



A MODEL OF REQUIRED THAI-STYLE LEADERS' CHARACTERISTICS
DEVELOPMENT OF ADMINISTRATORS UNDER OFFICE OF SECONDARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA IN CENTRAL DIVISION

นางสาวพัชฌณสินญ์ นวโลจิตรรัตน์

ดุขฉนินพนธน์เป็นส่วนหน่งของการศกษา
ตามหลักสูตรปรญญาพุทธศาสตรดุขฉนินทิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง

นางสาวพัทธณีย์ นวลจิตรัตน์

ดุชนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๐

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



A Model of Required Thai-Style Leaders' Characteristics Development of
Administrators under office of Secondary Educational
Service Area in Central Division

Phattanasyn Navaroljittharath

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

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
Bangkok, Thailand
C.E. 2017

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคกลาง” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

(พระมหาสมปурณ์ วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รศ.ดร.อานวย เดชชัยศรี)

กรรมการ

(พระมหาสหัส จิตสาโร, รศ.ดร.)

กรรมการ

(ดร.อานาจ บัวศิริ)

กรรมการ

(รศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปุ)

กรรมการ

(ผศ.ดร.สิน งามประโคน)

คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์

ผศ.ดร.สิน งามประโคน

ประธานกรรมการ

พระมหาสหัส จิตสาโร, รศ.ดร.

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นางสาวพัณณสิญ นวโลจิตรรัตน์)

ชื่อคุณนิพนธ์ : รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง
ผู้วิจัย : นางสาวพัณณสิฏฐ์ นวโลจิตรรัตน์
ปริญญา : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พุทธบริหารการศึกษา)

คณะกรรมการควบคุมคุณนิพนธ์

: พระมหาสหัส จิตสาโร, รศ.ดร. ป.ธ.๔, พธ.บ. (บริหารการศึกษา), M.A. (Buddhist
Studies), M.A. (Public Administration), Ph.d. (Education Administration)
: ผศ.ดร.สิน งามประโคน พธ.บ. (การบริหารการศึกษา), M.A. (Educational
Administration), Ph.D. (Educational Administration)

วันสำเร็จการศึกษา : ๑ กันยายน ๒๕๖๐

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง เพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยวิจัยเชิงสำรวจแจกแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น ๑๖๐ คน/รูป โดยใช้สถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์พระสังฆาธิการ ผู้บริหารสถานศึกษา ๑๐ รูป/คน และการสนทนากลุ่มโดยอิงผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๘ ท่าน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า

๑. สภาพการศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง พบว่า ทั้ง ๗ ด้าน ได้แก่ ๑) บุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย ๒) ทักษะความสามารถในการบริหารสถานศึกษา ๓) ทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย ๔) วิสัยทัศน์ กว้างไกล ทางการศึกษา ๕) เทคนิคการบริหารงานแบบไทย ๖) มนุษย์สัมพันธ์แบบไทย และ ๗) ศีลธรรมขั้นพื้นฐาน ในด้านการครองตน ครองคน และครองงาน ในภาพรวมจรรยาบรรณของความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาลดน้อยลง ในด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี

๒. การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ๑) ด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย ต้องพัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี ด้วยการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ในการดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดี ๒) ด้านทักษะความสามารถในการบริหารสถานศึกษา ต้องมีทักษะในการจัดการและการจูงใจ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเอง ๓) ด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย ต้องยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต และรักษาและสืบทอดวัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณีของไทยเอาไว้

๔) ด้านวิสัยทัศน์ กว้างไกล ทางการศึกษา ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง
 คำนึงถึง เรื่องวัฒนธรรม ถือหลักจริยธรรมในการบริหาร ยึดหลักอาวุโสพร้อม ทั้งเน้นให้มีความ
 ซื่อสัตย์ จงรักภักดี ๕) ด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย ต้องมีเทคนิคสำคัญที่จะช่วยผู้บริหารใน
 การประเมินสิ่งแวดล้อมขององค์กร และการตรวจสอบสิ่งแวดล้อมขององค์กรอยู่เสมอ ๖) ด้าน
 มนุษยสัมพันธ์แบบไทย ต้องยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และ ๗) ด้านศีลธรรมชั้น
 พื้นฐาน ในด้านการครองตน ครองคน และครองงาน เป็นผู้ที่ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และ
 จริยธรรม ในการดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม
 จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

๓. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง พบว่า ๑. ด้านจักษุมา การส่งเสริมการศึกษา
 ด้านศีลธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านศีล ๕ ในการบริหารตน ด้านสมาธิ พบว่า ฝึกอบรมสมาธิ
 การสัมนนา ด้านปัญญา พบว่า กล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการแก้ปัญหา ๒. ด้านวิธูโร การส่งเสริม
 การฝึกอบรมด้านศีล โดยใช้หลักธรรม ด้านสังคหวัตถุ ๔ ในการบริหารคน ด้านสมาธิ พบว่า มีความเพียร
 พยายามที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้านปัญญา พบว่า สามารถบริหารงานได้ยืดหยุ่น
 ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบ และ ๓. ด้านนิสสยสัมปันโน การส่งเสริมการฝึกอบรมด้านศีล
 ตามหลักอิทธิบาท ๔ ในด้านการบริหารงาน ด้านสมาธิ พบว่า การพัฒนาสมาธิ เพื่อการเป็นผู้ให้
 กำลังใจ ด้านปัญญา พบว่า ให้คุณภาพชีวิตที่ดีกับบุคลากร โดยได้องค์ความรู้เป็นรูปแบบจำลอง
 CTHR = SA Model

Dissertation Title : A Model of Required Thai-Style Leaders' Characteristics Development of Administrators under office of Secondary Educational Service Area in Central Division

Researcher : Phattanasyn Navaroljittharath

Degree : Doctor of Philosophy (Buddhist Educational Administration)

Dissertation Supervisory Committee

: Phramaha Sahus Thitasaro, Assoc. Prof. Dr. Pali IV, M.A. (Buddhist Studies), M.A. (Public Administration), Ph.D. (Education Administration)

: Asst.Prof.Dr.Sin Ngamprakhon B.A. (Educational Administration), M.A.(Educational Administration), Ph.D. (Educational Administration)

Date of Graduation : September 1, 2017

Abstract

The objectives of this research were to study required Thai-style leader's characteristics of administrators in schools under Office of Secondary Educational Service Area in Central Division, develop the required Thai-style leader's characteristics of administrators in schools, and propose a model of the required Thai-style leader's characteristics of administrators in schools under Office of Secondary Educational Service Area in Central Division. The quantitative data were collected from 160 samples through questionnaires and analyzed by percentage, mean and standard deviation. The qualitative data were collected by in-depth interview with 10 school administrators and group discussion with 8 experts, and then analyzed by content analysis.

The results of the study found that:

1. The status of required Thai-style leader's characteristics of administrators in schools under Office of Secondary Educational Service Area in Central Division consists of 1) good personality and manner, 2) administration skills, 3) social skills, 4) educational vision, 5) Thai-style administration techniques, 6) human relation, and 7) fundamental morality.

2. The development of required Thai-style leader's characteristics of administrators in schools under Office of Secondary Educational Service Area in Central Division, the school administrators should 1) develop themselves and live the life as the model of people, 2) have skills in management, encourage, and

support subordinates to improving themselves, 3) live the life based on Sufficiency Economy and follow Thai culture and customs, 4) have vision in accordance with the changing world, 5) have techniques in assessment and evaluation of organization environment, 6) praise and respect co-workers and subordinates, and 7) manage oneself, work, and human resource based on good governance, ethics, law, regulations and etiquettes.

3. The model of required Thai-style leader's characteristics of administrators in schools under Office of Secondary Educational Service Area in Central Division, 1. Cakkhuma is to support morality with the Five Precepts, concentration with meditation and seminar, and wisdom with problem solving, 2. Vidhuro is to support morality with Dhamma principles, Sangahavatthu for man management, concentration to accomplish the work by its goal, wisdom to manage work flexible to situations, and 3. Nissayasma pann is work management with the Four Paths to Accomplishment, concentration for incentive, and wisdom for life quality of personnel. The body of knowledge from the study can be concluded in "CTHR = SA Model".

กิตติกรรมประกาศ

ดุชนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง” ลุล่วงได้ ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์จากคณะกรรมการควบคุมดุชนิพนธ์ ได้แก่ พระมหาสหัส จิตสาโร รศ.ดร. และ ดร.สิน งามประโคน ที่ได้กรุณาช่วยเป็นอาจารย์ให้คำปรึกษาแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขมาโดยตลอด และกราบขอบพระคุณพระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร ดร. คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย พระครูโสภณพุทธิศาสตร์ ผศ.ดร. คณบดีคณะครุศาสตร์ ขอนุนโมทนาขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ บุญปุ่ ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุชนิพนธ์ สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ที่ได้ให้คำชี้แนะแนวทางและประสิทธิ์ประสาทวิชาการต่างๆ จนทำให้งานวิจัยนี้มีความชัดเจนถูกต้อง และสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณคณะกรรมการตรวจสอบดุชนิพนธ์ทุกท่านและผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความอนุเคราะห์ช่วยตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา ระเบียบวิธีและเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ให้คำแนะนำเพิ่มเติม ชี้แนะให้แก้ไขเนื้อหาที่บกพร่องให้เกิดความสมบูรณ์ถูกต้องยิ่งขึ้น และขอนุนโมทนาขอบคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้สัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง จำนวน ๑๐ ท่าน จนได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำคัญต่อการทำวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบคุณคณะผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์มาร่วมแสดงความคิดเห็น พร้อมข้อเสนอแนะในการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อให้ได้ข้อสรุปนำไปพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทุกท่านทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วมในการประสิทธิ์ประสาทวิทยาการ และประสบการณ์อันเป็นประโยชน์ ให้ความเมตตาถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเป็นอย่างดี ตลอดถึงเพื่อนนิสิตทุกท่านที่เป็นกัลยาณมิตรคอยเป็นกำลังใจ และให้ความช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา

คุณูปการใดๆ ที่เกิดจากการทำงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอน้อมถวายเป็นพุทธบูชา ธรรมบูชา และสังฆบูชา ขอสักการบูชาคุณบิดามารดา คุณครูอุปฌาย์อาจารย์ ญาติกัลยาณมิตรที่ให้อำนาจสนับสนุนในการศึกษาวิจัยทุกๆ เรื่อง รวมถึงท่านเจ้าของตำรา ที่ผู้วิจัยใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้า ตลอดถึงผู้มีอุปการคุณทุกท่าน และด้วยอำนาจบุญกุศลที่เกิดจากการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขออุทิศให้แก่คุณบิดามารดาที่ล่วงลับไปแล้ว ซึ่งท่านได้ให้ทั้งชีวิตทั้งสติปัญญา แม้หากว่าความบกพร่องใดๆ ที่เกิดจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

นางสาวพัทธสิณ นวลจิตรัตน์

๑ กันยายน ๒๕๖๐

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฎ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๖
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๖
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๗
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๙
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย	๙
บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๐
๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ	๑๑
๒.๑.๑ ความหมายของรูปแบบ	๑๒
๒.๑.๒ ประเภทของรูปแบบ	๑๓
๒.๑.๓ คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี	๑๔
๒.๑.๔ ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ	๑๕
๒.๒ แนวคิด เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์	๑๖
๒.๒.๑ ความหมายของภาวะผู้นำ	๑๖
๒.๒.๒ การได้มาซึ่งผู้นำ	๒๐
๒.๒.๓ คุณลักษณะผู้นำ	๒๑
๒.๒.๔ พฤติกรรมผู้นำ	๔๘
๒.๒.๕ ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำในปัจจุบัน	๕๓
๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์	๕๖
๒.๓.๑ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหาร ฯลฯ	๕๖
๒.๓.๒ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหาร ฯลฯ	๖๒
๒.๓.๓ วิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหาร ฯลฯ	๖๙

เรื่อง	หน้า
๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา	๑๐๒
๒.๔.๑ ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา	๑๐๒
๒.๔.๒ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา	๑๐๓
๒.๔.๓ ผู้บริหารตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา	๑๐๙
๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๑๕
๒.๕.๑ งานวิจัยในประเทศ	๑๑๕
๒.๕.๒ งานวิจัยต่างประเทศ	๑๒๓
๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๒๕
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๑๒๗
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๒๙
๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๑๒๙
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๓๑
๓.๔ การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	๑๓๔
๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๓๖
๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๓๗
บทที่ ๔ ผลการวิจัย	๑๔๑
๔.๑ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ	๑๔๑
๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	๑๖๓
๔.๓ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๒๑๔
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๒๕๒
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๒๕๒
๕.๒ อภิปรายผล	๒๖๐
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๒๗๑
บรรณานุกรม	๒๗๓
ภาคผนวก	๒๘๓
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลและแบบสัมภาษณ์ เพื่อการวิจัย	๒๘๔
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัย และแบบสอบถาม	
เพื่อการวิจัยเชิงปริมาณ	๓๐๒
ภาคผนวก ค ภาพประกอบในการดำเนินการวิจัย	๓๑๙
ประวัติผู้วิจัย	๓๒๘

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๒.๑ ลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีมหาบุรุษ	๒๓
๒.๒ คุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ	๒๕
๒.๓ สรุปคุณลักษณะผู้นำ	๓๓
๒.๔ สรุปทักษะผู้นำ	๓๔
๒.๕ สรุปคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์	๔๔
๓.๑ การแสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๑๓๐
๓.๒ สรุปขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย	๑๓๙
๔.๑ ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	๑๔๒
๔.๒ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะผู้นำแบบไทยฯ โดยภาพรวม	๑๔๔
๔.๓ ระดับประเมินคุณลักษณะผู้นำ ฯ ด้านบุคลิกภาพที่ดีตามมารยาทไทย	๑๔๕
๔.๔ ระดับประเมินคุณลักษณะผู้นำ ฯ ด้านความสามารถในการบริหารงานแบบไทย	๑๔๖
๔.๕ ระดับประเมินคุณลักษณะผู้นำ ฯ ด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย	๑๔๗
๔.๖ ระดับประเมินคุณลักษณะผู้นำ ฯ ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกลทางการศึกษา	๑๔๘
๔.๗ ระดับประเมินคุณลักษณะผู้นำ ฯ ด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย	๑๔๙
๔.๘ ระดับประเมินคุณลักษณะผู้นำ ฯ ด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย	๑๕๐
๔.๙ ระดับประเมินคุณลักษณะผู้นำ ฯ ด้านคุณธรรมการครองตนครองคนครองงาน	๑๕๑
๔.๑๐ การประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมฯ ด้านหลักจักษุมา	๑๕๓
๔.๑๑ การประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมฯ ด้านวิธูโร	๑๕๔
๔.๑๒ การประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมฯ ด้านนิสสัยสัมปันโน	๑๕๕
๔.๑๓ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรม	๑๕๖
๔.๑๔ คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านคุณลักษณะผู้นำและพฤติกรรม การเป็นผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	๑๕๗
๔.๑๕ คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านจักษุมา	๑๕๘
๔.๑๖ คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธูโร	๑๕๘
๔.๑๗ คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านนิสสัยสัมปันโน	๑๕๙
๔.๑๘ แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะผู้นำและพฤติกรรม การเป็นผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา	๑๕๙
๔.๑๙ ข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ฯ ตามหลัก คีล ๕	๑๖๐

ตารางที่	หน้า
๔.๒๐ ข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ฯ ตามหลัก สังคหวัตถุ ๔	๑๖๑
๔.๒๑ ข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ฯ หลักอิทธิบาท ๔	๑๖๑
๔.๒๒ ข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ฯ หลักไตรสิกขา ด้านศีล	๑๖๒
๔.๒๓ ข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ฯ ด้านสมาธิ	๑๖๒
๔.๒๔ ข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ฯ ด้านปัญญา	๑๖๓
๔.๒๕ การวิเคราะห์การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา	๑๖๔
๔.๒๖ การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย	๑๖๕
๔.๒๗ การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านความสามารถในการบริหารงาน แบบไทย	๑๖๕
๔.๒๘ การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย	๑๖๖
๔.๒๙ วิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา	๑๖๖
๔.๓๐ การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย	๑๖๗
๔.๓๑ การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย	๑๖๗
๔.๓๒ การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านคุณธรรมขั้นพื้นฐานในการครองตน ครองคน ครองงาน	๑๖๘
๔.๓๓ การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านภาวะความเป็นผู้นำและพฤติกรรม การเป็นผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์	๑๖๘
๔.๓๔ การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ด้านจักษุมา	๑๖๙
๔.๓๕ การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ด้านวิธูโร	๑๗๐
๔.๓๖ การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนา ด้านนิสัยสัมปันโน	๑๗๐
๔.๓๗ การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านเนื้อหาสาระ	๑๗๐
๔.๓๘ การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านวิธีการพัฒนา	๑๗๓
๔.๓๙ การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านการเตรียมความพร้อมหรือการ สร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา	๑๗๘
๔.๔๐ การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา	๑๘๐
๔.๔๑ การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านคุณสมบัติของวิทยากรหรือ ผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ในการพัฒนา	๑๘๑

ตารางที่	หน้า
๔.๔๒ การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา	๑๘๒
๔.๔๓ การวิเคราะห์การดำเนินการพัฒนาด้านกิจกรรมที่จำเป็นก่อนการพัฒนา คุณลักษณะ ผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์	๑๘๓
๔.๔๔ การวิเคราะห์การดำเนินการพัฒนาด้านกิจกรรมที่จำเป็นระหว่าง เข้ารับการพัฒนา คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์	๑๘๔
๔.๔๕ การวิเคราะห์การดำเนินการพัฒนาด้านกิจกรรมที่จำเป็นหลัง เข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์	๑๘๕
๔.๔๖ การวิเคราะห์การประเมินผลการพัฒนาด้านการประเมินในระหว่างการพัฒนา	๑๘๖
๔.๔๗ การวิเคราะห์การประเมินและการติดตามผลการพัฒนาที่มีต่อพฤติกรรมผู้บริหาร	๑๘๘
๔.๔๘ การวิเคราะห์การประเมินและติดตามผลการพัฒนาที่มีต่อผลการดำเนินงาน ของผู้บริหาร	๑๘๙
๔.๔๙ การวิเคราะห์การประเมินและติดตามผลการพัฒนาที่มีต่อองค์การ	๑๘๙
๔.๕๐ องค์ประกอบในขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา	๒๐๘
๔.๕๑ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนา ของผู้ทรงคุณวุฒิ	๒๑๐
๔.๕๒ สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบหลักของรูปแบบการพัฒนา	๒๑๓
๔.๕๓ แนวทางการพัฒนาด้านเนื้อหาสาระที่เสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอัน พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง ๗ ด้าน	๒๒๐
๔.๕๔ แนวทางการพัฒนาด้านวิธีการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำแบบไทย อันพึงประสงค์	๒๒๓
๔.๕๕ แนวทางการพัฒนาด้านการเตรียมความพร้อมและเสริมสร้างแรงจูงใจ ฯลฯ	๒๒๗
๔.๕๖ แนวทางการจัดสภาพแวดล้อมอย่างไรที่เอื้อต่อการพัฒนา	๒๒๗
๔.๕๗ คุณสมบัติของวิทยากร หรือผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ในการพัฒนา	๒๒๘
๔.๕๘ อุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา	๒๒๙
๔.๕๙ กิจกรรมที่จำเป็นในขั้นดำเนินการพัฒนา	๒๓๑
๔.๖๐ การประเมินในระหว่างการพัฒนา	๒๓๒

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
๒.๑ การศึกษาภาวะผู้นำ	๒๐
๒.๒ รูปแบบ “เรียนรู้สู่ปฏิบัติ” (SINTPAE Model)	๖๔
๒.๓ โครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา	๖๕
๒.๔ องค์ประกอบหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำ	๖๖
๒.๕ แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	๖๗
๒.๖ สรุปกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร	๖๘
๒.๗ กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ	๖๙
๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)	๑๒๖
๓.๑ ขั้นตอนการวิจัย	๑๒๘
๔.๑ สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	๑๕๒
๔.๒ แผนภาพการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ด้านจักษุมา (ศีล สมาธิ ปัญญา)	๒๓๘
๔.๓ แผนภาพการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ด้านวิรุโร (ศีล สมาธิ ปัญญา)	๒๔๓
๔.๔ แผนภาพการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ด้านนิสสัยสัมปันโน (ศีล สมาธิ ปัญญา)	๒๔๖
๔.๕ แบบจำลองโมเดล “CTHR - SA Model.”	๒๔๘

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

๑. คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้พระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พุทธศักราช ๒๕๓๙, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙ ซึ่งมีจำนวน ๔๕ เล่ม ในการวิจัยได้ใช้ชื่อย่อ ดังต่อไปนี้

พระวินัยปิฎก

วิ.ม. (ไทย)	= วินัยปิฎก	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
วิ.จ. (ไทย)	= วินัยปิฎก	จุฬวรรค	(ภาษาไทย)
วิ.มหา. (ไทย)	= วินัยปิฎก	มหาวิภังค์	(ภาษาไทย)

พระสุตตันตปิฎก

ที.ม. (ไทย)	= สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ส.ม. (ไทย)	= สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย มหาวรรค	(ภาษาไทย)
อ.จ. (ไทย)	= สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย เอกนิกาย	(ภาษาไทย)
อ.จ.ต.ก. (ไทย)	= สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อ.ต.ก. (ไทย)	= สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย ติกนิบาต	(ภาษาไทย)

๒. การระบุเลขหมายพระไตรปิฎก

ในวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ใช้พระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พุทธศักราช ๒๕๓๙ เป็นหลักการอ้างอิงพระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย จะระบุ เล่ม/ข้อ/หน้า เช่น ที.ส. (ไทย) ๙/๑๔๘/๑๖๑. หมายความว่า ระบุถึงสุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย สีสันธวรรค ฉบับภาษาไทย พระไตรปิฎกเล่มที่ ๙ ข้อที่ ๑๔๘ หน้า ๑๖๑ เป็นต้น

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันแนวโน้มสังคมไทยที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อคนไทย ทั้งรูปแบบการใช้ชีวิตแบบบริโภคนิยมและสูญเสียเอกลักษณ์ที่ดีงามในสังคมแบบไทยโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบของบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลสำคัญ ที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อคุณภาพและประสิทธิภาพของครู นักเรียน การเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพัฒนาการของนักเรียน การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญ เนื่องจากสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยในปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อคุณธรรม จริยธรรม กว่าหลายช่วงที่ผ่านมา รวมถึง ที่เน้นการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมโดยมี “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” และนำทุนของประเทศที่มีศักยภาพมาใช้ประโยชน์อย่างบูรณาการและเกื้อกูลกัน พร้อมทั้งเสริมสร้างให้แข็งแกร่งเพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาประเทศ ได้แก่ ทุนทางวัฒนธรรม ทุนสังคม ภูมิปัญญาไทย เพื่อพัฒนาคนและสังคมไทยสู่สังคมคุณภาพ โดยมีวิสัยทัศน์กำหนดไว้ว่า “คนไทยภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีมิตรไมตรีบนวิถีชีวิตแห่งความพอเพียง ยึดมั่นในวัฒนธรรมประชาธิปไตย และหลักธรรมาภิบาล การบริการสาธารณะขั้นพื้นฐานที่ทั่วถึง มีคุณภาพ สังคมมีความปลอดภัยและมั่นคง อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ดี เกื้อกูลและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน และระบบการผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงด้านอาหารและพลังงาน อยู่บนฐานทางเศรษฐกิจที่พึ่งตนเองและแข่งขันได้ในเวทีโลก สามารถอยู่ในประชาคมภูมิภาคและโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี”^๑ จากวิสัยทัศน์ดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาคนของประเทศไทย ที่เน้นการพัฒนาบนพื้นฐานของบริบทสังคมไทย บนพื้นฐานของวัฒนธรรมและค่านิยมของไทยที่มีอยู่ แต่การพัฒนาดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ จะต้องผู้นำ หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการพัฒนาคนและจัดการคุณภาพการศึกษาของประเทศให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพสังคมไทย

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษานั้น ในมาตรา ๖ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติระบุว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจสติปัญญา ความรู้คู่คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมไทยในการดำรงชีวิต สามารถอยู่

^๑การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙) (สำนักนายก รัฐมนตรี. สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙. กรุงเทพมหานคร : สำนักคณะกรรมการการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ๒๕๕๕) หน้า ๔.

ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข^๒ ต้องปรับตัวให้ทัน เพราะการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนาคนไทยสามารถปรับวิถีชีวิตให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยตามแนวโน้มของสังคมโลกได้^๓ ด้วยเหตุที่คนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กร และบุคคลที่จะนำพาให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้คือ จะต้องเป็นผู้บริหารที่มีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ในด้านต่างๆ อย่างไบบ้าง อาทิเช่น ด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย, ด้านทักษะความสามารถในการบริหารสถานศึกษา, ด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย, ด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย, ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกลทางการศึกษา, ด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทยและด้านศีลธรรมขั้นพื้นฐาน ในด้านการครองตน ครองคน และครองงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาการศึกษา การพัฒนาการบริหารการศึกษา และการพัฒนาองค์กรการศึกษา ทำให้หน่วยงานทางการศึกษามีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทำให้เกิดผลกระทบต่อความสำเร็จในการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ เป็นอย่างมาก จึงจำเป็นจะต้องมีผู้บริหารสูงสุดที่ทำหน้าที่บริหารและรับผิดชอบองค์กรหรือสถานศึกษาเหล่านั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงอาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป ตามระดับและสังกัด อาทิเช่น อธิการบดี ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการสถานศึกษา อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารให้เป็นไปในทิศทางที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยได้^๔

ในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่างที่จะช่วยทำให้สถานศึกษาเจริญก้าวหน้าหรือล้มเหลว แต่ภาวะผู้นำหรือคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อการบริหาร เพราะผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญหรือเป็นกุญแจของความสำเร็จของสถานศึกษา ความสำเร็จขององค์กรรวมถึงความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งความสำคัญของภาวะผู้นำหรือคุณลักษณะผู้นำมีการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทยที่ยืนยันว่า ภาวะผู้นำหรือคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ผลการปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่มหรือทีมในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความเป็นพลเมืองดีในองค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาบุคลากรในองค์กร รวมถึงความไว้วางใจ (Trust) และภาวะผู้นำหรือคุณลักษณะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานในองค์กรด้วย^๕ นอกจากนี้ ในปัจจุบันภาวะผู้นำหรือคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีการนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาองค์กรที่จะได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

^๒ กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕, (กรุงเทพมหานคร : พริกหวาน, ๒๕๔๕).

^๓ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ, รายงานการสังเคราะห์ เรื่อง วิสัยทัศน์ของการศึกษาไทยในอนาคต, พ.ศ. ๒๕๔๕.

^๔ ประสิทธิ์ เขียวศรี, การพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. ๒๕๕๕/สืบค้นออนไลน์ <http://www.scameo.org/VI/articles/ed.admin.html> (เมื่อ ๑๙ กันยายน ๒๕๕๓).

^๕ รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์. ๒๕๕๙).

(Thailand Quality Class: TQC) ของสถาบันเพิ่มผลแห่งชาติโดยเน้นที่พฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติของผู้บริหารองค์กร^๖ ดังจะเห็นได้จากบุคคลตัวอย่างของผู้บริหารระดับสถานศึกษาดีเด่น ระดับชาติ ปีการศึกษา ๒๕๕๙ นายกมล วงศ์สุทธิ ผู้อำนวยการโรงเรียนตาคลีประชาสรรค์ อำเภอตาคลี จังหวัดนครสวรรค์ ได้รับโลรางวัลจากสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย ประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติคุณผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติหน้าที่มาด้วยความวิริยะ อุตสาหะ อุทิศตนเสียสละ พุ่มเพ่งลงกายใจ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับการมัธยมศึกษาไทย ในงานการประชุมสัมมนาทางวิชาการ “การยกระดับคุณภาพการมัธยมศึกษา ด้วยศาสตร์พระราชา” และการประชุมใหญ่สามัญ ประจำปี ๒๕๕๙ ครั้งที่ ๔๖^๗ เป็นต้น

ดังนั้นภาวะผู้นำและคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ทั้งการกำหนดนโยบาย การบริหารงาน การสร้างความน่าเชื่อถือ ความศรัทธา ที่มีผลทำให้เกิดความร่วมมือของผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของสถานศึกษา ความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษา จนทำให้สถานศึกษามีชื่อเสียงและได้รับความนิยมชมชอบ ซึ่งทุกภาคส่วนต้องมีการปรับตัวและพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาก็ต้องมีการปรับตัวและพัฒนาตนเองเช่นกัน เพื่อการแข่งขันและดำรงรักษา รวมทั้งพัฒนาสถานศึกษา อันเนื่องจากบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี รวมถึงผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ที่มีบทบาทต่อ การพัฒนาและปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา การจัดการศึกษา การบริหารการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยให้ความสนใจในการพัฒนาและปรับตัวของบริหารสถานศึกษาว่า สภาพคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคกลาง ควรมีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ อย่างไรบ้าง?

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการและจัดการให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้สถานศึกษาดำรงอยู่และเจริญก้าวหน้า^๘ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรเป็นทั้งผู้บริหาร ผู้นำ และมีภาวะผู้นำและมีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ แต่ในการบริหารงานในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษามักทำหน้าที่ผู้บริหารมากกว่าการเป็นผู้นำ เพราะมุ่งปฏิบัติการกิจประจำวันหรือภารกิจอื่นๆ ให้เสร็จตามตารางเวลาที่ราชการกำหนด โดยมีได้นึกถึงเป้าหมายและทิศทางขององค์กรในอนาคต ขาดความสนใจที่จะนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร ขาดการปรับปรุงวิธีการทำงาน โดยมักยึดติดกับรูปแบบเดิม^๙ ในขณะที่การจัดการศึกษามุ่งเน้นความก้าวหน้าทางวิชาการและการแข่งขันทำให้คนในสังคมในปัจจุบันสนใจแต่ประโยชน์ของตนเอง เกิดความแตกแยก ขาดสำนึกที่ดีต่อประเทศชาติและส่วนรวมซึ่งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของสังคมไทย ในหลายเรื่องทั้ง

^๖ สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๕๐).

^๗ หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ,

^๘ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๘), หน้า ๒๓๔.

^๙ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ภาวะผู้นำ, (ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕-๘. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ๒๕๓๖).

ความสำนึกที่ดี ความเสียสละ ความเห็นอกเห็นใจ ความช่วยเหลือ^{๑๐} ทั้งเอกลักษณ์ที่ฝังงมในสังคมไทย มีจิตสำนึกที่ดีต่อประเทศชาติและส่วนรวม ที่เป็นสิ่งจำเป็นที่บุคคลควรมีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ โดยเฉพาะในระดับผู้นำ ผู้บริหาร ซึ่งรวมถึงผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความจำเป็นที่จะต้องค้นหาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์และขณะเดียวกันก็มีภาวะผู้นำด้วย อีกทั้งมีเทคนิคการบริหารตน บริหารคน และบริหารงาน ในด้านการครองตน ครองคน และครองงาน ซึ่งเป็นกลวิธีจัดการ ในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ให้เกิดผลสำเร็จของชีวิต มีความสุขจากการทำงานในความรับผิดชอบจนสำเร็จมากกว่าตำแหน่งหน้าที่ฐานะทางเศรษฐกิจ โดยค้นหาวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาว่าจะพัฒนาอย่างไร? ที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีความประพุดติและหลักปฏิบัติงานโดยมีหลักคุณธรรมสำหรับผู้นำ อาทิเช่น ศีล ๕ สังคหวัตถุ ๔ อิทธิบาท ๔ และหลักทศพิธราชธรรม ปาปนิกรธรรม ๓ เพื่อเป็นแนวทางประพุดติตนและเป็นหลักในการปฏิบัติงาน มีความรอบรู้ทางวิชาการ และวิชาชีพและต้องพัฒนาตนให้เกิดความรอบรู้สูง มีความคิด เชิงวิสัยทัศน์คิดอย่างเป็นระบบ และคิดทั่วทุกด้านในการแก้ไขปัญหาปรับปรุงพัฒนาตน พัฒนาคคน และพัฒนางาน ปรับตัวปรับความคิดให้ทันสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน คำนึงถึง ต้นทุนผลลัพธ์ และผลสำเร็จของงาน มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง รู้จักเสียสละให้อภัยเปิด ใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความอดทนและมองโลกในแง่ดี ปรับวิธีการทำงานอย่างเท่าทันเหตุการณ์ ทำงาน เชิงรุก ทำงานล่วงหน้า และคู่ขนานสร้างความเชื่อถือ และมีความเที่ยงตรง^{๑๑} ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาตน พัฒนาคคน และพัฒนาองค์การให้ได้ผลดีซึ่งสามารถทำได้โดยการเสริมพลัง โดยการพัฒนาให้ผู้บริหารมีโอกาสฝึกและใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ ให้มีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์เป็นแบบอย่างที่ดี มีความกล้า มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ มีความริเริ่มทางการศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ

ดังนั้นองค์ความรู้ทางด้านภาวะผู้นำและคุณลักษณะผู้นำอันพึงประสงค์ ได้มีนักวิชาการด้านการจัดการทั่วไปและการจัดการศึกษาได้ค้นคว้าหาความรู้เกี่ยวกับการมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำอันพึงประสงค์ ด้วยแนวทางและระเบียบวิธีการศึกษาอย่างหลากหลายมุมมองโดยใช้กรอบแนวคิดของโลกตะวันตก ที่มีกระบวนการคิด กระบวนการเรียนรู้ สอนเพื่อให้คนฝึกคิด ฝึกเรียนรู้ ฝึกเพื่อจะไปค้นคว้าในการแสวงหาความจริงเองต่อไป^{๑๒} และนักวิจัยไทยนำมาใช้เป็นกรอบในการสร้างรูปแบบของความเป็นผู้นำภายใต้คุณลักษณะผู้นำแบบไทยตามบริบทของสังคมไทย โดยศึกษาและพัฒนาขึ้นโดยใช้กรอบแนวคิดของสังคมประเทศตะวันตกแทบทั้งสิ้น และทฤษฎีส่วนใหญ่ที่พัฒนาขึ้นจะอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมของสังคมตะวันตกที่ต่างจากสังคมไทยมาก มีอยู่ไม่น้อยที่ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำมีปัญหาคความไม่เป็นสากลของความรู้ ทำให้เป็นข้อจำกัดของการนำไปใช้ประโยชน์ในทุกสังคม และเมื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้สำหรับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสังคมไทยกลับประสบความสำเร็จน้อย เนื่องจากผลการวิจัยที่

^{๑๐}ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, อาจารย์มืออาชีพ : แนวคิด เครื่องมือ และการพัฒนา, กรุงเทพมหานคร : เครือข่ายการพัฒนาอาชีพอาจารย์และองค์กรระดับอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๐.

^{๑๑}นพดล เสงเจริญ, เทคนิคการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ข้าราชการ, ๒๕๔๖), หน้า ๒๓-๒๔.

^{๑๒}เอนก เหล่าธรรมทัศน์, ดร. “ตะวันออก ตะวันตก อดีต ปัจจุบัน และอนาคต.” สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.), พิมพ์ครั้งที่ ๑. ธันวาคม ๒๕๕๒. หน้า ๔๕.

ได้เหมาะกับบริบทของสังคมตะวันตกมากกว่า จึงพบปัญหาในการบริหารงาน ขณะที่คนไทยส่วนใหญ่มีความนิยมกระแสแนวคิดและองค์ความรู้ต่างๆ รวมทั้งแนวคิดด้านจริยธรรมจากปราชญ์ชาวตะวันตก เพราะคนไทยใจกว้าง ปรับตัวเก่ง เปิดรับความแปลกใหม่ ความหรรษาสะดวกสบายอย่างง่าย ในการรับเอาวัฒนธรรมต่างชาติ และเทคโนโลยีต่างชาติในรูปแบบต่างๆ มาใช้ ทำให้ละเลยวัฒนธรรมไทย ศีลธรรมคุณธรรมตกต่ำ ขาดคุณธรรมจริยธรรมแบบอย่างที่ดีงามในการบริหารงาน มีความเป็นวัตถุนิยมในสังคมบริโภคนิยมอย่างเด่นชัด จากปัญหาดังกล่าวจึงสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารตามแบบอย่างของต่างประเทศมากเกินไปซึ่งเป็นผลมาจากเลียนแบบคุณลักษณะผู้นำที่ต่างประเทศเป็นผู้กำหนดขึ้น จึงถึงเวลาแล้วที่ประเทศไทยควรจะมีการศึกษาพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ตามรูปแบบในบริบทของสังคมไทยและกำหนดคุณลักษณะผู้นำแบบไทยเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงานที่ผู้บริหารสถานศึกษานำไปปฏิบัติได้ ตามบริบทของขนบธรรมเนียมประเพณีไทย และวัฒนธรรมของไทยที่มีชีวิตที่เรียบง่าย ยึดมั่นในศาสนาพุทธ ช่วยเหลือกัน เป็นการสร้างคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์รุ่นใหม่ให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมืออาชีพ (Professional manager) ที่มีรูปแบบสอดคล้องกับวิถีชีวิตสังคมแบบไทยๆ

ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งขององค์การที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำหรือคุณลักษณะผู้นำให้กับผู้บริหาร คือ ไม่สามารถระบุว่าจะต้องพัฒนาแบบใดที่จะเหมาะสมกับองค์การของตน และจะมีกระบวนการในการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อสร้างภาวะผู้นำหรือคุณลักษณะผู้นำให้กับผู้บริหารของตนอย่างไร และจะอย่างไรให้ผู้บริหารได้ใช้ภาวะผู้นำหรือคุณลักษณะผู้นำที่ได้จากการเรียนรู้้นั้นไปใช้ในการบริหารจัดการทีมงานของตนเอง องค์การโดยทั่วไปจึงใช้บริการจากบริษัทฝึกอบรมภายนอกที่มีโปรแกรมการพัฒนาสำเร็จรูป ซึ่งอาจจะซื้อมาจากต่างประเทศหรือเป็นหลักสูตรทั่วไปที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ทางการตลาดโดยเฉพาะ จึงอาจจะไม่สามารถตอบโจทย์ปัญหาที่เฉพาะเจาะจงได้ หรือในบางองค์การพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาเองโดยไม่ได้มีพื้นฐานจากบริบท หรือเป้าหมายขององค์การ และไม่ได้คำนึงถึงองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำหรือคุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสม นอกจากนี้ในประเทศไทยยังขาดการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาระบบการเรียนรู้หรือโปรแกรมการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำหรือคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของคนไทย เป็นสาเหตุให้องค์การจะต้องซื้อหรือพึ่งพาองค์ความรู้ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำหรือคุณลักษณะผู้นำจากต่างประเทศซึ่งมีลิขสิทธิ์และมีราคาสูง อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยมีความเห็นว่าน่าที่จะมีการศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำหรือคุณลักษณะผู้นำในบริบทของประเทศไทย และนำองค์ความรู้นั้นมาสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำหรือคุณลักษณะผู้นำให้เหมาะสมกับคนไทย เพื่อให้เราสามารถพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดภาวะผู้นำหรือคุณลักษณะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำหรือคุณลักษณะผู้นำของคนไทยเอง หลังจากนั้นเราอาจจะมีการศึกษาเปรียบเทียบ การศึกษาข้ามวัฒนธรรม เรื่องภาวะผู้นำหรือคุณลักษณะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำหรือคุณลักษณะผู้นำระหว่างประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อให้ครอบคลุมลึกซึ้งและกว้างขวางยิ่งขึ้นไป

ดังจะเห็นได้จากการจัดตั้งโรงเรียนผู้นำ หรือโรงเรียนผู้นำ กาญจนบุรี สถาบันฝึกอบรมผู้นำมูลนิธิพลตรีจำลอง ศรีเมือง สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา^{๑๓} สถาบันฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำ

^{๑๓} กล้า ทองขาว, วิฤตภาวะผู้นำทางการศึกษาแนวทางการวิจัยและการพัฒนา. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๕๒). หน้า ๙.

แต่ละแห่งในประเทศไทย ยังคงใช้กรอบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบตะวันตกในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของไทยเป็นส่วนใหญ่ อาจเป็นไปได้ว่ายังไม่มีผู้กำหนดหรือให้ความสำคัญกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษานี้จะเป็นประโยชน์กับสังคมไทยและคนไทยได้อย่างแท้จริง ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่ดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับเยาวชนไทยตามวิถีชีวิตไทย ก็จะทำให้การจัดการศึกษาแบบไทยบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของรัฐบาลบนพื้นฐานทางวัฒนธรรมและสังคมแบบไทย โดยงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา พัฒนา และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง เพื่อ กำหนดคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ และการกำหนดหลักพุทธธรรมมาพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยเช่นกัน

จากการศึกษาความสำคัญและปัญหาดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง” โดยทำการศึกษาตามหลักการ แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ของผู้นำแบบไทยเพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการค้นหารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่เหมาะสมกับบริบทและสภาพของสังคมไทยที่มีเอกลักษณ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะ โดยอาศัยคุณลักษณะผู้นำตามหลักพุทธธรรมและใช้บริบทแวดล้อมและองค์ประกอบอื่นๆ แบบไทย เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ที่สามารถนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

๑.๒.๒ เพื่อร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

๑.๒.๓ เพื่อนำเสนอรูปการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ ศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง เป็นอย่างไร

๑.๓.๒ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง เป็นอย่างไร

๑.๓.๓ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ควรเป็นอย่างไร

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง” ครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังต่อไปนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สำรวจเอกสาร บทความ และงานวิจัย แล้วทำการคัดเลือกเอกสารตัวอย่างจะทำการวิจัย โดยการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารชั้นปฐมภูมิ (Primary Source) ได้แก่ พระไตรปิฎก อรรถกถา ฎีกา และปกรณ์วิเสส ทั้งฉบับภาษาบาลีและฉบับภาษาไทย นอกจากนั้นยังมีการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารชั้นทุติยภูมิ (Secondary Source) ได้แก่ ส่วนที่เป็นคำอธิบายจากเอกสาร หนังสือ บทความ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ได้กำหนดขอบข่ายของเนื้อหาที่จะศึกษาไว้ ดังนี้

๑. หลักฐานชั้นต้น คือ เนื้อหาในการการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ได้แก่

๑) ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ความหมายความสำคัญ หลักการและกระบวนการศึกษาการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลัก ๑๐๘ มงคล พระบรมราโชวาท ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๙ “เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม”

๒) การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพุทธธรรม ที่เป็นหัวใจของนักบริหาร ซึ่งเป็นคำสอนที่มุ่งเน้นให้การเป็นนักบริหารประสบความสำเร็จตามประสงค์ ได้แก่ หลักธรรม ทุติยปาปนิคสูตร ปาปนิคธรรม ๓ ในการบริหารตน บริหารคน และบริหารงาน หลักศีล ๕ ในการครองตน สังคหวัตถุ ๔ ในการครองคน และหลักอิทธิบาท ๔ ในการครองงาน ที่ใช้ในการบริหารงานผู้บริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดดังนี้ คือ

หลักทุติยปาปนิคสูตร ปาปนิคธรรม ๓ ประกอบด้วย คุณลักษณะ ๓ ประการ ๑) จักขุมา หมายถึง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล หรือ ทักษะทางด้านความคิด ๒) วิจิโร หมายถึง เชี่ยวชาญในงานที่ หรือ ทักษะทางการปฏิบัติงาน ๓) นิสสยสัมปันโน หมายถึง มีมนุษยสัมพันธ์ หรือทักษะด้านการสื่อสาร^{๑๔}

หลักศีล ๕ ประกอบด้วย ๑) เว้นจากการเบียดเบียนทำร้ายสัตว์หรือมนุษย์ ๒) เว้นจากการลักทรัพย์ ๓) เว้นจากการประพฤติผิดในกาม ๔) เว้นจากการพูดปด ๕) เว้นจากการดื่มสุราเมรัย^{๑๕}

^{๑๔} อด. ต.ก. (ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๓.

^{๑๕} พระธรรมปิฎก, พุทธธรรม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓).

