองงาน

๑. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่องาน
๒. มีความรับผิดชอบงาน
๓. มีการตรงต่อเวลา
๔. มีความมุ่งมั่นในการสร้างผลงาน
๕. มีผลงานเป็นที่ประจักษ์
๖. มีความกล้าหาญในการตัดสินใจ

สรุป คุณสมบัติของผู้นำที่ควรประกอบ มีวิสัยทัศน์ มองการไกลเข้าใจเหตุการณ์ มีความรู้ ความสามารถ เป็นนักวางแผนและนำปฏิบัติ สร้างมาตรฐานสู่การปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและมีคุณธรรม จริยธรรม

๒.๖.๖ คุณสมบัติของผู้นำ

การเป็นผู้นำที่ดีต้องมีการฝึกฝนและต้องคุณสมบัติสำคัญของผู้นำที่ต้องมีติดตัวไว้^{๔๘} คือ

๑. ความรู้ ความสามารถ การใช้สติปัญญาเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
๒. เป็นผู้ที่มีสังคมดี คำว่าสังคมดี คือ ต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีอารมณ์มั่นคง

มีวุฒิภาวะ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสนใจและใช้กิจกรรมต่างๆ อย่างกว้างขวางเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

^{๔๘} จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและภาวะผู้นำทางการศึกษา, หน้า ๑๙๗.

๓. เป็นผู้มีแรงกระตุ้นภายใน คือ มีจิตสำนึกเกิดขึ้นในตัวผู้นำ เป็นแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานมีความปรารถนาที่จะทำงานตรงนั้นให้เกิดความสำเร็จ

๔. เป็นผู้มีทัศนคติที่ดีและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้นำจะต้องตระหนักในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตัวเอง ของลูกน้อง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มองโลกในแง่ดีในการที่จะทำให้กิจการต่างๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ผู้นำองค์กรต่างๆ กำลังเผชิญหน้ากับความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงบริบทสภาพสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความซับซ้อน และมีพลวัตสูง อันเกิดจากอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ มีผลทำให้ศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรต่างๆ สูงขึ้นตามลำดับ การที่องค์กรจะสามารถอยู่รอดปลอดภัยภายใต้สภาวะการณ์ย่อมขึ้นอยู่กับการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีความสมเหตุสมผล รอบคอบและทันต่อสถานการณ์ของผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำขององค์กร

๒.๗ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น มีกลยุทธ์ที่สามารถพิจารณาเลือกนำมาใช้ได้หลายประการ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในแต่ละองค์การและในแต่ละช่วงเวลา โดยกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น อาจแบ่งออกได้ตามขอบเขตของการมีส่วนร่วมของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในองค์กรได้ดังนี้

วิวัฒนาการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มด้วย ซิกมันด์ ฟรอยด์ และแมกซ์ เวเบอร์ (Sigmand Freud and Max Weber) ซึ่งมีแนวคิดที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมี (charisma) บารมี หรือความสามารถที่จะดึงดูดและพัฒนาการปฏิบัติตาม ซึ่งโรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) แปลงรายการคุณลักษณะที่เป็นความสามารถพิเศษของเวเบอร์เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) และแสดงให้เห็นว่ามาตรดังกล่าวทำนายพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership performance) ได้ ผลงานของเฮาส์ ผสมกับหนังสือของเบิร์นส์ (Burns) ทำให้เกิดความสนใจในภาวะผู้นำบารมี ซึ่งปัจจุบันบารมีแนวใหม่ หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถวัดได้ด้วยแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire หรือ MLQ) ของบาสและอวอลิโอ (Bass & Avolio) ผลของการเคลื่อนไหวดังกล่าวสามารถสรุปได้เป็นประเด็นที่สำคัญ^{๔๔} คือ

๑. มีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญ คือการมีบุรณภาพ (integrity) การทำให้เชื่อ (conviction) ความผูกพัน (commitment) วิสัยทัศน์ (vision) การมองโลกในแง่ดี (optimism) การเปิดเผยสู่แนวคิดใหม่ (consideration of and concern for subordinates)

๒. คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นที่พึงปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรม คล้ายคลึงกับองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์

^{๔๔} Bernard M. Bass, “Two Decades of Research and Development in Transformation Leadership”, *European Journal of World and Organization Psychology*, (January 1999): 12.

๓. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทีกลุ่มของเกสท์ตอล (Gestalt) เสนอแนะ คือ มีองค์ประกอบเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับความสามารถในการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีวิธีการที่ดีที่สุดที่จะปฏิบัติในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๔. มีข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญสนับสนุน

๕. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความฉลาดทางอารมณ์สัมพันธ์กับบุคลิกภาพอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม บาส (Bass) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย กล่าวคือ ผู้นำบารมีมักจะเกิดขึ้นในที่ใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤติการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้

๒.๗.๑ รูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์ สื่อสารวิสัยทัศน์และรวมผู้ปฏิบัติงาน เน้นพฤติกรรมการทำงานที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงวัฒนธรรม สามารถสรรหา ส่งเสริมให้คนในองค์กรสนใจปัจจัยบุคลากร และได้รับการยอมรับและกลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ประกอบ^{๕๐} ด้วย

ผู้นำที่มีค่านิยมเชิงคุณธรรมเกิดจากและมักจะกลับไปสู่ความต้องการพื้นฐานและความต้องการจำเป็น ความกดดันและค่านิยมของผู้ตาม ซึ่งเป็นการนำสู่ความสัมพันธ์ ไม่ใช่เพียงอำนาจแต่เป็นความต้องการซึ่งกันและกัน ความคาดหวังและค่านิยมที่สูงขึ้น ตอบสนองต่อผู้นำผู้ตามซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับผู้นำ และโปรแกรม ตลอดจนความสามารถที่จะเลือกกระหว่างทางเลือกและผู้นำรับผิดชอบพันธะสัญญาในการที่จะเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งต้องการภาวะผู้นำในการนำการเปลี่ยนแปลง

๒. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น ๔ ประการ^{๕๑} ได้แก่

๒.๑ การกำหนดแนวทางหลัก ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงาน ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้าง พันธกิจ วิสัยทัศน์ และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

๒.๒ การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุ

^{๕๐} James M. Burns, Leadership, 3rd ed., (New York: Harper & Raw, 2008), p. 142.

^{๕๑} อ้างแล้ว.

วัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน โครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

๒.๓ การมอบอำนาจ หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

๒.๔ การสร้างตัวแบบ หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณภาพระหว่างคุณลักษณะ กับความรู้ความสามารถ เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสมผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ ผู้จัดการหรือผู้บริหารมีหน้าที่วางแผนและจัดระเบียบให้งานดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย แต่ผู้นำมีหน้าที่ทำให้ผู้อื่นตาม และการที่คนอื่นตามผู้นำ ก็ไม่มีใครรับรองว่า ผู้นำจะนำไปในทิศทางที่ถูกต้องเสมอ

สมยศ นาวิการ ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรเป็นผู้นำที่ต้องการกระตุ้นความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และเสนอความคิดเห็นที่เรียกร้องการหวนคิดถึงวิธีการดำเนินงานที่ผ่านมาเสียใหม่ และเปิดโอกาสให้กับพัฒนาวิถีทางใหม่ของการคิด และให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญในเรื่องปัจจัยความเป็นผู้นำส่วนหนึ่ง คือ การพิจารณาส่วนบุคคลที่จะชี้ให้เห็นว่าผู้นำใช้การมอบหมายงานเพื่อให้มีการเรียนรู้และการพัฒนา และการให้ความสนใจส่วนบุคคล^{๕๒}

สรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญและจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขัน ความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่างๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ และระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

๒.๘ ทฤษฎีภาวะผู้นำ

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบทอดสายกันได้บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วยแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและ

^{๕๒} สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ตะวันออก, ๒๕๕๐), หน้า ๒๑๘.

รวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีอาศัยผู้ยิ่งใหญ่ จากประวัติและบันทึกความทรงจำของภาวะผู้นำทางประวัติศาสตร์ค้นหาคุณลักษณะเด่นต่างๆของผู้นำแต่ละคนและนำมาสรุปเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้ภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

๒.๘.๑ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นทฤษฎีศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ โดยพิจารณาถึงคุณลักษณะผู้นำทั้งทางกายและจิตใจ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นความพยายามของนักจิตวิทยาและนักศึกษารูปแบบเพื่อศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้บริหารหรือผู้นำนำไปใช้เป็นปัจจัยในการสร้างอำนาจ และอิทธิพลเหนือจิตใจของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามต้องการ ในการค้นหาคุณลักษณะของผู้นำ ต้องอาศัยวิธี ๒ ประการ^{๕๓} คือ

๑. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับลักษณะของบุคคลที่ไม่เป็นผู้นำ
๒. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับคุณลักษณะของผู้ที่ไม่มีประสิทธิภาพการศึกษาส่วนมากใช้วิธีแรก เพื่อค้นหาคุณลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะเป็นสากลซึ่งสามารถนำไปใช้กับผู้นำได้ทั่วไป

สรุป การศึกษาภาวะผู้นำ ต้องอาศัยการค้นหาคุณลักษณะของผู้นำจุดอ่อนตรงที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดจะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้

๒.๘.๒ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป

จากสภาพแวดล้อมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ที่มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ เป็นวิธีที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตตามบริบทที่เปลี่ยนไป (Burns) เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำ (Transformational Leadership Theories) (Burns) เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายหรือผู้นำการแลกเปลี่ยน (Leadership Theories) อธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจให้ผู้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานชัดเจน และให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนกับความพยายามบรรลุตามเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนเป็นการช่วยให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และเบิร์นส์กล่าวสรุปคุณลักษณะของผู้นำเป็น ๓ แบบ^{๕๔} คือ

๑. ผู้นำเชิงเป้าหมายหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
๒. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)
๓. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

แบสส์ (Bass 1985) ได้ค้นพบแนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ซึ่งแบสส์กล่าวว่าพฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดี

^{๕๓} รุ่งชัดดาพร เวหะชาติ, การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, หน้า ๒๕๘.

^{๕๔} จอมพงศ์ มงคลนิช, การบริหารองค์การและภาวะผู้นำทางการศึกษา, หน้า ๒๐๗.

ยิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลตามความคาดหวัง ผู้นำต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง ๒ ลักษณะรวมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายและความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำออกมาในสัดส่วนความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายมากน้อยขึ้นอยู่กับ^{๕๕}

๑. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น

๒. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมขององค์กร

๓. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปประกอบด้วย^{๕๖}

๑. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)

๒. การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Consideration)

๓. การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transformational Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาทโครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงาน ซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยค่าตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบสส์ได้เสนอแนวทาง ๒ ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย^{๕๗} ดังนี้

๑. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)

๒. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (Management by Exception)

การแยกผู้นำผู้เชิงปฏิรูปหรือความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย สามารถจำแนกโดยพิจารณาความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติตามใช้สติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยินดีกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน พยายามหาแนวทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานและทำงานให้สำเร็จเท่านั้น

^{๕๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐๙.

^{๕๖} อ้างแล้ว.

^{๕๗} อ้างแล้ว.

๒.๘.๓ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

เพื่อความเป็นเลิศท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารที่จะนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง โดยให้ความสำคัญกับผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้พฤติกรรมของผู้ตาม บรรลุเป้าหมายที่ผู้นำหวังไว้^{๕๘} ขณะที่สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ได้อธิบายถึง Transactional Leadership และ Transformational Leadership ไว้ดังนี้ ผู้นำแบบ Transactional จะให้แนวทางและจูงใจผู้ร่วมงานไปในทิศทางที่เป้าหมายของภารกิจหรือองค์การได้กำหนดไว้โดยการอธิบายบทบาทและภารกิจที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ส่วนผู้นำแบบ Transformational จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงานให้แสดงออกซึ่งความสนใจของตนเอง เพื่อประโยชน์ขององค์การ ภาวะผู้นำแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาค่านิยม (Value) ความเชื่อ (Belief) และความต้องการ (Needs) ของผู้ร่วมงาน^{๕๙}

ศิริพร พูนชัย กล่าวสรุปว่า พฤติกรรมของผู้นำ ในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวังผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง ๒ ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือเชิงเป้าหมาย มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ^{๖๐} ดังนี้

๑. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรมและประเพณีของแต่ละท้องถิ่น

๒. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร

๓. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวพฤติกรรมมีจุดเริ่มต้นจากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำมาเป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออก คือ การศึกษาว่าผู้นำพูดอะไร และทำอะไร โดยการพยายามค้นหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ที่ศึกษาภาวะผู้นำ สาม แบบ คือ อัตตาธิปไตย ประชาธิปไตย และตามสบาย ว่ามีต่อเหตุผู้ตามต่างกันอย่างไรและการศึกษาของเลวินและคณะนำมาสู่การศึกษาผู้นำตามแบบพฤติกรรมผู้นำอย่างจริงจัง โดยอาศัยการศึกษาจากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน^{๖๑} ดังนี้

^{๕๘}พนมพร จันทรปัญญา, เอกสารประกอบการเรียนวิชา ๐๕๑๗๒๓ ภาวะผู้นำทางการศึกษา, (เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๕), หน้า ๔๘.

^{๕๙}สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๕๘), หน้า ๓๖๘.

^{๖๐}ศิริพร พูนชัย, ผู้นำและภาวะผู้นำการพัฒนาภาวะผู้นำและบทบาทของผู้บริหาร (Leadership), (กรุงเทพมหานคร: กองการศึกษาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก, ๒๕๕๗), หน้า ๑.

^{๖๑}รุ่งซ์ดาพร เวหะชาติ, การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, หน้า ๒๖๖.

๑. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

การศึกษาพฤติกรรมของ สตอคคิลล์และคุนส์ ในปี ค.ศ.๑๙๔๕ ที่มาแห่งแห่งรัฐโอไฮโอ มีจุดมุ่งหมาย ๓ ประการ^{๖๒} คือ

๑.๑ เพื่อศึกษาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก

๑.๒ เพื่อศึกษาพฤติกรรมที่ผู้นำแต่ละแบบที่มีผลต่อการทำงานของสมาชิก

๑.๓ เพื่อค้นหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการศึกษาแบบสอบถาม สอบถามผู้ตาม ว่าผู้นำของเขามีพฤติกรรมแสดงออกอย่างไร และแจกแบบสอบถามทั้งสองชุดแล้วนำมาวิเคราะห์ ผลปรากฏว่า ได้พฤติกรรมผู้นำสองมิติ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์

พฤติกรรมมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำมุ่งแสดงออกโดยยึดตัวเองเป็นหลักในการ ตัดสินใจชอบใช้อำนาจ ชอบสั่งการ ไม่ฟังความเห็นของใคร ให้ความสำคัญต่อการทำงาน วิธีการ และผลงานเป็นหลัก ไม่ให้ความสนใจความรู้สึก และจิตใจของผู้ตาม เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบ อัตตาธิปไตยและแบบเผด็จการนั่นเอง

พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำมุ่งแสดงออกโดยยึดกลุ่มเป็น หลักในการตัดสินใจให้ตามเข้ามามีส่วนร่วม มีการปรึกษาหารือ มีการกระจายอำนาจ เห็น ความสำเร็จและให้เกียรติผู้ตาม เป็นพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยนั่นเอง

โดยสรุป ผู้นำทั้งสองแบบมีความเป็นอิสระจากกัน คือ ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมมุ่งงานสูง ก็จะไม่สูงในมิติสัมพันธ์ แต่ก็มีผู้นำแสดงพฤติกรรมสูงทั้งสองมิติ ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

๒. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ในปี ค.ศ.๑๙๔๖ เป็นช่วงเดียวกับ การศึกษามหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยทำการศึกษาในโรงเรียนอุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อ บ่งชี้พฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลการทำงานของผู้ตาม ผลการศึกษาได้ข้อสรุปคล้ายคลึงกันกับการศึกษาใน มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ คือ พฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติ ได้แก่ พฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่ง สัมพันธ์ ในด้านเกี่ยวกับการทำงาน ปรากฏว่า ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมมุ่งงานจะได้ผลผลิตน้อยกว่า ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ เช่น ถ้าพฤติกรรมมุ่งงานได้ผลผลิต ๒๐ เปอร์เซ็นต์ พฤติกรรมมุ่ง สัมพันธ์ได้ผลผลิต ๒๕ เปอร์เซ็นต์ ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์มีผลให้ผู้ตามมีขวัญ กำลังใจในการทำงานสูง และได้ผลผลิตสูง ขณะที่ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมมุ่งงาน มีผลทำให้ผู้ตามมีขวัญ และกำลังใจต่ำ และได้ผลผลิตต่ำ

สรุป การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และภาวะผู้นำของ มหาวิทยาลัยมิชิแกน เป็นฐานในการศึกษาผู้นำในเวลาต่อมา และก่อให้เกิดทฤษฎีใหม่ๆต่อการศึกษา โดยเฉพาะการศึกษาในทางการบริหารการศึกษา สามารถใช้พฤติกรรมผู้นำตนให้เหมาะสมกับงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ ให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพได้

^{๖๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๖๖.

๒.๘.๔ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

เฮอร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรตดินและยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เซย์และบลันชาร์ดประกอบด้วย^{๖๓}

๑. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆ หรือพฤติกรรมด้านการควบคุมงาน
๒. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์
๓. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

เฮอร์เซย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น ๔ แบบ ที่มีความเหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมแตกต่างกัน คือ

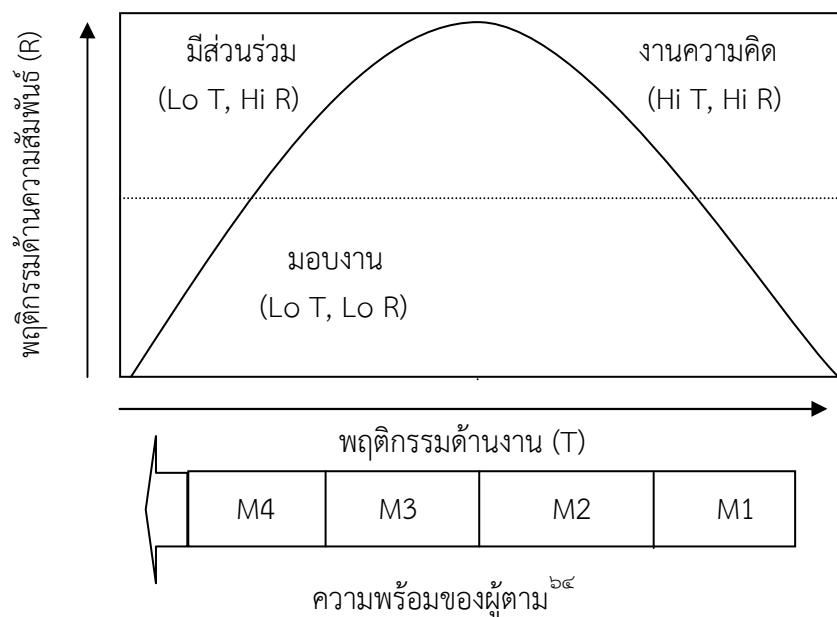
๑. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling Leader) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด และดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมด้านงานและความมั่นใจในระดับ (M1) คือ บุคคลที่มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

๒. ผู้นำแบบขยายความคิด (Selling Leader) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้าง เมื่อผู้ตามขาดความสามารถในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น การให้รางวัลจะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานและความมั่นใจในระดับ (M2) คือ บุคคลที่มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำปานกลาง

๓. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation Leader) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการตัดสินใจ เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ (M3) ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง เป็นบุคคลที่มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจหรือยังไม่สามารถที่จะรับผิดชอบต่องานอย่างเต็มที่

๔. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegating Leader) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กๆ น้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่างเพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ (M4) คือ บุคคลที่มีความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับสูง เป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถ และเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบต่องาน ดังภาพที่ ๒.๑

^{๖๓} จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและภาวะผู้นำทางการศึกษา, หน้า ๒๐๔.



ภาพที่ ๒.๑ ภาวะผู้นำ ๔ แบบ

สรุป ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมของบุคคลในการใช้อิทธิพลชักนำผู้ตามให้เต็มใจและกระตือรือร้นในการทำตามต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเดียวกัน การศึกษาเกี่ยวกับหลักพรหมวิหารกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนประถมศึกษาผู้นำต้องทำการวิเคราะห์ใน ๓ มิติ คือ มิติผู้นำ มิติผู้ตาม และมิติผู้สถานการณ์

๒.๙ หลักพรหมวิหาร ๔

ผู้บริหารหรือผู้นำ คือ บุคคลที่มีหน้ารับผิดชอบอย่างเป็นทางการต่อการสนับสนุนความพยายามในการทำงานของคนอื่น จากแนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่คอยช่วยเหลือบุคคลอื่นให้ทำในสิ่งที่สำเร็จในเวลาที่กำหนดอย่างมีคุณภาพมากขึ้น และบุคคลมีความพึงพอใจผลสำเร็จนี้เกิดจากการที่ผู้บริหารใช้แนวคิดการบริหารแบบใหม่คือ การช่วยเหลือ (Helping) และการสนับสนุน (Supporting) มากกว่าที่จะใช้แนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นการสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ยิ่งไปกว่านั้น ในองค์การสมัยใหม่ผู้บริหารจะถูกกำหนดบทบาทให้เป็นผู้ประสาน (Coordinator) ผู้สอน (Coach) หรือ ผู้นำทีม (Team leader) ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับคน โดยเฉพาะคนในองค์การเอง และการบริหารด้วยหลักคุณธรรมเป็นสิ่งที่พึงมีในตัวผู้บริหารทุกๆ คนโดยเฉพาะหลักพรหมวิหารธรรมที่ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาเพื่อให้เป็นที่รักและศรัทธา แต่การใช้พรหมวิหารธรรมของผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เฉพาะกับเฉพาะคนในองค์การเท่านั้นที่ผู้บริหารต้องใช้หลักพรหมวิหารธรรมเฉพาะกับบุคลากรในองค์การหรือ

^{๒๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๑๐.