สังคหวัตถุ ๔ ประกอบด้วย ๑) ทาน (การให้) ๒) ปิยวาจา การเจรจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ มีสัจจะ ๓) อตถจริยา คือ การบำเพ็ญประโยชน์ตามหน้าที่ของตน ๔) สมานัตตา คือ การวางตัว ผู้บริหารจะต้องวางตัวให้เหมาะสม

หลักอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ๑) ฉันทะ ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ๒) วิริยะ ความเพียร คือ ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ท้อถอย ๓) จิตตะ ความคิดมุ่งไป คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิต ผักใจไม่ปล่อยใจ ให้ฟุ้งซ่าน เลื่อนลอยไป อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ ๔) วิมังสา ความไตร่ตรอง หรือ ทดลอง

หลักไตรสิกขา เป็นวิธีเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการ พัฒนาศีล สมาธิ ปัญญา ฐานกาย (ด้านศีล) เพื่อพัฒนาสติ ฐานใจ (ด้านสมาธิ) เพื่อพัฒนาจิต ฐานความคิด (ด้านปัญญา) เพื่อพัฒนาปัญญา

๒. หลักฐานรอง คือ ศึกษาวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ รวบรวมข้อมูลจาก งานนิพนธ์ของนักปราชญ์ที่สำคัญทางพุทธศาสนา และศึกษางานของนักวิชาการ เช่น หนังสือ ตำรา เอกสาร วารสารทางวิชาการ และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง โดยมีแหล่งค้นคว้าข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่ หอสมุด แห่งชาติ หอสมุดมหาวิทยาลัยต่างๆ ตลอดจนสืบค้นข้อมูลจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก

๑. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน รวมถึงตำแหน่ง หัวหน้าแผนก ครู ในโรงเรียนระดับ มัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ๕ เขต ซึ่งมีสถานศึกษา ๑๖๐ แห่ง รวมประชากรทั้งหมดจำนวน ๒๗๒ คน

๒. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าแผนก ครู ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ๕ เขต โดยใช้สูตรคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie & Morgan^{๑๖} ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ๑๖๐ คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากนั้นดำเนินการสุ่มตัวอย่างของแต่ละเขตการศึกษาตามสัดส่วน

๓. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา, นักวิชาการทางพุทธศาสนา, นักวิชาการด้านคุณลักษณะผู้นำ ในเขตภาคกลาง ๕ เขต การศึกษาตามสัดส่วน

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ได้แก่ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ๕ เขต รวม ๔ จังหวัด ได้แก่ เขต ๑ กรุงเทพมหานคร เขต ๒ กรุงเทพมหานคร เขต ๓ นนทบุรี พระนครศรีอยุธยา เขต ๔ ปทุมธานี สระบุรี และ เขต ๕ อ่างทอง สิงห์บุรี ลพบุรี ชัยนาท

^{๑๖} อ่างใน ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ สุภมาศ อังศุโชติ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์, สถิติสำหรับการวิจัย และเทคนิคการใช้ SPSS, ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : เจริญดีมั่นคงการพิมพ์, ๒๕๕๕), หน้า ๒๖๔.

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้ มีการดำเนินการจัดทำเครื่องมือ เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล ในระหว่างเดือนมีนาคม ๒๕๕๘ ถึง เดือนมีนาคม ๒๕๖๐

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

รูปแบบการพัฒนา หมายถึง วิธีการ กระบวนการ หรือเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ หมายถึง คุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่ควรปลูกฝังให้มีอยู่ในตัว หรือคุณลักษณะประจำตัวผู้นำแบบไทยทั้ง ๗ ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย ด้านทักษะความสามารถในการบริหารสถานศึกษา ด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย ด้านวิสัยทัศน์ทางการศึกษา ด้านการมีทักษะในการใช้เทคนิคการบริหารงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย คุณลักษณะด้านคุณธรรมขั้นพื้นฐานในการครองตน ครองคน ครองงาน

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาตามโครงสร้างของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีขอบข่ายดูแลจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับมัธยมศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง ๕ เขต ได้แก่ เขต ๑ กรุงเทพมหานคร เขต ๒ กรุงเทพมหานคร เขต ๓ นนทบุรี พระนครศรีอยุธยา เขต ๔ ปทุมธานี สระบุรี และเขต ๕ อ่างทอง สิงห์บุรี ลพบุรี ชัยนาท

๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๖.๑ สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถใช้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นองค์ประกอบในการกำหนดเป็นนโยบายเพื่อพัฒนาบุคลากรในการเตรียมการเข้าสู่ตำแหน่งสายงานบริหารที่เข้ากับบริบทสังคมไทย

๑.๖.๒ โรงเรียนมัธยมศึกษาจะได้บุคคลที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่มีบุคลิกภาพเฉพาะตน มีแบบแผนการคิดและการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน

๑.๖.๓ องค์การอื่นๆ สามารถใช้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มากำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๑.๖.๔ ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารสังกัดองค์กรอื่นๆ ได้

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อสำคัญ ดังนี้

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

๒.๑.๑ ความหมายของรูปแบบ

๒.๑.๒ ประเภทของรูปแบบ

๒.๑.๓ คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

๒.๑.๔ ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์

๒.๒.๑ ความหมายของภาวะผู้นำ

๒.๒.๒ การได้มาซึ่งผู้นำ

๒.๒.๓ คุณลักษณะผู้นำ

๒.๒.๔ พฤติกรรมผู้นำ

๒.๒.๕ ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปัจจุบัน

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์

๒.๓.๑ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ

๒.๓.๒ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ

๒.๓.๓ วิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

๒.๔.๑ ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

๒.๔.๒ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

๒.๔.๓ ผู้บริหารตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๕.๑ งานวิจัยในประเทศ

๒.๕.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” หรือ “Model” เป็นคำที่ใช้สื่อความหมายหลายอย่าง ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว รูปแบบจะหมายถึง สิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบของอย่างใดอย่างหนึ่ง รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะเป็นผู้ขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวได้และถ้าองค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพ องค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร ก็ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กรที่จะมีตัวแปรการพัฒนาที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นการออกแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของสถานศึกษา มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของรูปแบบดังนี้

Jame A.F. Stoner and Char Wankel ได้กล่าวว่า “รูปแบบ” เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่ สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้นเป็นการสร้างโมเดลเกี่ยวกับปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการของระบบอุปนิสัยและมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ เกิดความกระจ่างชัดของนิยาม ความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง^๑

Bardo J.W. and Hardman J.J ได้กล่าวว่า รูปแบบในทางสังคมศาสตร์ เป็นชุดข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ และ/หรือ บรรยาย คุณสมบัติ นั้นเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช้การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียด ทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการทำความเข้าใจ ส่วนรูปแบบหนึ่งๆ จะต้องมีย่อละเอียดยากน้อยเพียงใด หรือควรมีองค์ประกอบใดบ้าง ไม่ได้มีการกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆอย่างไร^๒

Tosi H.L. and Carroll S.J ได้กล่าวว่า รูปแบบเป็นภาพจำลองของสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งอาจจะมีรูปแบบตั้งแต่ง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมากๆ และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอสมุดแห่งชาติ เป็นต้น^๓

กรรณิกา เจริญชัย ได้กล่าวว่า รูปแบบอาจเป็นแบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่างๆที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป^๔

บุญส่ง หาญพานิช ได้กล่าวว่า รูปแบบเป็นโครงสร้างโปรแกรมแบบจำลองหรือแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะ พิจารณามีสิ่งใดบ้างที่ จะต้องนำมา

^๑ Jame A.F. Stoner and Char Wankel, Management, 3rd ed. (New Delhi : Prentice-Hall 1986), p. 12.

^๒ Bardo J.W. and Hardman J.J., Urban Sociology : A Systematic introduction, (New York : F.E. Peacock Publishers, 1982), p. 70

^๓ Tosi H.L. and Carroll S.J., Management, 2nd ed., (New York : John Wiley & Sons, 1982), p. 163.

^๔ กรรณิกา เจริญชัย, “การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข”, วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๘๒.

ศึกษาเพื่อใช้แทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบนั้นๆ^๕

บุญชม ศรีสะอาด ได้กล่าวว่า รูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือในระบบต่างๆ อธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ^๖

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ และ/หรือ บรรยาย คุณสมบัตินั้นเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย

๒.๑.๑ ความหมายของรูปแบบ

นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของรูปแบบทั้งในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ซึ่งพอจะสรุปความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการส่วนใหญ่ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

บุญส่ง หาญพานิช ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นโครงสร้างโปรแกรมแบบจำลองหรือแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะ พิจารณามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้แทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบนั้นๆ^๗

กรรณิกา เจริมเทียนชัย ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นแบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป^๘

มาลี สืบกระแสน ได้กล่าวว่า รูปแบบมี ๒ ลักษณะ คือ แบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น ระบบการปฏิบัติงานและรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น รูปแบบอาจแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้นโยงแสดงในรูปแผนภาพหรือเขียนในรูปสมการคณิตศาสตร์ หรือสมการพยากรณ์หรือเขียนเป็นข้อความ จำนวน หรือ ภาพ หรือ แผนภูมิ หรือ รูปสามมิติ^๙

^๕บุญส่ง หาญพานิช, การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร ดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๙๒.

^๖บุญชม ศรีสะอาด, การพัฒนาการวิจัยโดยใช้รูปแบบ, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : <http://www.watpon.com/boonchom/development.pdf>, [เข้าถึงเมื่อ ๑๘ มิถุนายน ๒๕๕๗].

^๗บุญส่ง หาญพานิช, การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร ดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๙๒.

^๘กรรณิกา เจริมเทียนชัย, “การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล สังกัด กระทรวงสาธารณสุข”, วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๘๒.

^๙มาลี สืบกระแสน, “การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”, วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐๘-๑๐๙.

Stoner, A. F., & Wankel, C. ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการจำลองสถานการณ์ เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น^{๑๐}

Willer, D. กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของปรากฏการณ์ ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดหมาย เพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยามที่แสดงถึงความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบรูปนัยที่เกี่ยวข้อง^{๑๑}

Bardo, John W. ให้ความหมายว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของของจริง หรือภาพจำลองของสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่แบบจำลองอย่างง่ายไปจนถึงแบบจำลองที่มีความซับซ้อนมากๆ มีทั้งแบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical Model) เช่น แบบจำลองอะตอม แบบจำลองเครื่องบิน เป็นต้น และแบบจำลองเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายสภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ ต่างๆ^{๑๒}

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึงการสร้างรูปแบบ หรือการพัฒนารูปแบบ เป็นแผนที่หรือเป็นแนวทางสำหรับใช้ในการระบุประเด็นย่อย ๆ ระบุองค์ประกอบ ให้ง่ายต่อความทำความเข้าใจเพื่อที่จะอธิบายต่อประเด็นที่ศึกษาให้เกิดความชัดเจนในรูปของโครงสร้างที่สัมพันธ์ระหว่างกันเชิงเหตุผล เชิงเปรียบเทียบ เชิงคณิตศาสตร์ และเชิงข้อความ ซึ่งจะต้องอธิบายในเชิงของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่ปรากฏขึ้นจากองค์ความรู้เดิมและองค์ความรู้ใหม่ สามารถนำไปพัฒนา หรือบริหารจัดการต่อระบบให้ เหมาะสมและสอดคล้องกับบุคคล องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่สามารถคาดหวังความสำเร็จ หรือ ความก้าวหน้าได้ในระดับสูง

๒.๑.๒ ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกันซึ่งนักวิชาการด้านต่างๆ ก็ได้จัดแบ่งประเภท ดังนี้

Bardo, J. W., & Hartman, J. J. รูปแบบที่ใช้อธิบายคุณลักษณะของประชากรเมืองนั้น เป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการ อธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรเมืองต่างๆ เช่น Residential Segregation Model เป็นต้น^{๑๓}

Keeves, P. J. สำหรับรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์นั้น ได้แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท^{๑๔}

๑. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง

^{๑๐} Stoner, A. F., & Wankel, C., Management, 3rd ed, (New Delhi : Prentice – Hill Privated, 1986), p. 50.

^{๑๑} Willer, D., Scientific Sociology: Theory and Method, Englewood cliff, (NJ. : Prentice-Hill , 1986), p. 94

^{๑๒} Bardo, John W., and Hartman, John J, Urban Soclogoy : A Systematic Introduction, (U.S.A. : F.E. Peacock Publishers, Inc, 1982), pp. 70-71.

^{๑๓} Schwirian, อ้างใน Bardo, J. W., & Hartman, J. J., Urban society: A systematic introduction, (New York: F. E. Peacock, 1982), pp. 70-72.

^{๑๔} Keeves, P. J., Educational research methodology, and measurement: An international handbook, (Oxford, England: Pergamon Press, 1988), pp.561-565.

นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเทียบได้กับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบ ลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

๒. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ

๓. Mathematical Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภตินี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยา และศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

๔. Causal Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิค ที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดา มารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้านและระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ รูปภาพ ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ และรูปแบบที่นำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เป็นต้น

๒.๑.๓ คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

กีเวส (Keeves) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ควรจะมีข้อกำหนด ๔ ประการ^{๑๕} คือ

๑. รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (structural relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวมๆ (associative relationship)

๒. รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

๓. รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

๔. รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของรูปแบบที่ดีประกอบด้วย สัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง ใช้เป็นแนวทางการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้ ระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผล และเป็นเครื่องมือในการสร้างโมทัศน์ใหม่

^{๑๕} Ibid., pp.560.

๒.๑.๔ ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบพบว่า การพัฒนารูปแบบนี้ในอนาคตจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแบ่งออกเป็นสองตอนใหญ่ๆ คือ การสร้างรูปแบบ และการหาความตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนี้ๆ

บุญชม ศรีสะอาด กล่าวถึง ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ ซึ่งได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น ๒ ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบ และการทดสอบประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนารูปแบบนี้ ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ ๒ นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบ และประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของรูปแบบ^{๑๖}

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ ได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานมุ่งศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม การศึกษามีรายละเอียดในการดำเนินการ ๕ ขั้นตอน^{๑๗}

๑ การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่องการวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสภาพจริงจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

๒ เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ ๑ นำมาสร้างเป็นรูปแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเลือกตอบ เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

๓ เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการใช้รูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ ๒ นำมาศึกษาวิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยเทคนิคเดลฟาย ๓ รอบ

๔ การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

๕ การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การและจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

สรุป การพัฒนารูปแบบ เป็นการดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์ แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้นและนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปทดสอบและประเมินผล หาคุณภาพ

^{๑๖} บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก, ๒๕๓๕), หน้า ๑๓.

^{๑๗} รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), ๙๒ -๙๓.

ของรูปแบบ กล่าวโดยสรุปคือ รูปแบบการพัฒนามีดำเนินการเป็นสองขั้นตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบ และการหาคุณภาพของรูปแบบ

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์

๒.๒.๑ ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

การศึกษานี้จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ความหมายของภาวะผู้นำ การได้มาซึ่งผู้นำ คุณลักษณะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ และภาวะผู้นำในปัจจุบัน ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาเนื่องมาจากคุณลักษณะผู้นำเป็นตัวทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำและรูปแบบผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำมีความหมายแตกต่างกัน ในยุคก่อนนั้นมีคำที่แสดงความเป็นผู้นำ เช่น หัวหน้า ประมุข ราชา พญา เป็นต้น Oxford English Dictionary ได้ชี้ให้เห็นว่าคำว่า Leader มีในภาษาอังกฤษประมาณ ค.ศ. ๑๓๐๐ แต่คำว่า Leadership เพิ่งจะมีประมาณ ปี ค.ศ. ๑๘๐๐ อย่างไรก็ตาม เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ให้ความเห็นว่า การศึกษาการเป็นผู้นำนั้นมีมานานแล้ว เช่น ในหนังสือ Republic ซึ่ง Plato ได้พยายามอธิบายคุณลักษณะของบุคคลที่เป็น Philosopher-king ซึ่งก็ทำหน้าที่เป็นผู้นำนั่นเอง^{๑๘}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) กล่าวว่าไว้ว่าคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม โดยประกอบด้วย ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมาย หลักการ และวิธีการสิ่งที่จะทำและสถานการณ์^{๑๙}

ชาญชัย อาจินสมาจาร กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการทางสังคมที่ผู้ตามเมื่อได้รับอิทธิพลจากผู้นำจะเข้าไปผูกพันด้วยความเต็มใจในการกระทำหรือในพฤติกรรมที่ผู้ตามมีความรู้สึกรู้ว่ามีความชอบธรรมสำหรับผู้นำที่จะใช้อิทธิพล หรือหมายถึงความสามารถที่จะชักจูง หวานล้อมให้ผู้อื่นแสวงหาเป้าหมาย และเทคนิคที่จะทำให้บุคคลเหล่านั้นไปถึงเป้าหมาย การสร้างโอกาสให้พนักงานและบุคคลอื่น ๆ ได้ทำประโยชน์อย่างสำคัญเป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นตัวแทนของความตั้งใจและความพยายามของผู้นำในการมองหาแนวทางเพื่อขยายสมรรถนะของพนักงานให้ทำคุณประโยชน์แก่เป้าหมาย และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน^{๒๐}

ศิริวรรณ และคณะเสรีรัตน์ กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำจึงเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายวางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาขององค์กรหรือหมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้

^{๑๘} เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๘), หน้า ๓.

^{๑๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๕๐), หน้า ๔-๕.

^{๒๐} ชาญชัย อาจินสมาจาร, ทักษะภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: เอ็กเปอร์เน็ท, ๒๕๕๓), หน้า ๙.

อำนาจ และจงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือหมายถึงศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นทำตามจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม^{๒๑}

ประเวศ วะสี กล่าวไว้ว่า ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธา เป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ ภาวะผู้นำ อาจมีในบิดามารดา ครู ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางการเมืองหรือบุคคลอื่นๆ และภาวะผู้นำอาจจะมีในบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือไม่ใช่ก็ได้^{๒๒}

รังสรรค์ ประเสริฐศรี กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำยังมีคุณสมบัติ เช่น

๑. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้

๒. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมดูแล และประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

๓. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกกลุ่ม และกลุ่มอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

๔. อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

๕. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลคนหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้แนะ ทำให้บุคคลอื่นๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขาซึ่งสามารถพิสูจน์ได้ จากลักษณะทางการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้

๖. ความคิดริเริ่ม และการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติการณ์ร่วมกัน

๗. การที่บุคคลมีอิทธิพลมาก และทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์การ

๘. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน^{๒๓}

ภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์ และศิลปะในการบริหารที่สำคัญยิ่งเกิดจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น การเป็นผู้มีสติปัญญา มีความรู้ความสามารถเหนือผู้อื่น มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีคุณธรรม และคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา^{๒๔}

พันธุศักดิ์ พลสารมัย กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มที่มีอิทธิพลที่จะโน้มน้าว ชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และยังสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการบริหารงานเป็นความสามารถของ

^{๒๑} ศิริวรรณ และคณะเสรีรัตน์, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, ๒๕๓๙), หน้า ๔๓.

^{๒๒} ประเวศ วะสี, ภาวะผู้นำ: ความเป็นไปในสังคมไทยและวิธีการแก้ไข, (กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), ๕.

^{๒๓} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๑-๑๒.

^{๒๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๕.

บุคคลในการโน้มน้าวใจสมาชิกให้ยอมรับและทำตามได้ ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบหลัก ๓ ปัจจัย คือ ผู้นำ ผู้ตาม และ สถานการณ์^{๒๕}

ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคล และของกลุ่ม ในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย^{๒๖}

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ กล่าวไว้ว่า การใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล^{๒๗}

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) กล่าวไว้ว่า คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำคนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายปลายทางที่ดียิ่งอย่างถูกต้องชอบธรรม^{๒๘}

โดยพระพุทธศาสนา ได้กล่าวถึง องค์ประกอบผู้นำ หรือคุณสมบัติภาวะผู้นำ ๓ ประการ คือ

๑. จกขุมา เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถคาดการณ์สภาพการณ์ล่วงหน้าได้วางแผนรับมือ วางแผนรุกหรือรับได้อย่างเหมาะสม

๒. วิธูโร เป็นผู้ชำนาญในงาน รู้จักหน้าที่ ไม่บกพร่องในหน้าที่ที่รับผิดชอบ

๓. นิสสยสมปนโน เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ที่ดีและได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น^{๒๙}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) ได้เสนอคุณสมบัติอีก ๖ ประการ คือ

๑. ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติภายในตนเอง เป็นจุดเริ่มและเป็นแกนกลางไว้

๒. ผู้ตามโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม

๓. จุดหมายของผู้นำจะต้องชัดเจนแน่วแน่

๔. หลักการและวิธีการเพื่อที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จหรือบรรลุจุดหมาย

๕. สิ่งที่จะทำโดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ

๖. สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสบซึ่งอยู่ภายนอกกว่าจะทำอะไรจะผ่านไปได้ด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบ^{๓๐}

สกศ. (๒๕๕๐ : ๕) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง การใช้กระบวนการ วิธีการ คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลในฐานะผู้นำองค์การ ใช้ในการจูงใจ มีอิทธิพลต่อ

^{๒๕} พันธศักดิ์ พลสารมัย, เปิดประเด็น, วารสารเศรษฐศาสตร์, ปีที่ ๓๔ ฉบับที่ ๑ (กรกฎาคม-กันยายน ๒๕๔๘) : หน้า ๑๗๖.

^{๒๖} ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร, ภาวะผู้นำหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในวิทยาลัยครู, ปรินญาการศึกษาคุณูปกต สภาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๓๒), ๖.

^{๒๗} เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ภาวะผู้นำ, ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕-๘, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖), หน้า ๑-๑๑๑.

^{๒๘} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่ออนาคตไทย, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย, ๒๕๔๐), หน้า ๒๒-๒๖.

^{๒๙} อ.เอกก. (ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๔.

^{๓๐} พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต), ภาวะผู้นำสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ, (กรุงเทพฯ : ธรรมสภา, ๒๕๔๐).

ผู้อื่นให้ร่วมมือทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่ระดับที่ดีขึ้น ส่วนองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ทั้ง ๔ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม การสื่อสาร และสถานการณ์

๑. ผู้ตาม แต่ละคน ต้องการรูปแบบการนำที่แตกต่างกัน เช่น ผู้ที่เข้ามาใหม่ต้องการคำแนะนำมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์แล้ว ผู้ที่ขาดแรงจูงใจต้องการวิธีการที่แตกต่างจากผู้ที่มีแรงจูงใจ ผู้นำจึงจำเป็นต้องรู้จักผู้ร่วมงาน เข้าใจธรรมชาติของคน เช่น ความจำเป็น อารมณ์ แรงจูงใจ

๒. ผู้นำ ต้องเข้าใจตนเอง สิ่งที่ตนเองทำได้ สิ่งที่ตนเองรู้ ส่วนผู้ที่จะบอกว่าผู้นำประสบความสำเร็จหรือไม่ คือ ผู้ตาม เพราะถ้าผู้ตามขาดความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำ ผู้ตามจะขาดแรงบันดาลใจหรือแรงจูงใจ

๓. การสื่อสาร จำเป็นต้องใช้การสื่อสารแบบสองทาง

๔. สถานการณ์ แต่ละสถานการณ์ย่อมต้องการผู้นำที่ต่างกัน ผู้นำจึงต้องใช้การตัดสินใจว่า นำแบบใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยคำนึงถึงลักษณะของงาน คุณสมบัติของคนในองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ

Nath Bhanthumnavin กล่าวไว้ว่า ทั้งผู้นำ และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกันมากจนบางครั้งเป็นคำเดียวกัน แต่ลักษณะสำคัญของคำ ๒ คำ บอกถึงความแตกต่างกันได้ โดยใช้หลักของกระบวนการกลุ่มเป็นตัวกำหนด เช่น ภาวะผู้นำ จะหมายถึงกระบวนการ แต่ผู้นำเป็นตำแหน่งของโครงสร้างภายในกลุ่มหรือการดำรงตำแหน่งของบุคคล^{๓๑}

Jacob, T.O, Alexandria กล่าวไว้ว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้สารสนเทศ เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเชื่อมั่นว่าหากทำตามแล้วจะบรรลุผลตามที่ต้องการ^{๓๒}

Stogdill กล่าวไว้ว่า สัมพันธภาพของการทำงานระหว่างกลุ่มสมาชิกโดยผู้นำเข้าร่วมดำเนินงานและใช้ความสามารถให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนสำเร็จจุล่งโดยสมบูรณ์^{๓๓}

Trewatha, R. L., and Newport, G.M. กล่าวไว้ว่า กระบวนการของความสัมพันธระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำพฤติกรรมองค์การให้เป็นไปตามทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้^{๓๔}

สรุปความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) จากความคิดของนักวิชาการซึ่งมีความสอดคล้องกัน คือ หมายถึงกระบวนการของการสั่งการ การใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักจูงบุคคลหรือกลุ่มให้ร่วมมือปฏิบัติตามหรือปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยใช้ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับ ๓ องค์ประกอบ คือ ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งการหรือการใช้อิทธิพลกับผู้ตาม และการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

^{๓๑} Nath Bhanthumnavin, **Leadership and Organization Effectiveness in Rice Farmer's Association** : The Case of Central Region, Thailand Docter's Thesis, (Los Banos : University of the Philippines, 1985), pp.27.

^{๓๒} Jacob, T.O, Alexandria, **Leadership and Exchange in Formal Organizations**, (Washington : Human Resources Research Organization, 1970), pp.112.

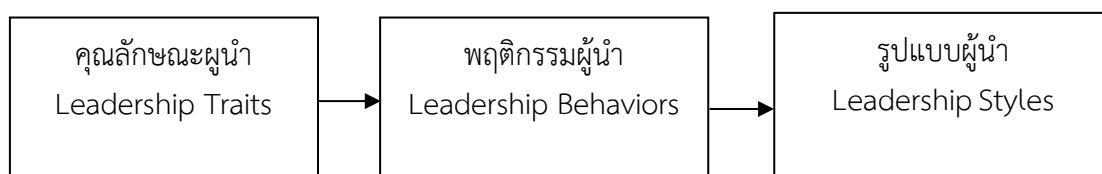
^{๓๓} Stogdill, R. M., **Handbook of Leadership**, (New York: The Free, 1974), pp.100.

^{๓๔} Trewatha, R. L., and Newport, G.M., **Management**, 3rd Ed, (Plano, Texas: Business Publication, 1982), pp.97.

๒.๒.๒ การได้มาซึ่งผู้นำ

เป็นที่ยอมรับในแวดวงนักวิชาการว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร โดยช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร มีงานวิจัยเป็นจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและคุณลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ความสำคัญของภาวะผู้นำจึงได้รับความสนใจจากทุกวงการ มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาภาวะผู้นำที่ดีที่สุด เพื่อจะนำไปสู่การพัฒนาของควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การศึกษาในระยะแรกให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Traits) ของผู้นำ ต่อมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรม (Behaviors) ของผู้นำ และรูปแบบ (Styles) ภาวะผู้นำ (Leadership)

การศึกษาภาวะผู้นำ ดังตัวอย่าง แผนภาพที่ ๒.๑



แผนภาพที่ ๒.๑ : แสดงการศึกษาภาวะผู้นำ

เนื่องจากมนุษย์ทั่วไป ต้องการผู้นำที่เคารพนับถือได้ มีวิสัยทัศน์ และมีเป้าหมายที่ชัดเจน จากผลการศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญในองค์กรจำนวนมาก พบว่าองค์ประกอบสำคัญ ๒ ประการ ของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรพึงพอใจ คือ ๑) ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในผู้นำระดับสูง ๒) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพใน ๓ เรื่องสำคัญ คือ ๑) การทำให้บุคลากรเข้าใจยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยรวม ๒) การทำให้บุคลากรเข้าใจว่า แต่ละคนมีส่วนในยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างไร ๓) การให้ข้อมูลถึงความสำเร็จโดยรวม และความสำเร็จที่แต่ละหน่วยงานทำได้เมื่อเทียบกับยุทธศาสตร์ขององค์กร^{๓๕}

จึงสรุปได้ว่า ผู้นำต้องเป็นคนที่ไว้วางใจและเชื่อถือได้ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างชัดเจนว่า จะนำองค์กรพัฒนาไปในทิศทางใด และสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำย่อมทำให้ครู และผู้ใต้บังคับบัญชายินดีร่วมมือที่จะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน การอบรมดูแลนักเรียน และพัฒนาสถานศึกษา

นักวิชาการหลายคน ได้เสนอแนวคิดและแบ่งประเภทการได้มาซึ่งผู้นำ ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ให้แนวคิดในการได้มาซึ่งผู้นำและสถานะของผู้นำ (Status Leaders) ไว้ ๓ ประการ คือ ๑) โดยชาติกำเนิด เช่น บิดามารดาแต่งตั้งบุตร ๒) โดยการแต่งตั้ง จากบุคคลมีความเหมาะสม ๓) โดยเลือกตั้ง^{๓๖}

^{๓๕} สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการวิจัย เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, ๒๕๕๐).

^{๓๖} เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒) : ๕๕.

เกรียงศักดิ์ เชี่ยวยิ่ง ได้เสนอแนวทางการได้ผู้นำมีหลายแนวทาง คือ ๑) ผู้นำตามธรรมชาติ เป็นลักษณะที่ติดมาแต่กำเนิด ๒) ผู้นำโดยความเห็นชอบของหมู่คณะ ได้รับความเชื่อถือ ศรัทธาจากหมู่คณะ ๓) ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้ง จากผู้มีอำนาจเหนือกว่า ๔) ผู้นำโดยการนำตนเองขึ้นมา^{๓๗}

จุมพล หนิมพานิช ได้ศึกษาวิเคราะห์แบบของผู้นำตามแนวคิดของ Max Weber ออกเป็น ๓ ประเภท คือ ๑) ผู้นำที่ได้อำนาจมาตามกฎหมาย (Legal Leadership) คือ ผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาจากตัวบทกฎหมาย ๒) ผู้นำที่มีอำนาจบารมี (Charismatic Leadership) คือ ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ ที่ดีเลิศนอกเหนือจากคนธรรมดาสามัญ มีคุณสมบัติและบารมี ๓) ผู้นำแบบสัญลักษณ์ (Symbolic Leadership) คือ ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่องของคนทั้งหลายหรือผู้ใต้บังคับบัญชา^{๓๘}

สุเมธ แสงนันทนวล ผู้ให้แนวคิดในการได้มาซึ่งผู้นำ และที่มาของผู้นำมี ๓ ลักษณะ คือ ๑) มีความสามารถชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามได้ ๒) มีสถานการณ์เป็นตัวกำหนด ๓) มีการเลือกตั้ง ทำให้ได้รับการยอมรับการเลือกตั้ง^{๓๙}

สรุปได้ว่า จากการศึกษาวิธีการได้มาซึ่งผู้นำ โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น ๔ วิธี คือ ๑) ผู้นำที่พัฒนาตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำโดยมีวิธีการพัฒนา ผักผ่อนอบรม เพื่อให้มีลักษณะผู้นำซึ่งรวมถึงผู้นำที่เกิดขึ้นโดยชาติกำเนิด ผู้นำบุญญาธิการ ผู้นำที่มีอำนาจบารมี และผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ ๒) ผู้นำที่ได้มาจากการเลือกตั้ง เป็นผู้นำที่เป็นตัวแทนของกลุ่มหรือหมู่คณะ ตามครรลองของการปกครองระบอบประชาธิปไตย ๓) ผู้นำที่ได้มาจากการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจเหนือกว่า ด้วยความไว้วางใจ เชื่อถือ และพิจารณาว่าเหมาะสม ๔) ผู้นำที่ได้มาจากการคัดเลือก จากภาครัฐและเอกชน โดยพิจารณาถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมที่ต้องการ

จากแนวคิดทฤษฎีการได้มาซึ่งผู้นำ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า มาจาก ๔ วิธี คือ ผู้นำที่พัฒนาตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ ผู้นำที่ได้มาจากการเลือกตั้ง ผู้นำที่ได้มาจากการแต่งตั้ง และผู้นำที่ได้มาจากการคัดเลือก สำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้นการได้มาซึ่งผู้นำมีได้ทุกรูปแบบ เพราะรูปแบบและที่มาของแต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างกัน บางสถานศึกษาเป็นกิจการที่สืบต่อกันมาของวงศ์ตระกูล บางสถานศึกษาอยู่ในรูปนิติบุคคลหรือมูลนิธิ ทำให้บริบทภายในสถานศึกษามีความแตกต่าง

๒.๒.๓ คุณลักษณะผู้นำ

สอ เสถบุตร ได้ให้ความหมาย คำว่า “คุณลักษณะ” หมายถึง คุณภาพของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (the qualities of a person)^{๔๐}

^{๓๗}เกรียงศักดิ์ เชี่ยวยิ่ง, การเป็นผู้นำ, มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์, ๕,๒, (สิงหาคม ๒๕๒๙), หน้า ๕๓ - ๗๐.

^{๓๘}จุมพล หนิมพานิช, ความเป็นผู้นำ, ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๑๔, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๑).

^{๓๙}สุเมธ แสงนันทนวล, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสถาบันพระปกเกล้า, หน้า ๓-๔.

^{๔๐}สอ เสถบุตร, New Model Thai-English Dictionary, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด).

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะว่า หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดี หรือลักษณะประจำตัว^{๔๑}

George & Jones ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะว่า เป็นส่วนประกอบของบุคลิกภาพ เป็นการบ่งบอกนิสัยของบุคคลโดยเฉพาะเกี่ยวกับ ความรู้สึก (feel) ความคิด (think) และการกระทำ (act) เช่น การประหม่าอาย (shy) การวิพากษ์วิจารณ์ (critical) และการเป็นคนลักษณะง่าย ๆ (easy going) และยังได้จัดรูปแบบบุคลิกภาพที่มีอยู่ใน ๕ ลำดับ ได้แก่ การเป็นคนเปิดเผย ชอบสังคม (extroversion) การเป็นผู้ที่มีอาการไวต่อความรู้สึก มีความหมกมุ่น (neuroticism) การเป็นคนเข้ากับคนง่าย (agreeableness) การเป็นคนที่มีกตัญญูมีระเบียบวินัยในตนเอง (conscientious) และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์หลากหลาย เปิดใจกว้างสนใจสิ่งใหม่ๆ (openness to experience)^{๔๒}

จึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะ หมายถึง คุณสมบัติหรือพฤติกรรม อุปนิสัย ที่บ่งบอกถึง ความรู้สึก ความคิดเห็น ที่เป็นลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้น

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory)

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ในระยะแรก ค.ศ.๑๙๐๔ - ๑๙๔๐ ส่วนใหญ่เป็นการเปรียบเทียบ ลักษณะที่แยกผู้นำออกจากผู้ตาม หรือแยกผู้ประสบความสำเร็จออกจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จ เช่น ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณเชื่อว่า ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างขึ้นไม่ได้ ผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Traits Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายคุณลักษณะพื้นฐานที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรมี ซึ่งประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด ความต้องการที่จะนำผู้อื่น ความเชื่อมั่นในตนเองสูง ความรอบรู้งาน ความซื่อสัตย์สุจริต และอื่นๆ ซึ่งมีความโดดเด่นกว่าผู้ตาม นอกจากคุณลักษณะที่มีแล้ว ผู้นำยังสามารถเลือกใช้คุณลักษณะที่มีในตนให้เหมาะสมกับกาลเทศะและสถานการณ์ แต่ยังไม่ยืนยันว่าคุณลักษณะใดที่เหมาะสมกับผู้นำที่ประสบความสำเร็จ^{๔๓}

ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ ๑๙๓๐-๑๙๔๐ เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบค้นหาคุณลักษณะเฉพาะตัว หรือคุณลักษณะที่พิเศษแตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลในตัวเองทั้งกายภาพและจิตวิทยา โดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป

Carlyle ได้สร้างทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) ขึ้นมา ในปี ๑๙๑๐ โดยมีความเชื่อว่า ความเจริญก้าวหน้าของโลกในด้านต่างๆ ล้วนเป็นผลผลิตจากความสำเร็จของบุคคลที่เป็นผู้ยิ่งใหญ่ หรือมหาบุรุษทั้งหลาย นักวิชาการกลุ่มนี้เชื่อว่า ผู้นำมีลักษณะเฉพาะตัว หรือคุณลักษณะประจำตัว (Trait) บางประการที่สามารถนำมาพิจารณาและใช้อธิบายถึงศักยภาพและประสิทธิผลของภาวะผู้นำ พวกเขาเชื่อว่าคุณลักษณะที่มีติดตัวบุคคลมาตั้งแต่เกิดเหล่านี้ สามารถจำแนกความ

^{๔๑}พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๒๕, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๓๙), ๑๘๙.

^{๔๒}George & Jones, Organization behavior, (New York : McGraw-Hill,1996), pp 39-40.

^{๔๓}รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ (Leadership), (กรุงเทพมหานคร:ธนัธการพิมพ์, ๒๕๔๘).

แตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำได้ ลักษณะของภาวะผู้นำที่เป็นผลการค้นคว้าของนักวิชาการกลุ่มทฤษฎีมหาบุรุษ ดังตารางที่ ๒.๑

ตารางที่ ๒.๑ ลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีมหาบุรุษ

ลักษณะทางกายภาพ	ลักษณะทางสังคม
มีส่วนสูงพอเหมาะ	เข้าถึงจิตใจผู้อื่น
มีน้ำหนักร่างกายพอเหมาะ	รู้จักกาลเทศะ
มีความสวย ความหล่อ	มีความอดทน
มีความกระปรี้กระเปร่า	เป็นผู้มีสถานภาพ
ลักษณะของบุคลิกภาพ	ลักษณะส่วนตัว
มีความกระตือรือร้น	รู้จักใช้คำพูด
มีความมั่นใจในตัวเอง	เฉลียวฉลาด
มีความคิดริเริ่ม	มีความรอบรู้
มีความเพียร	มีสมรรถภาพทางปัญญา
ช่างจินตนาการ	มีสมรรถภาพในการทำงาน

นักวิจัยกลุ่มนี้ เน้นความสำคัญแก่คุณลักษณะทางกายภาพ และคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ เช่น เห็นว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีรูปร่างหน้าตาดี มีส่วนสูงพอเหมาะ มีความกระปรี้กระเปร่า มีสมรรถภาพการทำงาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้น และมีแรงบันดาลใจ จึงจะเป็นผู้ที่มิภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล^{๔๔}

F.F, luthans ได้กล่าวถึง ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ได้แนวทางมาจากทฤษฎีบุคคลที่ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมัน ซึ่งเชื่อว่าความเป็นผู้นำในบุคคลจะติดตัวมาแต่กำเนิดและไม่สามารถจะเรียนรู้หรือเสริมสร้างในภายหลังได้ จึงได้เกิดแนวคิดที่ว่าผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่พิเศษกว่าคนอื่น^{๔๕} แม้ว่าการศึกษาการเป็นผู้นำโดยศึกษาคุณลักษณะของผู้นำโดยอาศัยทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ หรือทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ จะให้ประโยชน์และเป็นแนวทางในการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคคลแต่ก็มีข้อโต้แย้งอยู่หลายประการ เช่น

๑. ในการศึกษาผู้นำนั้นไม่สามารถแยกคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำกับลักษณะที่สำคัญสำหรับดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำ

๒. ไม่สามารถจะบ่งชี้ได้ว่าคุณลักษณะใดสำคัญอย่างไร คุณลักษณะต่างๆ เหล่านี้คุณลักษณะใดสำคัญกว่ากัน

๓. คุณลักษณะแต่ละอย่างไม่สามารถแยกจากกันได้เด่นชัดเช่นผู้นำต้องตัดสินใจดี แต่ประสบการณ์และการศึกษาอบรมก็เป็นส่วนช่วยอย่างสำคัญในการตัดสินใจ

๔. ผู้นำที่มีคุณลักษณะต่างกันแต่ประสบความสำเร็จเหมือนกันก็ได้ ในทางกลับกันผู้นำที่มีคุณลักษณะเหมือนกันแต่ประสบความสำเร็จต่างกันก็ได้

^{๔๔} Carlyle, Trewatha, R.L., & Newport, G.M, Management (3rd ed.), Texas ; Amacom, 1992, pp. 388-392.

^{๔๕} F.F, luthans, Organization, (New York : McGraw – Hill, 1985), 480.

๕. คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จอาจมีคุณลักษณะต่างกันไปมาก เช่น เซอร์วินสตัน เชอร์ชิล มีลักษณะอ้วนใหญ่ พุงพวย อับราฮัม ลินคอล์นมีลักษณะผอมสูง นโปเลียน มีลักษณะเตี้ย เป็นต้น

๖. แม้จะมีแนวโน้มว่าผู้นำจะมีสติปัญญาสูงกว่าบุคคลอื่น แต่คนที่มีสติปัญญาสูงๆ เป็นผู้นำไม่ได้ก็มี

๗. บุคคลจะเป็นผู้นำหรือไม่ใช่ผู้นำเพราะมีตำแหน่งหรือมีคุณลักษณะพิเศษแต่บุคคล เป็นผู้นำเพราะการยอมรับของสมาชิก

ทฤษฎีนี้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจาก บุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มทฤษฎีนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มี ความโดดเด่นหลายๆ คน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น ๓ กลุ่ม คือ

๑. ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น

๒. ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูด เป็นต้น

๓. ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย เก็บตัว เป็นต้น^{๔๖} แต่ก็มีงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกัน จนไม่สามารถ พบข้อสรุปที่ชัดเจนอีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่า คุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ อีกด้วย^{๔๗}

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้กล่าวถึงตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิง คุณลักษณะ ได้แก่

๑. งานของผู้นำ งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี ๙ อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๒. ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำ เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือ บุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความ เป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วย ตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดง ลักษณะเหล่านี้ออกมา คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง มองเห็นความสำคัญของคุณสมบัติของผู้นำ เช่น ทักษะ บุคลิกภาพ รูปร่างหรือลักษณะทางกายภาพ เชื่อว่าบุคคลเป็นผู้นำโดยกำเนิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ แบบนี้ แบ่งคุณลักษณะ เป็น ๓ ประเภท คือ ๑) ลักษณะบุคลิกภาพ ได้แก่ ลักษณะเด่นในเรื่องการ ก้าวร้าวหรือความนุ่มนวล จิตใจ ทัศนคติ ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นอิสระ การควบคุมและความสมดุล

^{๔๖} Bryman, อ้างใน Den Hartog, D.N.& Koopman, P.L., Leadership in Organization, **Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology** : Volume2 Organizational Psychology, (London : Sage, 2001), p.167.

^{๔๗} วิภาดา คุปตานนท์, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย รังสิต, ๒๕๔๔), หน้า ๒๔๑.

ของอารมณ์ สติปัญญา ความเชื่อมั่นในตนเอง ๒) ความสามารถ ความมีจริยธรรม สติปัญญา ความรู้ความสามารถ ในการพูด การตัดสินใจ ๓) ทักษะทางสังคม ความสามารถในการบริหารงานความสามารถในการรวบรวมสมาชิกในการทำกิจกรรม ทักษะทางสังคม ความมีเกียรติ และการเป็นบุคคลที่กว้างขวาง เป็นที่ยอมรับ การใช้วิธีการทางการพูดหรือเทคนิคที่ให้คนยอมรับ คล้อยตาม การมีส่วนร่วม^{๔๘}

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาหาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ที่เหมาะสมกับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้มีผู้ศึกษาและกล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำไว้มากมาย ได้แก่

May Smith ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำไว้ว่า ผู้นำควรมีลักษณะ ดังนี้

๑. มีไหวพริบและวิจารณญาณดี (intelligence & judgment)
๒. มีความยุติธรรม (interest in being just)
๓. มีความรับผิดชอบ (ability to accept responsibility)
๔. มีจินตนาการ (imaginative)
๕. มีอารมณ์คงเส้นคงวา (well balanced temperament)
๖. มีอารมณ์ขันเสมอ (smnce of humor)

Stogdill ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกว่า ๑๖๓ เรื่องจนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ ๖ ด้าน คือ

๑. ลักษณะทางกาย ได้แก่ เป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์
๒. ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี
๓. สติปัญญา ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมาย และการพูด
๔. บุคลิกภาพ ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

๕. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรค และมุ่งมั่น

๖. ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่ง และเฉลียวฉลาด^{๔๙}

Stogdill อ้างใน สกศ., ๒๕๕๐ ได้สรุปคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำไว้ ดังตารางที่ ๒.๒

ตารางที่ ๒.๒

คุณลักษณะ	ทักษะ
๑. ตื่นตัวกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม	๑. ทักษะการคิดรวบยอด
๒. มุ่งสำเร็จและมีความทะเยอทะยาน	๒. มีความคิดสร้างสรรค์
๓. กล้าแสดงออก	๓. สามารถเจรจาต่อรองแคล่ว
๔. ร่วมมือ	๔. มีความรู้เกี่ยวกับงานของกลุ่ม
๕. กล้าตัดสินใจ	๕. มีทักษะทางสังคม

^{๔๘} เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๘), หน้า ๔๖.

^{๔๙} Stogdill Ralph M., *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, (New York: McGraw-Hill, 1974), pp. 74-75, 95-96.