ผู้ได้บังคับบัญชาเพียงเท่านั้น^{๖๕} และพรหมวิหาร คือ ธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่ พรหมวิหารเป็นหลักธรรมสำหรับทุกคน เป็นหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์ และหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมีหลายหลักธรรม แต่ในที่นี้ผู้วิจัยได้เน้นเฉพาะหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยตรง คือ พรหมวิหาร ๔ ซึ่งพระพุทธเจ้าตรัสถึง พรหมวิหาร ๔ ไว้ว่า

ดูกรโทณะ ก็พราหมณ์เป็นผู้เสมอด้วยพรหมอย่างไร พราหมณ์ในโลกนี้เป็นอุกโตสุชาติ ทั้งฝ่ายมารดาและบิดา มีครุฑเป็นที่ถือปฏิสนธิหมดจดดีตลอด ๗ ชั่วบรรพบุรุษ ไม่มีใครจะคัดค้านติเตียนได้โดยอ้างถึงชาติ เขาประพฤติกุโณมารพรหมจรรย์เรียนมนต์อยู่ตลอด ๔๘ ปี ครั้นแล้ว ย่อมแสวงหาทรัพย์สำหรับบูชาอาจารย์เพื่ออาจารย์โดยธรรมอย่างเดียว ไม่แสวงหาโดยไม่เป็นธรรม ก็ธรรมในการแสวงหานั่นอย่างไร คือ ไม่ใช่แสวงหาด้วยกลกรรม พาณชยกรรม โครักขกรรม การเป็นนักรบ การรับราชการ ศิลปะอย่างใดอย่างหนึ่ง เขาถือกระเบื้องเทียวภิกขาจารอย่างเดียว มอบทรัพย์สำหรับบูชาอาจารย์แก่อาจารย์แล้ว ปลงผมและหนวดนุ่งห่มผ้ากาสาเยะ ออกบวชเป็นบรรพชิต เขาบวชแล้วอย่างนี้ มีใจประกอบด้วยเมตตาแผ่ไปตลอดทิศหนึ่งอยู่ ทิศที่ ๒ ที่ ๓ ที่ ๔ ก็เหมือนกัน ตามนัยนี้ทั้งเบื้องบน เบื้องล่าง เบื้องขวาง แผ่ไปตลอดโลก ทัวสัตว์ทุกเหล่า ในที่ทุกสถาน ด้วยใจประกอบด้วยเมตตา อันไพบุลย์ ถึงความเป็นใหญ่ หาประมาณมิได้ ไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่ มีใจประกอบด้วยกรุณา ... ประกอบด้วยมุทิตา ... ประกอบด้วยอุเบกขา แผ่ไปตลอดทิศหนึ่งอยู่ทิศที่ ๒ ที่ ๓ ที่ ๔ ก็เหมือนกัน ตามนัยนี้ ทั้งเบื้องบน เบื้องล่าง เบื้องขวาง แผ่ไปตลอดโลก ทัวสัตว์ทุกเหล่า ในที่ทุกสถานด้วยใจประกอบด้วยอุเบกขา อันไพบุลย์ ถึงความเป็นใหญ่ หาประมาณมิได้ไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่ เธอเจริญพรหมวิหาร ๔ ประการนี้แล้ว เมื่อตายไปย่อมเข้าถึงสุคติพรหมโลก ดูกรโทณะ พราหมณ์เป็นผู้ชื่อว่าเสมอด้วยพรหมอย่างนี้แล^{๖๖}

ผู้ดำรงในพรหมวิหาร ย่อมช่วยเหลือมนุษย์สัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตากรุณา และย่อมรักษาธรรมไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้น แม้จะมีกรุณาที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์แต่ก็ต้องมีอุเบกขาด้วยที่จะมิให้เสียธรรม พรหมวิหารนี้ บางทีแปลว่า ธรรมเครื่องอยู่ของพรหม ธรรมเครื่องอยู่อย่างพรหมธรรมประจำใจที่ทำให้เป็นพรหมหรือให้เสมอด้วยพรหม หรือธรรมเครื่องอยู่ของท่านผู้มีคุณยิ่งใหญ่ พรหมวิหาร ๔ เรียกอีกอย่างว่า อัปปมัญญา ๔ เพราะแผ่สม่ำเสมอโดยทั่วไปในมนุษย์สัตว์ทั้งหลาย ไม่มีประมาณ ไม่จำกัดขอบเขต พรหมวิหารมีในผู้ใด ย่อมทำให้ผู้นั้นประพฤติปฏิบัติเกื้อกูลแก่ผู้อื่น ด้วยสังคหวัตถุ และในการที่จะเข้าใจ และปฏิบัติพรหมวิหาร ๔ พึงทราบรายละเอียดบางอย่าง ของผู้บริหารหรือผู้ปกครองสำหรับธรรม ๔ ประการ คือ เมตตา หมายถึง เยื่อใยใฝ่ประโยชน์สุขแก่คนทั้งหลาย หรือน้ำใจปรารถนาประโยชน์สุขที่เป็นไปต่อมิตร กรุณา หมายถึง ทำความสะเทือนใจแก่บุคคล เมื่อคนอื่นประสบทุกข์ หรือถ่ายทอดทุกข์ของผู้อื่นให้หมดไป หรือแผ่ใจไปรับรู้ต่อคนสัตว์ทั้งหลายที่ประสบทุกข์ มุทิตา หมายถึง อนุโมทนายินดีต่อผู้ประกอบด้วยสมบัติหรือผลดีนั้น ๆ และอุเบกขา หมายถึง คอยมองดูอยู่ โดยละความขวนขวายว่า สัตว์ทั้งหลายจงอย่าผูกเวรกัน เป็นต้น และโดยเข้าถึงความเป็นกลาง

^{๖๕} จักรกฤษณ์ โปตาพล, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.slc.mbu.ac.th/wp-content/uploads/2016/11/ผู้บริหารกับพรหมวิหารธรรม>, [๑๒ พฤษภาคม ๒๕๖๑].

^{๖๖} ดูรายละเอียดใน อง.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๑๙๒/๒๓๒.

๒.๙.๑ เมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข

เมตตา คือ ความเป็นมิตร ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น โดยไม่จำเพาะเจาะจงหรือเลือกที่จะปฏิบัติเป็นความปรารถนาที่เปี่ยมล้นไปด้วยความจริงใจเพื่อให้ผู้อื่นได้รับความสุขกรุณา หมายถึง ความเห็นอกเห็นใจความรู้สึกสงสารเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับความเดือดร้อนและเป็นทุกข์โดยที่เราอยากจะช่วยบรรเทาทุกข์หรือช่วยให้เขาเหล่านั้นพ้นทุกข์หรือความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับความสุข ความสุขเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา ความสุขเกิดขึ้นได้ทั้งกายและใจ ความสุขของคฤหัสถ์ ๔ อันได้แก่ ความสุขเกิดจากรมิทรัพย์ ความสุขเกิดจากการใช้จ่ายทรัพย์ ความสุขเกิดจากการไม่เป็นหนี้^{๖๗}

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราชสกลมหาปรินายก พระองค์ทรงกล่าวถึงความสำคัญของความเมตตาไว้ว่า การที่บุคคลฝึกตนให้เป็นผู้มีความเมตตาจะได้รับผลประโยชน์^{๖๘} คือ

๑. ทำให้เป็นคนที่มีจิตใจอ่อนละมุน
๒. ช่วยทำให้สังคมทั้งภายในประเทศ และทั่วโลกสงบสุข ร่มเย็น
๓. ไม่มีการเบียดเบียนซึ่งกันและกัน
๔. เป็นที่ชื่นชอบของบุคคลทั่วไป
๕. ช่วยให้อายุยืนยาว ไม่อาพาตพยาบาท

บุคคลผู้ปรารถนาให้ตนเองมีจิตใจที่สูงขึ้น มีจิตใจที่ตั้งงาม ไม่มีโทสะ ไม่มีความพยาบาท ไม่คิดอิจฉาริษยา ก็ควรที่จะอบรมให้ตนเป็นผู้มีเมตตาให้อยู่ในจิตใจเสมอไม่ให้พร่อง

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ท่านกล่าว เมตตา คือ ความรักใคร่ ปรารถนาดีอยากให้ความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษยสัตว์ทั่วหน้า (loving-kindness; friendliness; goodwill) เป็นความรัก ปรารถนาดีอยากให้ความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษยสัตว์ทั่วหน้า^{๖๙}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ท่านกล่าวถึง เมตตา ไว้ว่า คือ ความรัก ความหวังดี ที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข นักบริหารจะต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดี หรือส่วนดีของเพื่อนร่วมงาน^{๗๐}

พระมหาจุฬินชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี) ท่านกล่าวถึง เมตตาว่า คือ บุคคลผู้มีความเมตตาจากหัวใจอันบริสุทธิ์ต่อเพื่อนมนุษย์อย่างแท้จริงแล้ว จะส่งผลให้เป็นบุคคลที่มีผิวพรรณผ่องใส ใบหน้า

^{๖๗} บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, คู่มือการทำวิทยานิพนธ์และสารนิพนธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ต้นบุญ, ๒๕๕๑), หน้า ๗๔.

^{๖๘} สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก, รสแห่งความเมตตาชุ่มเย็นยิ่งนัก, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๕๐), หน้า ๘-๑๕.

^{๖๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๒๔.

^{๗๐} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๗๖-๗๘.

ผุดผาด มีความรู้สึกโปร่งเบา สงบเย็น จิตเป็นสมาธิ มีความคิดที่แหลมคม ไปที่ใดก็จะได้มิตรไมตรีตอบแทน^{๗๑}

อภิญญวัฒน์ โพธิ์सान กล่าวถึง ความสำคัญของการมีเมตตาไว้ว่า บุคคลที่เจริญเมตตาอยู่เป็นนิตย์ ย่อมได้รับคุณประโยชน์^{๗๒} คือ

๑. นอนหลับสนิทอย่างเป็นสุข
๒. ขณะตื่นก็ใช้ชีวิตอยู่เป็นสุข ไม่ต้องเดือดร้อนใจ
๓. ไม่นอนหลับฝันร้าย
๔. เป็นที่รักใคร่พอใจของผู้อื่น
๕. เป็นที่รักใคร่พอใจของมนุษย์
๖. เทวดาคุ้มครอง
๗. ไฟ ยาพิษ อาวุธ ไม่กล้ากรายทำร้ายได้
๘. มีจิตเป็นสมาธิเร็ว
๙. มีหน้าตาผ่องใส ชื่นบาน
๑๐. ตายสงบ
๑๑. ยังไม่บรรลุนิพพาน ตายไปสู่พรหมโลก

สรุป พรหมวิหาร หมายถึง ผู้นำที่มีปัญญาแล้วยังสามารถเป็นที่พึ่งของทุกคนได้ด้วยความเมตตา กรุณาที่ใครเดือดร้อนก็จะมาพึ่งพาขอความช่วยเหลือ ลูกทีมที่อยู่ร่วมกันก็จะมีความรู้สึกผูกพันอบอุ่น มั่นคง และมีน้ำใจความสามารถในการนำหลักพรหมวิหารทั้ง ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาด้วยความมีอัธยาศัยไมตรีที่ดี สนับสนุนการทำงานด้วยจิตเมตตา มีความตื่นตัวและทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงใช้การพูดที่ดี ฟังง่ายและส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนประสบความสำเร็จหน้าที่การทำงาน และส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามความสามารถของแต่ละคนมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองกาลไกล และมอบหมายงานให้บุคลากรแต่ละคนทำอย่างเมตตาและมีความริเริ่มและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาที่มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อทุกคนและผู้ร่วมงาน

๒.๙.๒ กรุณา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์

ความกรุณา เป็นความรู้สึกต้องการช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อเขาเดือดร้อนและมีทุกข์คนส่วนมากมีประสบการณ์เรื่องความรู้สึกสงสาร เห็นอกเห็นใจจากการเห็นความเศร้าโศกเสียใจเจ็บปวด ทรมาน หรือความโชคร้ายของญาติพี่น้อง เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมชั้นเรียนหรือแม้แต่สัตว์เลี้ยง โดยที่เรามีความตั้งใจและปรารถนาที่จะช่วยให้พวกเขาพ้นจากความทุกข์เหล่านั้น ความกรุณาจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเราลดความรุนแรงและการเบียดเบียนผู้อื่น ในชีวิตประจำวันของเรา เราสามารถปลูกฝัง เรื่องความ

^{๗๑} พระมหาวิฑูริย์ วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี, ความจริงเกี่ยวกับความรัก ความโกรธและความเมตตา เล่ม ๓, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท สำนักพิมพ์สุภา จำกัด, ๒๕๕๒) หน้า ๖๕ – ๖๖.

^{๗๒} อภิญญวัฒน์ โพธิ์सान, สุขวิถี มนุษย์ ชีวิต ความสุข, พิมพ์ครั้งที่ ๓, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, (หจก. อภินิหารการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๓๘-๓๙.

กรุณาให้กับเด็กๆ ได้ด้วยการทำกิจกรรมนอกโรงเรียนและนอกบ้านเพื่อเป็นการช่วยเหลือสังคมและเป็นการแสดงให้เด็กๆ เห็นถึงความแตกต่างในสังคมปัจจุบัน

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ท่านกล่าว กรุณา ว่า คือ ความสงสารคิดที่จะช่วยให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจในอันปลดปล่อยบำบัดความทุกข์เดือดร้อนทั้งและท่านกล่าวถึง กรุณา ในอัมมัญญา ๔ ว่า กรุณา คือ การทำความสะเทือนใจแก่สาธุชน เมื่อคนอื่นประสบทุกข์หรือถ้อยถอนความทุกข์ผู้อื่นให้หมดไปหรือแผ่ใจไปรับรู้ต่อคนและสัตว์ทั้งหลายที่ประสบความทุกข์^{๗๓} และท่านพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต.) ยังได้ขยายความเพิ่มเติมของพรหมวิหาร ๔ หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหม^{๗๔} หรือของท่านผู้เป็นใหญ่ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ เป็นหลักธรรมสำหรับทุกคนที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจ และกำกับความประพฤติที่จะแสดงออกหรือปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างถูกต้องโดยสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เขาประสบ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษยสัตว์ทั้งหลายโดยชอบหลักธรรมนี้ได้แก่

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้าโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ ไปที่ไหนๆ ก็มีแต่คนเอ็นดูรักใคร่อยากใกล้ชิด ด้วยเหตุนี้เมตตาจึงเป็นหลักธรรมพื้นฐานของใจในขั้นแรกในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้มองกันในแง่ดี มีความปรารถนาดีต่อกันพร้อมที่จะรับฟังและพุดจาเหตุผลของกันและกัน ไม่ยึดถือเอาความเห็นแก่ตัวหรือความเกลียดชังเป็นที่ตั้ง

สำหรับเมตตาธรรมในพรหมวิหารนี้ก็จะเกิดขึ้นได้ก็ต้องอาศัยความปราณี และเอ็นดูโดยไม่หวังอะไรตอบแทน ซึ่งแตกต่างจากเมตตาที่มีอยู่ทั่วไปที่อาจจะต้องอิงอาศัยผลตอบแทนบ้างตามโอกาสอันควรแม้แต่เพียงเล็กน้อยก็ตามและเมตตาธรรมข้อนี้เราควรมีไว้ในใจอยู่เสมอ เพื่อสร้างความรู้สึกควบคุมอารมณ์ไว้ตลอดวันว่า เราจะเมตตาสงเคราะห์แก่ประชาชนและจะไม่สร้างความลำบากให้แก่พวกเขา ความทุกข์ที่เขามี เราก็มีเสมอเขา ความสุขที่เขามี เราก็สบายใจไปกับเขา รักผู้อื่นเสมอด้วยรักตนเอง

๒. กรุณา ความสงสาร ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ ซึ่งความทุกข์ก็คือ สิ่งที่เข้ามาเบียดเบียนให้เกิดความไม่สบายกายไม่สบายใจและเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน พระพุทธองค์ทรงสรุปไว้ว่าความทุกข์มี ๒ กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

๒.๑ ทุกข์โดยสภาวะ หรือเกิดจากเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของร่างกาย เช่น การเกิด การเจ็บไข้ ความแก่และความตายสิ่งมีชีวิตทั้งหลายที่เกิดมาในโลกจะต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งรวมเรียกว่า “กายิกทุกข์”^{๗๕}

๒.๒ ทุกข์จรหรือทุกข์ทางใจ อันเป็นความทุกข์ที่เกิดจากสาเหตุที่อยู่นอกตัวเรา เช่น เมื่อปรารถนาแล้วไม่สมหวังก็เป็นทุกข์ การประสบกับสิ่งอันไม่เป็นที่รักก็เป็นทุกข์การพลัดพรากจากสิ่งอันเป็นที่รักก็เป็นทุกข์ รวมเรียกว่า “เจตสิกทุกข์”

^{๗๓} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๒๔.

^{๗๔} ดูรายละเอียดใน ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๗๕.

^{๗๕} ดูรายละเอียดใน ขุ.ป. (ไทย) ๓๑/๑๗๓/๒๗๑-๒๗๒. และ อภิ.ย. (ไทย) ๓๘/๑๐/๓๕๗.

๓. มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข ไม่น้อยเนื้อต่ำใจเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีกว่าตน เราต้องหมั่นฝึกหัดตนให้เป็นคนที่มีมุทิตาอยู่เสมอ เพราะจะเป็นการสร้างไมตรีและผูกมิตรกับผู้อื่นได้ง่ายและลึกซึ้ง

๔. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรมรวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาควรได้รับผลอันเหมาะสมกับความรับผิดชอบของตน^{๗๖}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ท่านกล่าวถึง กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลกยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุน ด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขด้วย นั่นเอง^{๗๗}

สรุป หลักกรุณา หมายถึง ผู้นำหรือบริหารเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในโรงเรียนจนเกิดผลกระทบต่อบุคลากร ผู้นำจะต้อง ยื่นมือช่วยเหลือใช้ในสถานการณ์ที่ คนอื่นเขาตกต่ำเดือดร้อนและนำหลักเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาในการบูรณาการงานวิชาการเป็นอย่างดี และมอบหมายงานแก่บุคลากรตามความสามารถโดดเด่นด้านความรู้ทางวิชาการและความเสียสละ คำปรึกษางานวิชาการแก่ทุกคนเรื่องศาสตร์สาขาต่างๆ เหมาะสมกับผู้นำสนับสนุนให้บุคลากรครูพัฒนางานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้นักเรียนด้วยความยินดีและพัฒนานวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอนให้มีความหลากหลาย เช่น งานกิจกรรมการเรียนรู้ กิจกรรมลูกเสือเนตรนารีจนประสบผลสัมฤทธิ์ที่ประกอบด้วยความสามารถทางวิชาการ มีความรู้ในระดับสูง มีความเก่งในการเรียนรู้ มีความเชี่ยวชาญวิชาการ และเก่งในหลายด้านและรู้จักในด้านต่างๆ

๒.๙.๓ มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี

ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า "ดี" ในที่นี้ หมายถึง การมีความสุขหรือมีความเจริญก้าวหน้า ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีจึงหมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ไม่มีจิตใจริษยา ความริษยา คือ ความไม่สบายใจ ความโกรธ ความฟุ้งซ่านซึ่งมักเกิดขึ้นเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีกว่าตน เช่น เห็นเพื่อนแต่งตัวเรียบร้อยแล้วครุชมเขยก็เกิดความรู้สึกอิจฉา จึงแกล้งเอาเศษซอล์ โคลน หรือหมักไปป้ายตามเสื้อกางเกงของเพื่อนนักเรียนคนนั้นให้สกปรกเลอะเทอะเราต้องหมั่นฝึกหัดตนให้เป็นคนที่มีมุทิตา เพราะจะสร้างไมตรีและผูกมิตรกับผู้อื่นได้ง่ายและลึกซึ้ง

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ท่านกล่าว ถึง มุทิตา คือ ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นมีความสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อผู้ใดบังคับบัญชาโดยปกติสุข มีความยินดีด้วยเมื่อผู้ใดบังคับบัญชามีความสุข มีความเจริญงอกงามในหน้าที่การงาน^{๗๘} และท่าน

^{๗๖} ดูรายละเอียดใน ขุ.ป. (ไทย) ๓๑/๑๗๓/๒๗๒. และ อภิ.ย. (ไทย) ๓๘/๑๐/๓๕๗.

^{๗๗} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, หน้า ๗๖-๗๘.

^{๗๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, หน้า ๑๒๔.

กล่าวต่อไปอีกว่า มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข ไม่น้อยเนื้อต่ำใจเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีกว่าตน เราต้องหมั่นฝึกหัดตนให้เป็นคนที่มีมุทิตาอยู่เสมอ เพราะจะเป็นการสร้างไมตรีและผูกมิตรกับผู้อื่นได้ง่ายและลึกซึ้ง

พระเทพติก (ระแบบ ฐิตญาณโณ) ท่านกล่าว ถึง มุทิตา คือ มุทิตา ความชื่นชมยินดีเมื่อเห็นบุคคลอื่นเขาได้ดี มุทิตาจึงใช้ในกรณีเมื่อเห็นคนอื่นเขาได้ดี มีความสุข มีความเจริญก้าวหน้า มีความสำเร็จในชีวิต การงาน การศึกษา ก็พลบชื่นชมยินดีกับเขา ถ้าหากว่าจะแสดงออกทางกาย วาจาได้ ก็ช่วยเหลือ ก็แสดงไป แต่ถ้าไม่สามารถทำได้ ก็ให้ความรู้สึกชื่นชมยินดีในการที่เขาได้ดี ประารถนาที่จะเห็นเขารักษาสัมบัติ ฐานะ ตำแหน่งเอาไว้ได้นานๆและมีความเจริญยิ่งขึ้นไป^{๗๙}

โดยสรุป หลักมุทิตา หมายถึง ผู้นำจะต้องแสดงออกทางพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความยินดีในสิ่งที่ผู้อื่นมี ยินดีในสิ่งที่ผู้อื่นเป็นและเอาใจสนับสนุน ส่งเสริม เมื่อเขาประสบความสำเร็จ

๒.๙.๔ อุเบกขา คือ การรู้จักวางเฉย

การรู้จักวางเฉย คือ การวางใจเป็นกลางเพราะพิจารณาเห็นว่า ใครทำดียอมได้ดี ใครทำชั่วยอมได้ชั่ว ตามกฎแห่งกรรม คือ ใครทำสิ่งใดไว้สิ่งนั้นย่อมตอบสนองคืนบุคคลผู้กระทำ เมื่อเราเห็นใครได้รับผลกระทบในทางที่เป็นโทษเราก็ไม่ควรดีใจหรือคิดซ้ำเติมเขาในเรื่องที่เกิดขึ้น เราควรมีความปรารถนาดี คือพยายามช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) ท่านกล่าวถึง อุเบกขาว่า มีความเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเที่ยงตรงโดยธรรม ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันได้รับผลดีและชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบ พร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รู้จักวางเฉยสงบใจ ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรต้องทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดี เขาสมควรรับผิดชอบด้วยตนเอง^{๘๐}

ปัญญานันทภิกขุ ได้ให้แนวคิดพรหมวิหาร เป็นหลักใจ ได้แก่ ผู้ใหญ่ที่ดียอมดำรงตนมั่นคงอยู่ในพรหมวิหารสี่ ประการเป็นประจำในผู้น้อยเป็นนิจ คือมีเมตตารักใคร่ปรารถนาให้ผู้น้อยได้รับความร่มเย็นเป็นสุขโดยทั่วกัน ๑ กรุณาสงสารช่วยเหลือผู้ที่น้อยที่ทุกข์ยากจนเต็มความสามารถ ๑ มุทิตา พลอยยินดีต่อผู้น้อยที่มีความเจริญขึ้น แม้จะได้รับยกย่องดีกว่าตนก็ไม่คิดริษยา ๑ และ อุเบกขา วางตนเฉยๆ ในเวลาที่เห็นผู้น้อยต้องได้รับโทษ หรือรับความวิบัติที่ตนไม่สามารถจะช่วยให้หรือตนช่วยแล้วแต่ไม่สำเร็จ^{๘๑}

พระเทพติก (ระแบบ ฐิตญาณโณ) พรหมวิหาร แปลว่า ธรรมเป็นหลักใจหรือเป็นเครื่องอยู่ของท่านผู้ใหญ่ทั้งหลาย ขอนี้ว่ากันโดยฐานะแล้ว คนเราก็มักมีคนที่เล็กกว่าเราอยู่เสมอ พรหมวิหารจึงเป็นธรรมจำเป็นสำหรับคนทุกคนนั่นเอง ได้แก่ อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจ ไม่เสียใจเมื่อคนอื่นประสบความสำเร็จ คือ ทำจิตให้เป็นกลาง ได้แก่วางเฉย ไม่ดีใจเมื่อศัตรูของเราประสบความสำเร็จ ดีใจเมื่อมีอันตรายนัลมตายไป และไม่เสียใจเมื่อญาติพี่น้องคนใกล้ชิดของเราประสบความสำเร็จเพราะการ

^{๗๙} ุรยละเอียดใน อภ.วิภังค.(ไทย) ๓๕/๓๔๑/๓๖๙.

^{๘๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒๔.

^{๘๑} ปัญญานันทภิกขุ, **หน้าที่ของคน**, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๑), หน้า ๑๘๘.

กระทำความผิดของเขาเป็นเหตุ โดยทำความรู้สึกว่าเขาทุกคนที่เกิดมาก็มีกรรมเป็นของของตน จะต้องเป็นผู้รับผลของกรรม มีกรรมเป็นกำเนิด มีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์ และมีกรรมเป็นที่พึ่งอาศัย ใครทำกรรมอันใดไว้ จะดีหรือชั่วก็ตาม จะต้องเป็นผู้รับผลของกรรมนั้น ฟันธงของเราประสบความสำเร็จเพราะกรรมของเขาเอง แม้จะเศร้าโศกเสียใจก็ช่วยเหลือแก้ไขอะไรไม่ได้ ทำให้ตัวเองเดือดร้อนเป็นทุกข์ มีความกังวลโดยไม่เกิดอะไรขึ้นมา^{๘๒} มุทิตา (ความเบิกบานพลอยยินดี) เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุขก็ มีใจแช่มชื่นเบิกบาน เมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นไป พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย^{๘๓}

กิตติทัศน์ ผกาทอง ได้ให้ความเห็นว่า มุทิตา คือ หลักธรรมสำหรับการดำรงตนของผู้นำ ซึ่งโบราณเปรียบผู้นำ ดุจพรหม คือบุคคลผู้ยิ่งใหญ่และมีอำนาจ ประกอบด้วยมุทิตา หมายถึง อหิงสาไม่ตรีจิตทั้งดงามและผ่องใส ยินดีในความสุขและความสมหวังของผู้อื่น แม้มีทุกข์หรือสวเคราะห์กรรมก็ไม่คิดจะซ้ำเติมหรือเยาะเย้ยให้ต้องเจ็บช้ำน้ำใจ^{๘๔}

สรุป หลักอุเบกขา หมายถึง ผู้นำต้องการมีใจหนักแน่น มั่นคง เพียรธรรม เป็นกลาง รู้จักวางเฉย เมื่อมีสิ่งดีหรือไม่ดีมากระทบจิตใจ ไม่แสดงออกจนกลายอคติ ต้องใช้ปัญญา คือ ต้องรู้ว่าอะไรถูกอะไรผิด อะไรเป็นความจริง อะไรเป็นความถูกต้องดีงาม อะไรคือหลักการ แล้วเอาความรู้นั้นมาปรับเข้ากับความรู้สึกที่เปลี่ยนแปลงให้ลงตัวพอดี เพื่อวางตัวได้ถูกต้อง เป็นกลาง

๒.๑๐ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนประถมศึกษา

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง สามารถแสดงพฤติกรรมในการนำ ความมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์ เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่มมีผลกระทบต่อสิ่งอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ ร่วมงาน องค์กรหรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพหรือด้อยประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญยิ่งของนักบริหารที่จะนำหน่วยงานหรือกลุ่มองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีสติปัญญา หรือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มต่างๆ ในการชักนำพาผู้อื่น หรือ จูงใจให้ผู้อื่นร่วมปฏิบัติงานหรือร่วมทำกิจกรรมขององค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ ถ้าองค์กรมีผู้นำที่เก่งในการบริหาร มีวิสัยทัศน์และมีความรับผิดชอบจะทำให้องค์กรนั้นได้เปรียบในแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ รวมทั้งทำให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง เมื่อแสดงบทบาทในการนำเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือหน่วยงาน การวางแผน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ประสาน เป็นผู้ให้ความสะดวก เป็นผู้ติดต่อดูแลให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือ เป็นผู้รับผิดชอบแทนหน่วยงานนั้นๆ หรือเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอกและเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่มได้ภาวะผู้นำ จึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน หน่วยงาน องค์กร และมีความ สามารถโน้มน้าวทางจิตใจผู้อื่นได้ สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานและองค์กรให้การสนับสนุนสู่การ

^{๘๒} พระเทพดิลก (ระแบบ วิฑูรย์โกวิท), **ธรรมปริทรรศน์**, หน้า ๖๔-๖๖.

^{๘๓} ดุราลัยละเอียดยใน ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๘๔/๒๒๖, ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒.

^{๘๔} กิตติทัศน์ ผกาทอง, **ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๗๑-๑๗๒.

เปลี่ยนแปลงต่อองค์กร ฉะนั้น ผู้นำจึงต้องสร้างภาพแห่งความสำเร็จในองค์กร จึงทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการบริหารงานของผู้นำ ตลอดจนความคาดหวังความสำเร็จให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้นำและผู้ร่วมงาน^{๘๕}

๒.๑๐.๑ ด้านสมรรถนะ

สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลหรือเป็นไปตามเกณฑ์ หรือการมีผลงานที่โดดเด่นกว่าในการทำงานหรือสถานการณ์นั้น สมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา (Teachers and personals competency หมายถึง พฤติกรรมซึ่งเกิดจากการรวมความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณลักษณะ (Character) ทศนคติ (Attitude) และแรงจูงใจ (Motivation) ของบุคคล และส่งผลต่อความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างโดดเด่น และสมรรถนะ มีองค์ประกอบ ๓ ประการ^{๘๖} คือ

๑. ความรู้ (Knowledge)
๒. ทักษะ (Skills)
๓. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes)

กระทรวงศึกษาธิการ กล่าวว่า สมรรถนะสำคัญ (Key competencies) คือ ความสามารถและทักษะสำคัญที่ผู้เรียนทุกคนพึงมี เพื่อเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านวิทยาการ สังคม และสิ่งแวดล้อม อีกทั้งมีการสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างกว้างขวางหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน ๕ ประการ^{๘๗} ได้แก่

๑. ความสามารถในการสื่อสาร
๒. ความสามารถในการคิด
๓. ความสามารถในการแก้ปัญหา
๔. ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต
๕. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวว่า สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจในการให้บริการ และการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ของสมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind)^{๘๘} ดังนี้

๑. ความตั้งใจและเต็มใจในการให้บริการ

^{๘๕} พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ฐิริปญโญ, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์, ๒๕๕๙), หน้า ๒.

^{๘๖} สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู, ๒๕๕๕), หน้า ๗๖-๗๗.

^{๘๗} กระทรวงศึกษาธิการ, นิยามคำศัพท์หลักสูตร หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๓.

^{๘๘} คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือการประเมินสมรรถนะครู, (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ๒๕๕๓), หน้า ๒๖.

- ๑.๑ ทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมเมื่อมีโอกาส
- ๑.๒ เต็มใจ ภาคภูมิใจ และมีความสุขในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ
- ๒. การปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ
 - ๒.๑ ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ และนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง
 - ๒.๒ ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ

สุนทร โคตรบรรเทา กล่าวว่า ผู้นำควรมีคุณลักษณะและทักษะด้านสมรรถนะ คือ ความสามารถของผู้นำ ๕ ประการ^{๘๙} ดังนี้

- ๑. เชาวน์ปัญญา คือ ความรู้ความสามารถ ความเฉลียวฉลาดและความมีปัญญาดี
- ๒. ความตื่นตัว คือ ความคล่องแคล่ว ว่องไวในการสังเกตและการตอบสนองต่ออันตราย และสถานการณ์ที่ไม่ปกติ
- ๓. ความสามารถในการพูดคล่อง คือ ความสามารถตามธรรมชาติในการพูดและการฟัง
- ๔. ความเป็นคนต้นคิดหรืออันทันภาพ คือ การมีความคิดแปลกใหม่ คิดสร้างสรรค์ และมีความคิดอย่างอิสระ
- ๕. การตัดสินใจฉับไว คือ มีความสามารถในการตัดสินใจที่มีการพิจารณาแล้วอย่างดีและรอบคอบ และสร้างแนวคิดอย่างมีเหตุผล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้นหากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้^{๙๐}

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา กล่าวว่า สมรรถนะหรือขีดความสามารถ สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการ นำไปใช้งานได้ ๒ กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนว British approach ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงานและวิชาชีพนั้น ส่วนสมรรถนะตามแนว American approach จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากร กำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะต้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์กร

^{๘๙} สุนทร โคตรบรรเทา, *ภาวะผู้นำในองค์กรสถานศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๖๐), หน้า ๔๕.

^{๙๐} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), *แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล*, (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, ๒๕๕๔), หน้า ๒๓.

ต้องการจะเป็นเพราะแต่ละองค์การย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน สำหรับการให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะตามแนวคิด American approach^{๙๑} มีดังนี้

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญด้านต่างๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำการหรือดเว้นการ กระทำในกิจการใดๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการ เรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติจนเป็นนิสัย”^{๙๒}

สรุป ด้านสมรรถนะตามหลักพรหมวิหาร หมายถึง ความสามารถในการนำหลักพรหมวิหารทั้ง ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุติตา และอุเบกขาด้วยความมีอัธยาศัยไมตรีที่ดี สนับสนุนการทำงานด้วยจิตเมตตา มีความตื่นตัว และทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงใช้การพูดที่ดี ฟังง่ายและส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนประสบความสำเร็จหน้าที่การทำงาน และส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามความสามารถของแต่ละคนมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองกาลไกล และมอบหมายงานให้บุคลากรแต่ละคนทำอย่างเมตตาและมีความริเริ่มและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาที่มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อทุกคนและผู้ร่วมงาน

๒.๑๐.๒ ด้านผลสัมฤทธิ์

ผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ความหมายและความสำคัญของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นมาของการนำระบบดังกล่าวมาใช้ในภาคราชการไทย หลักการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ องค์ประกอบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และอื่น ๆ โดยเฉพาะความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ และสิ่งสำคัญที่พึงระวังซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคให้เกิดความล้มเหลวต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ และยังชี้ให้เห็นเป็นการทบทวนถึงการปรับใช้องค์ความรู้เรื่องดังกล่าวในระบบบริหารภาครัฐไทยในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา โดยองค์ความรู้ในเรื่องนี้ปัจจุบันนับได้ว่ามีพลวัตที่ค่อนข้างสูง ตามกระแสความนิยมและความเปลี่ยนแปลงไปของหลักการพื้นฐานด้านรัฐประศาสนศาสตร์หรือการบริหารจัดการภาครัฐ รวมตลอดจนถึงแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของภาคเอกชนที่หลายหน่วยงานภาครัฐใช้เป็นต้นแบบและนำมาปรับใช้กับองค์การภาครัฐเพื่อเป็นกลไกและเครื่องมือสร้างความสำเร็จในการบริหารกิจการสาธารณะ อย่างไรก็ตาม บทความนี้ ไม่ได้มุ่งเนื้อหาในเชิงทฤษฎีมากนักเนื่องจากมักเป็นที่เข้าใจยากโดยเฉพาะในแง่ของการทบทวน หรือการขยายขอบเขตไปวิพากษ์แนวคิดทฤษฎี และการวิพากษ์ผลการนำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปใช้ในระบอบราชการไทย เนื่องจากสิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่ย่อมมีนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญทั้งหลายเห็นต่างกันไปบ้าง และในประการหนึ่งนั้น แม้ในความเป็นจริงที่แนวคิดเรื่องการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะได้รับการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวางในรอบหลายปีที่ผ่านมา แต่สำหรับบุคลากรภาครัฐไทยในแง่ผู้ปฏิบัติเอง กลับน่าจะมีไม่มากนักที่จะ

^{๙๑}สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: www.siamhrm.com/report/article_report [๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๐].

^{๙๒}อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ, การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล, วารสารบริหารคน, (๒๑ ตุลาคม-ธันวาคม ๒๕๕๓), หน้า ๑๑-๑๘.

เข้าใจกับมันอย่างลึกซึ้งซึ่งมากกว่าการรับคำสั่งจากหน่วยเหนือหรือผู้บังคับบัญชาในระดับบนมา ปฏิบัติการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ^{๙๓}

สุนทร โคตรบรรเทา กล่าวว่า ผู้นำควรมีคุณลักษณะและทักษะด้านผลสัมฤทธิ์^{๙๔} ดังนี้

๑. ความสามารถทางวิชาการ คือ การมีความในระดับสูง มีความเก่งในการเรียนรู้ มีความเข้าใจงานวิชาการได้ในระดับสูง และเก่งในหลายด้าน (เป็นพหูสูตร)

๒. ความรู้ คือ ผู้นำมีคุณลักษณะที่โดดเด่นในด้านความรู้ในศาสตร์สาขาต่างๆ และรู้ในสิ่งที่ผู้อื่นไม่รู้ รู้ลึกในด้านต่างๆ

๓. ความสำเร็จทางกีฬา คือ ผู้นำมักเป็นนักกีฬาที่ตนชอบและสนใจเป็นพิเศษ และฝึกมาในกีฬานั้นจนมีความสำเร็จในกีฬา เช่น กอล์ฟ ยิงปืน ชีมา เปตอง เป็นต้น

ก. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยสำคัญสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจแนวคิด วิธีการและประโยชน์ของวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะสามารถปรับตัวและสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญมีดังต่อไปนี้^{๙๕}

๑. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ สนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

๑.๑ การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้บริหารขององค์การจะต้องให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ วัดดูประสงค์และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผล

๑.๒ การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอว่าการวัดผลไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น แก้ปัญหาได้ถูกต้องมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

๒. การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงเสมอว่า ระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์การได้ ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิม ที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้น

^{๙๓} การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ผล, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php? [๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๑].

^{๙๔} สุนทร โคตรบรรเทา, ภาวะผู้นำในองค์กรศึกษา, หน้า ๔๖.

^{๙๕} อ้างแล้ว.

๒.๑ การพัฒนาตัวบ่งชี้ การเลือกตัวบ่งชี้ที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจ นั้น จะต้องเลือกตัวบ่งชี้ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องพัฒนา โดยผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้นๆกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนั้นๆด้วย โดยตัวบ่งชี้จะมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ รวมถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการ แต่ควรจะให้มิติตัวบ่งชี้ในจำนวนเท่าที่จำเป็น โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการจัดทำและรักษาระบบ ข้อมูลนี้ด้วย

๒.๒ การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล ผู้พัฒนาระบบจะต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาสาระของโครงการหรืองานที่จะวัดผลการปฏิบัติงาน โดยต้องคำนึงถึงการจัดทำรายงานผลซึ่งจะแยกเป็น ๒ ส่วน คือ ส่วนที่จะรายงานเป็นช่วงเวลาตามกำหนดทุกครึ่งปีหรือหนึ่งปี เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผนหรือการจัดทำงบประมาณประจำปี และส่วนที่เป็นกรายงานเฉพาะกิจที่สามารถเรียกดูข้อมูลตัวบ่งชี้ได้ทันทีในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น ซึ่งความสำเร็จในการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประโยชน์ได้จึงอยู่ที่การจัดทำข้อมูลที่สะท้อนผลงานจริง ทันเวลา และมีปริมาณข้อมูลที่เหมาะสม โดยมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด

๓. การพัฒนาบุคลากรและองค์การ ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่างๆให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานภายใต้สถานะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะเดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

นอกจากนี้ยกมาแล้วอาศัยทักษะของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายท่านประกอบกับประสบการณ์ของผู้เขียนที่ทำงานด้านการพัฒนาองค์การมาในระยะหนึ่ง ผู้เขียนใคร่ขอสรุปปัจจัยสำคัญหลายประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบผลสำเร็จได้แก่

๑. ผู้บริหารทุกระดับ ต้องมีภาวะผู้นำ มีจิตสำนึกในเป้าหมาย และทิศทางการทำงาน มีความเป็นเพื่อน มีความกระตือรือร้นความซื่อสัตย์ มีความฉลาดรอบรู้ มีความจริงใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีศรัทธาความเชื่อมั่นมีเทคนิคในการทำงานมีทักษะในการถ่ายทอด เป็นผู้นำที่ทำการมุ่งประโยชน์ส่วนรวม ประโยชน์แผ่นดิน ปกครองด้วยหลักธรรมาธิปไตย/ธรรมาภิบาล มีความสามารถ (Competence) มีความสำนึกรับผิดชอบ (Accountability) มีความเป็นกลาง (Neutrality) การมุ่งสัมฤทธิ์ผล (Result Orientation) ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism)

๒. มีการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ระบบข้อมูลต้องสามารถแสดงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ สู่เป้าหมายขององค์การได้ โดยการเลือกตัวชี้วัดที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง และมีการวางระบบการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ครบวงจร

๓. ให้ความสำคัญและมีการพัฒนาบุคลากรและองค์การที่เด่นชัด ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานผู้บริหารจะต้องใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน และต้องมีระบบการพัฒนาระบบเจ้าหน้าที่เพื่อให้มีศักยภาพขีดความสามารถที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และเจ้าหน้าที่ต้องเข้าใจเรื่องการวัด และการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

๔. มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามข้อเสนอของ Marquardt และ Reynolds (๑994) หรือตามแนวคิดของ Peter Senge เป็นต้น มีบรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) ต่อการสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งเป็นบรรยากาศภายในองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรค์นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่องเป็นองค์การที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันไร้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ จะต้องมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environment scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่งองค์การต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การ เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างสรค์นวัตกรรมได้อย่างชัดเจน

๕. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) กล่าวคือ จะต้องมีการปรับระดับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่นๆ มีมากขึ้น

๖. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์การ (corporate learning culture) การมีวัฒนธรรมองค์การที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์การมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์การไปพร้อม ๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์การโดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์การ จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์การหรือ "องค์การนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการที่องค์การจะต้องจัดให้มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning-facilitated technology) โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น มุ่งต่อการสร้างสรค์องค์ความรู้ (knowledge creation) และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์การเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

๗. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (Empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงมือทำอีกด้วย

๘. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

๙. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (Strategy) มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

๑๐. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and networking) การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

๑๑. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็ความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร

ข. ลักษณะองค์กรที่บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

องค์กรที่ได้ใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะมีลักษณะทั่วไป^{๑๖} ดังนี้

๑. มีนโยบาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และเป้าหมายที่รูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมาย

๒. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป็นเป้าหมายที่มีรากฐานมาจากพันธกิจขององค์กรเท่านั้น

๓. เป้าหมายจะวัดได้เป็นรูปธรรม โดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้

๔. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก

๕. พนักงานทุกคน รู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร คิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร

๖. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารงาน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผลได้อย่างเหมาะสม

๗. มีระบบสนับสนุนการทำงาน ในเรื่องระเบียบการทำงานสถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน

^{๑๖} การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: www.isotoyou.com [๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๑].

๘. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกัน ในการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

๙. พนักงานมีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากได้โอกาสปรับปรุงงานและดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขึ้น ทำให้ลูก้าได้รับความพอใจ

สรุป ด้านผลสัมฤทธิ์ตามหลักพรหมวิหาร หมายถึง ความสามารถในการนำหลักเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาในการบูรณาการงานวิชาการเป็นอย่างดี และมอบหมายงานแก่บุคลากรตามความสามารถโดดเด่นด้านความรู้ทางวิชาการและความเสียสละคำปรึกษางานวิชาการแก่ทุกคน เรื่องศาสตร์สาขาต่างๆ เหมาะสมกับผู้นำเสนอสนับสนุนให้บุคลากรครุพัฒนางานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้นักเรียนด้วยความยินดีและพัฒนานวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอนให้มีความหลากหลาย เช่น งานกิจกรรมการเรียนรู้ กิจกรรมลูกเสือเนตรนารีจนประสบผลสัมฤทธิ์ที่ประกอบด้วยความสามารถทางวิชาการ มีความรู้ในระดับสูง มีความเก่งในการเรียนรู้ มีความเข้างานวิชาการ และเก่งในหลายด้านและรู้จักในด้านต่างๆ

๒.๑๐.๓ ด้านความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบคือความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุความสำเร็จ สอดคล้องตามกฎระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานอย่างมีสำนึกต่อหน้าที่ สังคม ประชาชน และประเทศ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการและส่วนรวมเป็นสำคัญรวมทั้งยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานดังกล่าวอีกด้วย ทั้งที่เป็นผลดี และผลเสีย ตลอดจนพร้อมแสดงข้อเท็จจริงในการประกอบภารกิจต่อสาธารณชนและสามารถชี้แจง เหตุผลได้และพร้อมต่อการตรวจสอบจากสาธารณะชนให้รับรู้เรื่องของการบริหารงานทุกองค์กร

กฤษณา พันธุ์วานิช กล่าวถึง ความรับผิดชอบไว้ว่า คือ สภาพที่รู้จักภาวะหน้าที่ และทำงาน หรือดำเนินการ ตามภาระหน้าที่ให้เกิดผลลัพธ์มากที่สุด^{๙๗}

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ กล่าวถึง ความรับผิดชอบไว้ว่าคือความสามารถในการตอบคำถามหรืออธิบายพฤติกรรมได้ รวมถึงความรับผิดชอบในผลงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในแง่มุมมองของการปฏิบัติถือว่า สมนี้รับผิดชอบในคุณสมบัติหรือทักษะ ที่บุคคลพึงแสดงออกเพื่อชี้ให้เห็นว่าได้ยอมรับในภารกิจที่ได้มอบหมายและนำไปปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ ประกอบด้วยหลักย่อยต่อไปนี้^{๙๘}

๑. การมีเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นสิ่งสำคัญสิ่งแรกของระบบสำนึกการรับผิดชอบ
๒. ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
๓. การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
๔. การจัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อต่อการทำงานไม่หยุดยั้ง ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงต้องมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

^{๙๗} กฤษณา พันธุ์วานิช, **คนมีคุณธรรมความรับผิดชอบในพระราชดำริพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว**, มติชนรายวัน, (๒๙ มกราคม ๒๕๕๐): ๘.

^{๙๘} ทิพาวดี เมฆสวรรค์, **ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ**, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๔๓), หน้า ๔๓.