ตารางที่ ๒.๒ (ต่อ)

๖. วางใจได้ ๗. ต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ๘. มุ่งมั่น ๙. เชื่อมั่นในตัวเอง ๑๐. เต็มใจที่จะรับผิดชอบ ๑๑. อดทนต่อความเครียด ๑๒. มีพลังในการทำงาน/กิจกรรมต่างๆ ๑๓. มีความฉลาด มีไหวพริบดี	๖. มีความสามารถในการบริหาร ๗. ปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่างๆ ๘. มีทักษะในการโน้มน้าว
Yukl, G.A. ได้เสนอคุณลักษณะและทักษะที่เกี่ยวข้องกับผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ^{๕๐} สรุปได้ ดังนี้	
คุณลักษณะ	ทักษะ
๑. ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ๒. มีความตื่นตัวกับสภาพแวดล้อมทางสังคม ๓. พะเยอทะยานมุ่งความสำเร็จ ๔. มุ่งมั่น ๕. การให้ความร่วมมือ ๖. การตัดสินใจ ๗. ไว้วางใจได้ ๘. ต้องการเด่นและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ๙. แข็งแรง เต็มเปี่ยมด้วยพลัง ๑๐. มีความมั่นคง ๑๑. เชื่อมั่นในตนเอง ๑๒. ทนต่อความเครียด ๑๓. เต็มใจที่จะรับผิดชอบ	๑. ความเฉลียวฉลาด ๒. ความคิดรวบยอด ๓. ความคิดสร้างสรรค์ ๔. ความเป็นนักการทูต และมีไหวพริบดี ๕. คล่องแคล่วในการเจรจา ๖. รอบรู้ในภาระงานของกลุ่ม ๗. ความสามารถในการจัดการ ๘. ความสามารถในการชักจูงโน้มน้าว ๙. ทักษะทางสังคม

Bothwell ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ มี ๑๐ ประการ คือ

๑. ความฉลาด (intelligence)
๒. ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้ดี (ability to get along well with others)
๓. ทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค (skill in the area of technical competence)
๔. ความสามารถในการจูงใจตนเองและผู้อื่น (ability to motivate self and others)
๕. ความมั่นคงในอารมณ์และการควบคุมตนเอง (emotional stability)
๖. ทักษะในการวางแผนและการจัดการ (planning and organizing skills)
๗. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (strong desire to achieve task)
๘. ความสามารถในการใช้กระบวนการกลุ่ม (ability to use the group process)
๙. เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (to be effective and efficient)

^{๕๐}Yukl, G.A. Leadership in Organizations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc, (1989).

๑๐. ความสามารถในการตัดสินใจ (decisive)^{๕๑}

McCall and Lombardo (อ้างใน สกศ., ๒๕๕๐: ๑๐-๑๑) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ประกอบด้วยคุณลักษณะ ๔ ประการ คือ

๑. ความมั่นคงทางอารมณ์และบุคลิกภาพ ซึ่งได้แก่ ความสุขุมเยือกเย็น ความสงบ โดยเฉพาะสถานการณ์ที่มีความเครียด

๒. การยอมรับผิด เมื่อมีข้อผิดพลาดเริ่มต้นใหม่

๓. ทักษะการสื่อสารที่ดี คือ ความสามารถที่จะโน้มน้าวและสื่อสารให้ผู้อื่นคล้อยตามโดยไม่ต้องใช้อำนาจข่มขู่

๔. ความฉลาด ทำให้เข้าใจเรื่องต่างๆ ได้หลากหลายมากกว่ารู้สึกเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และใจแคบ^{๕๒}

เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเรียนรู้ว่าการบริหารสถานศึกษาเป็นศิลปะการโน้มน้าวหรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามมากกว่าการใช้อำนาจสั่งการ^{๕๓} นอกจากนี้ความรู้ของผู้นำและประสบการณ์ก็จะแสดงคุณลักษณะเฉพาะในการบริหารให้ปรากฏออกมาตั้งแต่เรื่องของการปรับปรุง การจัดการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์^{๕๔}

Hickman and Silva ได้เสนอทักษะที่จำเป็น ๖ ประการ ในการบริหารองค์กรในอนาคตที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่

๑. Creative Insight การหยั่งรู้อย่างลึกซึ้ง ผู้นำต้องตั้งคำถามที่ถูกต้อง เพื่อนำไปสู่คำตอบที่ถูกต้องในอนาคต

๒. Sensitivity ความไวต่อความรู้สึก

๓. Vision มีวิสัยทัศน์ที่จะสร้างอนาคตที่ชัดเจน

๔. Versatility มีความสามารถรอบตัว

๕. Focus มีจุดเน้น ทั้งเน้นผลของความสำเร็จ เน้นการจัดลำดับความสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดตัวบุคคล โครงสร้าง รวมถึงการจัดการทรัพยากร

๖. Patience มีความอดทน ที่จะรอคอยโอกาสเพื่อการปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จ ความอดทนจะนำไปสู่ความเป็นเลิศ และนำมาสู่การสร้างบารมี

Kirkpatrick and Locke ได้สรุปคุณลักษณะผู้ที่เป็นลักษณะเด่นที่แตกต่างจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ไว้ ๖ ประการ ดังนี้

๑. Drive มีพลังความพยายามและความปรารถนาที่จะฝ่าฟันอุปสรรค ทำงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จ

^{๕๑}Bothwell (1983:133)

^{๕๒}McCall and Lombardo (1983) (อ้างใน สกศ., ๒๕๕๐: ๑๐-๑๑)

^{๕๓}Vishvanath, V., Marcia, B., The Art of Developing Leaders, Managing knowledge to fuel growth, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, (2007 : 120-130).

^{๕๔}Gary, L. Managing Leaders' knowledge, Managing knowledge to fuel growth. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, (2007 : 108-119).

๒. Desire to Lead มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำ โดยการจูงใจให้ผู้อื่นร่วมทำงานด้วยความเต็มใจ

๓. Honesty and Integrity มีความซื่อสัตย์และมั่นคงในความคิด การกระทำ เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

๔. Self-Confident มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และพร้อมจะปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้นำ

๕. Intelligence มีความเฉลียวฉลาด สามารถรวบรวม วิเคราะห์ และประมวลข้อมูล เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ และตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง^{๕๕}

Frigon and Jackson ได้สรุปว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Trait) คือ ลักษณะและคุณสมบัติเด่นในตัวผู้นำที่ผู้อื่นไม่มี คุณลักษณะเหล่านี้เป็นลักษณะเฉพาะตัวที่แสดงออกบนภาวะผู้นำและความรับผิดชอบทางการบริหาร ความสำคัญของคุณลักษณะดังกล่าวหากไม่มีความชัดเจนอาจทำให้ผู้นำไม่ได้รับศรัทธาและสูญเสียความเชื่อมั่นในฐานะผู้นำ การที่จะมีคุณลักษณะผู้นำจะแสดงได้ด้วยคุณลักษณะ ๑๐ ประการคือ

๑. มีการควบคุมอารมณ์ (controlled emotions)
๒. ความสามารถในการปรับตัว (adaptability)
๓. ความคิดริเริ่ม (initiating)
๔. ความกล้าหาญ (courage)
๕. ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (determination and resolution)
๖. มีพฤติกรรมจริยธรรม (ethical behavior)
๗. มีดุลพินิจที่ดี (sound judgement)
๘. ความอดทน (endurance)
๙. มีความปรารถนามุ่งมั่น (desire)
๑๐. มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ (dependability)^{๕๖}

Gardner สรุปคุณลักษณะของผู้นำตามแนวของ Stogdill, Bass and Hollander ไว้ ๑๔ ประการ คือ

๑. ความกระปรี้กระเปร่า และความอดทนทางด้านร่างกาย (physical vitality and stamina)
๒. ความฉลาดและสามารถตัดสินใจสรุปผล (intelligence and judgement in action)
๓. ความสามารถในการปฏิบัติงาน (task competence)
๔. ปรารถนาที่จะยอมรับในความรับผิดชอบ (willingness eagerness to accept responsibility)
๕. มีความเข้าใจผู้ร่วมงานและเข้าใจความต้องการ (understanding of followers/ constituents and their needs)

^{๕๕} Kirkpatrick, S.A., Locke, E.A., Leadership: Do Traits Really matter? Academy of Management Executive, (May 1991: 48-60).

^{๕๖} Frigon, N.J., Jackson H.K., The Leader, (New York: Free Press, 1996: 29-36).

๖. ทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น (skill in dealing with people)
๗. ต้องการในความสำเร็จ (need to achieve)
๘. ความสามารถในการจูงใจ (capacity to motivate)
๙. กล้าหาญ หนักแน่น และมั่นคง (courage resolution steadiness)
๑๐. มีความเชื่อมั่น (confidence)
๑๑. ความสามารถในการนำชัยชนะและน่าเชื่อถือ (capacity to win and hold trust)
๑๒. มีอำนาจการปกครองและแสดงสิทธิประโยชน์ (ascendancy, dominate, assertiveness)
๑๓. ความสามารถในการจัดการ ตัดสินใจและการจัดลำดับความสำคัญ (capacity to manage decide, set priority)

๑๔. สามารถปรับตัวและยืดหยุ่น (adaptability, flexibility of approach)^{๕๗}

Daft ได้เสนอคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ดีที่สุด มี ๙ ประการ คือ

๑. ความสามารถพิเศษ (charisma) น่าศรัทธา น่านับถือ และน่าไว้วางใจ มีความสามารถในการที่จะเข้าใจความต้องการของผู้อื่น สามารถนำให้บุคคลอื่นสำนึกในจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน
๒. ให้ความสนใจเอาใจใส่ในแต่ละบุคคล (individual consideration) คอยชี้แนะรับฟังเหตุผล สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่
๓. กระตุ้นอย่างชาญฉลาด (intellectual stimulation) ส่งเสริมให้ผู้อื่นคิดโดยใช้เหตุผล และใช้ข้อมูลประกอบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดแก้ปัญหาโดยใช้แนวทางใหม่ๆ
๔. มีความกล้าหาญ (courage) ยืนยันในความคิดและความเชื่อ ไม่กดดันให้ผู้อื่นมีความเห็นสอดคล้องกับตนเอง
๕. มีความเชื่อถือไว้วางใจได้ (dependability) รักษาไว้ซึ่งข้อผูกพัน ยอมรับในความผิดพลาดสามารถทำงานได้อย่างอิสระ
๖. มีความยืดหยุ่น (flexibility) สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์
๗. มีความซื่อสัตย์ (integrity)ประพฤติเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม
๘. มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ (Judgment) ใช้การประเมินวัตถุประสงค์จากหลายทางเลือกประกอบการนำข้อเท็จจริงมาพิจารณาอย่างมีเหตุผลและอย่างเป็นจริง นำประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจในสภาพปัจจุบัน
๙. ยอมรับนับถือผู้อื่น (respect for others) ทั้งในความคิดเห็น แนวคิด และข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นตามสถานภาพและตำแหน่ง^{๕๘}

Marshall, Sashkin & Molly G. Sashkin ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ควรต้องมี ๖ ประการ ได้แก่

๑. คุณลักษณะทางกายภาพ โดยจะต้องเป็นผู้ที่แข็งแรง ร่างกายสง่างาม

^{๕๗}Gardner, J.W., On Leadership, (New York: Amecon, 1990: 48-53).

^{๕๘}Daft, L, Leadership : Theory and Practice: The Dryden Press Harcourt Brach: College Publishers, (1999: 334).

๒. ภูมิหลังทางสังคม อันได้แก่ การมีความรู้ และสภาพทางสังคมที่ดี

๓. สติปัญญา มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจที่ดีและมีทักษะในการสื่อความหมาย และการพูด

๔. บุคลิกภาพ ต้องเป็นผู้ที่กระตือรือร้น ตั้งตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม และความเชื่อมั่นในตนเอง

๕. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำ ควรมีความปรารถนาที่จะทำ ให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคมุ่งทำงาน

๖. ลักษณะทางสังคม ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของสมาชิก และคนอื่นๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคม^{๕๙}

Peter Drucker (อ้างในวี วงศ์พุม, ๒๕๓๙: ๑๐๖) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ดังนี้ ๑) มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สมอง (wealthy) ๒) มีทักษะความชำนาญพิเศษ (skills) ๓) มีอำนาจในตัวเอง (power) ๔) รอบรู้ทุกอย่างที่สามารถทำได้ (enlightenment) ๕) แสวงหาสิ่งที่ดี (well being) ๖) ตรงต่อระเบียบ (rectitude) ๗) มีสัมมาคารวะ รู้จักที่ต่ำที่สูง (respect) ๘) มีการแสดงท่าทางไม่ซัดตา (affection)^{๖๐}

Jack Welch ผู้บริหารของ GE ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำจากมุมมองเกี่ยวกับการเรียนรู้ในสิ่งที่เรียกว่า ๔ E (อ้างใน นิติย์ สัมมาพันธ์, ๒๕๔๖) ซึ่งเป็นคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็น ได้แก่ ๑) Energy เรียนรู้ที่จะสร้างพลังและใช้พลังจนถึงขีดสุด ๒) Energize others ต้องทำให้คนอื่นๆ มีพลัง ๓) Edge ต้องอ่อนโยน แต่ไม่อ่อนแอ สามารถตอบรับและตอบปฏิเสธ ๔) Excutive การบริหารให้งานสำเร็จลุล่วง

สมยศ นาวิการ ได้ศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำและจำแนกผู้นำออกเป็น ๖ ประเภทคือ

๑. คุณลักษณะทางร่างกาย เช่น อายุ ส่วนสูง รูปร่าง และน้ำหนักเป็นปัจจัย ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

๒. ภูมิหลังทางสังคม เช่น การศึกษาสถานภาพทางสังคม และเศรษฐกิจ ความคล่องตัว

๓. สติปัญญา การศึกษาหลายอย่างที่ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาและสถานภาพของความเป็นผู้นำ ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะต่อไปนี้คือ มีดุลพินิจ มีความเด็ดขาด มีความรู้ที่เหนือกว่า และคำพูดที่คล่องแคล่ว

๔. บุคลิกภาพ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น ความตื่นตัว ความกระตือรือร้น ความเอาใจจริงเอาใจในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์ตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

๕. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานผู้นำจะต้องมีความต้องการความสำเร็จและความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มและการมุ่งมั่นสูง

^{๕๙} Marshall, Sashkin & Molly G. Sashkin., **Leadership that matters: The critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success**, (San Francisco CA.: Berrett-Koehler, 2003), pp.114.

^{๖๐} Peter Drucker (อ้างในวี วงศ์พุม, ๒๕๓๙: ๑๐๖)

๖. คุณลักษณะทางสังคม ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมที่กระตือรือร้นภายใต้กิจกรรมที่หลากหลายมีการเกี่ยวพันระหว่างกันกับบุคคลจำนวนมาก และมีการร่วมมือกับบุคคลอื่น ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเหล่านั้นจะถูกให้คุณค่าโดยกลุ่มที่มีส่วนช่วยต่อการสร้างความสามัคคี ความไว้วางใจและความยึดเหนี่ยวของกลุ่ม^{๖๑}

สุเมธ แสงนิมนวล ได้สรุป คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ และนักบริหาร ดังนี้

๑. ต้องฝึกนิสัยให้มีความรักใคร่ เอ็นดูต่อผู้น้อย เป็นมิตรกับทุกคน
๒. ทำให้เกิดความสามัคคี ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก
๓. ให้ความช่วยเหลือ และเห็นอกเห็นใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา
๔. ผู้นำควรเยี่ยมเยียน พบปะผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอๆ เพื่อสร้างความสนิมสนม
๕. ให้การชมเชยและยกย่องลูกน้องที่ปฏิบัติหน้าที่ดี
๖. ผู้นำต้องมีความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ ไม่ลังเล
๗. ผู้นำต้องมีความกระตือรือร้น การบริหาร บริกรงาน ต้องก้าวหน้า รู้จักวางแผนงาน โดยยึดหลัก ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร กับใคร และทำไม
๘. ผู้นำต้องมีความจริงใจ
๙. ผู้นำต้องวางตัวเหมาะสม
๑๐. ผู้นำสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคม สถานการณ์และหมู่คณะได้
๑๑. ทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี
๑๒. ต้องมีความซื่อสัตย์
๑๓. มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง^{๖๒}

สุเมธ แสงนิมนวล ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่ ว่าจะต้องมีทักษะอยู่ ๓ ด้าน ที่สำคัญ คือ ๑) ทักษะด้านความคิด (conceptual Skill) ๒) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human Skill) ๓) ทักษะด้านเทคนิค (technical Skill)

นอกจากทักษะทั้ง ๓ ด้านนี้แล้ว การเป็นผู้บริหารยุคใหม่ ยังต้องมีคุณลักษณะอีก ๔ ประการ คือ

๑. คิดกว้าง หมายถึง ต้องรู้จักคิดพิจารณาตัดสินใจงาน วางแผนงาน มอบหมายงาน ประสานงาน อย่างเป็นระบบ เรียกว่า ระบบความคิด ส่วนการจัดระบบความคิด คือ ให้คิดอย่างมีจินตนาการ เพราะพลังจินตนาการ คือ พลังความคิดอันยิ่งใหญ่
๒. มองไกล คือ การเป็นนักบริหารผู้มีวิสัยทัศน์ (vision) สำหรับการสร้างวิสัยทัศน์สามารถทำ ดังนี้ คือ ๑) ไม่ยึดติดกรอบความเชื่อเก่า ไม่ไปกังวลใจว่าจะไม่ถูกต้องตามแนวคิดเดิม แต่พยายามให้หลุดพ้นจากกรอบความเชื่อนั้นให้ได้ ๒) ต้องหมั่นคิด และมองว่า ข้างหน้าจะเป็นอะไร จะเกิดอะไรขึ้น ๓) หมั่นคิดปรับปรุงทุกสิ่งและตั้งมาตรฐานให้สูงไว้ ต้องพยายามคิดปรับปรุงอยู่เสมอ ต้องมีการตั้งมาตรฐานให้สูงไว้ จะเป็นกำลังใจให้ก้าวไปได้สูงที่สุด ๔) ผลักดันตัวเองเข้าไปใน

^{๖๑} สมยศ นาวิการ, ทฤษฎีองค์การ, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ประกิจ, ๒๕๔๔), ๑๖๒-๑๖๔.

^{๖๒} สุเมธ แสงนิมนวล, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า, (กรุงเทพมหานคร : ส.เจริญการพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๓.

สภาพแวดล้อมเอื้ออำนวย คิดใหญ่ มองการณ์ไกล คือ ต้องพยายามนำตัวเองไปอยู่ในหมู่ผู้รู้ หมู่ผู้มองการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์ ๕) หากุมิตร มิตรแท้ ร่วมพลังทุกด้าน โดยช่วยกันคิด แบบร่วมพลัง ยิ่งทำมาก ทำบ่อยๆ จะมองเห็นจุดดี จุดเสีย วิสัยทัศน์ก็จะเกิดขึ้น

๓. ใฝ่รู้ มีความทะเยอทะยาน ทำให้ไม่เฉื่อยชา กระตือรือร้น เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๔. มุ่งความสำเร็จ ต้องตั้งเป้าหมายแห่งความสำเร็จ ต้องลงมือกระทำ^{๖๓}

ธีระ รุญเจริญ ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของผู้นำ คือ ๑) เป็นผู้ที่มีลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น ร่วมทำงานและเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ๒) มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ เป็นบุคคลที่มีน้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย ๓) มีอารมณ์มั่นคง ๔) มีความเข้มแข็งแต่ถ่อมตน มีกิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม ๕) มีการแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ ๖) คุณธรรมจริยธรรม ๗) มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง ๘) ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง ซื่อสัตย์ อดทน อดกลั้น รับทั้งผิด และชอบ เสียสละ เป็นคนดีของสังคม^{๖๔}

Lunenburg, F.C. ได้มีการใช้ ๕ รูปแบบของคุณลักษณะที่จะชี้ถึงการเป็นผู้นำ ซึ่งประมวลจากงานวิจัยด้านคุณลักษณะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ๑) การแสดงออกทางสังคม ๒) ความน่าคบหาสมาคม ๓) ความยุติธรรม ๔) การมีอารมณ์คงที่ ๕) ความเฉลียวฉลาดและสติปัญญา^{๖๕}

เมื่อนำคุณลักษณะผู้นำ และทักษะผู้นำ จากนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้นมาวิเคราะห์ พบส่วนที่มีความสอดคล้องกัน ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดของนักวิชาการบางท่านที่มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำทั้งด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ และด้านคุณธรรมจริยธรรม มาเปรียบเทียบ

สรุปคุณลักษณะผู้นำ โดยนำข้อมูลจาก Stogdill (1974:74-75), Yuki, G.A.(1989), Gardne (1990:48-53), Frigon and Jackson (1996:29-36), Lunenburg, F.C.(2008: 120-121) มาศึกษาเปรียบเทียบ ดังตารางที่ ๒.๓

^{๖๓} สุเมธ แสงนิมิต, อ้างแล้ว.

^{๖๔} ธีระ รุญเจริญ, ผู้บริหารศึกษามีอาชีพ : ศักยภาพเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้, (กรุงเทพมหานคร : เอลโล่การพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๓-๑๘.

^{๖๕} Lunenburg, F.C., Ornstein, A.C., Educational Administration: Concept and Practices, Belmont, CA: Thomson Higher Education, (2008).