๕. การมีแผนสำรอง และส่วนประกอบขององค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมสำนึกรับผิดชอบ มีการวางแผนฟื้นฟูที่สามารถสื่อสารได้ให้องค์กรรับทราบได้

๖. การติดตามและประเมินผลการทำงาน องค์การจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลการทำงานเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจดูว่าผลงานนั้นเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพงานที่กำหนดไว้ ต้องดำเนินงานให้ทันที

พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ท่านกล่าวถึงความรับผิดชอบ (Accountability) ไว้ว่า คือ การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ในการปฏิบัติหน้าที่ทุกอย่างต้องมีคนรับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนภารกิจไปสู่ความสำเร็จ และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต้องมีผู้ออกมารับผิดชอบดำเนินการแก้ไขอย่างทันท่วงที^{๙๙}

ยุศศรี อาริยะ กล่าวถึง ความรับผิดชอบไว้ว่าคือ ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุความสำเร็จ สอดคล้องตามกฎระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติงานอย่างมีสำนึกต่อหน้าที่ สังคม ประชาชน และประเทศ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการและส่วนรวมเป็นสำคัญรวมทั้งยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานดังกล่าวอีกด้วย ทั้งที่เป็นผลดี และผลเสีย ตลอดจนพร้อมแสดงข้อเท็จจริงในการประกอบภารกิจต่อสาธารณชนและสามารถชี้แจงเหตุผลได้และพร้อมต่อการตรวจสอบจากสาธารณะ^{๑๐๐}

สุนทร โคตรบรรเทา กล่าวว่า ผู้นำควรมีคุณลักษณะและทักษะด้านความรับผิดชอบ ควรมีคุณลักษณะและทักษะทั้ง ๖ ประการ^{๑๐๑} ดังนี้

๑. การฟังพาได้ คือ ผู้นำมีลักษณะโดดเด่นที่นำไว้วางใจได้และฟังพาได้อย่างมีความเชื่อมั่น

๒. ความคิดริเริ่ม คือ ผู้นำมีลักษณะที่มีความสามารถในการคิดอย่างอิสระด้วยวิธีการใหม่ๆ ก่อนผู้อื่น

๓. ความยืนหยัด คือ ผู้นำมีลักษณะโดดเด่นในความอดทน สู้งานและทำต่อไปทั้งที่มีความยุ่งยาก และมีการต่อต้านจนกว่าจะประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

๔. ความเป็นนักต่อสู้ คือ ผู้นำมีลักษณะโดดเด่นในการเป็นคนจริง ไม่ท้อถอยและยอมแพ้โดยง่าย

๕. ความเชื่อมั่นในตนเอง คือ ผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและเหนือกว่าผู้อื่น

๖. ความปรารถนาในความเป็นเลิศ คือ ผู้นำมีลักษณะในการปรารถนาในความเป็นเลิศในสิ่งที่คิด ที่พูด และที่ทำ

สรุป ด้านความรับผิดชอบตามหลักพรหมวิหาร หมายถึง ในการบริหารสามารถนำหลักพรหมวิหารทั้ง ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาบริหารจัดการด้วยความภาคภูมิใจในการและยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่มด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำต้องยืนหยัด ความอดทน

^{๙๙} พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา, หน้า ๔๔.

^{๑๐๐} ยุศศรี อาริยะ, โลกาภิวัตน์ กับ Good Governance ในธรรมาภิบาลกับคอร์รัปชันในสังคม, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจิตรศิลป์, ๒๕๔๖), หน้า ๔๑.

^{๑๐๑} สุนทร โคตรบรรเทา, ภาวะผู้นำในองค์กรสถานศึกษา, หน้า ๔๗.

สู่งานที่รับผิดชอบ มีการเปลี่ยนแปลงงานบริหารจัดการที่ประสบปัญหาและแก้ปัญหาจนประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย ในการสร้างแรงจูงใจแก่ครู

๒.๑๐.๔ ด้านการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม คือ การมีส่วนร่วมที่เป็นอิสระโดยความสมัครใจ ในการร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือปฏิบัติ ร่วมประเมินผล และร่วมกับประโยชน์การมีส่วนร่วมของประชาชน ในการพัฒนา มิได้หมายถึงการให้ประชาชนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาของรัฐตามที่รัฐกำหนดแต่หมายถึง การให้ประชาชน กลุ่ม ชุมชน ร่วมกันคิดและตัดสินใจกำหนดทิศทางการพัฒนาการดำรงชีวิต ร่วมปฏิบัติตามแผนของกลุ่มหรือของชุมชนและรับประโยชน์ร่วมกันโดยรัฐเป็นเพียงผู้สนับสนุนการร่วมคิดและตัดสินใจภายในกลุ่มเป็นเรื่องยากที่จะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมจริงๆ และเป็นอิสระในการแสดงออก เพราะสมาชิกในกลุ่มมีศักยภาพ ฐานะอำนาจทางสังคมแตกต่างกัน ปัจจัยวัฒนธรรมบางประการเป็นอุปสรรคต่อความเป็นอิสระในการแสดงออก คนแต่ละคนต่างมีมุมมองในการตัดสินใจคุณค่าเรื่องต่างๆ ไม่เหมือนกัน ประสบการณ์ต่างกัน เหล่านี้อาจนำไปสู่การไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีความเมตตาภายในกลุ่ม

ศิริกาญจน์ โกสุมภ์ กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นหัวใจสำคัญของแนวคิดประชาธิปไตย และหลักการเบื้องต้นของการมีส่วนร่วม คือ การตัดสินใจใดๆ ก็ตามที่ส่งผลกระทบต่อบุคคลใด บุคคลเหล่านั้นควรเป็นผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น โดยหลักการนี้ การมีส่วนร่วมจะตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่า บุคคลแต่ละคนย่อมทราบดีว่าตนต้องการอะไร เพราะฉะนั้นการที่เหตุการณ์ใดก็ตามจะส่งผลกระทบต่อบุคคลใด บุคคลนั้นย่อมทราบดีว่าเขาต้องการหรือไม่ต้องการอะไร และอะไรบ้างที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง^{๑๐๒}

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ กล่าวถึงการมีส่วนร่วมตามแนวคิดของ Vroom และ Yetton ไว้ว่า “หมายถึง แนวทางในการที่จะกำหนดว่า เมื่อไร ควรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และควรจะมีส่วนร่วมมากน้อยอย่างไร ในการตัดสินใจ”^{๑๐๓} นอกจากนี้ Vroom และ Yetton ได้เสนอแนะว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนี้ควรจะขึ้นกับธรรมชาติของปัญหาและสถานการณ์ในการกำหนดรูปแบบและปริมาณของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเสนอกฎไว้ ๒ กลุ่ม คือ

๑. กฎกลุ่มแรก เป็นการส่งเสริมคุณภาพของการตัดสินใจ
๒. กฎกลุ่มที่สอง เป็นการส่งเสริมการยอมรับการตัดสินใจ

ในการตัดสินใจนั้น มีทางเลือกอยู่ ๕ วิธี ตั้งแต่ผู้บริหารตัดสินใจเองคนเดียว ไปจนถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ มีรายละเอียดดังนี้

๑. ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วตัดสินใจเองตามลำพัง
๒. ผู้บริหารแสวงหาข้อมูลจากผู้อื่น แล้วตัดสินใจเอง

^{๑๐๒} ศิริกาญจน์ โกสุมภ์, “การมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, **ปริญญานิพนธ์ กศ.ด.**, (พัฒนศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๔๒), หน้า ๑๔.

^{๑๐๓} เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาปัญหาและแนวโน้มทางการบริหารการศึกษา**, (นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๗), หน้า ๑๘๓-๑๘๔.

๓. ผู้บริหารหารือกับผู้เกี่ยวข้องเป็นรายคน แสวงหาความคิดและข้อเสนอแนะแล้วตัดสินใจเอง

๔. ผู้บริหารปรึกษากับผู้เกี่ยวข้องเป็นกลุ่ม แสวงหาความคิดเห็นร่วมกันโดยการอภิปรายแล้วตัดสินใจ

๕. ผู้บริหารร่วมคิดกับกลุ่ม เกี่ยวกับสถานการณ์และปัญหา แล้วให้กลุ่มตัดสินใจตั้งนั้น ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้นต้องปรับกระบวนการ และวิธีการที่เคยเน้นแต่เรื่องการเรียนการสอนปรับไปสู่การบริหาร โดยการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนที่เป็นหน่วยปฏิบัติและให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการบริหาร และจัดการศึกษาอย่างแท้จริง

สุนทร โคตรบรรเทา กล่าวว่า ผู้นำควรมีคุณลักษณะในการคบหาสมาคมกับผู้อื่นได้ ที่ทุกวงการต้องการในการมีส่วนร่วมใน ๕ ประการ^{๑๐๔} ดังนี้

๑. การมีกิจกรรม คือ ผู้นำควรมีคุณลักษณะในการทำงานไม่หยุดหย่อนมีกิจกรรมอยู่เสมอ ไม่ยอมปล่อยเวลาให้ว่างเปล่า

๒. การคบหาได้ คือ ผู้นำควรมีคุณลักษณะในการพูดคุย และเข้าร่วมในกิจกรรมกับผู้อื่นอยู่เสมอ

๓. ความร่วมมือ คือ ผู้นำควรมีคุณลักษณะโดดเด่นในการทำงานกับผู้อื่นด้วยความสมัครใจ และการเรียกร้องจากผู้อื่น

๔. การปรับตัวได้ คือ ผู้นำควรมีคุณลักษณะโดดเด่นในการปรับตัวเข้ากับกลุ่ม หรือผู้ที่ตนเกี่ยวข้อง แม้แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ถือตัว

๕. การมีอารมณ์ขัน คือ คุณสมบัติของความสนุกสนาน อารมณ์ดีและยิ้มแย้มเป็นนิจ

สรุป ด้านการมีส่วนร่วมตามหลักพรหมวิหาร หมายถึง การมีส่วนร่วมทำงานอย่างเมตตา ในการคบหาสมาคมกับผู้อื่นได้ทุกวงการต้องการมีส่วนร่วม มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ พูดเต็มใจพูดมอบหมายงานแก่บุคลากรครูตามความสามารถและเป็นกลางปรับตัวให้เข้ากับกลุ่ม หรือผู้ที่ตนเกี่ยวข้อง แม้แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ถือตัวเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการช่วยเหลือผู้ร่วมงานคนอย่างเสมอภาคกับครูทุกคนเป็นผู้นำ นำคน นำงาน นำใจ และนำทีมงานสู่ความสำเร็จด้วยความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษามีความสนุกสนานอารมณ์ดี ยิ้มแย้มอยู่เป็นนิจอย่างความมีเมตตาธรรมต่อทุกคน

๒.๑๑ ประวัติโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

๑. ประวัติโรงเรียนบ้านนายสี

โรงเรียนบ้านนายสี ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ ๑๕ กันยายน ๒๔๘๐ โดยนายสี คงพารา เป็นผู้ก่อสร้างโรงเรียนในที่ดินของตนเอง เนื่องจากนายสี คงพารา เห็นว่าเด็กที่ขอบอยู่ในแถวนี้ต้องเดินทางไปเรียนที่โรงเรียนศาลเจ้า โรงเรียนบ้านนายเหริญและโรงเรียนวัดบางบอน ซึ่งแต่ละโรงเรียนอยู่

^{๑๐๔} สุนทร โคตรบรรเทา, ภาวะผู้นำในองค์กรสถานศึกษา, หน้า ๔๘.

ห่างไกลมาก การคมนาคมไม่สะดวกจึงได้จัดสร้างโรงเรียนขึ้นและมอบให้แก่ทางราชการ โดยโรงเรียนนี้มีชื่อว่า “โรงเรียนประชาบาล ตำบลบางบอนเหนือ ๔ บ้านนายสีคงพารา”^{๑๐๕}

อาคารเรียนแต่เดิม สร้างแบบห้องแถว ๕ แถว ห้องเรียน โดยปล่อยให้ห้องโถงไม่มีฝาปิดตัวอาคารสร้างด้วยไม้กระดาน หลังคามุงด้วยสังกะสี ต่อมาอาคารเรียนได้ทรุดโทรมลงมาก เกือบจะใช้งานไม่ได้ คณะกรรมการการศึกษา ซึ่งมีนายอยู่ ไสสะอาด นายหนู ดวงสังข์ และนายหอม ช่างเสน ได้ช่วยกันหาเงินมาปลูกสร้างอาคารเรียนขึ้น ๑ หลัง โดยเป็นอาคารชั่วคราว ขนาด ๗ x ๑๓ เมตร หลังคามุงด้วยสังกะสีครึ่งหนึ่งและมุงจากอีกครึ่งหนึ่ง

เอกลักษณ์

โรงเรียนวิถิพุทธ วิถีธรรม

อัตลักษณ์ : เด็กดี มีความซื่อสัตย์

ปรัชญาโรงเรียน : การศึกษา คือ เครื่องมือพัฒนาคน”

ต้นไม้ประจำโรงเรียน : ต้นปาล์ม

สีประจำโรงเรียน : ขาว-เขียว

วิสัยทัศน์

เพิ่มประสิทธิภาพ พัฒนาผู้เรียน ให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ มีสุขภาพกาย และมีสุขภาพจิตดี

มีความภาคภูมิใจในศิลปวัฒนธรรม และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

พันธกิจ

๑. เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติของบุคลากร
๒. ส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม
๓. ส่งเสริมให้นักเรียนมีความรู้ตามเกณฑ์ที่กำหนด
๔. ส่งเสริมให้นักเรียนมีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดี
๕. ส่งเสริมให้นักเรียนมีความภาคภูมิใจในศิลปวัฒนธรรมและประเพณี
๖. ส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะในการดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

๒. โรงเรียนสถานีนพรมแดน (รักษาศุขราชูรบำรุง)

โรงเรียนสถานีนพรมแดน (รักษาศุขราชูรบำรุง) ได้เปิดทำการสอนครั้งแรกเมื่อวันที่ ๑ กันยายน ๒๔๘๓ สร้างเป็นอาคารแบบ ป.๐๑ จำนวน ๓ โรงเรียน บริเวณสถานีรถไฟ ต่อมาปี ๒๔๙๕ คุณย่าหริ่ม รักษาสุข ได้บริจาคที่ดิน ห่างจากเดิมประมาณ ๒๐๐ เมตร จำนวน ๕ ไร่ ๑ งาน ๓๖ ตารางวา และเมื่อวันที่ ๒๗ มกราคม ๒๕๔๗ นางประจวบ แสงเนตรสว่าง ได้บริจาคที่ดินบริเวณหน้าโรงเรียน จำนวน ๑ งาน ๓๑.๑ ตารางวา เมื่อวันที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๓ นางประจวบ แสงเนตรสว่าง ได้บริจาคที่ดินบริเวณหลังโรงเรียน ให้กับโรงเรียนอีก จำนวน ๑๔ ไร่ ๑๒ ตารางวา รวมโรงเรียนมี

^{๑๐๕} ประวัติโรงเรียน, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?

พื้นที่ ๙ ไร่ ๒ งาน ๗๙.๑ ตารางวา และโรงเรียนเปิดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖

๒.๑๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้นำเสนอ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

๒.๑๒.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กฤษฎา ปาวงค์ ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร” ผลการวิจัย คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูผู้สอนที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ โดยผู้บริหาร มีการรับรู้สูงกว่าครูผู้สอน ส่วนทางด้านประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยรวมมีการรับรู้ด้านภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน^{๑๐๖}

พระมหาสุริยา กิตติโร (ใจน้อย) ได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ” ผลการวิจัย คือ ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก และการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนบุคลากรครูที่มีอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ต่างกัน ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกันและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ๑) ด้านการสร้างบารมี ผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความมั่นใจและเชื่อถือว่า เขาผู้นั้นจะทำงานได้สำเร็จตามกรอบ การปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความคาดหวังที่สูงสู่ความเป็นเลิศของผลงาน ทั้งในด้านของ คุณภาพงานและผลงานสามารถพัฒนาวิชาชีพและยกระดับความสามารถให้สูงขึ้น ๒) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีการพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการเป็น ผู้นำทางการปฏิบัติมากกว่าการพูด ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมาทั้งด้านศีลธรรม และจริยธรรม ๓) ด้านการกระตุ้นเขานับปัญหา

^{๑๐๖} กฤษฎา ปาวงค์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๑), บทคัดย่อ.

ผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ การบริหารด้านต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ๔) ด้านการคำนึงถึงเอกบุคล ผู้บริหารควรมีนโยบายสนับสนุนให้ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อพัฒนาตนเองและนำมาพัฒนาองค์กร^{๑๐๗}

พระมหาวุฒิมา ปญฺญวฑฺโฒ (เถาว์หมอ) ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนต์จาโร) ผลการวิจัย คือ ๑. ผู้นำมีความความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะผู้นำคือผู้ที่สามารถประสานชักจูงบุคคลอื่น ให้เกิดความเชื่อมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ผู้นำในทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ พระพุทธเจ้า ทรงนำพาสมาชิกในองค์กรคือพุทธบริษัท ได้แก่ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา ไปสู่การหลุดพ้นจากความทุกข์ทั้งปวงอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของพระพุทธศาสนา คือพระนิพพาน ๒. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนต์จาโร) ผู้วิจัยเห็นว่า ท่านเป็นผู้ที่ทรงพระธรรมวินัย ประพฤติพรหมวิหารธรรมเป็นปกติ และได้บำเพ็ญตนเป็นประโยชน์ต่อพระพุทธศาสนา และสังคมประเทศชาติ ซึ่งแสดงถึงภาวะผู้นำขององค์กรคณะสงฆ์ตามภาระงานที่ปฏิบัติตามบทบาทของพระสังฆาธิการแบ่งออกเป็น ๖ ด้าน คือด้านการปกครอง ท่านปกครองแบบพอปกครองลูก ด้านการศาสนศึกษาและการศึกษาสงเคราะห์ได้ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาของพระภิกษุสามเณรให้ศึกษาพระปริยัติธรรม คือ นักธรรม ภาษาบาลี และวิชาสามัญโดยมอบทุนการศึกษา สร้างอาคารเรียน เป็นต้น ด้านการเผยแผ่ โดยการแสดงธรรม และส่งเสริมให้มีการเผยแผ่ธรรมในและต่างประเทศ ด้านสาธารณูปการและสาธารณสงเคราะห์ ท่านได้สร้างสิ่งก่อสร้างภายในวัดและนอกวัดจำนวนมากทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ประเทศชาติและพระพุทธศาสนามากมายโดยยึดหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ เป็นแม่แบบ และ ๓. การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนต์จาโร) กับพระสงฆ์โดยส่งเสริมให้พระสงฆ์ปฏิบัติตามหน้าที่การพัฒนาชุมชนและสังคม โดยไม่ขัดต่อหลักพระธรรมวินัย โดยยึดหลักพรหมวิหาร ๔^{๑๐๘}

พระปลัดณัฐวัฒน์ อธิปถโล (อนุหนายนน) ได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักฆราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัย คือความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักฆราวาสธรรม ๔ โดยภาพรวม และรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักฆราวาสธรรม ๔ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรครูที่มีเพศ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักฆราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนบุคลากรครูที่มีอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักฆราวาสธรรม ๔

^{๑๐๗} พระมหาสุริยา กิตติธโร (ใจน้อย), “ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), บทคัดย่อ.

^{๑๐๘} พระมหาวุฒิมา ปญฺญวฑฺโฒ (เถาว์หมอ), “ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนต์จาโร)”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

ไม่แตกต่างกัน และข้อเสนอแนะต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านสัจจะ ผู้บริหารควรมีแผนยุทธศาสตร์ ในการบริหารงานที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ได้จริงควรมีความจริงใจในการวางแผนและการกำหนด ทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน ด้านทมะ ผู้บริหารควรมีระบบในการทำงานดีและมีคุณภาพหมายถึง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานที่ผ่านๆ มา ผู้บริหารควรเป็นนักบริหารที่มีการฝึกฝน พัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานให้มีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ด้านขันติ ผู้บริหารควร ปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวดตรงต่อเวลาอยู่เสมอซึ่งก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาและควรเอาเป็นแบบอย่างที่ดี และควรเป็นนักบริหารที่ควรเอาเป็นแบบอย่างที่ดี มี มนุษย์สัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีความมุ่งมั่นในหน้าที่การงานเสมอและสร้างแรงบันดาลใจ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านจาคะ ผู้บริหารควรเสียสละผลประโยชน์ของตนเพื่อประโยชน์ของ ส่วนร่วมและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ และควรเป็นนักบริหารที่มีความอดทน อดกลั้น เมื่อ มีอารมณ์ใดๆ มากกระทบ ก็ไม่แสดงออกมา แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา^{๑๐๙}

พระครูใบฎีกาเทพฤทธิ์ ยสธมโม (ตั้งจิตต์เลิศกิจ) ได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำตาม หลักผละ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา เขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัย คือ ผู้บริหาร ครู อาจารย์ เจ้าหน้าที่ มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักผละ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา เขตบึง กุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมากและ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำตามหลักผละ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา เขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับ การศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักผละ ๔ ของ ผู้บริหารสถานศึกษา เขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมไม่แตกต่างกัน และข้อเสนอแนะ แนวทางเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักผละ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา เขตบึงกุ่ม สังกัด กรุงเทพมหานครสรุปได้ว่า ๑) ด้านปัญญาผละ ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างทัศนคติเชิงบวกให้มากขึ้น เพราะจะช่วยทำให้การบริหารงานราบรื่น ควรมอ้ยย้อนปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วนำมาเป็นบทเรียนหา หนทางแก้ไข เพื่อป้องกันไม่ให้เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก หรือหากต้องประสบอีกก็สามารถแก้ไขได้ ทันที ควรสนับสนุนองค์ความรู้ในโรงเรียนให้เข้มแข็ง เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับพนักงานในโรงเรียน ได้มีโอกาสพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ที่ดีหรือเป็นมืออาชีพ และควรใช้ หลักเหตุผล มากกว่าความรู้สึกในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา ๒) ด้านวิริยผละ ผู้บริหารต้องมีความ รับผิดชอบสูงในการสั่งงานหากสั่งให้ทำอะไรแล้วผลที่ได้ไม่ตรงความต้องการของตนเองก็ต้องยอมรับ ผลลัพธ์นั้น ต้องกล้าเผชิญกับปัญหาในการทำงานทุกสถานการณ์ ต้องพยายามหากลยุทธ์ในการโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานไปในแนวทางเดียวกัน ต้องมีความรู้สานึกถึงความผิดชอบชั่วดี และ ต้องสร้างความมั่นใจ และแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการทำงานของตนเองให้ประจักษ์ในสายตาของ ลูกน้อง ๓) ด้านอนวัชผละ ผู้บริหารโรงเรียนควรยึดหลักความสุจริตในการบริหารงานของโรงเรียน ต้องมีความซื่อตรง มีความยุติธรรม ไม่มีอคติต่อลูกน้อง ควรสร้างความโปร่งใสในการทำงานอย่าง

^{๑๐๙} พระปลัดณัฐวัฒน์ อธิปญโญ (อนุหนายนัน), “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), บทคัดย่อ.

จริงจัง ต้องแสดงให้เห็นถึงความเป็นมิตรที่ดีทั้งบุคคลภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน และต้องฝึกฝอยอยู่ในหลักคุณธรรม จริยธรรมอย่างจริงจัง ๔) ด้านสังคหผล ผู้บริหารโรงเรียนควรสำรวจความต้องการของบุคลากรในโรงเรียนในการฝึกฝนความรู้ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ควรสร้างสรรค์ความสบายใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ด้วยคำพูดที่สร้างความเป็นมิตรภาพ ควรส่งเสริมการมีสวัสดิการที่ดีต่อบุคลากรในโรงเรียนทุกคนอย่างเสมอภาค และควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีความใกล้ชิด กล้าที่จะเข้ามาพูดคุยถึงเรื่องการทำงาน^{๑๑๐}

พนิดา งามขุนทด ได้วิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา” พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันอาชีวศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันอาชีวศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์โดยรวมจำแนกตามเพศ ไม่แตกต่างกัน เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันอาชีวศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์โดยรวมจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกัน ประเด็นสำคัญที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรสถาบันอาชีวศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก แต่อยากให้ปรับปรุงเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ คือผู้บริหารควรยอมรับและใส่ใจตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรให้ความช่วยเหลือและเมตตา มีความสม่ำเสมอกับผู้ใต้บังคับบัญชา^{๑๑๑}

พระครูพิมลกาญจนธรรม (บรรหาญ ทับทิมศรี) ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” ผลการวิจัย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยตามค่าเฉลี่ย คือ มีคุณธรรมจริยธรรม การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน วิสัยทัศน์ และการสร้างแรงจูงใจ ตามลำดับ ส่วนเปรียบเทียบปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ตามความคิดเห็นของครู ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์สอน พบว่าครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงปฏิเสธสมมุติฐานที่วางไว้ สำหรับข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารควรมีความสามารถ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง คาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้อง ผู้บริหารควรมีความสามารถสร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงานในอนาคตอย่างชัดเจน และ

^{๑๑๐} พระครูใบฎีกาเทพฤทธิ์ ยสธมโม (ตั้งจิตต์เลิศกิจ), “ศึกษาภาวะผู้นำตามหลักผล ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา เขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสนมหาบัณฑิต**, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), บทคัดย่อ.

^{๑๑๑} พนิดา งามขุนทด, “ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสนมหาบัณฑิต**, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), บทคัดย่อ.

ผู้บริหารควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำแนวคิดใหม่ๆ มาปรับใช้ในการบริหาร ด้านการสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารควรมีเทคนิควิธีการที่กระตุ้นแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานทำงานได้สำเร็จ ผู้บริหารควมใช้เทคนิควิธีการในการจูงใจที่ถูกต้อง ยุติธรรม ไม่สร้างความขัดแย้งในองค์กร ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารควรมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยปลูกเร้าอารมณ์ผู้ตามให้เอาแบบอย่างได้ และผู้บริหารควรมีความสามารถทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนครูให้พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารควรต้องมีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารควรสนใจและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ร่วมงานให้เสมอหน้ากันทั่วทุกคน ด้านมีคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารควรใช้หลักธรรมในการครองคน ครองตน ครองงาน ในการบริหารงาน ผู้บริหารไม่ควรเห็นแก่อามิสสินจ้าง ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ผู้บริหารควรมีความสุภาพอ่อนโยนทั้งกาย วาจาและใจ ผู้บริหารควรยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงานและผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป^{๑๑๒}

พระมหาอนันต์ จันทวิโส (มหตระกุลรังษี) ได้วิจัยเรื่อง “สมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑” ผลการวิจัย คือ ๑. ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ภาพรวม และทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ระดับความคิดเห็นสูงสุดคือสมรรถนะด้านการบริการที่ดี สมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง สมรรถนะด้านจริยธรรมและวิชาชีพและสมรรถนะด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม ๒. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูที่มีต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ในการทดสอบสมมติฐานเพื่อวิจัย จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่ง หาค่า t-test ปรากฏว่า ไม่แตกต่างกัน แต่เปรียบเทียบตามประสบการณ์การบริหารและประสบการณ์การสอน ด้านสมรรถนะการบริการที่ดี ปรากฏว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นแตกต่างกัน นัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕ และ ๓. ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จากผู้บริหารและครูมีดังนี้ ๓.๑ สมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน ควรมีแนวทางส่งเสริมให้ปฏิบัติงานตามภาระงานเป็นหลักเกี่ยวกับการจัดเรียนการสอน เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการเรียนแก่นักเรียน ๓.๒ สมรรถนะด้านการบริการที่ดี ควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาเป็นผู้ให้บริการที่ดี แก่ผู้มาใช้บริการด้วยความเต็มใจ ทั้งนักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และมีความอดทน ๓.๓ สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง ควรส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีทางการศึกษาพัฒนาตนเองเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ด้านการจัดเรียนการสอน ๓.๔ สมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน ควรสร้างเครือข่ายการพัฒนาการศึกษาเพื่อเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษากับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

^{๑๑๒} พระครูพิมลกาญจนธรรม (บรรหาญ ทับทิมศรี), “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), บทคัดย่อ.

๓.๕ สมรรถนะด้านจริยธรรมและวิชาชีพ ควรส่งเสริมให้ปฏิบัติงานเสมือนครอบครัวเดียวกัน มีศรัทธาในวิชาชีพ มีวินัย มีความรับผิดชอบและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ทุกคน^{๑๑๓}

พระมหาศักดิ์ชัย อภิชาโต (ลีทหาร) ได้วิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับสมรรถนะหลักของเทศบาล เมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี” ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร และสมรรถนะหลักของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี และภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี โดยจัดในระดับค่อนข้างสูงมาก และปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร และสมรรถนะหลักของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี สรุปได้ดังนี้ ปัญหาด้านนิสัยทัศน์ ยังขาดวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร ด้านความรู้ ยังไม่มีความรอบรู้ความเข้าใจในงานขององค์กร ด้านบุคลิกภาพ ไม่มีการตัดสินใจที่รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ ด้านสร้างบรรยากาศองค์การ ไม่มีการสร้างบรรยากาศองค์การให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ยังขาดการเอาใจใส่ต่อองค์การ ด้านบริการที่ดี ยังไม่บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริง ด้านการสร้างสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ยังไม่มีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน ด้านจริยธรรม ยังไม่มีการยึดมั่นในหลักการ ด้านความร่วมมือร่วมใจ ยังไม่มีการประสานความร่วมมือของสมาชิกอย่างเต็มที่สำหรับข้อเสนอแนะผู้บริหารควรกำหนดวางนโยบาย และจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ควรมีแนวความคิดที่สร้างสรรค์ที่ทันสมัยและความกระตือรือร้นเอาใจจริงเอาใจในการทำงาน ควรปรับวิสัยทัศน์ของตนเองในการตัดสินใจ ควรมีการสร้างบรรยากาศการทำงานให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจในการทำงาน จะต้องเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง ควรทุ่มเทความสามารถในการทำงาน และมุ่งมั่นพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน งดอคติและตัดสินใจอย่างเป็นธรรม ควรสนับสนุนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมคนอื่น ๆ^{๑๑๔}

ธงชัย วรไพจิตร ได้วิจัยเรื่อง “ทักษะภาวะผู้นำในการปรับปรุงสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร” พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในการปรับปรุงสถานศึกษาของผู้บริหารในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวม ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะภาวะผู้นำอยู่ในระดับดีมากทั้ง ๕ ด้าน ได้แก่ ทักษะในการแก้ปัญหาาร่วมกัน และการสื่อสารอย่างเปิดเผย ทักษะในการรวบรวมวิเคราะห์ และใช้ข้อมูล ทักษะในการวางแผนเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการเรียนการสอน ทักษะในการดำเนินการใช้และติดตามแผนปรับปรุงสถานศึกษา(แผนกลยุทธ์) และทักษะในการใช้วิธีการคิดเชิงระบบ

^{๑๑๓} พระมหาอานนท์ จันทวิโส (มหตระกุลรังษี), “สมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐), บทคัดย่อ.

^{๑๑๔} พระมหาศักดิ์ชัย อภิชาโต (ลีทหาร), “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับสมรรถนะหลักของเทศบาล เมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), บทคัดย่อ.

ผลการเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำในการปรับปรุงสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศ วุฒิ การศึกษา ตำแหน่ง และ ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในการปรับปรุงสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ทักษะภาวะผู้นำในการปรับปรุงสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กับความรู้ในเชิงบวก ส่วนความเชื่อไม่มีความสัมพันธ์กัน^{๑๑๕}

แอนนา รัตนภักดี ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต ๑” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต ๑ ทั้งด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก และโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต ๑ ที่มีตำแหน่ง และประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารต่าง ๆ มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และโดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีขนาดของสถานศึกษา ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และโดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕^{๑๑๖}

อารี กังสานุกุล ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒” ผลการศึกษา พบว่า (๑) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต ๒ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (๒) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒ จำแนกตามเพศของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน (๓) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒ จำแนกตาม

^{๑๑๕} ธงชัย วรไพจิตร, “ทักษะภาวะผู้นำในการปรับปรุงสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๒), บทคัดย่อ.

^{๑๑๖} แอนนา รัตนภักดี, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต ๑”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๓), บทคัดย่อ.

ประสบการณ์ครู โดยรวมแตกต่างกัน พิจารณารายด้านแตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีที่เหมาะสมและด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง^{๑๑๗}

๒.๑๒.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

Wilcox ได้วิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานและขวัญของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายโดยศึกษาจากครูโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในโคลัมเบียและโอไฮโอจำนวน ๒๘๕ คน จำนวน ๒๙ โรงเรียน” ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสามารถทำนายความพึงพอใจในการทำงานและขวัญของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบการมีส่วนร่วมหรือเป็นทีมส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมผู้นำ ทางการศึกษาหรือศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและขวัญในการทำงาน ผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำมากๆ จะทำให้มีความสามารถลดความคับข้องใจ ความขุ่นใจและกลับเพิ่มบรรยากาศของขวัญและความพึงพอใจมากขึ้นจากตัวอย่างงานวิจัยต่างประเทศ^{๑๑๘}

Lewis ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการปฏิบัติงานของผู้บริหารกับขวัญครูโรงเรียนมัธยมศึกษาและอาชีวศึกษา พบว่าการที่ครูขวัญสูงเกิดจากความสามารถของผู้นำ ขวัญของครูสูงขึ้นเมื่อครูใหญ่ใช้วิธีการการบริหารแบบประชาธิปไตย สนับสนุนครูให้ตัดสินใจปฏิบัติงาน และการไม่ลังเลในการวินิจฉัยสั่งการ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการวิจัยของ summer^{๑๑๙}

Boyd ได้วิจัยเรื่อง “การรับรู้ด้านระดับชั้นทางสังคม สถานภาพทางสังคมศักดิ์ศรีแห่งอาชีพมีผลต่อระดับขวัญหรือไม่และสิ่งที่ผู้บริหารการศึกษากล่าวถึงปัญหาของครูที่มีขวัญกำลังใจต่ำคืออะไร โดยศึกษาทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ” ผลการวิจัยพบว่า สถานะทางสังคมศักดิ์ศรีแห่งอาชีพมีผลโดยตรงอย่างมากต่อขวัญกำลังใจของครูนอกจากนี้ยังพบอีกว่ามีมิติที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของครูในระยะสั้นและระยะยาว คือ ระดับทักษะความคิดรวบยอดของผู้บริหารและครูความคาดหวังของผู้บริหารการศึกษาต่อสิ่งที่สื่อแสดงถึงการติดต่อระหว่างครูกับนักเรียน การปรับโครงสร้างของโรงเรียนเพื่อให้ครูและนักเรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนการสอน การทำให้ครูมีการยอมรับความก้าวหน้าในอาชีพหรือระบบคุณธรรมและการมีความมั่นคงในอาชีพ^{๑๒๐}

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ คือ การบริหารที่ดีต้องมีหลักธรรมเป็นพื้นฐาน การเลือกหลักธรรมมาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายว่าการจะเป็นนักบริหารที่เก่งและดีเราควร

^{๑๑๗} อารี กังสานุกุล, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๓), บทคัดย่อ.

^{๑๑๘} Wilcox, H. Douglas, “The Relationship between the teacher, Perception of the Hing School Principle’s Leadership styl and the Correlates Jop Satisfaction and Morale”, Dissertation Abstracts International, (March 1993), p.97.

^{๑๑๙} Lewis, Joseph Welborn, “A Stuby to Determine the Relation of Administrative Practicesrand Teacher Morale in the Post Secondary Vocational Tecnnical Program of Miffippi” Dissertation Abstracts International, 1974, p.104.

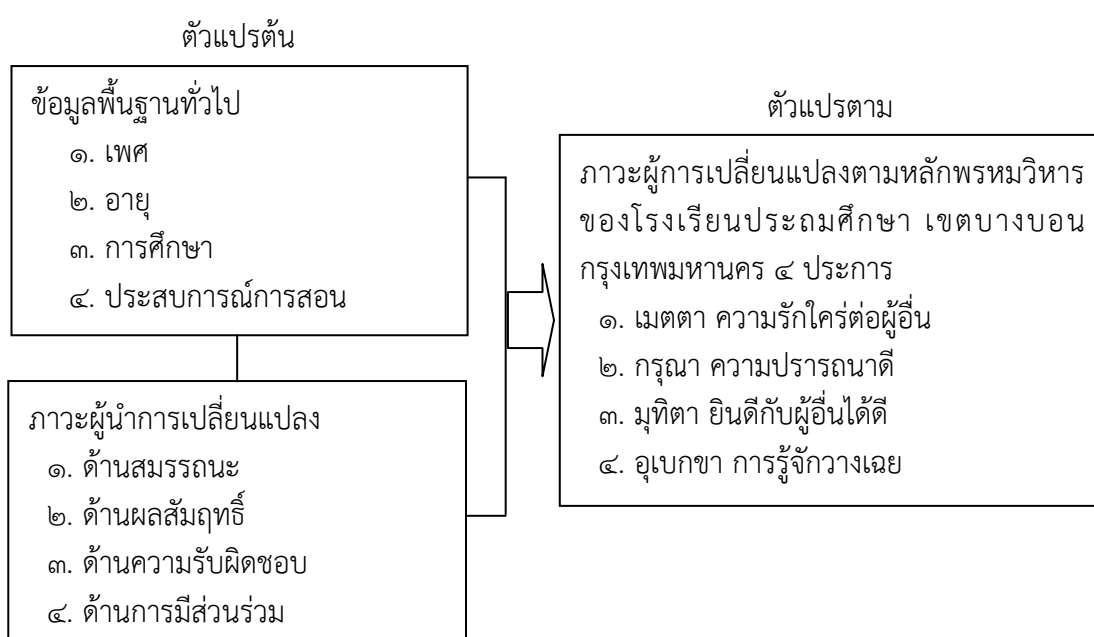
^{๑๒๐} Boyd, William Allen, “Teacher Morale and sense of Efficacy as PhychoSocion Variables; Prestige”, Dissertation Abstracts International, 1994, p.74.

ปฏิบัติธรรมอะไรบ้าง เพื่อตอบคำถามนี้เราต้องทราบก่อนว่านักบริหารทำหน้าที่อะไร ซึ่งการบริหารหมายถึง ศิลปะและการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ดังนั้นนักบริหารต้องมีหลักธรรมหรือนำธรรมะข้อใดข้อหนึ่งมาเป็นแนวทางปฏิบัติจึงจะสามารถแก้ปัญหานั้นได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นบุคลากรในองค์กรจะทำงานเป็นทีมได้ดียิ่งขึ้นจะต้องมีนักบริหารที่ดีคอยกำกับดูแล วางใจเป็นกลางเที่ยงตรงไม่เอนเอียง^{๑๒๑} ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติพิเศษจำเพาะสำหรับการทำหน้าที่เป็นคุณสมบัติขั้นพื้นฐานตามหลักพรหมวิหาร คือ มีความเมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข มีความกรุณา ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มีมุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี และอุเบกขา การรู้จักวางเฉย ในบางเรื่อง

^{๑๒๑} พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *คุณธรรมสำหรับนักบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร: ที พี เอ็ม เพรส, ๒๕๔๒), หน้า ๒-๖.

๒.๑๓ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัยให้สอดคล้องกับแนวคิดของ สุนทร โคตรบรรเทา เรื่อง ภาวะผู้นำในองค์กรสถานศึกษา เกี่ยวกับลักษณะของผู้นำไว้ ๔ ด้าน คือ ด้านสมรรถนะ ด้านผลสัมฤทธิ์ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการมีส่วนร่วม^{๑๒๒} และหลักพรหมวิหาร ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ตามแนวตามของพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)^{๑๒๓} และสอดคล้องกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ดังภาพที่ ๒.๑



ภาพที่ ๒.๒ กรอบแนวคิดในการวิจัย

^{๑๒๒} สุนทร โคตรบรรเทา, ภาวะผู้นำในองค์กรสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๖๐), หน้า ๔๕-๔๖.

^{๑๒๓} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์ (ชำระ-เพิ่มเติม ช่วงที่ ๑ / ยุติ), พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ที่: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาของธรรมสภา, ๒๕๕๔), หน้า ๒๕๙.

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ ประชากร
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
- ๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย
- ๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล
- ๓.๗ สถิติที่ใช้ในการวิจัย

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร เป็นวิธีการผสมผสานระหว่างวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างครู ๕๒ คน และเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลสัมภาษณ์จากผู้บริหาร ๕ คน

๑. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนายสี จำนวน ๑ คน
๒. ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนินสุขาราม จำนวน ๑ คน
๓. ผู้อำนวยการโรงเรียนสถานีนพรัตน์ (รักษาสุราษฎร์บำรุง) จำนวน ๑ คน
๔. รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนายสี จำนวน ๑ คน
๕. รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนินสุขาราม จำนวน ๑ คน

๓.๒ ประชากร

ประชากรที่ใช้วิจัย ได้แก่ ครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร จำนวน ๓ โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านนายสี โรงเรียนวัดนินสุขารามและโรงเรียนสถานีนพรัตน์ (รักษาสุราษฎร์บำรุง) จำนวน ๕๒ คน ใช้ในการดำเนินการวิจัย

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัยดังนี้

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามความคิดเห็นครูต่อมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

๓.๔ การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือดังนี้

๑. ศึกษาหลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและหลักพรหมวิหาร ๔

๒. ศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๓. กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยโดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

๔. นำโครงสร้างเครื่องมือวิจัยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

๕. นำเครื่องมือวิจัยไปให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

๖. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจแก้จากผู้เชี่ยวชาญ ไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objective Congruence) ตามสูตรต่อไปนี้^๑

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบทดสอบ

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยที่ ค่า +๑ คือ ค่า IOC แบบสอบถามสามารถนำไปใช้ได้อย่างแน่นอน

ค่า ๐ คือ ค่า IOC ไม่แน่ใจว่าจะใช้ได้

ค่า - ๑ คือ ค่า IOC แบบสอบถามไม่สามารถนำไปใช้ได้แน่นอน

โดยวิธีเลือกข้อคำถามของแบบสอบถามที่มีค่ากำหนดทางสถิติที่ ๐.๕ มาใช้เป็นคำถามจากการตรวจแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ ๕ ท่าน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของคำถามอยู่ระหว่าง ๑.๐๐ แบบสอบถามทุกข้อมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและครอบคลุมตามวัตถุประสงค์การวิจัย

๔. นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำแล้วปรับปรุงแก้ไขและนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง จึงนำไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างไม่ใช้เป้าหมาย จำนวน ๓๐ ชุด กับโรงเรียนวัดบาง

^๑ธีระศักดิ์ อุ่นอารมณเลิศ, เครื่องมือวิจัยทางการศึกษา: การสร้างและการพัฒนา, (นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๙), หน้า ๖๕.

บอน (พิมพ์ จันต์อุปถัมภ์) เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร หาค่าความเชื่อมั่น (Alpha) และได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ ๐.๘๒๕

๕. ลักษณะและเกณฑ์การให้คะแนนเป็นมาตราส่วนประเมินค่าของคะแนนมี ๕ ระดับ โดยมีเกณฑ์ การให้คะแนนดังนี้

- ๕ หมายถึง ครูมีความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ มากที่สุด
 - ๔ หมายถึง ครูมีความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ มาก
 - ๓ หมายถึง ครูมีความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ ปานกลาง
 - ๒ หมายถึง ครูมีความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ น้อย
 - ๑ หมายถึง ครูมีความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ น้อยที่สุด
- และเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วงดังต่อไปนี้^๒
- ค่าเฉลี่ย ๔.๕๐-๕.๐๐ หมายถึง ครูมีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด
 - ค่าเฉลี่ย ๓.๕๐-๔.๔๙ หมายถึง ครูมีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ มาก
 - ค่าเฉลี่ย ๒.๕๐-๓.๔๙ หมายถึง ครูมีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง
 - ค่าเฉลี่ย ๑.๕๐-๒.๔๙ หมายถึง ครูมีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ น้อย
 - ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐-๑.๔๙ หมายถึง ครูมีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ น้อยที่สุด

๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

๑. ติดต่อประสานงานไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลแจกแบบสอบถามจากผู้บริหารและครู

๒. ติดต่อประสานงานกับหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์เพื่อขอหนังสือรับรองเพื่อนำไปยืนยันต่อโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร เพื่อขออนุญาตแจกแบบสอบถามต่อไป

๓. นำแบบสอบถามไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากครูโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

๔. นำแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารและครูลงในโปรแกรมสำเร็จรูปที่นิยมใช้อย่างแพร่หลายทางสังคมศาสตร์

^๒ ธานีธร ศิลป์จารุ, การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ที่ บริษัท เอส.อาร์. พรินติ้ง แมสโปรดักส์, ๒๕๕๑), หน้า ๔๙.

๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

๑. วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้วิธีหาค่าความถี่ แล้วสรุปออกมาเป็นคำร้อยละ

๒. วิเคราะห์ความคิดเห็นครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข กรุณา คือ ความปรารถนาให้พ้นทุกข์ มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี และอุเบกขา คือ การรู้จักวางเฉย

๓. วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

๔. วิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

๓.๗ สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร เป็นสถิติขั้นพื้นฐาน ดังนี้

๑. ค่าร้อยละ (Percentage)

๒. ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) (μ)

๓. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (σ)

๔. การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปการศึกษาทางสังคมศาสตร์ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

โดยใช้สูตร (Percentage)

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนที่ต้องการ} \times 100}{\text{จำนวนเต็ม}}$$

๕. การหาค่าเฉลี่ยใช้สูตร (Mean)

$$\mu = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ μ แทน ค่าเฉลี่ย
 $\sum x$ แทน ผลรวมของข้อมูลทั้งหมด
 N แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

๖. การหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใช้สูตร (Standard Deviation)

$$\sigma = \frac{\sqrt{\sum (X - \mu)^2}}{N}$$

เมื่อ	σ	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	X	แทน	ข้อมูลแต่ละจำนวน
	μ	แทน	ค่าเฉลี่ยประชากร
	N	แทน	ข้อมูลทั้งหมด

๗. การวิเคราะห์แบบสัมพัทธ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ๒. เพื่อเสนอแนะแนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำ ๒. ด้านผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ ๓. ด้านความรับผิดชอบภาวะผู้นำ และ ๔. ด้านการมีส่วนร่วมของภาวะผู้นำ ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

๑. ผลการวิจัยเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ผลการวิจัยเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร จำนวน ๕๒ คน จำนวน ๓ โรงเรียน เป็นหญิง จำนวน ๓๙ คน เป็นชาย จำนวน ๑๓ คน มีอายุ ๒๕-๓๐ ปี จำนวน ๒๐ คน มีอายุ ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๑๖ คน มีอายุ ๔๑ ปี ขึ้นไป จำนวน ๑๔ คน และมีอายุต่ำกว่า ๒๕ ปี จำนวน ๒ คน ครูจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๔๓ คน สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน ๖ คน จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๓ คน ครูมีประสบการณ์การสอนมากกว่า ๑๕ ปีขึ้นไป จำนวน ๑๙ คน มีประสบการณ์การสอน ๑๐-๑๕ ปี จำนวน ๑๓ คน มีประสบการณ์การสอนต่ำกว่า ๕ ปี จำนวน ๑๑ คน และมีประสบการณ์การสอน ๖-๑๐ ปี จำนวน ๙ คน

๒. สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูต่อมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม ๔ ด้าน

ผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูต่อมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ด้านผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหารด้านความรับผิดชอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหม

วิหาร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ด้านการมีส่วนร่วมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ตามลำดับ

๓. สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน มีดังนี้

๓.๑ ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำ ครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร และรายชื่อ ทุกข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้นำที่กล้าตัดสินใจ และส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามความสามารถของแต่ละคน ผู้นำใช้การพูดที่ดี ฟังง่ายและส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนประสบความสำเร็จหน้าที่การทำงาน ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ปรารถนาดีผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคน และผู้นำคบหาสมาคมกับผู้อื่นด้วยความมีอัธยาศัยไมตรีที่ดี ตามลำดับ

๓.๒ ด้านผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ ครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม ด้านผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร รายชื่อ ทุกข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้นำส่งเสริมให้ครูเข้าอบรมเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอนให้มีความหลากหลาย ผู้นำมีความรู้ เข้าใจงานวิชาการเป็นอย่างดี และมอบหมายงานแก่บุคลากรตามความสามารถและผู้นำมีคุณลักษณะโดดเด่นด้านความรู้ทางวิชาการและความเสียสละคำปรึกษางานวิชาการแก่ทุกคน ตามลำดับ

๓.๓ ด้านความรับผิดชอบภาวะผู้นำ ครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม ด้านความรับผิดชอบภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร รายชื่อ ทุกข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นตนเอง ในการสร้างแรงจูงใจแก่ครูประสบความสำเร็จในหน้าที่การทำงาน ผู้นำต้องแสดงความรับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการด้วยความภาคภูมิใจในการและยอมรับการเปลี่ยนแปลง และผู้นำต้องมีคุณลักษณะโดดเด่นในการเป็นคนจริง ไม่ยอมท้อถอย และไม่ยอมแพ้โดยง่าย ตามลำดับ

๓.๔ ด้านการมีส่วนร่วมของภาวะผู้นำ ครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม ด้านการมีส่วนร่วมของภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร รายชื่อ มีข้อ ๑ อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้นำควรมีคุณลักษณะในการคบหาสมาคมกับผู้อื่นได้ทุกวงการต้องการมีส่วนร่วม มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ และข้อที่เหลือทั้งหมด อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ ได้แก่ ผู้นำเข้าร่วมกิจกรรมงานสร้างสรรค์กับบุคลากร ผู้นำควรมีคุณลักษณะในการพูดเต็มใจพูดมอบหมายงานแก่บุคลากรครูตามความสามารถและเป็นกลางมีส่วนร่วมตัดสินใจของครูบนพื้นฐานที่เป็นกลาง ผู้นำควรปรับตัวให้เข้า

กับกลุ่ม หรือผู้ที่ตนเกี่ยวข้อง แม้แต่ผู้ได้บังคับบัญชาโดยไม่ถือตัว มีประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมี ประสิทธิภาพ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการช่วยเหลือผู้ร่วมงานกันอย่างเสมอภาคกับครูทุกคน ผู้นำต้องมีความเป็นผู้นำ นำคน นำงาน นำใจ และนำทีมงานสู่ความสำเร็จด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา ตามลำดับ

๔. ข้อเสนอแนะแนวทางจากครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๔ ด้าน มีดังนี้

๑. ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำ ผู้บริหารมีสมรรถนะความเป็นภาวะผู้นำที่มีอหิยาศัย ที่ดี มีความเมตตา ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ กล่าวตัดสินใจมีวิสัยทัศน์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหา ต่างๆได้เป็นระบบ

๒. ด้านผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ ผู้บริหารใช้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการได้เป็นอย่างดี สามารถให้คำปรึกษาแก่บุคลากรได้ คอยให้กำลังใจและคำปรึกษาด้านการบริหารงาน ด้านวิชาการอยู่เสมอ มีการกำกับติดตาม ส่งเสริมให้ครูมีความกระตือรือร้นในการจัดการเรียนการสอน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีให้ครูได้ใช้ในการเรียนการสอนอย่างเต็มที่จนประสบผลสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำ

๓. ด้านความรับผิดชอบภาวะ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การงาน เสียสละเวลาเพื่อองค์กร เป็นที่พึ่งของใต้ผู้บังคับบัญชาได้เสมอ มีความสามารถจูงใจให้ครูปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้เป็นอย่างดี คิดดี ทำดี พูดดี หน้าที่เชื่อถือ

๔. ด้านการมีส่วนร่วมของภาวะ ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำมีอหิยาศัยดี มีความเป็นกลาง ประสานงานกับทุกฝ่ายได้เป็นอย่างดี ซื่อสัตย์ช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอ เป็นผู้มียุทธศาสตร์ที่ดี

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้นำประเด็นมาอภิปรายผล ทั้ง ๔ ด้าน ต่อไปนี้

๕.๒.๑ อภิปรายผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม ๔ ด้าน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เพราะว่า การเปลี่ยนแปลงจะสามารถทำให้การพัฒนาบรรลุเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากภายใน และการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกโรงเรียน ประถมศึกษาตามสถานการณ์เกิดจากตัวผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำต้องมีสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน เช่น ด้านผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความรับผิดชอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านการมีส่วนร่วมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ กล่าวถึงภาวะผู้นำ ไว้ว่า คือ ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้ ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องโดยตรงกับความกล้าคิดกล้าริเริ่ม กล้าตัดสินใจ กล้าทำและกล้า

รับผิดชอบ บุคคลผู้มีภาวะผู้นำจึงมีพลังความสามารถในการสร้างศรัทธา บารมีให้บุคคลอื่นมีความคิดเห็น คล้อยตามหรือเกิดความยอมตามด้วยความสมัครใจและเต็มใจ ไม่ใช่ด้วยการบังคับข่มขู่หรือใช้อำนาจ^๑ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พนิดา งามขุนทด ได้วิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำ และความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา” พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากร สถาบันอาชีวศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบ ความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันอาชีวศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์โดยรวมจำแนกตามเพศ ไม่แตกต่างกัน เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันอาชีวศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์โดยรวมจำแนกตามอายุ ระดับ การศึกษา และประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกัน ประเด็นสำคัญที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากร สถาบันอาชีวศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก แต่อยากให้ปรับปรุงเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ คือผู้บริหารควรยอมรับและใส่ใจตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรให้ความช่วยเหลือและเมตตา มีความ สม่่าเสมอกับผู้ใต้บังคับบัญชา^๒

๕.๒.๑ ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำ ครุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลัก พรหมวิหาร อยู่ในระดับมาก เพราะว่า ความเป็นภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถ และทักษะความชำนาญในที่นี้ ตลอดถึง คุณลักษณะและทักษะด้านสมรรถนะของผู้นำ ประกอบด้วย เชาวน์ปัญญา ความตื่นตัวความสามารถในการพูด ความเป็นต้นคิดและการตัดสินใจ ฉลาดได้แก่ ผู้นำที่กล้าตัดสินใจ และส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาด้านตนเองอย่างต่อเนื่องตามความสามารถของ แต่ละคน ผู้นำใช้การพูดที่ดี ฟังง่ายและส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนประสบความสำเร็จหน้าที่การทำงาน ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ปรารถนาดีผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคน และผู้นำคบหาสมาคมกับผู้อื่นด้วยความ มีอริยาไยไมตรีที่ดีสอดคล้องกับ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) ท่านกล่าวถึง อุเบกขาว่า ความเป็น กลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเที่ยงตรงโดยธรรม ไม่เอนเอียงด้วย รักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันได้รับผลดีและชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบ พร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รู้จักวางเฉยสงบใจ ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรต้องทำ เพราะเขา รับผิดชอบตนได้ดี เขาสมควรรับผิดชอบด้วยตนเอง^๓ สอดคล้องกับ วิฑูรย์ สิมะโชติ กล่าวถึง ภาวะผู้นำ ไว้ว่า คือ ความสามารถ ในการจัดการให้บรรลุเป้าหมาย ของกลุ่ม คอยทำงานร่วมกับกลุ่ม และยัง หมายรวมถึงความรวมถึงอำนาจหน้าที่ที่ติดมากับตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาด้วย นี้จะมีค่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา

^๑ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์, **ผู้นำที่ดีไม่มีเสื่อม**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อนิมทกรู๊ป, ๒๕๕๐), หน้า ๓๐๒.

^๒พนิดา งามขุนทด, “ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการ ของผู้บริหารสถานศึกษา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), บทคัดย่อ.

^๓พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, หน้า ๑๒๔.

เคารพและเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา และคำสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารควรเป็นผู้มีอัธยาศัยดี มีความเมตตา ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอกล้าตัดสินใจ และมีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหา ต่างๆได้ เป็นระบบ ต้องมีเมตตาควรเป็นร่มโพธิ์ร่มไทรให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความปรารถนาให้ทุกคนมีความสุข มีความกรุณา ไม่ทอดทิ้งผู้ใต้บังคับบัญชาในเวลาที่มีปัญหา มีมุทิตา มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้รับความก้าวหน้าและมีอุเบกขา คือ ทำใจเป็นกลางโดยเฉพาะพรหมวิหารที่ ผู้บริหารต้องใช้กับครูและบุคลากร บุคลากรครู ต้องใช้กับเด็กการเป็นผู้นำต้องดำเนินการตามโดยยึดหลัก พรหมวิหาร คือผู้นำต้องมีความเมตตาต่อผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง มีความกรุณา ส่งเสริมขึ้นในทางที่ดี มุทิตา มีการแสดงความยินดีในบางโอกาสที่ลูกน้องทำความดี อุเบกขา มีความรู้สึกต่อการกระทำของลูกน้องที่ประพฤติปฏิบัติเป็นกลางในการปกครอง บังคับบัญชา และงานวิจัย พระมหาสุริยา กิตติธโร (ใจน้อย) ได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ” ผลการวิจัย คือ ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก และการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนบุคลากรครูที่มีอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ต่างกัน ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกันและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ๑) ด้านการสร้างบารมี ผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความมั่นใจและเชื่อถือว่าเขาผู้นั้นจะทำงานได้สำเร็จตามกรอบการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความคาดหวังที่สูงสู่ความเป็นเลิศของผลงาน ทั้งในด้านของ คุณภาพงานและผลงานสามารถพัฒนาวิชาชีพและยกระดับความสามารถให้สูงขึ้น ๒) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีการพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการเป็น ผู้นำทางการปฏิบัติมากกว่าการพูด ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมาทั้งด้านศีลธรรม และจริยธรรม ๓) ด้านการกระตุ้นเขานับปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ การบริหารด้านต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ๔) ด้านการคำนึงถึงเอกบุคล ผู้บริหารควรมีนโยบาย

^๕วิฑูรย์ สิมะโชคดี, ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน, (กรุงเทพมหานคร: เม็ดทรายพริ้นเตอร์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๐๔.

^๖สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสถานีนพรัตน์, เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๑.

สนับสนุนให้ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อพัฒนาตนเองและนำมาพัฒนาองค์กร^๖

๓.๒ ด้านผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ ครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร อยู่ในระดับมาก เพราะว่า ต้องมีทักษะด้านผลสัมฤทธิ์ ที่ประกอบด้วยความสามารถทางวิชาการ มีความรู้ในระดับสูง มีความเก่งในการเรียนรู้ มีความเชี่ยวชาญวิชาการ และเก่งในหลายด้าน และมีความรู้ (Knowledge) คือ ผู้มีคุณลักษณะโดดเด่นด้านความรู้ในด้านศาสตร์สาขาต่างๆ และรู้ในสิ่งที่ผู้อื่นไม่รู้ และรู้ลึกในด้านภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร เป็นผู้นำที่มีการส่งเสริมให้ครูเข้าอบรมเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอนให้มีความหลากหลาย มีความรู้ เข้าใจงานวิชาการเป็นอย่างดี และมอบหมายงานแก่บุคลากรตามความสามารถและผู้นำมีคุณลักษณะโดดเด่นด้านความรู้ทางวิชาการและความเสียสละคำปรึกษางานวิชาการแก่ทุกคน สอดคล้องกับพระเทพดิลก (ระบอบ รัฐญาณ) ท่านกล่าวถึง มุทิตา คือ มุทิตา ความชื่นชมยินดีเมื่อเห็นบุคคลอื่นเขาได้ดี มุทิตาจึงใช้ในกรณีที่เมื่อเห็นคนอื่นเขาได้ดีมีความสุข มีความเจริญก้าวหน้า มีความสำเร็จในชีวิต การงาน การศึกษา ก็พลอยชื่นชมยินดีกับเขา ถ้าหากว่าจะแสดงออกทางกาย วาจาได้ ก็ช่วยเหลือ ก็แสดงไป แต่ถ้าไม่สามารถทำได้ ก็ให้มีความรู้สึกชื่นชมยินดีในการที่เขาได้ดี ประราณาที่จะเห็นเขารักษาสมบัติ ฐานะ ตำแหน่งเอาไว้ได้นานๆและมีความสุขยิ่งขึ้นไป สอดคล้องกับภาวะผู้นำ สิบปณท์ เกตุทัต กล่าวถึง ภาวะผู้นำ ผู้นำไว้ว่า คือ ผู้นำที่จะต้องมีความวิสัยทัศน์ จะต้องวิเคราะห์หัดตัดสินใจ โดยมองอย่างนก มองภาพรวมทั้งหมด และปฏิบัติตนอย่างอ่อนน้อม เอาใจใส่และสมองเข้าสัมผัส สามารถวางแผนงาน แผนคน และแผนเงินให้เข้ากันและมอบให้เป็นนโยบาย^๗ และคำสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารใช้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการได้เป็นอย่างดี สามารถให้คำปรึกษาแก่บุคลากรได้คอยให้กำลังใจและคำปรึกษาด้านการบริหารงาน ด้านวิชาการอยู่เสมอ มีการกำกับติดตาม ส่งเสริมให้ครูมีความกระตือรือร้นในการจัดการเรียนการสอน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีให้ครูได้ใช้ในการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ที่จะประสบความสำเร็จต้องมีเมตตา มีความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับความสุข คอยหมั่นสังเกตให้ลูกน้องรู้สึกที่เราเอาใจใส่เขา และห่วงใยอย่างจริงจังและต้องมีความกรุณา คือในยามที่ลูกน้องประสบปัญหา ก็คอยช่วย และไม่ทอดทิ้ง ให้การสนับสนุน และเมื่อลูกน้องประสบความสำเร็จ ผู้นำก็ควรร่วมแสดงความยินดี คือมีมุทิตา จากใจจริง ถ้ามีสิ่งใดที่ลูกน้องทำสิ่งไม่ต้อง เช่น มีการยกยอก ลาเกิน ในกรณีผู้นำก็ลองวางเฉยให้เขาได้รับผลการกระทำของตนเอง เพราะภาวะเศรษฐกิจที่รัดตัว บางคนก็ได้ใช้แล้ว

^๖พระมหาสุริยา กิตติธโร (จรรย์), “ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), บทคัดย่อ.

^๗พระเทพดิลก (ระบอบ รัฐญาณ), **ธรรมปริทรรศน์**, หน้า ๖๔-๖๖.

^๘ดูรายละเอียดใน อภิ.วิภังค.(ไทย) ๓๕/๓๔๑/๓๖๙.

^๙สิบปณท์ เกตุทัต, **วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง**, ในผู้นำ, สงวน นิทยา รัมภ์พงศ์และสุทธิ ลักษณะ สติตะสิริ บรรณาธิการ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน, ๒๕๕๑), หน้า ๓๒.

เกิดผล ส่วนที่ยังไม่เกิดผลต้องรอเวลาจะเข้าใจเมื่อมีเหตุการณ์เฉพาะหน้าหรือเหตุการณ์ที่ต้องใช้ สำหรับเด็ก หลักธรรมในข้อนี้ถือว่า สำคัญอย่างยิ่งในภาพลักษณ์ของนักเรียนพ่อแม่แยกกันไปบ้าง อาศัยอยู่กับบุคคลอื่นบ้าง บางวันต้องหยุดเรียนหาเลี้ยงชีพบ้าง ได้ให้ครูช่วยเรื่อง เมตตา รักและห่วงใย ให้ทุนการศึกษา และที่สำคัญคือ ให้ตัวนักเรียนมีความสุขบ้างในขณะเดียวกัน ต้องสอน และใช้หลักธรรมเป็นแนวทาง ข้อชี้ประสบความสำเร็จในทางบริหารงานวิชาการ ต้องมีหลักธรรม มาประกอบถึง หลักพรหมวิหาร ๔ โดยให้คุณครูและนักเรียนร่วม ก็นำไปบูรณาการ มาใช้ในชีวิตประจำวัน และมีหลักที่อ้างอิงในการเรียนบางส่วน ที่เกี่ยวข้องในชีวิตประจำวันตลอดจน การบริหารตนเอง โดยเน้นไปใช้ได้จริง^{๑๐} และงานวิจัยของ พระมหาจุฑา ปญฺญวฑฺฒโน (เถาว์หมอ) ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนต์จาโร) ผลการวิจัย คือ ๑. ผู้นำมีความความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะผู้นำคือผู้ที่สามารถประสานชักจูงบุคคลอื่น ให้เกิดความเชื่อมั่น ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ผู้นำในทางพระพุทธศาสนาได้แก่ พระพุทธเจ้า ทรงนำพาสมาชิกในองค์กรคือพุทธบริษัท ได้แก่ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา ไปสู่การหลุดพ้นจากความทุกข์ทั้งปวงอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของพระพุทธศาสนา คือพระนิพพาน ๒. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนต์จาโร) ผู้วิจัยเห็นว่า ท่านเป็นผู้ที่ทรงพระธรรมวินัย ประพฤติพรหมวิหารธรรมเป็นปกติ และได้บำเพ็ญตนเป็นประโยชน์ต่อพระพุทธศาสนา และสังคมประเทศชาติ ซึ่งแสดงถึงภาวะผู้นำขององค์กรคณะสงฆ์ตามภาระงานที่ปฏิบัติตามบทบาทของพระสังฆาธิการแบ่งออกเป็น ๖ ด้าน คือด้านการปกครอง ท่านปกครองแบบพ่อปกครองลูก ด้านการศาสนศึกษา และการศึกษาสงเคราะห์ได้ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาของพระภิกษุสามเณรให้ศึกษาพระปริยัติธรรม คือนักธรรม ภาษาบาลี และวิชาสามัญโดยมอบทุนการศึกษา สร้างอาคารเรียน เป็นต้น ด้านการเผยแผ่ โดยการแสดงธรรม และส่งเสริมให้มีการเผยแผ่ธรรมในและต่างประเทศ ด้านสาธารณูปการและสาธารณสงเคราะห์ ท่านได้สร้างสิ่งก่อสร้างภายในวัดและนอกวัดจำนวนมากทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ประเทศชาติ และพระพุทธศาสนามากมายโดยยึดหลักพรหมวิหาร ๔ เป็นแม่แบบ และ๓. การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนต์จาโร) กับพระสงฆ์โดยส่งเสริมให้พระสงฆ์ปฏิบัติตามหน้าที่ การพัฒนาชุมชนและสังคม โดยไม่ขัดต่อหลักพระธรรมวินัย โดยยึดหลักพรหมวิหารธรรม^{๑๑}

๓.๓ ด้านความรับผิดชอบภาวะผู้นำ ครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร อยู่ในระดับมาก เพราะว่า ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย ผู้นำที่มีคุณลักษณะโดดเด่นที่น่าไว้วางใจได้และพึ่งพาได้ ความคิดริเริ่มอย่างมีอิสระด้วยวิธีการใหม่ๆ ก่อนผู้อื่น

^{๑๐}สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๑.

^{๑๑}พระมหาจุฑา ปญฺญวฑฺฒโน (เถาว์หมอ), “ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนต์จาโร)”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

ความยืนหยัด เป็นนักต่อสู้ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาในความเป็นเลิศ ผู้นำที่มีคุณลักษณะในความปรารถนาเป็นเลิศ ในสิ่งที่คิด ที่พูด และที่ทำ และผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นตนเองในการสร้างแรงจูงใจแก่ครูประสบความสำเร็จในหน้าที่การทำงาน ผู้นำต้องแสดงความรับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการด้วยความภาคภูมิใจในการและยอมรับการเปลี่ยนแปลง และผู้นำต้องมีคุณลักษณะโดดเด่นในการเป็นคนจริง ไม่ยอมท้อถอย และไม่ยอมแพ้โดยง่ายสอดคล้องกับ สัมภาษณ์ว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การงาน เสียสละเวลาเพื่อองค์กร เป็นที่พึ่งของใต้ผู้บังคับบัญชาได้เสมอ มีความสามารถจูงใจให้ครูปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้เป็นอย่างดี คิดดี ทำดี พูดดี หน้าเชื่อถือ การใช้หลักธรรมในข้อนี้มีความสำคัญมาก ข้าพเจ้าได้พบกับตัวเอง ถือว่าเป็นความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ คือ มีนักเรียนเกรง คนหนึ่งสืบดูประวัติแล้วตั้งแต่วันที่เข้ามาดำรงตำแหน่ง เป็นเด็กก้าวร้าวสาเหตุ...มาจากครอบครัวแตกแยก อาศัยกับลุง ยาย สร้างปัญหาให้กับโรงเรียนและครู อยู่เป็นประจำ (ไม่ขอเอ่ยนาม) ได้สอบถามไปยังครูไปดู่ที่บ้านด้วยตนเอง หลังจากนั้น นักเรียนคนนี้อยู่ในสายตาตลอด ให้ความรัก ความสำคัญ ขอบอะไร พยายามหากิจกรรมที่ใกล้เคียงให้ทำ สร้างความเป็นผู้นำ เคนเรียกมานั่งโต๊ะทานอาหาร ให้ความรัก แสดงความยินดี บางเรื่องที่ทำดี เมื่อก่อนเคยหนีเรียน เดียวนี้มาเรียน ครูก็ชม เรื่องได้ปฏิบัติ ปรากฏว่าหลักธรรมดังนี้ ถ้าได้ปฏิบัติกับนักเรียนทุกคน ข้าพเจ้ามั่นใจว่า จะเกิดความรับผิดชอบ อย่างแน่นอน อย่างที่ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติกับเด็กคนนั้น ขอรับรองว่าเรื่องนี้เขียนนี้เป็นเรื่องจริงและผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่เสียสละ ทำงานเพื่อองค์กรเป็นที่พึ่ง ให้กับใต้ผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เป็นผู้มีความสามารถในการแก้ไข ปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี จูงใจให้ทุกฝ่ายทำงานต่างๆ ให้เกิดผลสำเร็จ^{๑๒} และงานวิจัยของ พระปลัดณัฐวัฒน์ อธิปญโญ (อนุหนายนัน) ได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัย คือความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โดยภาพรวม และรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรครูที่มีเพศ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนบุคลากรครูที่มีอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ไม่แตกต่างกัน และข้อเสนอแนะต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านสัจจะ ผู้บริหารควรมีแผนยุทธศาสตร์ ในการบริหารงานที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ได้จริงควรมีความจริงจังในการวางแผนและการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน ด้านทเมะ ผู้บริหารควรมีระบบในการทำงานดีและมีคุณภาพหมายถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานที่ผ่านๆ มา ผู้บริหารควรเป็นนักบริหารที่มีการฝึกฝนพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานให้มีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ด้านขันติ ผู้บริหารควรปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เข้มงวดตรงต่อเวลาอยู่เสมอซึ่งก่อให้เกิดแรงจูงใจใน

^{๑๒} สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร, ๒๑ ธันวาคม ๒๕๖๑.