ตารางที่ ๒.๓ :

คุณลักษณะผู้นำ	Stogdill (1974:74-75)	Yuki, G.A. (1989)	Gardner (1990:48-53)	Frigon and Jackson (1996:29-36)	Lunenb, F.C. (2008: 120-121)
ด้านบุคลิกภาพ	-มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง -มีความสง่างาม -มีความตื่นตัวอยู่เสมอ -ควบคุมอารมณ์ได้ดี -มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ -มีความเชื่อมั่นในตนเอง -มีความรับผิดชอบ	-มีร่างกายแข็งแรง -เต็มเปี่ยมด้วยพลัง -ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ -เชื่อมั่นในตนเอง -อดทนต่อความเครียด -มีความมั่นคง	-มีความกระปรี้กระเปร่า -มีความอดทนทางด้านร่างกาย -มีความสามารถปรับตัวและยืดหยุ่น	-มีการควบคุมอารมณ์ -มีความอดทน -มีความสามารถในการปรับตัว -มีความกล้าหาญ	-มีการแสดงออกทางสังคม -มีความน่าคบหาสมาคม -การมีอารมณ์มั่นคง
ด้านความรู้	-การศึกษาดี -มีสติปัญญา		-ความฉลาดและสามารถตัดสินใจสรุปผล -ความสามารถในการจูงใจ	-ความคิดริเริ่ม	-ความเฉลียวฉลาดและสติปัญญา
ด้านทักษะ	-ทักษะในการร่วมมือและสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น -เข้าสังคมได้ดี -เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น -ประสานงานได้ดี -สถานภาพทางสังคมดี	-การตัดสินใจดี -การให้ความร่วมมือ	-ความสามารถในการจัดการตัดสินใจและการจัดลำดับความสำคัญ -ความสามารถในการจูงใจ -ความสามารถในการนำชัยชนะและนำเชื่อถือ -มีความเข้าใจผู้ร่วมงานและเข้าใจความต้องการ -ความสามารถในการปฏิบัติงาน -ทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น	-ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	-การแสดงออกทางสังคม -ความน่าคบหาสมาคม

ตารางที่ ๒.๓ : (ต่อ)

คุณลักษณะผู้นำ	Stogdill (1974:74-75)	Yuki, G.A. (1989)	Gardner (1990:48-53)	Frigon and Jackson (1996:29-36)	Lunenb, F.C. (2008: 120-121)
ด้านทัศนคติ	-มีความรับผิดชอบ -มุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค	-ทะเยอทะยานมุ่งความสำเร็จ -มุ่งมั่น -ต้องการเด่นและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น -เต็มใจที่จะรับผิดชอบ	-ต้องการในความสำเร็จ -มีความเชื่อมั่น -ปรารถนาที่จะยอมรับในความรับผิดชอบ	-มีความปรารถนามุ่งมั่น -มีดุลพินิจที่ดี	-การมีอารมณ์คงที่
ด้านคุณธรรม จริยธรรม	-มีจริยธรรม	-ไว้วางใจได้	-มีอำนาจการปกครองและแสดงสิทธิประโยชน์	-มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ -มีพฤติกรรมจริยธรรม	- ความยุติธรรม

สรุปทักษะผู้นำ โดยนำข้อมูลจาก สุเมธ แสงนิมนวล (๒๕๔๐: ๔๖-๕๒), Stogdill (1974:74-75), Yuki, G.A.(1989), Katz (1995) and Mann (1995) (ใน Yuki 1989:194), Hickman and Silva (1984), McCall and Lombardo (1983 ใน Yuki 1989:180-181) มาศึกษาเปรียบเทียบ ดังตารางที่ ๒.๔

ตารางที่ ๒.๔ :

ทักษะผู้นำ	สุเมธ แสงนิมนวล (๒๕๔๐: ๔๖-๕๒),	Stogdill (1974:74-75)	Yuki, G.A. (1989)	Katz (1995) and Mann (1995) (ใน Yuki 1989:194),	Hickman and Silva (1984)	McCall and Lombardo (1983 ใน Yuki 1989:180-181)
ทักษะด้านความคิด	-ทักษะด้านความคิด	-ทักษะการคิดรวบยอด -มีความคิดสร้างสรรค์	-ความเฉลียวฉลาด -ความคิดรวบยอด -ความคิดสร้างสรรค์	-ทักษะด้านความคิดรวบยอด -มีความสามารถในการวิเคราะห์การคิดอย่างมีเหตุผล -มีความสร้างสรรค์ในการคิดและการแก้ปัญหา -สามารถวิเคราะห์เหตุการณ์และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง	-การหยั่งรู้อย่างลึกซึ้ง -มีวิสัยทัศน์ที่จะสร้างอนาคตที่ชัดเจน	-มีทักษะด้านการคิด

ตารางที่ ๒.๔ : (ต่อ)

ทักษะผู้นำ	สุมเมธ แสงนิมิต (๒๕๔๐: ๔๖-๕๒),	Stogdill (1974:74-75)	Yuki, G.A. (1989)	Katz (1995) and Mann (1995) (ใน Yuki 1989:194),	Hickman and Silva (1984)	McCall and Lombardo (1983 ใน Yuki 1989:180-181)
ทักษะด้านเทคนิค	-มีทักษะด้านเทคนิค	-มีความรู้เกี่ยวกับงานของกลุ่ม -มีความสามารถในการบริหาร -ปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่างๆ	-รอบรู้ในการะงานของกลุ่ม -ความสามารถในการจัดการ -ความสามารถในการชักจูงโน้มน้าว	-ทักษะด้านเทคนิควิธี -มีความรู้เกี่ยวกับวิธีการกระบวนการ ขั้นตอน และเทคนิค ในการดำเนินกิจกรรม -สามารถที่จะใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม	-มีความสามารถรอบตัว -มีจุดเน้น ทั้งเน้นผลของความสำเร็จ เน้นการจัดลำดับความสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดตัวบุคคล โครงสร้าง รวมถึงการจัดการทรัพยากรและมีความอดทน	-มีทักษะด้านเทคนิค
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	-ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	-สามารถเจรจาต่อรองแคล่ว -มีทักษะทางสังคม -มีทักษะในการโน้มน้าว	-ความเป็นนักการทูตและมีไหวพริบ -ปฏิภาณดี -คล่องแคล่วในการเจรจา	-ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ -มีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์และกระบวนการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น -สามารถเข้าใจความรู้สึกทัศนคติ ของผู้อื่น -สื่อสารได้ชัดเจน	-ความไวต่อความรู้สึก	-มีทักษะในการสร้างสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

นอกจากคุณลักษณะผู้นำด้านต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว ยังมีผู้ศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้นำแบบไทย และผู้วิจัยก็นำแนวพระราชดำรัส ๑๐๘ มงคล พระบรมราโชวาท ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ ๙^{๖๖} ทรงครองราชย์ด้วยทศพิธราชธรรมตามพระปฐมบรมราชโองการที่พระราชทานแก่พสกนิกรชาวไทยว่า “เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม” มาใช้ประกอบการวิเคราะห์หาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย มีรายละเอียด ดังนี้

ภาวะผู้นำไทยนั้น ได้มีผู้ศึกษามาตั้งแต่อดีต ดังมีคติโบราณที่ว่า “บ้านเมืองจะอยู่เย็นเป็นสุขสงบเรียบร้อย ปลอดภัยและเจริญรุ่งเรืองอยู่สถิตเสถียรมั่นคง เพราะมีผู้นำที่ครองธรรม บำเพ็ญตนให้เป็นแบบอย่างอันดี” เหล่าพสกนิกรควรน้อมนำพระราชปณิธานมาประกอบการกิจของตนให้ก้าวหน้า ดั่งงาม เพื่อตอบแทนคุณแผ่นดิน และแสดงถึงความรักชาติบ้านเมืองอย่างแท้จริงด้วยการปฏิบัติตน ปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรมนำชีวิต ตามแนวพระราชดำรัส^{๖๗} ๑๐๘ มงคล พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ ๙ “ของงมีความเพียรที่บริสุทธิ์ ปัญญาที่เฉียบแหลม กำลังกายที่สมบูรณ์” พระองค์ทรงเป็นต้นแบบภาวะผู้นำแบบไทย ทรงให้ข้อคิดในหลักการบริหาร และการดำเนินชีวิต โดยมีหลักชัยคือความสุขสงบพอเพียงและไม่ทอดทิ้ง พระองค์ทรงเป็นตัวอย่าง ผู้นำแบบไทย ให้ดำเนินรอยตาม โดยพระบรมราโชวาทของพระองค์ถือเป็นสิ่งมีค่าที่เราทุกคนควร น้อมนำมาใช้เป็นหลักการดำเนินชีวิตเพื่อความสุขและความมั่นคงของชีวิตอย่างยั่งยืน “เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม”

นี่คือพระบรมราชโองการที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระราชทานแก่คนไทยในพระราชพิธีบรมราชาภิเษก เมื่อถึงวันนี้พระราชกรณียกิจซึ่งทรงกระทำ ทุกพระบรมราโชวาทล้วนเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของคนไทยทั้งสิ้น นับเป็นโชคดีของพสกนิกรปวงชนชาวไทยทุกหมู่เหล่า ที่ได้มีพระองค์ ทรงเป็นหลักชัยเป็นตัวอย่างและให้ข้อคิดในการดำเนินชีวิตหลายๆเรื่อง พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงเป็นผู้ให้และผู้สร้างความสงบสุขแก่ประชาชนและแผ่นดินของพระองค์ สรุปได้ ดังนี้

๑. ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง
๒. ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์แวดล้อมได้ดี
๓. อดทน มุ่งมั่น ยึดธรรมะ ความถูกต้อง
๔. อ่อนน้อม ถ่อมตน เรียบง่าย ประหยัด
๕. มุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก
๖. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เคารพความคิดที่แตกต่าง ไม่มีอคติ
๗. มีสัจจะ ตรงต่อเวลา
๘. มีบุคลิกภาพที่ดี
๙. มีความซื่อสัตย์ สุจริต และความกตัญญู
๑๐. พัฒนาตนเอง ให้มีวุฒิภาวะที่เหมาะสม
๑๑. เคารพผู้อาวุโส

^{๖๖} ๑๐๘ มงคล พระบรมราโชวาท, (กรุงเทพฯ : อมรินทร์ อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, ๒๕๕๖).

^{๖๗} อ้อม ประนอม, เลิศล้ำคำพ่อ ก่อสุขและสำเร็จ, (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, พิมพ์ครั้งที่ ๓: พฤศจิกายน ๒๕๕๙), หน้า ๑๔.

๑๒. เป็นผู้ให้ เอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน
๑๓. มีความรับผิดชอบและเสียสละ
๑๔. มีสำนึกความเป็นไทย
๑๕. มีสติปัญญา ฉลาด มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ทันสมัยทันเหตุการณ์
๑๖. มีศิลปะการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
๑๗. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
๑๘. กล้าตัดสินใจ
๑๙. ประสานสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
๒๐. สืบทอด รักษาขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมไทย
๒๑. แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีพร้อมที่จะเผชิญและแก้ไขอุปสรรค
๒๒. มีการกำกับติดตามและประเมินผล
๒๓. ปรับปรุงเสริมสร้างสภาวะแวดล้อม

พล.อ.เปรม ติณสูลานนท์ ประธานองคมนตรี และรัฐบุรุษ กล่าวถึง เรื่อง “หลักการของ ภาวะผู้นำแบบไทย” หรือ “Thai Leadership Doctrine”^{๖๘} โดยสรุปความดังนี้

๑. มีมาตรฐานเดียวคือ การทำงาน การบริหารบุคคลและการบริหารองค์การ ต้องมี มาตรฐานที่ถูกต้องตามกฎหมายและมีความชอบธรรมเพียงมาตรฐานเดียว
๒. มีคุณงามความดี นักรัฐศาสตร์ต้องถือศีล ๕ โดยเคร่งครัด ใช้พรหมวิหาร ๔ อย่าง มั่นคงและยึดอธิปไตย ๔ อย่างยั่งยืน
๓. มีความเป็นธรรม หมายถึง มีธรรมะอยู่ในใจ มีความยุติธรรม มีคุณธรรมและมี จริยธรรม
๔. มีความเป็นไทย คือ จะต้องสำนึกอยู่เสมอว่าเราเป็นคนไทย มีหน้าที่และ รับผิดชอบตามรัฐธรรมนูญกำหนดและอื่นๆ ด้วยที่รัฐธรรมนูญไม่ได้กำหนด
๕. มีความซื่อสัตย์สุจริต เสียสละและความจงรักภักดี
๖. มีการประพฤติตนเป็นคนดี และมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดี
๗. มีความรัก ความสามัคคี รักศักดิ์ศรีของความเป็นไทย
๘. มีความสำนึกตอบแทนบุญคุณแผ่นดินอยู่ตลอดเวลาว่าจะซื่อสัตย์ต่อแผ่นดินไทย
๙. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา
๑๐. เป็นผู้กล้าหาญ เสียสละ และจงรักภักดี
๑๑. ความเมตตากรุณาต่อเยาวชน ผู้น้อย ผู้ด้อยโอกาส และผู้ได้บังคับบัญชา
๑๒. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
๑๓. มีระเบียบแบบแผนในการดำเนินชีวิต และตรงต่อเวลา
๑๔. เสื้อผ้า การแต่งกายอย่างประณีต เหมาะกับกาลเทศะ และรูปแบบของงาน
๑๕. มีความอดทน หนักแน่น

^{๖๘} พล.อ.เปรม ติณสูลานนท์ ประธานองคมนตรี และรัฐบุรุษกล่าว เรื่อง ผู้นำหรือนักปกครองในการ สัมมนาวันสถาปนาคณะรัฐศาสตร์ ๕๘ ปี จุฬาฯ (คมชัดลึก, ๑๙ สิงหาคม ๒๕๕๙).

๑๖. ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

๑๗. มีพระบรมราโชวาทและพระราชดำรัสเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวยึดถือในการดำรงชีวิต

ประสาร มฤคพิทักษ์ และคณะ ได้กล่าวถึง “๙ ลักษณะของนายอานันท์ ปันยารชุน” นายกในอุดมคติของคนไทย ที่มีบทบาทสูงเด่นในสังคมไทยและในสังคมโลก ที่มีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่ควรค่า โดยสรุปความดังนี้^{๖๙}

๑. มีวิสัยทัศน์ (Vision)
๒. ตรงไปตรงมา (Frankness)
๓. ทำงานโดยมุ่งสู่ผล (Result oriented) มากกว่ามุ่งกระบวนการ (Process oriented)
๔. กล้าตัดสินใจ (Decisiveness)
๕. ประนีประนอม (Compromise)
๖. สปีริตแห่งการทำงานเป็นทีม (Team spirit)
๗. ภาวะผู้นำ (Leadership)
๘. โปร่งใส (Transparency)
๙. มียุทธวิธี (Tactics) เพื่อให้งานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

กัลยา วรพิทยุต ได้กล่าวถึงผู้นำในฝันของสังคมไทยไว้ว่า^{๗๐} “เป็นที่ยอมรับกันมาเป็นเวลานานว่าประเทศไทย กับ “วิกฤตผู้นำ” เป็นของคู่กันเสมอ ถ้าจะถามถึงเหตุผลคงต้องย้อนกลับไปตั้งแต่เรายังเป็นเด็ก เพราะระบบการศึกษาที่ผ่านมาไม่เคยปลูกฝังความเป็นผู้นำ”ที่ดี” ไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอนในทุกๆระดับชั้น นอกจากใส่ไว้กิจกรรม“ลูกเสือสำรอง”เท่านั้น โดยธรรมชาติของคนไทยมักจะมีทัศนคติกับความเป็นผู้นำที่ผิด เช่น ความเอือมอาทรกับพวกพ้อง เห็นประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม การปิดความรับผิดชอบสิ่งต่างๆ เหล่านี้ติดอยู่กับคนไทยมาเป็นเวลานานอยู่ในสายเลือด ที่มีผลกระทบมาถึงภาวะ”ผู้นำ” ในปัจจุบันประเทศไทยผ่านการมีผู้นำมาแล้วหลายรูปแบบ หลายลักษณะ มีทั้งผู้นำแบบเผด็จการทางทหาร ผู้นำในลักษณะนักธุรกิจ ผู้นำที่มาจากชาวบ้าน แต่ถ้าพิจารณาจะพบว่าในจำนวนนี้มีผู้นำน้อยมากที่สามารถเข้าถึง “จิตใจของประชาชน” ได้อย่างแท้จริง ซึ่งผู้นำของประเทศไทยในอดีตที่ผ่านมา สามารถแบ่งออกเป็นยุคต่าง ๆ ตามการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ผู้นำในอดีต : มีความเป็นเผด็จการสูง (ระบบทหาร) สั่งอะไรต้องทำตาม การปกครองมีความชัดเจนในลักษณะของ “นายกับลูกน้อง” หลังจากนั้นได้มีการปรับตัว ผู้นำเริ่มเรียนรู้ศาสตร์ต่างๆ ที่ทันสมัยจากระบบผู้นำแบบตะวันตกมาผสมผสานในการทำงานแต่ยังปกครองด้วยความเด็ดขาดเหมือนเดิม

^{๖๙}ประสาร มฤคพิทักษ์ และคณะ, “อานันท์ ปันยารชุน : ชีวิต ความคิด และการทำงานของอดีตนายกรัฐมนตรีสองสมัย”, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์, ๒๕๔๒). หน้า ๒๖๗-๒๖๙.

^{๗๐}กัลยา วรพิทยุต, “ผู้นำ”ในฝันของสังคมไทย, (มติชนรายวันหน้า๑๕ วันที่ ๓ พฤศจิกายน พ.ศ.๒๕๕๔ ปีที่ ๒๘ ฉบับที่ ๑๐๐๙๙,๒๕๕๔), หน้า ๗๖.

ผู้นำยุคกลาง : ความเป็นเผด็จการลดลง เริ่มมีการผ่อนปรน และมีความสนิมสนมในลักษณะของการวิพากษ์วิจารณ์ได้บ้าง เริ่มนำเอารูปแบบการบริหารงานจากต่างประเทศมาใช้ การทำงานเริ่มเป็นทีมมากขึ้น แต่ผลสำเร็จและความล้มเหลวในการทำงานยังขึ้นอยู่กับผู้นำเพียงคนเดียว

ผู้นำยุคใหม่ : มีความรู้และความเข้าใจเรื่องของการจัดการ (Management) และมีหลักจิตวิทยา (Psychology) รวมถึงศาสตร์ด้านอื่นที่จะช่วยพัฒนาและต่อยอดในการเรียนรู้และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับตนเอง และพร้อมที่จะผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จในลักษณะของการทำงานเป็นทีม

ทศนา เขมมณี ให้ความเห็นว่าผู้นำแบบไทยแต่ละยุค จะพบว่าสังคมไทยยังไม่มีผู้นำในลักษณะที่ครบถ้วนสมบูรณ์ในลักษณะของ “ผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์” อย่างแท้จริง สังคมไทยผ่านผู้นำยุคเผด็จการผู้นำประชาชนมาถึงผู้นำยุคใหม่ ที่เริ่มต้นได้ดีแต่สุดท้ายก็ต้องผิดหวังกับ “ภาวะเสื่อมคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ” อีกครั้ง และคงจะเป็นเช่นนี้ต่อไป เพราะ คุณลักษณะนิสัยของคนไทย การทำอะไรที่ขัดกับลักษณะนิสัยของคนนั้นมักทำได้ยากและในทางตรงกันข้าม การกระทำใดๆ ก็ตามหากเป็นเรื่องที่สอดคล้องกับลักษณะนิสัยแล้ว ก็จะสามารถได้ง่ายขึ้น ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่น่ายกย่องว่า คนไทยเรามีลักษณะนิสัยอะไรบางอย่างที่พอจะนำมาใช้เป็นแนวทางช่วยในการควบคุมพฤติกรรม ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยจะขอยกมาพิจารณาเพียง ๔ ข้อ คือ ลักษณะที่ ๑ ความเกรงใจ คนไทยโดยทั่วไปมีลักษณะนิสัยที่ไม่่ว่าจะทำอะไร จะต้องคำนึงถึงผู้อื่นอยู่เสมอ ดังจะเห็นได้จากคำที่ใช้กันจนติดปากว่า “เกรงใจ” ลักษณะที่ ๒ การรักษาหน้า คนไทยโดยทั่วไป ถือว่าเรื่องการรักษาหน้าเป็นเรื่องที่สำคัญ ดังจะเห็นได้จากคำที่ใช้กันบ่อยๆ คือ คำว่า “เสียหน้า” หรือ “ขายหน้า” ลักษณะที่ ๓ การทำดีให้ผู้อื่นรับรู้ คนไทยโดยทั่วไป มักจะชอบทำความดีในสายตาของผู้อื่นมากกว่าการทำความดีในสายตาของตนเอง กล่าวคือถ้าทำอะไรที่ดีๆ ก็อยากให้คนอื่นรับรู้ การทำดีเพียงเพื่อตัวเองรู้คนเดียว นั้น ยังมีไม่มากเท่าที่ควร ดังจะเห็นได้จากประสบการณ์หลายๆ ครั้งที่มีลักษณะเป็น “การทำดีต่อหน้า” แต่ลับหลังแล้วไม่ทำ ลักษณะที่ ๔ การทำงานตามกำหนดเส้นตาย การทำงานใดๆ ก็ตามถ้าไม่มีกำหนดระยะเวลาส่งที่แน่นอนแล้วผู้ทำส่วนใหญ่ก็มักจะเฉื่อยฉะงานสำเร็จได้ยากต่อเมื่อกำหนด “เส้นตาย” ขึ้น งานจึงสำเร็จได้ ปรากฏการณ์ลักษณะนี้มีอยู่ทั่วไป ในสถานที่ทำงานต่างๆ เป็นต้น^{๓๑} และถ้าถามว่าจริง ๆ แล้ว ผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ควรมีลักษณะใด เกณฑ์มาตรฐานที่ดีของผู้นำ “ผู้นำในฝันแบบไทยอันพึงประสงค์” นั้น ควรจะมีลักษณะ ดังนี้

๑. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) ความเป็นของแท้จะถูกพิสูจน์ด้วยเงื่อนไขของเวลา คือ ไม่ว่าจะผ่านไปนานแค่ไหนก็ต้องคงไว้ซึ่งความเป็นของแท้ที่ติดอยู่นั่นเอง

๒. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำยุคใหม่ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นประเด็นในการพยายามสร้างภาพว่า “มีวิสัยทัศน์” มากกว่าลักษณะอื่นๆ เนื่องจากว่า “วิสัยทัศน์” สะท้อนความเป็นคนมีความรู้และทันสมัย มีมุมมองสายตาวไกล

^{๓๑}ทศนา เขมมณี, การแก้ปัญหาและพัฒนาตนเองด้วย “ระบบคู่สัญญา”, จากวารสารเศรษฐศาสตร์ ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๔ พ.ศ.๒๕๓๖, หน้า ๑๖-๓๐.

๓. ต้องมีความกล้าในการตัดสินใจ (Decisiveness) เป็นสิ่งที่สังคมไทยจำเป็นต้องมี ผู้นำที่มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม

๔. มีความใส่ใจ (Focus) คุณลักษณะข้อนี้ แสดงถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีเพื่อ “ซื้อใจ” ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้สึกอบอุ่น เกิดความมั่นใจในตัวผู้บังคับบัญชา

๕. สร้างความรู้สึกให้เกิดความประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal touch) อย่างสม่ำเสมอด้วยความจริงใจ

๖. มีความสามารถในการสื่อสาร (Communication & people skills) เป็นสิ่งที่ผู้นำในสังคมไทยทุกระดับขาดทักษะในการสื่อสาร

๗. ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever forward) เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมโดยรวม

พงษ์เทพ สุขทนารักษ์ กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะผู้นำแบบไทยยุคใหม่ ต้องมีความรู้และความเข้าใจเรื่องของการจัดการ (Management) และมีหลักจิตวิทยา (Psychology) รวมถึงศาสตร์ทางด้านอื่นที่จะช่วยพัฒนาและต่อยอดในการเรียนรู้และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับตนเอง และพร้อมที่จะผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จเช่นกัน

เกณฑ์มาตรฐานที่ดีของผู้นำ “ในฝัน” ควรมีลักษณะ^{๗๒} ดังนี้

๑. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity)
๒. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกล
๓. มีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness)
๔. แสดงความใส่ใจ (Focus touch)
๕. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal touch)
๖. มีความสามารถในการสื่อสาร (Communication & people skill)
๗. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Everforward)

สุวิทย์ ยี่วรพันธ์ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ควรมีคุณสมบัติ^{๗๓} ดังนี้

๑. ตาเมือง : หมายถึงปัญญา ผู้นำมีปัญญา ย่อมรู้จักมองลงมาข้างล่าง ดูผู้น้อยในบังคับบัญชา เพื่อจะได้รู้ทุกข์สุข และการทำงานของเข

๒. หูเมือง : หมายถึงความหนักแน่น ผู้นำที่มีความหนักแน่น เป็นผู้หลักผู้ใหญ่ และหูไว ทันกับเหตุการณ์ถือผู้พูดเหมือนผู้หวาน ถือผู้ฟังเหมือนผู้เก็บเกี่ยว ไม่ปากพล่อยและหูเบา

๓. แก่นเมือง : หมายถึงศาสนา ผู้นำย่อมเป็นผู้มั่นคงในศาสนาและด้วยการสนใจในศาสนา ประพฤติปฏิบัติดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีของหมู่คณะ

๔. หลักเมือง : หมายถึงเอาวิชาดี ซึ่งเป็นปัจจัยให้คิดชอบ รอบรู้และหยั่งรู้ในเหตุผล คนมีวิชาดี ทำให้คิดชอบ ย่อมทำชอบ และย่อมพูดชอบ

^{๗๒} พงษ์เทพ สุขทนารักษ์, ผู้นำแบบสังคมไทยมีลักษณะอย่างไร, ๒๕๕๘, แหล่งที่มา : [ออนไลน์], <https://www.gotoknow.org>user>profile>.