การทำงานของผู้นำได้บังคับบัญชาและควรเอาเป็นแบบอย่างที่ดี และควรเป็นนักบริหารที่ควรเอาเป็นแบบอย่างที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีความมุ่งมั่นในหน้าที่การงานเสมอและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านจาละ ผู้บริหารควรเสียสละผลประโยชน์ของตนเพื่อประโยชน์ของส่วนร่วมและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ และควรเป็นนักบริหารที่มีความอดทน อดกลั้น เมื่อมีอารมณ์ใดๆ มากระทบ ก็ไม่แสดงออกมา แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา^{๑๓}

๓.๔ ด้านการมีส่วนร่วมของภาวะผู้นำ ครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ อยู่ในระดับมาก เพราะว่า ผู้นำควรมีคุณลักษณะในการคบหาสมาคมกับผู้อื่นได้ทุกวงการต้องการมีส่วนร่วม มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ และผู้นำเข้าร่วมกิจกรรมงานสร้างสรรค์กับบุคลากร ผู้นำควรมีคุณลักษณะในการพูดเต็มใจพูดมอบหมายงานแก่บุคลากร ครุตามความสามารถและเป็นกลางมีส่วนร่วมตัดสินใจปัญหาของครูบนพื้นฐานที่เป็นกลาง ผู้นำควรปรับตัวให้เข้ากับกลุ่ม หรือผู้ที่ตนเกี่ยวข้อง แม้แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ถือตัว มีประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการช่วยเหลือผู้ร่วมงานคนอย่างเสมอภาคกับครูทุกคน ผู้นำต้องมีความเป็นผู้นำ นำคน นำงาน นำใจ และนำทีมงานสู่ความสำเร็จด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาสอดคล้องกับ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) ท่านกล่าวกรณว่า คือ ความสงสารคิดที่จะช่วยให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจในอันปลดปล่อยบำบัดความทุกข์เดือดร้อนทั้งและท่านกล่าวถึง กรณในอัปมัญญา ๔ ว่า กรณ คือ การทำความสะเทือนใจแก่สาธุชน เมื่อคนอื่นประสบทุกข์หรือถ่วงความทุกข์ผู้อื่นให้หมดไปหรือแผ่ใจไปรับรู้ต่อคนและสัตว์ทั้งหลายที่ประสบความทุกข์^{๑๔} และพรหมวิหาร ๔ หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ เป็นหลักธรรมสำหรับทุกคนที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติที่จะแสดงออกหรือปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างถูกต้องโดยสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เขาประสบ จึงดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบหลักธรรมนี้ต้องมีความรักใคร่ ความสงสาร พิจารณาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา และสอดคล้องคำสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ มีอหยาศัยดี มีความเป็นกลางไม่ถือตัว ประสานงานกับทุกฝ่ายได้เป็นอย่างดี ซื่อสัตย์ช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอ เป็นผู้มีความสัมพันธ์ที่ดี ในทางบริหารงานวิชาการ ต้องมีพรหมวิหาร ๔ โดยให้คุณครูและนักเรียนร่วม ก็นำไปบูรณาการ มาใช้ในชีวิตประจำวัน และมีหลักที่อ้างอิงในการเรียนบางส่วนของที่เกี่ยวข้องในชีวิตประจำวันตลอดจน การบริหารตนเอง โดยเน้นไปใช้ได้จริงการมีส่วนร่วม บุคลากรมีส่วนร่วมโดยใช้หลักธรรม เป็นวิชาชีพและจรรยาบรรณของครูจะติดอยู่นักเรียนก็จะร่วมกันและช่วยเหลือ

^{๑๓} พระปลัดณัฐวัฒน์ อธิปญโญ (อนุหนายนัน), “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักมรรคาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), บทคัดย่อ.

^{๑๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๒๔.

ครูตามที่ตัวนักเรียนเองคิดว่าช่วยได้ ข้าพเจ้ามั่นใจว่า การมีส่วนร่วมเกิดขึ้นอย่างแน่นนอนการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริการผู้บริหารมีอหยาศัยดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ทุกคนมีความเที่ยงธรรม มีความเสมอภาค ช่วยเหลือทุกคนด้วยความเต็มใจ^{๑๕} สอดคล้องกับงานวิจัยของแอนนา รัตนภักดี ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต ๑” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต ๑ ทั้งด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก และโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต ๑ ที่มีตำแหน่ง และประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และโดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีขนาดของสถานศึกษา ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และโดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕^{๑๖}

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อไปนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ดังนี้

๑. ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำ ผู้บริหารมีสมรรถนะความเป็นภาวะผู้นำที่มีอหยาศัยที่ดี มีความเมตตา ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ กล้าตัดสินใจมีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถแก้ปัญหา ต่างๆได้เป็นระบบ

^{๑๕} สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๑.

^{๑๖} แอนนา รัตนภักดี, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต ๑”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๓), บทคัดย่อ.

๒. ด้านผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการได้เป็นอย่างดี สามารถให้คำปรึกษาแก่บุคลากรอย่างสงสารให้ความรักคอยให้กำลังใจและคำปรึกษาด้านการบริหารงาน ด้านวิชาการอยู่เสมอ มีการกำกับติดตาม ส่งเสริมให้ครูมีความกระตือรือร้นในการจัดการเรียนการสอน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีให้ครูได้ใช้ในการเรียนการสอนอย่างเต็มที่จนประสบผลสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำ

๓. ด้านความรับผิดชอบภาวะผู้นำ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ การงาน เสียสละเวลาเพื่อองค์กร เป็นที่พึ่งของใต้ผู้บังคับบัญชาได้เสมอด้วยความยินดีมีความสามารถจูงใจให้ครูปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้เป็นอย่างดี คิดดี ทำดี พูดดี นำเชื่อถือ

๔. ด้านการมีส่วนร่วมของภาวะผู้นำ ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ มีธรรมาจริยดี มีความเป็นกลาง ประสานงานกับทุกฝ่ายได้เป็นอย่างดี ซื่อสัตย์ช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอและเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนอย่างมีเมตตา

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

๑. ผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากทุกด้าน แต่ควรทำการวิจัย เรื่อง วิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑ และบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร มีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไปนี้

๑. ควรวิจัยเรื่อง กระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างภาวะผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบบูรณาการหลักพุทธธรรมทั้ง ๒ ฝ่าย

๒. ควรวิจัยเรื่อง ศึกษาภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะมีธรรมาจริยไม่ตรีที่ดี

๓. ควรวิจัยเรื่อง ศึกษาผู้นำที่มีคุณลักษณะโดดเด่นด้านความรู้ทางวิชาการและความเสียสละ

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกภาษาบาลี**. ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๐๐.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

_____. **พระไตรปิฎกภาษาไทย**. ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

_____. **อรรถกถาบาลี**. ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

พระสูตรและอรรถกถา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๖.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ:

กระทรวงศึกษาธิการ. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ**. พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒)

พุทธศักราช ๒๕๔๕. กรุงเทพมหานคร:คุรุสภา, ๒๕๔๖.

_____. **นियามคำศัพท์หลักสูตร หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช ๒๕๕๑**.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๓.

กฤษณา พันธุ์วานิช. **คนมีคุณธรรมความรับผิดชอบในพระราชดำริพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว**.

มติชนรายวัน, ๒๙ มกราคม ๒๕๕๐.

กิติ ตยัคคานนท์. **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร: เพลออักษร,

๒๕๕๓.

กิตติทัศน์ ผกาทอง. **ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราช

วิทยาลัย, ๒๕๕๑.

กิปฟิท (Griffith). อ้างใน จอมพงษ์ มงคลวนิช. **การบริหารจัดการองค์การและบุคลากรทางการ**

ศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ ๒. พิมพ์ที่: บริษัทวี พรินท์, ๒๕๕๖.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **คู่มือการประเมินสมรรถนะครู**. สำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน, ๒๕๕๓.

เจนนิงส์ (Jennings). อ้างใน จอมพงษ์ มงคลวนิช. **การบริหารจัดการองค์การและบุคลากรทางการ**

ศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒. พิมพ์ที่: บริษัทวี พรินท์, ๒๕๕๖.

ชัยเสถียร พรหมศรี. **การบริหารสถานศึกษาแนวใหม่ในรูปแบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ**. (วารสาร

การศึกษาไทย, ๓ (๒๑): ๒๕๕๐.

ช่วงโชติ พันธุเวช. **การจัดการคุณภาพการศึกษา TQM**. เอกสารประกอบการสอน. มหาวิทยาลัย

ราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๕๒.

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. **ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพผู้บริหาร

ทางการศึกษา. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๕๓.

- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. **การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ**. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ที่ บริษัท เอส.อาร์.พรินต์ติ้ง แมสโปรดักส์, ๒๕๕๑.
- นงลักษณ์ สิทธิวัฒนพันธ์. **พัฒนาบุคลิกผู้นำและนักบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพ, ๒๕๕๔.
- บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **คู่มือการทำวิทยานิพนธ์และสารนิพนธ์**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ต้นบุญ, ๒๕๕๑.
- ปัญญานันทภิกขุ. **หน้าที่ของคน**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๑.
- ประพันธ์ สุริหาร. **การบริหารการศึกษา**. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๓.
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. **ผู้นำที่ดีไม่มีเสื่อม**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อนิเมทกรุ๊ป, ๒๕๕๐.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลศัพท์ (ชำระ-เพิ่มเติม ช่วงที่ ๑ /ยุติ)**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาของธรรมสภา, ๒๕๕๔.
- _____. (ป.อ.ปยุตโต). **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, ๒๕๕๖.
- _____. (ป.อ.ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.
- พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตโต). **การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. พระนครศรีอยุธยา: โรงพิมพ์เทียนวัฒนาพรินต์ติ้ง, ๒๕๕๘.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต). **พุทธวิถีการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตโต). **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: ที พี เอ็มเพรส, ๒๕๕๒.
- พระเทพดิลก (ระแบบ จิตฺตญาโณ). **ธรรมปริทรรศน์**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.
- พระมหาวิมลชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี). **ความจริงเกี่ยวกับความรักความโกรธและความเมตตาเล่ม ๓**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สำนักพิมพ์สุภา จำกัด, ๒๕๕๒.
- พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ภูริปัญโญ. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์, ๒๕๕๙.
- พนมพร จันทร์ปัญญา. **เอกสารประกอบการเรียนวิชา ๐๕๑๗๒๓ภาวะผู้นำทางการศึกษา**. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๕.
- ภารดี อนันตนาวิ. **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี: สำนักพิมพ์มนตรี, ๒๕๕๑.
- มานิต บุญประเสริฐ. **การพัฒนาภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, ๒๕๔๙.
- ยุศศรี อาริยะ. **โลกาภิวัตน์ กับ Good Governance ในธรรมาภิบาลกับคอร์รัปชันในสังคม**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจิตรศิลป์, ๒๕๔๖.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. **การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** พิมพ์ครั้งที่ ๕. พิมพ์ที่: เทพการพิมพ์ จังหวัดสงขลา, ๒๕๕๖.
- โรนัลด์ ลิฟฟิตต์ (Ronald Lippitt). อ้างใน จอมพงษ์ มงคลวนิช. **การบริหารจัดการองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. พิมพ์ที่: บริษัทวี พรินท์, ๒๕๕๖.

- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. **ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน**. กรุงเทพมหานคร: เม็ดทรายพรินเตอร์, ๒๕๕๓.
- วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์. **หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม**. วารสารศึกษาศาสตร์ ๑๘. ๒. พฤศจิกายน ๒๕๔๙-มีนาคม ๒๕๕๐.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร. **การแสวงหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๙.
- ศิริพร พูนชัย. **ผู้นำและภาวะผู้นำการพัฒนาภาวะผู้นำและบทบาทของผู้บริหาร (Leadership)**. กรุงเทพมหานคร: กองการศึกษาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก, ๒๕๕๗.
- สตอกดิลล์ (Stogdill, 1948). อ้างใน จอมพงษ์ มงคลวนิช. **การบริหารจัดการองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๒. พิมพ์ที่: บริษัทวี พรินท์, ๒๕๕๖.
- สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก. **รหัสแห่งความเมตตาชุ่มเย็นยิ่งนัก**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๕๐.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. **วิสัยทัศน์ขุนคลัง**. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๕๔.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: ตะวันออก, ๒๕๕๐.
- สิปปนนท์ เกตุทัต. **วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง**. ในผู้นำ. สงวน นิตยา รัมภ์พงศ์และสุทธิลักษณ์ สติตะสิริบรรณาธิการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน, ๒๕๕๑.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาปัญหาและแนวโน้มทางการบริหารการศึกษา**. นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๗.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๕๘.
- สุกัญญา แซ่มซอย. **การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๖๑.
- สมุทร โคตรบรรทม. **ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๖๐.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๐.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). **แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล**. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, ๒๕๕๔.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองการพิมพ์, ๒๕๕๐.
- อภิญวัฒน์ โพธิ์सान. **สุขวิถี มนุษย์ ชีวิต ความสุข**. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. หจก. อภิชาติการพิมพ์, ๒๕๕๓.

(๒) วิทยานิพนธ์:

กฤษดา ปาวงค์. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร”.

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๑.

ธงชัย วรไพจิตร. “ทักษะภาวะผู้นำในการปรับปรุงสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๒.

พระครูพิมลกาญจนธรรม (บรรหาญ ทับทิมศรี). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอลำขำ จังหวัดอุบลราชธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต ๔”.

วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

พระมหาสุริยา กิตติโร (ใจน้อย). “ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอยะรัง จังหวัดสมุทรปราการ”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.

พระมหาอุมา ปญฺญวฑฺฒโน (เถาว์หมอ). “ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนต์จาโร)”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

พระปลัดณัฐวัฒน์ อธิปญฺโญ (อนุหนายนัน). “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.

พระครูใบฎีกาเทพฤทธิ์ ยสธมโม (ตั้งจิตต์เลิศกิจ). “ศึกษาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา เขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.

พระมหาศักดิ์ชัย อภิชาโต (ลีทหาร). “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับสมรรถนะหลักของเทศบาล เมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

พระมหาอานนท์ จันทวิโส (มหตระกุลรังษี). “สมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต ๑”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐.

พนิดา งามขุนทด. “ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

ศิริกาญจน์ โกสุมภ์. “การมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน”. **ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. พัฒนศึกษาศาสตร์**. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๕๒.

สุภาวดี นพจรจินดา. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. สาขาบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๓.

แอนนา รัตนภักดี. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต ๑”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. ๒๕๕๓.

อารี กังสานุกุล. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒”. **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๓.

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. **การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล**. วารสารบริหารคน, ๒๑ ตุลาคม-ธันวาคม ๒๕๕๓.

(๓) สื่ออิเล็กทรอนิกส์:

จักรกฤษณ์ โปตาพล. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.slc.mbu.ac.th/wp-content/uploads/2016/11/ผู้บริหารกับพรหมวิหารธรรม>. [๑๒ พฤษภาคม ๒๕๖๑].

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: www.siamhrm.com/report/article_report [๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๐].

ประวัติโรงเรียน. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php? [๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๑].

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ผล. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php? [๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๑].

(๔) สัมภาษณ์:

สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษานายสี. เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร, ๑๗ ธันวาคม ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ รองผู้อำนวยการสถานศึกษานายสี. เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร, ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาอัครินสุขาราม. เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร, ๒๑ ธันวาคม ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสถานีนพรมแดน. เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๑.

๒. ภาษาอังกฤษ

- Bernard M. Bass. “Two Decades of Research and Development in Transformation Leadership”. **European Journal of World and Organization Psychology**, January 1999: 12.
- Boyd. William Allen. “Teacher Morale and sense of Efficacy as PsychoSocion Variables; Prestige”. Dissertation Abstracts International, 1994, p.74.
- James M. Burns. Leadership 3rd ed. New York: Harper & Raw, 2008, p. 142.
- Lewis. Joseph Welborn. “A Stuby to Determine the Relation of Administrative Practicesrand Teacher Morale in the Post Secondary Vocational Tecnnical Program of Miffippi” Dissertation Abstracts International, 1974, p.104.
- Wilcox, H. Douglas. “The Relationship between the teacher. Perception of the Hing School Principle’s Leadership styl and the Correlates Jop Satisfaction and Morale”. Dissertation Abstracts International. (March 1993), p.97.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา
เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา
เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ๒. เพื่อเสนอแนะแนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๒. ด้านผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๓. ด้านความรับผิดชอบภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร และ ๔. ด้านการมีส่วนร่วมของภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร

คำชี้แจง : แบบสอบถามฉบับนี้มี ๔ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ ข้อมูลเกี่ยวกับการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ ๑ : ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☒ ตามสถานภาพเป็นจริง

๑. เพศ

☐ ชาย

☐

หญิง

๒. อายุ

☐ ต่ำกว่า อายุ ๒๕ ปี

☐ อายุ ๒๕-๓๐ ปี

☐ อายุ ๓๑-๔๐ ปี

☐ อายุ ๔๑ ปี ขึ้นไป

๓. การศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

๔. ประสบการณ์การทำงาน

☐ ต่ำกว่า ๕ ปี

☐ ๕-๖ ปี

☐ ๖-๑๐ ปี

☐ มากกว่า ๑๐ ปีขึ้นไป

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา
เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล

วุฒิการศึกษา

ตำแหน่ง

วัน/เดือน/ปี ให้สัมภาษณ์

สถานที่สัมภาษณ์

ส่วนที่ ๒ ประเด็นสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

๑. ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำ

ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำ

๒. ด้านผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร

ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง ด้านผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร

๓. ด้านความรับผิดชอบภาวะผู้นำ

ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง ด้านความรับผิดชอบภาวะผู้นำ

๔. ด้านการมีส่วนร่วมของภาวะผู้นำ

ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง ด้านการมีส่วนร่วมของภาวะผู้นำ

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย

ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/ทางการบริหาร
รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย	อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธ บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
รศ.ดร.วิชุดา หุ่นวิไล	ผู้ทรงคุณวุฒิ ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา พุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
รศ.ดร.อำนาจ เดชชัยศรี	ผู้ทรงคุณวุฒิ ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา พุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ดร.นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ	อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ สอนสังคมการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ดร.บุญเชิด ชำนิศาสตร์	อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธ บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ค

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือวิจัยวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ โทร./๐๘๔-๑๐๔-๔๒๗๓

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๓๕๓ วันที่ ๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. วิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย พระปลัดวิโรจน์ ฉายา ปภาโกร นามสกุล เจริญโชคพาณิชย์ รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๒๘ นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย

๑. พระครูสาทรปริยัติคุณ,ดร. ประธานกรรมการ

๒. รศ.ดร.สิน งามประโคน กรรมการ

เพื่อให้งานวิจัยของนิสิตดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย และให้ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงพัฒนาเครื่องมือวิจัย อันจะส่งผลให้ได้งานวิจัยที่มีคุณภาพต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ดร.เกษม แสงนนท์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ขอรับรองว่าได้ผ่านการตรวจเครื่องมือวิจัยแล้ว

(รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

วันที่ ๔ ก.ย. ๖๑

หมายเหตุ : หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปใช้อ้างอิงถึงผลการตรวจเครื่องมือวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามโดยผู้ตรวจเครื่องมือ



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ โทร./๐๘๔-๑๐๔-๔๒๗๓
 ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ /๓๕๓ วันที่ ๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๑
 เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.บุญเชิด ชำนิศาสตร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. วิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ
 ๒. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย พระปลัดวิโรจน์ ฉายา ปภาโกร นามสกุล เจริญโชคพาณิชย์ รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๒๘ นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย

๑. พระครูสาทรปริยัติคุณ,ดร. ประธานกรรมการ
๒. รศ.ดร.สิน งามประโคน กรรมการ

เพื่อให้งานวิจัยของนิสิตดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย และให้ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงพัฒนาเครื่องมือวิจัย อันจะส่งผลให้ได้งานวิจัยที่มีคุณภาพต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้


 (ดร.เกษม แสงนนท์)

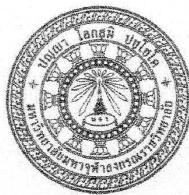
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ขอรับรองว่าได้ผ่านการตรวจเครื่องมือวิจัยแล้ว


 (ดร.บุญเชิด ชำนิศาสตร์)
 วันที่ ๒๓.๐.๖๑

หมายเหตุ : หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปใช้อ้างอิงถึงผลการตรวจเครื่องมือวิจัย หากไม่ได้รับผลการตรวจโดยผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว.๒๒๑๓



มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘
 www.mcu.ac.th

๕ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รศ.ดร.วิชชุดา หนูวิไล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. วิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย พระปลัดวิโรจน์ ฉายา ปากาโร นามสกุล เจริญโชคพาณิชย์ รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๒๘ นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย

๑. พระครูสาทรปริยัติคุณ,ดร. ประธานกรรมการ
๒. รศ.ดร.สิน งามประโคน กรรมการ

เพื่อให้งานวิจัยของนิสิตดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย จึงใคร่ขออนุญาตเพื่อให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย และให้ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงพัฒนาเครื่องมือวิจัย อันจะส่งผลให้ได้งานวิจัยที่มีคุณภาพต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เกษม แสงนนท์)

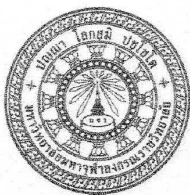
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ขอรับรองว่าได้ผ่านการตรวจเครื่องมือวิจัยแล้ว

(รศ.ดร.วิชชุดา หนูวิไล)
 วันที่ ๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๑

หมายเหตุ : หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปใช้อ้างอิงถึงผลการตรวจเครื่องมือวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามโดยผู้ตรวจเครื่องมือ

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว.๒๒๑๗



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐

www.mcu.ac.th

๕ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุมัติตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รศ.ดร.อำนาจ เดชชัยศรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. วิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย พระปลัดวิโรจน์ ฉายา ปภาโกร นามสกุล เจริญโชคพาณิชย์ รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๒๘ นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย

๑. พระครูสาทรปริยัติคุณ,ดร. ประธานกรรมการ

๒. รศ.ดร.สิน งามประโคน กรรมการ

เพื่อให้งานวิจัยของนิสิตดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย จึงใคร่ขออนุมัติให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย และให้ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงพัฒนาเครื่องมือวิจัย อันจะส่งผลให้ได้งานวิจัยที่มีคุณภาพต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เกษม แสงนนท์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

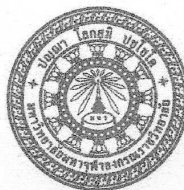
ขอรับรองว่าได้ผ่านการตรวจเครื่องมือวิจัยแล้ว

(รศ.ดร.อำนาจ เดชชัยศรี)

วันที่ ๑๐ ต.ค. ๖๑

หมายเหตุ : หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปใช้อ้างอิงถึงผลการตรวจเครื่องมือวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามโดยผู้ตรวจเครื่องมือ

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว.๒๒๑๗



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐

www.mcu.ac.th

๕ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. วิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย พระปลัดวิโรจน์ ฉายา ปากโร นามสกุล เจริญโชคพาณิชย์ รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๒๘ นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย

๑. พระครูสาทรปริยัติคุณ,ดร. ประธานกรรมการ

๒. รศ.ดร.สิน งามประโคน กรรมการ

เพื่อให้งานวิจัยของนิสิตดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย จึงใคร่ขออนุญาตขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย และให้ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงพัฒนาเครื่องมือวิจัย อันจะส่งผลให้ได้งานวิจัยที่มีคุณภาพต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เกษม แสงนนท์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ขอรับรองว่าได้ผ่านการตรวจเครื่องมือวิจัยแล้ว

(ดร.นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ)

วันที่ ๑๑...๑๐...๖๑

หมายเหตุ : หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปใช้อ้างอิงถึงผลการตรวจเครื่องมือวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามโดยผู้ตรวจเครื่องมือ

ภาคผนวก ง

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ (IOC)

ผลการค่าดัชนีความสอดคล้องแบบสอบถาม

IOC (Index of Objective Congruence)

เรื่อง

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา

เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง การพิจารณาความสอดคล้องระหว่างคำถามกับตัวแปรแบบสอบถามจากความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ให้คะแนนค่า IOC ตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญแบ่งเป็น ๓ ระดับ ได้แก่

+ ๑ หมายถึง แบบสอบถามตรงตามวัตถุประสงค์และเนื้อหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔

๐ หมายถึง ไม่แน่ใจว่าแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์และเนื้อหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔

- ๑ หมายถึง เนื้อหาไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร		ความสอดคล้อง IOC			
		+๑	๐	-๑	ข้อเสนอแนะ
ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำ					
๑	ผู้นำคบหาสมาคมกับผู้อื่นด้วยความมีอัธยาศัยไมตรีที่ดี	✓			
๒	ผู้นำมีเขาวนปัญญา ความรู้ สนับสนุนการทำงานด้วยจิตเมตตา	✓			
๓	ผู้นำมีความตื่นตัว และทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	✓			
๔	ผู้นำใช้การพูดที่ดี ฟังง่ายและส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนประสบความสำเร็จหน้าที่การทำงาน	✓			
๕	ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ ประารถนาดีผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคน	✓			
๖	ผู้นำที่กล้าตัดสินใจ และส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามความสามารถของแต่ละคน	✓			
๗	ผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองกาลไกล และมอบหมายงานให้บุคลากรแต่ละคนทำอย่างเมตตา	✓			
๘	ผู้นำมีความริเริ่มและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาที่มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อทุกคนและผู้ร่วมงาน	✓			

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร		ความสอดคล้อง IOC			
		+๑	๐	-๑	ข้อเสนอแนะ
ด้านผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ					
๑	ผู้นำมีความรู้ เข้าใจงานวิชาการเป็นอย่างดี และมอบหมายงานแก่บุคลากรตามความสามารถ	✓			
๒	ผู้นำมีคุณลักษณะโดดเด่นด้านความรู้ทางวิชาการและความเสียสละคำปรึกษางานวิชาการแก่ทุกคน	✓			
๓	ผู้นำมีความรู้ เรื่องศาสตร์สาขาต่างๆ เหมาะสมกับผู้นำ	✓			
๔	ผู้นำมีการกระตุ้น ชักจูงให้บุคลากรทุกคนเข้าใจงานวิชาการ	✓			
๕	ผู้นำมีการส่งเสริมงานวิชาการด้านนิเทศภายในสถานศึกษา	✓			
๖	ผู้นำสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนางานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้นักเรียนด้วยความยินดี	✓			
๗	ผู้นำส่งเสริมให้ครูเข้าอบรมเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอนให้มีความหลากหลาย	✓			
๘	ผู้นำส่งเสริมให้ครูมีคุณลักษณะโดดเด่นความรู้งานวิชาการต่างๆ เช่น งานกิจกรรมการเรียนรู้ กิจกรรมลูกเสือเนตรนารี	✓			
ด้านความรับผิดชอบภาวะผู้นำ					
๑	ผู้นำต้องแสดงความรับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการด้วยความภาคภูมิใจในการและยอมรับการเปลี่ยนแปลง	✓			
๒	ผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่ฟังหาอาศัยและไว้วางใจได้	✓			
๓	ผู้นำต้องมีความคิดริเริ่มด้วยวิธีการใหม่ๆ ก่อนผู้อื่น	✓			
๔	ผู้นำต้องยืนหยัด ความอดทน สู้งาน ที่รับผิดชอบ	✓			
๕	ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงงานบริหารจัดการที่ประสบปัญหาและแก้ปัญหาจนประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย	✓			
๖	ผู้นำต้องมีคุณลักษณะโดดเด่นในการเป็นคนจริง ไม่ยอมท้อถอย และไม่ยอมแพ้โดยง่าย	✓			
๗	ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นตนเอง ในการสร้างแรงจูงใจแก่ครูประสบความสำเร็จในหน้าที่การทำงาน	✓			
๘	ผู้นำต้องมีความความเป็นเลิศ มีคุณลักษณะในความปรารถนาเป็นเลิศ ในสิ่งที่คิด ที่พูด และสิ่งที่ทำ	✓			

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร		ความสอดคล้อง IOC			
		+๑	๐	-๑	ข้อเสนอแนะ
ด้านการมีส่วนร่วมของภาวะผู้นำ					
๑	ผู้นำควรมีคุณลักษณะในการคบหาสมาคมกับผู้อื่นได้ทุกวงการ ต้องการมีส่วนร่วม มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่	✓			
๒	ผู้นำเข้าร่วมกิจกรรมงานสร้างสรรค์กับบุคลากรทุกคน	✓			
๓	ผู้นำควรมีคุณลักษณะในการพูดเต็มใจพูดมอบหมายงานแก่บุคลากรครูตามความสามารถและเป็นกลาง	✓			
๔	ผู้นำควรมีส่วนร่วมตัดสินใจของครูบนพื้นฐานที่เป็นกลาง	✓			
๕	ผู้นำควรปรับตัวให้เข้ากับกลุ่ม หรือผู้ที่ตนเกี่ยวข้อง แม้แต่ผู้ได้บังคับบัญชาโดยไม่ถือตัว	✓			
๖	ผู้นำประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นกลาง	✓			
๗	ผู้นำควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการช่วยเหลือผู้ร่วมงานคนอย่างเสมอภาคกับครูทุกคน	✓			
๘	ผู้นำต้องมีความเป็นผู้นำ นำคน นำงาน นำใจ และนำทีมงานสู่ความสำเร็จด้วยความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา	✓			

ผลการหาค่า (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง ๕ ท่าน

เรื่อง

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา

เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

เกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้

+๑ = เห็นใจ หมายถึง แบบสอบถามสามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน

๐ = ไม่เห็นใจ หมายถึง ไม่แน่ใจว่าจะวัดได้

-๑ = ไม่เห็นใจ หมายถึง แบบสอบถามไม่สามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ๕ ท่าน					รวม/คน	ผลของ IOC	สรุปผล
	คนที่ ๑	คนที่ ๒	คนที่ ๓	คนที่ ๔	คนที่ ๕			
๑.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๖.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๗.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๘.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๙.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๐.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๑.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๒.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๓.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๔.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๕.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๖.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๗.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๘.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๙.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๐.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๐.๔	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๑.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๒.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๓.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ๕ ท่าน					รวม/คน	ผลของ IOC	สรุปผล
	คนที่ ๑	คนที่ ๒	คนที่ ๓	คนที่ ๔	คนที่ ๕			
๒๔.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๕.	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
ค่า IOC ได้ ๐.๘-๑ ถือว่า ใช้ได้ ต่ำกว่า ๐.๐๕ ต้องแก้ไขปรับปรุง							๑.๐๐	ใช้ได้

สรุปผลการหา ค่า IOC จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง ๕ ท่าน ทุกท่านมีความเห็นว่าแบบสอบถาม เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร มีความสอดคล้องกับตัวแปรทั้ง ๔ ด้าน คือ

๑. ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำ
๒. ด้านผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ
๓. ด้านความรับผิดชอบภาวะผู้นำ
๔. ด้านการมีส่วนร่วมของภาวะผู้นำ

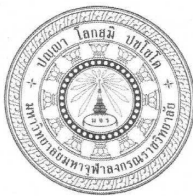
โดยที่ ค่า IOC +๑ คือ แบบสอบถามสามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน
 ค่า IOC ๐ คือ ไม่แน่ใจว่าจะวัดได้
 ค่า IOC - ๑ คือ แบบสอบถามไม่สามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน

โดยใช้วิธีเลือกข้อคำถามของแบบสอบถามที่มีค่ากำหนดทางสถิติที่ ๐.๐๕ ขึ้นไป จากคำถามทั้งหมด ๓๐ ข้อ ใช้ได้ ๓๐ ข้อ คือ มีข้อคำตอบของแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง ๕ ท่าน ในการหาค่า (IOC) และได้ค่า IOC เท่ากับ ๑.๐๐

ภาคผนวก จ

หนังสือขออนุญาตเก็บแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๗๒



โรงเรียนวัดบางบอน
รับที่ ๙๖๐๐
๒๐ ธ.ค. ๒๕๖๑
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไญ
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๓๐
โทร. ๐๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบางบอน (พิมพ์ จันแต่อุบลมภ์)
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน ๓๐ ฉบับ

ด้วย พระปลัดวิโรจน์ ฉายา ปภาโกร นามสกุล เจริญโชคพาณิชย์ รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๒๘ นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

เพื่อการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือ วิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร” ดังนั้น ทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์เป็นอย่างดี และขอขอบคุณ ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา

☒ เพื่อโปรดทราบและพิจารณา
☒ เห็นควรมอบ...
 (ดร.เกษม แสงนนท์)

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ดร.เกษม แสงนนท์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

 องค์ผู้อำนวยการสถานศึกษา
 โรงเรียนวัดบางบอน (พิมพ์ จันแต่อุบลมภ์)

- กบ

- ส.ก.บ.

 นางงามจิตต์ อุณหะนันท์
 ผู้อำนวยการสถานศึกษา
 โรงเรียนวัดบางบอน (พิมพ์ จันแต่อุบลมภ์)

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๗๓



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๘๙๐๖๖๐๕๕๐

เลขรับที่.....	๑๐๒๑
ลงผู้รับ.....	
วันที่.....	๒๐ / ๗.ค. / ๒๕๖๑
เวลา.....	๑๐.๐๐ น.

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนินสุขาราม
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย พระปลัดวิโรจน์ ฉายา ปากโร นามสกุล เจริญโชคพาณิชย์ รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๒๘ นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร” ดังนั้น ทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์เป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ดร.เกษม แสงนนท์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา

☒ เพื่อใช้ทำร่าง และ พิมพ์

☒ เพื่อการตอบ ฝ่ายวิชาการ ดำเนินการ

(นางชนวรรณ กลัดเจริญ)

ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดนินสุขาราม

หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบรณ์ในการนำไปอ้างอิงถึงผลการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย หากไม่ได้รับการลงนามรับรอง

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๗๓



รับที่..... น/ก ๕
วันที่..... ๒๐ ธ.ค. ๒๕๖๑
เวลา.....

คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๔
โทร. ๐๘๙-๐๕๖-๑๕๘๑

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสถานีนพรัตน์ (รักษาศุขราชบุรีบำรุง)
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย พระปลัดวิโรจน์ ฉายา ปากโร นามสกุล เจริญโชคพาณิชย์ รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๒๘ นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร” ดังนั้น ทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์เป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา

- ☒ เพื่อโปรดทราบ
☐ สมควรมอบ
☒ พิจารณาสั่งการ

(นายสินันต์ ปุณณะเตตานนท์)

รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

โรงเรียนสถานีนพรัตน์ (รักษาศุขราชบุรีบำรุง)

(ดร.เกษม แสงนนท์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ศาสตราจารย์

รองศาสตราจารย์ ดร. วิมลพร วัฒนอักษร
ท่านอธิการบดี
นางสาว

หนังสือฉบับนี้จะไม่สมบูรณ์ในการนำไปอ้างอิงถึงผลการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย หากไม่ได้รับตอบกลับหรือแจ้ง

นายสินันต์ ปุณณะเตตานนท์

ผู้อำนวยการสถานศึกษา

โรงเรียนสถานีนพรัตน์ (รักษาศุขราชบุรีบำรุง)

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๗๓



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑
โทร. ๐๘๙-๐๕๖-๑๕๘๑

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนายสี
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

โรงเรียนบ้านนายสี
เลขที่รับ ๙๓๕
วันที่ ๒๐ ธ.ค. ๒๕๖๑
เวลา ๑๐.๓๐ น.

ด้วย พระปลัดวิโรจน์ ฉายา ปากโร นามสกุล เจริญโชคพาณิชย์ รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๒๘ นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร” ดังนั้น ทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์เป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา

- ☒ เพื่อโปรดทราบ
☐ สมควรมอบ
☐ พิจารณาสั่งการ

นางนิลดา ปริชารัตน

รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านนายสี

๒๐ ธ.ค. ๒๕๖๑

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ดร.เกษม แสงนนท์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

นายสุรสิทธิ์ บุญเลิศระกุล
ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านนายสี

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๗๔



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๘๙ ๐๙๖ ๐๙๖๐

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนินสุขาราม
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เลขรับที่	๑๐๒๑
ลงผู้รับ	สม
วันที่	๒๐ / ๑๑ / ๒๕๖๑
เวลา	๑๐.๐๐ น.

ด้วย พระปลัดวิโรจน์ ฉายา ปภาโกร นามสกุล เจริญโชคพาณิชย์ รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๒๘ นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้นทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ดร.เกษม แสงนนท์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

(นางธนวรรณ กลัดเจริญ)

ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดนินสุขาราม

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๗๔



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา
โทร. ๐๘๙-๐๕๖-๑๕๘๑

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนายสี
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

โรงเรียนบ้านนายสี

เลขที่รับ ๘๓๗

วันที่ ๒๐ ธ.ค. ๒๕๖๑

เวลา ๑๐.๓๖ น.

ด้วย พระปลัดวิโรจน์ ฉายา ปภาโร นามสกุล เจริญโชคพาณิชย์ รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๒๘ นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้นทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา

☒ เพื่อโปรดทราบ☐ สมควรมอบ☐ พิจารณาสั่งการ

นางนิสิตา ปิชารัตน์

รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านนายสี
๒๐ ธ.ค. ๒๕๖๑

(ดร.เกษม แสงนันท)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

นายสุรสิทธิ์ บุญเลิศรัตนกุล

ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านนายสี

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๗๔



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑
โทร. ๐๘๙-๐๕๖-๑๕๘๑

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนายสี
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

โรงเรียนบ้านนายสี
เลขที่รับ ๘๗๖
วันที่ ๒๐ ธ.ค. ๒๕๖๑
เวลา ๑๐.๓๐ น.

ด้วย พระปลัดวิโรจน์ ฉายา ปากโร นามสกุล เจริญโชคพาณิชย์ รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๒๘ นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้นทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

ผู้อำนวยการสถานศึกษา

☒ เพื่อโปรดทราบ

☐ สมควรมอบ

☐ พิจารณาสั่งการ

นางนิลดา ปริชารัตน
รตถานศึกษา โรงเรียนบ้านนายสี

๒๐ ธ.ค. ๒๕๖๑

(ดร.เกษม แสงนนท์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

นายสุรสิทธิ์ บุญเลิศรัตนกุล
ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านนายสี

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๗๔


 รับที่.....พ/๙๓
 วันที่.....๒๐ ธ.ค. ๒๕๖๑

คณะครุศาสตร์ วลา.....

 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทร. ๐๘๙-๐๕๖-๑๕๘๑

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

 เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
 เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสถานีนพรมแดน (รักษาศุขราชูราษฎร์บำรุง)
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

ด้วย พระปลัดวิโรจน์ ฉายา ปากโร นามสกุล เจริญโชคพาณิชย์ รหัสประจำตัว ๖๐๐๑๒๐๒๐๒๘ นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนิสิตกำลังดำเนินงานวิจัยเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้นทางหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ดร.เกษม แสงนนท์)

 ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ผู้อำนวยการสถานศึกษา

☒ เพื่อโปรดทราบ☐ สมควรมอบ☒ พิจารณาสั่งการ

(นายศินาตร์ ปุณณะหิตานนท์)

รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

นสถานีนพรมแดน(รักษาศุขราชูราษฎร์บำรุง)

นายสิทธิชัย ลำไย

ผู้อำนวยการสถานศึกษา

โรงเรียนสถานีนพรมแดน(รักษาศุขราชูราษฎร์บำรุง)

ภาคผนวก ฉ

ค่าความเชื่อมั่น (Try Out) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	138.1333	228.189	.371	.515
a2	138.1333	226.120	.449	.510
a3	136.8667	173.223	.039	.665
a4	138.1000	223.817	.521	.505
a5	137.9333	226.409	.400	.511
a6	137.9000	230.507	.186	.520
a7	138.1333	225.982	.407	.510
a8	138.1333	225.016	.462	.508
b1	138.0333	224.723	.457	.507
b2	138.2333	223.289	.610	.504
b3	138.1333	221.016	.692	.498
b4	138.2000	224.648	.578	.507
b5	138.2000	222.441	.641	.502
b6	138.1333	225.982	.531	.510
b7	137.9667	230.516	.186	.520
b8	138.1333	229.016	.312	.517
c1	138.1000	219.955	.740	.496
c2	138.0667	219.789	.739	.496
c3	138.1000	224.162	.560	.506
c4	138.0667	229.720	.247	.518
c5	138.1667	224.902	.480	.508
c6	136.8333	172.902	.041	.664

c7	138.0000	224.621	.459	.507
c8	138.0333	223.275	.537	.504
d1	137.8000	229.338	.273	.517
d2	137.9667	231.137	.145	.521
d3	137.9000	225.334	.528	.508
d4	138.0333	228.861	.300	.516
d5	137.9000	224.093	.611	.505
d6	137.9333	227.099	.409	.512
d7	138.1000	228.714	.323	.516
d8	138.0667	228.961	.299	.517

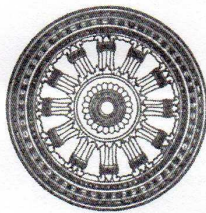
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.825	30

ภาคผนวก ข

หนังสือรับรองการปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน

ที่ ศธ พิเศษ/๒๕๖๑



ศูนย์ปฏิบัติธรรมธรรมโมลี

ตำบลหนองน้ำแดง อำเภอปากช่อง

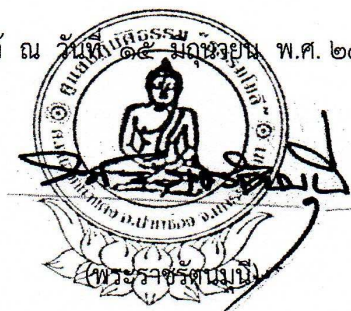
จังหวัดนครราชสีมา ๑๐๓๑๐

หนังสือรับรอง

หนังสือนี้ขอรับรองว่า พระปลัดวิโรจน์ ฉายา ปากโร นามสกุล เจริญโชคพาณิชย์ นิสิตปริญา พุทธศาสนมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๐๑๒๐๒๐๒๘ ได้เข้าปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน ตั้งแต่วันที่ ๒ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ ถึงวันที่ ๑๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๑ รวมทั้งสิ้น ๓๐ วัน โดยมี พระราชรัตนมุนี ประธานคณะกรรมการศูนย์ปฏิบัติธรรม “ธรรมโมลี” และมี พระครูสุชาตวรคุณ เป็นพระวิปัสสนาจารย์ เป็นผู้ให้กรรมฐาน สอบอารมณ์ กำกับการอบรม และสอนการวิปัสสนากรรมฐานตามแนวสติปัฏฐานสี่ เป็นผู้ตั้งใจปฏิบัติด้วยดี และมีความเพียรในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

จึงออกหนังสือนี้ให้ไว้เพื่อเป็นหลักฐานต่อไป

ให้ไว้ ณ วันที่ ๑๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๑



ประธานคณะกรรมการศูนย์ปฏิบัติธรรม “ธรรมโมลี”

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	:	พระปลัดวิโรจน์ ปภากร (เจริญโชคพาณิชย์)
วัน เดือน ปีเกิด	:	วันที่ ๒๕ มกราคม พ.ศ. ๒๕๑๖
ภูมิลำเนาเดิม	:	กรุงเทพมหานคร
การศึกษา	:	นักธรรมชั้น เอก, ป.บส. พุทธศาสตรบัณฑิต (สาขาวิชาพุทธศาสนา) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ส่วนกลาง)
ประสบการณ์	:	ครูพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน เลขานุการเจ้าคณะแขวงบางบอน เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ปี ๒๕๖๐ ร่วมกิจกรรมปฐมนิเทศ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชา -พุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา -ศึกษาดูงาน การบริหารงานทางการพิเศษ เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร -เข้าอบรมสัมมนาวิชาการ โครงการฝึกประสบการณ์ปฏิบัติการฝึก ประสบการณ์บริหารวิชาชีพ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ศึกษาดูงานต่างประเทศ ณ สาธารณรัฐเวียดนาม ประเทศเวียดนาม
อุปสมบท	:	วันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๓๙
สังกัด	:	มหานิกาย
หน้าที่	:	ครูพระสอนศีลธรรม เลขานุการเจ้าคณะแขวงบางบอน ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดบางบอน แขวงบางบอน เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๑๕๐
ปีที่เข้าศึกษา	:	๑ มิถุนายน ๒๕๖๐
ปีที่สำเร็จการศึกษา	:	๔ มีนาคม ๒๕๖๒
ที่อยู่ปัจจุบัน	:	วัดบางบอน แขวงบางบอน เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๑๕๐ โทรศัพท์ ๐๘๗-๘๘๗-๓๔๕๗