^{๗๓} สุวิทย์ ยี่วรพันธ์, ประมุขศิลป์และสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน, (พิมพ์ลักษณ์ ธนบุรี:สหประชาพานิชย์, ๒๕๐๙), หน้า ๖๕ - ๗๕.

๕. ฐานเมือง : หมายถึงรอยาติ การรู้จักละอายสิ่งที่ชั่วและกลัวสิ่งที่ผิด เว้นการทำชั่วเป็นนิตย จะทำ จะพูด จะคิดอะไรล้วนเป็นการดี ซึ่งตนเองและคนอื่นติเตียนไม่ได้

๖. ใจเมือง : หมายถึงนิสัยรักการงาน ผู้นำต้องเป็นคนรักการงาน เพราะเนื้อหาแห่งชีวิตของคนเรคือการงาน เพราะนำมาซึ่งความอุดมสมบูรณ์ และเป็นเครื่องมือป้องกันความเสื่อมโทรมทั้งปวง

๗. ชื่อเมือง : หมายถึงนิสัยชื่อเสียง เพราะเป็นหลักค้ำประกันบ้านเมืองให้มั่นคง เพราะอาศัยความชื่อเสียง และความประพฤติซื่อจริง ตรงจริง เทียงจริง แท้จริง และแน่นอนจริง

๘. แปเมือง : หมายถึงเอาความขยันขันแข็ง เพราะเป็นผู้แบกภาระของบ้านเมือง เต็มไปด้วยความขยันขันแข็ง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคใดๆ

๙. ฝาเมือง : หมายถึงเอาความสามารถอาจหาญ เพราะเป็นเครื่องประดับบ้านเมือง ให้สง่าผั่งผาย ไม่สะทกสะท้าน หรือเก้อเขินและมีน้ำใจแก่กล้า ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและภัยอันตราย

๑๐. เขตเมือง : หมายถึงเอามารยาทที่ดี ผู้นำต้องมีกิริยาสุภาพ วาจาสุภาพ และใจสุภาพ ซึ่งเมื่อแสดงออกแก่ใครๆ ย่อมเกิดผลเป็นคนสุภาพเรียบร้อย อ่อนโยน น่าเคารพนับถือของสุภาพชน

๑๑. ประตุมือง : หมายถึงเอาความสามัคคี บ้านเมืองจะเจริญอ่อนหนาผาแข้งได้ คนทุกคนทุกแผนก ออกไปมาก ก็จะต้องมีความรัก ความสามัคคีกัน ต้องทำงานเป็นทีม ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันต่อสู้ และร่วมกันแก้ปัญหา

๑๒. สติเมือง : หมายถึงเอาการประหยัด รายได้เสมือนยารบำรุงธาตุ รายจ่ายประหนึ่งว่ายาระบาย รายเหลือคล้ายกับยารย่อยอาหาร แต่ถ้ารายจ่ายออกไปมาก ก็กลายเป็นยาถ่ายอย่างแรง

๑๓. คาเมือง : หมายถึงเอาความกตัญญู อันเป็นภูมิธรรมดุษเป็นพื้นที่ยันแห่งคนดีทั้งหลาย ผู้นำต้องรู้จักกตัญญูต่อผู้มีพระคุณและกตัญญูต่อบ้านเมือง

๑๔. เมฆเมือง : หมายถึงเอาพรหมวิหาร ๔ อันเป็นคุณธรรมอำนวยการให้ผู้นำมีนิสัยสุขุม ชุ่มเย็น มีความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาไปคุ้มครองปกป้องและให้ความเป็นธรรมแก่ลูกน้อง

ดวงเดือน พันธมนาวิน ศึกษาเรื่อง การพบสมมุติฐานสำหรับเกี่ยวกับความพึงพอใจในภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Fiedler จากการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำไทยจะได้รับความพึงพอใจขึ้นอยู่กับความนิยมของคนส่วนใหญ่ แม้ผู้นำเหล่านั้นจะมีได้กระทำประโยชน์ประการใดให้แก่กลุ่มชนเหล่านั้นมากมาย สิ่งหนึ่งที่ที่น่าสนใจในประเทศไทยพบว่าผู้นำที่ได้รับความนิยมชมชอบของคนส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ โดยคุณภาพที่ดีของผู้นำจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะสำคัญทางจิตวิทยาและพฤติกรรม แต่ตามทฤษฎีของ Fiedler จะสนับสนุนผู้นำไทยเฉพาะบุคลิกด้านจิตวิทยาประการเดียว^{๗๔}

Hans-Dieter Evers อ้างโดย เจริญผล สุวรรณโชติ^{๗๕} ได้กล่าวไว้ว่า สังคมไทยเป็นสังคมมีสิ่งยึดเหนี่ยวน้อย โครงสร้างของสังคมไทยก็เป็นโครงสร้างแบบหลวมๆ ไม่มีตัวนอตยึดเหนี่ยวถึงแม้ว่าสังคมไทยจะมีศาสนาพุทธเป็นศาสนาประจำชาติ และมีการนับถือศาสนาพุทธมากที่สุด แต่ก็เป็นการนับถือตามแบบประเพณีกันมากกว่าการศึกษาศาสนาเพื่อนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน

^{๗๔} ดวงเดือน พันธมนาวิน, การพบสมมุติฐานสำหรับเกี่ยวกับความพึงพอใจในภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Fiedler

^{๗๕} เจริญผล สุวรรณโชติ, ทฤษฎีการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: แพร่พิทยา, ๒๕๒๙).

Skinner และ Hanks อ้างโดย เจริญผล สุวรรณโชติ ได้กล่าวว่าสังคมไทยตามที่เขาเห็นมา เขาก็ไม่ทราบว่าสังคมไทยจะใช้หลักการอะไรหรือสิ่งอะไรเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวเพื่อความเหมาะสมกับสภาพของสังคมไทย ประการสำคัญที่สุดก็คือสังคมไทย เป็นสังคมที่ยึดถือตัวบุคคลมากกว่าหลักการหรือสถาบัน

เจริญผล สุวรรณโชติ ได้กล่าวว่า สังคมไทยยึดถือตัวบุคคลมากกว่าหลักการและมักจะต้องรอคำสั่งของผู้ใหญ่เข้าทำนองว่า “ตามหลังผู้ใหญ่ สุนัขไม่กัด” และความแตกต่างกันในเรื่องลักษณะสังคม วัฒนธรรม การปกครอง และลักษณะแห่งประเพณีนิยมของไทยกับสังคมแบบตะวันตก จึงควรกำหนดลักษณะของความเป็นผู้นำในสังคมไทย^{๗๖} ดังนี้

๑. เป็นผู้ที่สามารถรู้ถึงบทบาทของตนเอง รู้เกี่ยวกับหน้าที่การงานของตนเอง และรู้ถึงชนิดของงานที่ตนจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วม

๒. เป็นผู้ที่ติดตามความเคลื่อนไหวของวิทยาการอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะทำให้การเป็นผู้นำในสังคมไทยได้รับการยกย่องและเชื่อถือจากผู้ร่วมงาน

๓. เป็นผู้ที่ยอมรับว่า ความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเป็นความคิดเห็นที่ดี และนำความคิดเห็นของชนส่วนใหญ่ไปปฏิบัติ โดยไม่ขัดแย้งกับความเชื่อของสังคม

๔. เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์

๕. เป็นผู้ที่มีลักษณะของการสืบสายของพวกพ้อง ถ่ายทอดและตกทอดกันมา โดยได้รับการคัดเลือกจากความสามารถเฉพาะด้านที่บุคคลนั้นๆ มีอยู่

๖. เป็นผู้ที่มีวิจรรย์ญาณสูง สามารถวินิจฉัยสั่งการได้ถูกต้องแม่นยำและรวดเร็ว ทำงานอย่างมีแผน และเป็นแผนระยะยาวอย่างน้อย ๕ ปี

๗. เป็นผู้ที่เข้าใจถึงลักษณะของสุขวิทยา จิตวิทยาสังคม จิตวิทยามวลชน และจิตวิทยาพัฒนาการ

๘. เป็นผู้ที่จะทำกระทำให้ผลประโยชน์ของส่วนรวม ซึ่งถูกต้องตามตัวบทกฎหมายของบ้านเมืองและสังคม

๙. เป็นผู้ที่มีความอะลุ่มอล่วยต่อกัน

อุทัย บุญประเสริฐ ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับภาวะผู้นำในประเทศไทยว่า มีองค์ประกอบ ดังนี้^{๗๗}

๑. ระบบอาวุโส (Seniority) เพราะว่าสังคมไทยนิยมยกย่องผู้มีอาวุโสว่าเป็นผู้รอบรู้เป็นผู้มีประสบการณ์สูงกว่าผู้อื่น ย่อมเข้าใจในปัญหาและสามารถแก้ปัญหาได้ แต่จากปรากฏการณ์หลายอย่างในปัจจุบันที่แสดงให้เห็นว่า “ความเป็นผู้มีอาวุโสมิได้เป็นเครื่องประกันประสิทธิภาพในการทำงานอย่างแท้จริง” ทำให้เชื่อว่าระบบอาวุโสจะค่อยๆ เสื่อมคลายไปเองในที่สุด

๒. ตำแหน่ง (Rank) นับเป็นปรากฏการณ์ที่ค่อนข้างจะแปลกอันหนึ่งในเมืองไทยคือการที่ข้าราชการได้รับยศ หรือตำแหน่งทางราชการในฐานะผู้นำแล้ว มีผลทำให้ข้าราชการผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพยกย่องผู้บังคับบัญชาอย่างไรกาลเทศะ ไม่คำนึงว่าเป็นเวลาในหรือนอกราชการทำให้ผู้นำเหล่านั้น “จมไม่ลง”

^{๗๖} เจริญผล สุวรรณโชติ, , ทฤษฎีการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: แพร่พิทยา, ๒๕๒๙).

^{๗๗} อุทัย บุญประเสริฐ, อ้างแล้ว.

๓. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) มีภาวะผู้นำแปลกประหลาดในวงราชการ คือให้อำนาจแก่ผู้ใหญ่ในการแต่งตั้งผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงานจากบุคคลที่ใกล้ชิด หรือผู้ที่เจ้านายดึง

๔. วุฒิการศึกษา (Education) ในวงราชการไทย ผู้ที่มีการศึกษาสูงย่อมมีโอกาสเป็นผู้นำมากกว่าบุคคลอื่นๆ สังคมและวงราชการไทยยอมรับและฟังความคิดเห็นของผู้ที่ได้รับปริญญาเอกอยู่เสมอ

๕. การเป็นผู้ทรงคุณความรู้ (Experties) หรือเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชา เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดภาวะผู้นำในวงสังคมและราชการไทย เช่น ดร.หยุด แสงอุทัย เป็นผู้เชี่ยวชาญทางกฎหมายไทย ได้รับการยกย่องในฐานะผู้นำทางกฎหมาย โดยอัตโนมัติ และเป็นที่ได้รับการยอมรับอย่างถาวรในสังคมไทย

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่ดีสำหรับสังคมไทย ควรมีลักษณะดังนี้ เป็นผู้มีความรู้รอบรู้ที่มีอาวุโสที่สุด ที่แสดงความเป็นของแท้ทั้งวัยวุฒิ และชาติวุฒิ โดยยึดหลักการมากกว่าตัวบุคคล สามารถในการสื่อสารและประสานประโยชน์ อย่างมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ แสดงความใส่ใจ เพื่อสร้างความรู้สึกรับรู้เป็นส่วนตัว เมื่อนำคุณลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ และคุณลักษณะผู้นำแบบไทย จากนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้นมาวิเคราะห์ พบส่วนที่มีความสอดคล้องกัน ผู้วิจัยเลือก ๑๐๘ มงคลพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ ๙ และแนวคิดของนักวิชาการบางท่านที่มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยทั้งด้านบุคลิกภาพที่ดีตามมารยาทไทย ด้านความสามารถในการบริหารงาน ด้านทักษะทางสังคม ที่เหมาะสมแบบไทย ด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย ด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา และด้านคุณธรรมขั้นพื้นฐาน ในการครองตน ครองคน ครองงาน มาเปรียบเทียบ

สรุปคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ โดยนำข้อมูลจาก ปิยนารถ บุนนาค และคณะ (๒๕๕๔) “๑๐๘ มงคลพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ ๙”, พล.อ.เปรม ติณสูลานนท์ (๒๕๔๙), ประสาร มฤคพิทักษ์ และคณะ (๒๕๔๒). หน้า ๒๖๗-๒๖๙, สุวิทย์ ยิ่งวรพนธ์ (๒๕๐๙), ทิศนา เขมมณี (๒๕๓๖), มาศศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบ ดังตารางที่ ๒.๕

ตารางที่ ๒.๕ :

คุณลักษณะผู้นำ แบบไทยอันพึง ประสงค์	“๑๐๘ มงคลพระบรมราชาบาท ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ ๙”	พล.อ.เปรม ติณสูลานนท์ (๒๕๔๙)	ประสาร มฤคพิทักษ์ และคณะ (๒๕๔๒) หน้า ๒๖๗ - ๒๖๙ “๙ ลักษณะของนายอานันท์ ปันยารชุน”	สุวิทย์ ยี่งวรพนธ์ (๒๕๐๙)	ทิตินา เขมมณี (๒๕๓๖)
ด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย	-มีความเชื่อมั่นในตนเอง -มีบุคลิกภาพที่ดี -แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี -มีความซื่อสัตย์ สุจริต -มีความรับผิดชอบ -กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง -ปรับตัวได้ดี -มีอารมณ์มั่นคง -วุฒิภาวะเหมาะสม	-ประพฤติเป็นตัวอย่างที่ดี -มีหน้าที่และความรับผิดชอบ - ตามรัฐธรรมนูญ -มีความซื่อสัตย์ สุจริต -มีความเป็นไทย -มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติเป็น - ตัวอย่างที่ดี -เป็นผู้กล้าหาญ -มีความอดทน หนักแน่น -ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	-ตรงไปตรงมา -กล้าตัดสินใจ -ประนีประนอม	-หูเมือง : มีความหนักแน่น -แก่นเมือง : ประพฤติปฏิบัติ - ดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดี -ใจเมือง : เป็นคนรักการงาน -เขตเมือง : มีมารยาทที่ดี -ชื่อเมือง : ผู้นำที่มีนิสัย - ซื่อสัตย์ -ฝาเมือง : มีน้ำใจแก่ลูกค้า -ประตูเมือง : ร่วมกันแก้ปัญหา	-แสดงความเป็นของแท้ -ต้องมีความกล้าในการ - ตัดสินใจ - ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ - เสมอเพื่อให้ทันกับการ - เปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม - โดยรวม
ด้านความสามารถใน การบริหารงาน	-มีสติปัญญาและไหวพริบ -มีสมรรถนะในการทำงาน -มีทักษะในการจัดการและ - การจูงใจ -สามารถประสานให้หน่วยงาน - เกิดความสามัคคี -สนับสนุนผู้ร่วมงานหรือ - ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับ	-มีความรัก ความสามัคคี -การทำงานมีมาตรฐานเดียวที่ - ถูกต้องตามกฎหมาย -มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติเป็น - ตัวอย่างที่ดี	-ทำงานโดยมุ่งสู่ผล -มียุทธวิธี เพื่อให้งานบรรลุผล - อย่างมีประสิทธิภาพ	-ตาเมือง : มีปัญญา -ใจเมือง : เป็นคนรักการงาน -ประตูเมือง : มีความสามัคคี	-มีความใส่ใจ -สร้างความรู้สึกให้เกิดความ - ประทับใจเป็นส่วนตัว

ตารางที่ ๒.๕ : (ต่อ)

คุณลักษณะผู้นำ แบบไทยอันพึง ประสงค์	“๑๐๘ มงคลพระบรมราชาบาท ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙”	พล.อ.เปรม ติณสูลานนท์ (๒๕๔๙)	ประสาร มฤคพิทักษ์ และคณะ (๒๕๔๒) หน้า ๒๖๗ - ๒๖๙ “๙ ลักษณะของนายอานันท์ ปันยารชุน”	สุวิทย์ ยี่งวรพันธ์ (๒๕๐๙)	ทิตินา เขมมณี (๒๕๓๖)
	การอบรมพัฒนาตนเอง -สร้างความเชื่อถือ และเชื่อมั่น ต่อองค์กร -นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการ พัฒนาคุณภาพ				
ด้านทักษะทาง สังคมที่เหมาะสม แบบไทย	-มีมนุษยสัมพันธ์อันที่ดี -ยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ -ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง -ทำความดีเพื่อความสุขแก่ ตนเองและประเทศชาติ -มีความสนใจร่วมกับผู้อื่น -เป็นผู้กล้าและบากบั่นที่จะทำ ความดี -ปรับปรุงสภาวะแวดล้อม -มีทักษะในการติดต่อ ประสานงาน -รักษาและสืบทอดวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมของไทย	-เป็นผู้กล้าหาญ เสียสละ และ จงรักภักดี -มีความเป็นไทย -ประพฤติตนเป็นคนดี และมี ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติเป็น ตัวอย่างที่ดี -ความเมตตากรุณาต่อเยาวชน ผู้น้อย ผู้ด้อยโอกาส และ ผู้ได้บังคับบัญชา	-ประนีประนอม -กล้าตัดสินใจ	-หูเมือง : มีความหนักแน่น เป็นผู้หลักผู้ใหญ่ และหูไ่ว ทนกับเหตุการณ์ ถือผู้พูด เหมือนผู้หวาน ถือผู้ฟัง เหมือนผู้เก็บเกี่ยว ไม่ปาก พล่อยและหูเบา -ฝาเมือง : ความสามารถอาจ หาญ เพราะเป็น เครื่องประดับบ้านเมืองให้ สง่างามผาย ไม่สะทกสะท้าน หรือเก้อเขินและมึนน้ำใจ แก่กล้า ไม่ย่อท้อต่อ อุปสรรคและภัยอันตราย	-แสดงความเป็นของแท้ -มีความใส่ใจ แสดงถึงการ สร้างความสัมพันธ์อันดีเพื่อ “ซื้อใจ” ผู้ได้บังคับบัญชาให้มี ความรู้สึกอบอุ่น เกิดความ มั่นใจในตัวผู้บังคับบัญชา -ความสามารถในการสื่อสาร -ต้องมีความกล้าในการ ตัดสินใจ
ด้านวิสัยทัศน์ กว้างไกล ทางการศึกษา	-กำหนดทิศทางที่จะดำเนินงาน ขององค์กร -กำหนดวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย	-มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา -ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	-มีวิสัยทัศน์ -มียุทธวิธี เพื่อให้งานบรรลุผล อย่างมีประสิทธิภาพ	-	-การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

ตารางที่ ๒.๕ : (ต่อ)

คุณลักษณะผู้นำ แบบไทยอันพึง ประสงค์	“๑๐๘ มงคลพระบรมราชาบาท ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙”	พล.อ.เปรม ติณสูลานนท์ (๒๕๔๙)	ประสาร มฤคพิทักษ์ และคณะ (๒๕๔๒) หน้า ๒๖๗ - ๒๖๙ “๙ ลักษณะของนายอานันท์ ปันยารชุน”	สุวิทย์ ยี่งวรพนธ์ (๒๕๐๙)	ทศนา เขมมณี (๒๕๓๖)
	-ประสบความสำเร็จสูง -สื่อสารวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน -พัฒนาบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ -คำนึงถึงหลักจริยธรรม -ยึดหลักอาวุโสพร้อม -นำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการได้อย่างเป็นรูปธรรม -กำกับติดตามและประเมินผล การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์				
ด้านเทคนิคการ บริหารงานแบบไทย	-มีความเป็นไทยมีความรู้และความเข้าใจเรื่องของการจัดการ -มีจิตวิทยารวมถึงศาสตร์ด้านอื่นๆ -มีความรับผิดชอบสูง -ประพฤติเป็นตัวอย่างที่ดี -จัดสิ่งแวดล้อมเหมาะสม -กล้าตัดสินใจ -สร้างเครือข่ายการทำงาน -มีเทคนิคการสร้างแรงบันดาลใจ -สนับสนุนบุคลากรให้เข้ารับการฝึกอบรม	-มีพระบรมราชาบาทและพระราชดำรัสเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวยึดถือในการดำรงชีวิต -มีความเป็นไทย -มีการประพฤติตนเป็นคนดี -มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดี -มีระเบียบแบบแผนในการดำเนินชีวิต ตรงต่อเวลา	-ภาวะผู้นำ -ทำงานโดยมุ่งสู่ผลมากกว่ามุ่งกระบวนการ -สปริตแห่งการทำงานเป็นทีม -มียุทธวิธี เพื่อให้งานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ -ตรงไปตรงมา -กล้าตัดสินใจ	-แบเมือง : ขยันขันแข็ง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคใดๆ -หลักเมือง : วิชาดีเป็นปัจจัยให้คิดชอบ รอบรู้และหยั่งรู้ในเหตุผลทำให้คิดชอบ ย่อมทำชอบ และย่อมพูดชอบ -ใจเมือง : รักการงาน -ฝ่าเมือง : ความสามารถอาจหาญมีน้ำใจแกล้วกล้าไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและภัยอันตราย	-แสดงความเป็นของแท้ -มีความใส่ใจ แสดงถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีเพื่อ “ซื้อใจ” ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้สึกอบอุ่น เกิดความมั่นใจในตัวผู้บังคับบัญชา -ความสามารถในการสื่อสาร -ต้องมีความกล้าในการตัดสินใจ

ตารางที่ ๒.๕ : (ต่อ)

คุณลักษณะผู้นำ แบบไทยอันพึง ประสงค์	“๑๐๘ มงคลพระบรมราชาบาท ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙”	พล.อ.เปรม ติณสูลานนท์ (๒๕๔๙)	ประสาร มฤคพิทักษ์ และคณะ (๒๕๔๒) หน้า ๒๖๗ - ๒๖๙ “๙ ลักษณะของนายอานันท์ ปันยารชุน”	สุวิทย์ ยี่งวรพนธ์ (๒๕๐๙)	ทิตินา เขมมณี (๒๕๓๖)
ด้านมนุษยสัมพันธ์ แบบไทย	-ยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน -เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน -มีใจผูกพันอยู่กับงานในหน้าที่ -ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจ -มีความกระตือรือร้นในการให้คำปรึกษา -ให้โอกาสแสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมาย -ให้ความช่วยเหลือ -ตรวจสอบงานที่มอบหมายอยู่เสมอ	-ความเมตตากรุณาต่อเยาวชน - ผู้ช่วย ผู้ด้อยโอกาส และผู้ได้บังคับบัญชา -รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	-ประนีประนอม	-ตาเมือง : ดูผู้น้อยในบังคับบัญชา เพื่อจะได้รู้ทุกข์สุข และการทำงานของเข -ชื่อเมือง : ความประพฤติ ชื่อจริง ตรงจริง เทียงจริง แท้จริง และแน่นอนจริง	-มีความใส่ใจ -สร้างความรู้สึกรักให้เกิดความประทับใจเป็นส่วนตัวอย่าง -สม่ำเสมอด้วยความจริงใจ -มีความสามารถในการสื่อสาร -ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเป็นสิ่งที่ผู้นำในสังคมไทยทุกระดับขาดทักษะในการสื่อสาร
ด้านคุณธรรมขั้น พื้นฐาน ในการ ครองตน ครองคน ครองงาน	-รับฟังความคิดเห็น -กระจายอำนาจ -สามารถเผชิญปัญหาและอุปสรรคต่างๆ -มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน -มีความใส่ใจที่จะแก้ไขข้อผิดพลาด -ส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง -ให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของผู้ได้บังคับบัญชา	-มีธรรมะอยู่ในใจ มีความยุติธรรม มีคุณธรรมและมีจริยธรรม	-โปร่งใส	-แก่นเมือง : เป็นผู้มั่นคงในศาสนาประพฤติปฏิบัติดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีของหมู่คณะ -ฐานเมือง : การรู้จักละอายสิ่งที่ชั่วและกลัวสิ่งที่ผิด เว้นการทำชั่วเป็นนิตย -คาเมือง : รู้จักกตัญญู -เมฆเมือง : เอาพรหมวิหาร ๔ อันเป็นคุณธรรมอำนวยการให้ผู้นำ	-แสดงความเป็นของแท้

นอกจากคุณลักษณะผู้นำด้านต่างๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังมีผู้ศึกษาถึงคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

Lueck and Bartlett กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล มีความใส่ใจ, เข้าถึงความต้องการ ความกังวลและเป้าหมายของผู้อื่น ไม่ล่าบากใจกับความชัดเจน, สามารถปฏิบัติในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน รักษาเจตคติในทางบวก และมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย ยอดเยี่ยมในการสื่อสาร มีความฉลาดหลักแหลมด้านการเมืองในองค์กร รู้จักโครงสร้างอำนาจภายในองค์กรเป็นอย่างดี มีอารมณ์ขัน, มีความสุขุม สร้างความมีส่วนร่วม สร้างความท้าทาย มุ่งเน้นที่อนาคต^{๗๘}

นิตย สัมมาพันธ์ ได้ให้คำจำกัดความของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leaders) โดยใช้คำว่า ผู้นำที่มีน้ำยา หรือ ภาวะผู้นำที่มีน้ำยา ว่า ต้องมีการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมและสามารถแสดงภาวะผู้นำด้วยการชักนำให้บรรดาผู้ตามลงมือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุผลลัพท์ที่ต้องการ^{๗๙}

รังสรรค์ ประเสริฐศรี ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผล มักมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะอย่างที่เหมาะสมและแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล แยกเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

๑. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจ มีลักษณะเด่นคือกล้าแสดงออกที่เหมาะสม กระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน มีความมั่นคงทางอารมณ์ ความเป็นคนดูอบอุ่น และมีความเอื้ออารี มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด การรับรู้ตนเองและมีวิสัยทัศน์สูงในการทำงานชัดเจน

๒. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วย มีความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีสภาพการควบคุมภายในตนเอง มีความกล้าหาญ ความสามารถในการกลับคืนสู่สภาพเดิม ความสามารถในการยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับตัว^{๘๐}

๒.๒.๔ พฤติกรรมผู้นำ

จากแนวคิดเรื่อง คุณลักษณะผู้นำ (Leadership Traits) ซึ่งเป็นลักษณะพิเศษที่มีในตัวผู้นำ ซึ่ง Kirkpatrick and Locke ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผลของคุณลักษณะผู้นำที่ทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ ในบทความเรื่อง Leadership: Do Traits Really Matter? ซึ่งตีพิมพ์ในวารสาร Academy of Management Executive, ต่อมาได้มีการศึกษาสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติหรือพฤติกรรมที่ผู้นำมีเกิดเป็นทฤษฎี

^{๗๘} Richard Luecke and Christopher , Bartlett, อ้างใน ญัฐยา สันตะการผล, คัมภีร์ผู้จัดการ (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๘), หน้า ๒๕.

^{๗๙} นิตย สัมมาพันธ์, ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, (กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๔๘), หน้า ๓๓-๓๔.

^{๘๐} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ (Leadership), (กรุงเทพมหานคร: ธนัชาการพิมพ์, ๒๕๔๔).

ที่เรียกว่า ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) ที่มุ่งศึกษาการปฏิบัติของผู้นำต่อผู้ตามและสมาชิกในกลุ่มว่า ผู้นำที่ดีควรปฏิบัติตนหรือมีพฤติกรรมอย่างไร โดยตามทฤษฎีนี้สามารถฝึกฝนหรืออบรมให้คนมีคุณลักษณะเป็นผู้นำได้

พฤติกรรมผู้นำที่น่าสนใจมี ๔ ทฤษฎี คือ

๑. การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (The Iowa state studies) โดย Kurt Lewin และคณะ ได้แบ่งผู้นำออกเป็น ๓ แบบ คือ

๑) Autocratic Style เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ตัดสินใจคนเดียว และสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

๒) Democratic Style เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการมอบอำนาจ สอนงานและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

๓) Laissez-Faire Style เป็นผู้นำแบบเสรีนิยม มอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาต่างๆ เอง โดยผู้นำไม่สนใจรับผิดชอบ

๒. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (The Ohio state studies) คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท ในสหรัฐอเมริกา ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนก พฤติกรรมของผู้นำออกเป็น ๒ มิติ คือ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ

๓. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan studies) คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น ๒ แบบ คือ

๑) ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered leaders)

๒) ผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-centered leaders)

พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงาน มีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ แต่มีข้อแตกต่างกันคือ แนวคิดตามการศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One dimension) ส่วนแนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท เป็นแนวคิดแบบสองมิติ โดยถือว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ จึงเกิดเป็นผู้นำได้ ๔ แบบ ดังกล่าว

๔. ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) โดย Blake และ Mouton แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้พัฒนาโดยนำพฤติกรรมผู้นำ ๒ ด้าน มาจัดเป็นตาราง ๘๑ ช่อง มีพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญ ๕ แบบ

โดยสรุป พฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเมื่อได้ครองตำแหน่งนั้น ตามบทบาทภาวะผู้นำที่แสดงหรือกำหนดโดยมีปฏิสัมพันธ์กันกับผู้ตาม พฤติกรรมภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญไม่น้อยต่อการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ แนวทางการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ ส่วนใหญ่นิยมศึกษา ๒ แบบ คือ

๑. ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership functions) มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่มด้วยความเชื่อว่าการกลุ่ม จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. แบบของภาวะผู้นำ (Leadership styles) มุ่งเน้นการศึกษา แบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น แบบมุ่งงาน หรือแบบมุ่งคน

การแสดงออกในพฤติกรรมภาวะผู้นำอาจแสดงได้หลายลักษณะตามแต่สถานการณ์ อาทิ เช่น หากผู้นำที่เน้นถึงค่านิยมในเรื่องเสรีภาพส่วนบุคคลเป็นสำคัญ ส่วนใหญ่จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน แต่สำหรับผู้นำที่มีความเชื่อว่าการส่วนบุคคลต้องเป็นสองรองจากความต้องการขององค์การ ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการสั่งการต่อกิจกรรมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ พบว่า แบบของความเป็นผู้นำที่ดีนั้น ไม่มีรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่งแน่นอน แต่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด จึงมักจะเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ สรุปได้ว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีพฤติกรรมผู้นำหลายรูปแบบผสมผสานกัน เมื่อพิจารณาจากสถานการณ์รอบด้าน ผู้บริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญ มีวิสัยทัศน์ มีทักษะเทคนิคด้านต่างๆ มีความคล่องตัว ฉลาดมากด้วยประสบการณ์และมีปฏิภาณไหวพริบดีในการตัดสินใจและปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อที่จะสามารถประเมินสถานการณ์ รวมทั้งสภาพแวดล้อมขององค์การ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ลักษณะของทีมงาน ลักษณะงานของกลุ่ม ตลอดจนสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อผลประโยชน์ อำนาจหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakholder) ที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า สิ่งที่ผู้นำแบบไทยจำเป็นต้องมีที่จะสามารถเลือกพฤติกรรมหรือรูปแบบผู้นำแบบไทยที่เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ คือ คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ทั้งด้านสติปัญญา ความรู้ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจ ทักษะด้านต่างๆ ทั้งงานและบุคลากร รวมถึงศีลธรรมขั้นพื้นฐานในการครองตน ครองคน และครองงาน

การที่จะตัดสินผู้นำคนใดมีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่ สามารถวัดได้จากประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ซึ่ง Yukl ได้ให้ความเห็นว่า ประสิทธิผลของภาวะผู้นำ หมายถึง ผลลัพธ์ขององค์การที่ใช้เป็นเกณฑ์สำหรับวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำ เช่น ผลของการปฏิบัติงานขององค์การ การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ความอยู่รอดขององค์การ ความเจริญเติบโตขององค์การ ความสามารถเผชิญวิกฤติขององค์การ ความพึงพอใจของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ การอุทิศตนหรือความผูกพันของกลุ่มที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความมีสภาพทางจิตวิทยาที่ดีของสมาชิกและความมีเสถียรภาพของสถานภาพของผู้นำในองค์การ^{๘๑} นอกจากนี้ ความมีประสิทธิภาพของผู้นำอาจวัดได้จากการอุทิศตนให้แก่กลุ่มหรือองค์การเพื่อยกระดับ คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม โดยสามารถวัดได้จากการรับรู้ของผู้ตามและ/หรือการรับรู้ของบุคคลภายนอก

ในปัจจุบันยังมีผู้กล่าวถึงรูปแบบผู้นำ ในลักษณะแบบต่างๆ คือ

Nanus ได้เสนอตัวแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลในยุคโลกาภิวัตน์ไว้ ๔ แบบ^{๘๒} คือ

๑. Directing Setter (ผู้นำกำหนดทิศทางขององค์การ) เป็นผู้นำที่เลือกและกำหนดเป้าหมายในอนาคต กำกับทิศทางขององค์การ ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการกำหนด

^{๘๑}Yukl, G.A., Leadership in Organizations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc, (1989 : 5)

^{๘๒}Nanus, B., Visionary Leadership, San Francisco: Jossey-Bass, (1992).

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้

๒. Change Agent (ผู้นำการเปลี่ยนแปลง) เป็นผู้นำที่กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ทั้งด้านบุคลากร ทรัพยากร กำหนดวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จในอนาคต มีความสามารถในการคาดการณ์ ตัดสินใจ ยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง

๓. Spokerspersion (ผู้นำแบบนักประชาสัมพันธ์) เป็นผู้นำที่มีทักษะในการพูดและเป็นผู้ฟังที่ดี มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง ติดต่อกขอความร่วมมือสร้างเครือข่าย สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกโดยใช้สารสนเทศ

๔. Coach (ผู้นำทีม) เป็นผู้นำที่สร้างทีมงานสู่ความสำเร็จ สร้างความผูกพันความร่วมมือ ทำให้ทีมงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้

แบบของภาวะผู้นำ (Reactive - Proactive Leadership) สามารถแสดงออกได้ ๒ แบบ คือ

๑. Reactive Leadership ปรกาศความเป็นผู้นำ จะฉายแววต่อเมื่อมีสถานการณ์มาเกี่ยวข้องมีปฏิกิริยากระตุ้นส่งเสริม

๒. Proactive Leadership ปรกาศความเป็นผู้นำทุกสถานการณ์ ไม่ต้องมีสถานการณ์มาเกี่ยวข้อง ไม่ต้องอาศัยปฏิกิริยากระตุ้น

Daft ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง (What leader involves) ประกอบด้วย อิทธิพล (Influence) ความตั้งใจ (Intention) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Responsibility) การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีจุดหมายร่วมกัน (Shared Purpose) และมีการจูงใจผู้ตาม (Followers)^{๘๓}

ทฤษฎีภาวะผู้นำหลายรูปแบบ ที่มีผู้รวบรวมไว้ที่ยังใช้ได้ในปัจจุบัน คือ ผู้นำแลกเปลี่ยน (Transectionl Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformationl Leadership) ภาวะผู้นำแบบพิสัยสมบูรณ์ (Full Range Leadership) ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) หรือผู้นำที่มีบารมี เนื่องจากการที่จะเข้าใจความมีประสิทธิภาพของผู้นำ จำเป็นต้องเข้าใจวิธีที่ผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลต่อกันและกัน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นผู้นำที่สามารถใช้การจูงใจและชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลต่อกันและกัน โดยผู้นำจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ผู้นำต้องการ โดยที่ Hater and Bass และ Bass and Avolio วิเคราะห์ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีองค์ประกอบที่สำคัญ ๒ ประการ คือ

๑. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)

๒. การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เป็นผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ ทำให้สมาชิกทั้งหมดตระหนักว่าเป้าหมายขององค์กรควรเป็นอย่างไร โดยสื่อสารให้ทราบว่าเป้าหมายใหม่คืออะไร และทำให้เกิดความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่ด้วย

^{๘๓}Daft L, Leadership : Theory and Practice: The Dryden Press Harcourt Brach: College Publishers, (1999).

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation Leadership) ตามที่ Bass and Avolio วิเคราะห์พบว่ามี ๔ ส่วน (4 I's)^{๘๔} คือ

๑. Idealized Influence หรือ ความเสนาหา (Charisma Behavior) ซึ่งจากทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสนาหา ของ House ได้ตั้งตัวบ่งชี้ที่ใช้วัดไว้^{๘๕} ดังนี้

- ๑) ผู้ตามเชื่อในความถูกต้องและความคิดของผู้นำ
- ๒) ผู้ตามมีความเชื่อคล้ายผู้นำ
- ๓) ผู้ตามยอมรับผู้นำโดยไม่ต้องสงสัย
- ๔) ผู้ตามรักใคร่ผู้นำ
- ๕) ผู้ตามเต็มใจเชื่อฟังผู้นำ
- ๖) ผู้ตามมีความผูกพันกับภารกิจขององค์การ
- ๗) ผู้ตามมีเป้าหมายขั้นสูงในการปฏิบัติงาน
- ๘) ผู้ตามเชื่อว่าผู้นำจะสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานของกลุ่มสำเร็จ

๒. Inspirational Motivation (จูงใจให้กิดแรงบันดาลใจ) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความเสนาหา โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเพิ่มความตระหนักและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ เห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ (Bass and Avolio)

๓. Intellectual Stimulation (กระตุ้นการใช้ปัญญา) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ความคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ รู้จักการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกัน (Proactive) มากกว่าตามไปแก้ปัญหา (Reactive)

๔. Individualized Consideration (การพิจารณาเป็นรายบุคคล)

ภาวะผู้นำแบบพิสัยสมบูรณ์ (Full Range Leadership) Avolio ได้เสนอว่า มีลักษณะเป็นระบบ (as a system) ซึ่งจะมองผู้นำได้กว้างและลึก ที่สามารถสอดคล้องกับโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านอย่างรวดเร็ว โดยการศึกษาภาวะผู้นำเชิงระบบ ที่มองว่าระบบประกอบด้วย

๑. ปัจจัยนำเข้า (input) หมายถึง ตัวบุคคล (people) จังหวะเวลา (timing) และทรัพยากร (resource)

๒. กระบวนการ (process) หมายถึง การที่บุคคลและทรัพยากรมาปะทะกันในจังหวะเวลาต่างๆ

๓. ผลลัพธ์ (output) หมายถึง ระดับแรงจูงใจและการปฏิบัติงานของผู้ตามที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยเป้าหมายสูงสุดของภาวะผู้นำแบบนี้คือ การทำให้องค์การมีพลังที่มีชีวิตชีวา (vital force) และพลังผลึก (collective force)

ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ หรือผู้นำที่มีบารมี (Charismatic Leadership) เป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะที่ทำให้ผู้ตามสนับสนุนและคล้อยตาม เนื่องจากมีความสามารถพิเศษในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัว ได้แก่

^{๘๔}Bass, B.M., Avolio B.J., Manual for the Multifactor leadership Questionnaire, Palo Alto, (California: Consulting Psychologists Press, 1990).

^{๘๕}House, R.J., and Mitchell, T.R., Business, Path-goal theory and leadership, Journal of Contemporary, (1977).

๑. Vision and articulate มีวิสัยทัศน์และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นรับรู้
๒. Personal Risk ยอมรับความเสี่ยง
๓. Environmental sensitivity ไวต่อสถานการณ์รอบตัว
๔. Sensitivity to follower needs ไวต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา
๕. Unconventional behavioral มีพฤติกรรมที่ไม่ยึดติดในสิ่งเดิมๆ

Stephen, P.R. ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ แนวทางที่ผู้นำจะพัฒนาเพื่อให้เป็นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษหรือผู้นำที่มีบารมี ที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม^{๘๖} คือ

๑. ต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถสร้างความรู้สึกให้ผู้ตามเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ดีกว่า

๒. ต้องสื่อสารให้ผู้ตามเข้าใจและเชื่อมั่นในการดำเนินการให้เกิดตามวิสัยทัศน์

๓. ต้องสร้างค่านิยม ความเชื่อมั่น จนผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา สรรเสริฐและนับถือ

๔. ต้องมีความสามารถในการนำผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกเรื่อง เช่น การทำงาน การพูดการกระทำ

๕. ต้องมีความเสียสละทุ่มเทและให้กำลังใจผู้ตามจนได้ความเชื่อถือว่าไว้วางใจ

คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษหรือผู้นำที่มีบารมี เป็นคุณลักษณะที่น่าสนใจในสภาพปัจจุบัน เพราะเป็นการใช้ทั้งเรื่องพฤติกรรมผู้นำ คุณลักษณะผู้นำ รวมถึงเรื่องของสถานการณ์ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม เนื่องจากมาจากความเชื่อถือว่าไว้วางใจและศรัทธา ซึ่งถ้าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาตามแนวทางที่กล่าวข้างต้นให้มีในตนเองได้ ย่อมมีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ที่จะส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาทั้งในปัจจุบันและอนาคต

๒.๒.๕ ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำในปัจจุบัน (Contemporary Issues in leadership)

นักวิชาการได้มีการรวบรวมคุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้นำแบบไทยในยุคปัจจุบันควรมี ซึ่งประกอบด้วยความสามารถทางอารมณ์ และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness)

๑. ความสามารถทางอารมณ์ (Emotional Intelligence : EI) เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ในยุคปัจจุบัน ที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถทางอารมณ์ (EI) ประกอบด้วย

- ๑) การรับรู้ตนเอง (Self-Awareness)
- ๒) การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)
- ๓) การจูงใจตนเอง (Self-Motivation)
- ๔) ความใส่ใจ (Empathy)
- ๕) ทักษะทางสังคม (Social skill)

๒. จริยธรรมของผู้นำ (Ethical leadership) ผู้บริหารต้องมีจริยธรรมในการดำเนินงาน และถูกต้องตามจรรยาบรรณขององค์กร

^{๘๖}Stephen, P.R., 2005. ใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ๒๕๔๘.

๓. ผู้นำตามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Leadership) ผู้นำต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมของแต่ละสถานที่ ที่ท้องถิ่น และองค์กรในการบังคับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมได้^{๘๗}

วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์ ได้นำหลักการบริหารการศึกษา มาศึกษาเปรียบเทียบความสอดคล้องกับหลักพุทธธรรม ด้วยการเปรียบเทียบทฤษฎีทางการบริหารแบบต่างๆ กับสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี คือ คุณลักษณะการครองตน การครองคน และการครองงาน^{๘๘} ดังนี้

๑. ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ที่สนใจพฤติกรรมมนุษย์ การใช้ภาวะผู้นำสอดคล้องกับหลักการครองตน

๒. ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงมนุษยสัมพันธ์ ที่สนใจความสัมพันธ์มนุษย์ มุ่งคน การประสานงาน การจูงใจ การตัดสินใจ การกระจายอำนาจ สอดคล้องกับหลักการครองคน

๓. ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์ ที่มุ่งเน้นผลผลิตของงาน การแบ่งงาน และการบังคับบัญชา สอดคล้องกับหลักการครองงาน

๔. ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงระบบและเชิงสถานการณ์ ที่วิเคราะห์ อธิบายความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ทั้งพฤติกรรมคน สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ สอดคล้องกับหลักการบริหารด้านการครองตน การครองคน และการครองงาน

การมอบอำนาจ

ผู้บริหารในยุคปัจจุบัน มีแนวโน้มที่จะมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ด้วยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

Bennis ได้กล่าวถึง การมอบอำนาจที่เด่นชัด ๔ ข้อ ในองค์กรที่มีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยที่บุคลากรจะรับรู้ร่วมกันในเรื่องดังต่อไปนี้^{๘๙} คือ

๑. ความสำคัญในการมอบอำนาจ
๒. การเรียนรู้และความเชี่ยวชาญในงาน
๓. ความร่วมมือร่วมใจ
๔. ความตื่นตัว ทำหาย และสนุกกับการทำงาน

การสร้างใจไว้วางใจ (Creating a Culture of Trust)

Robbins,S.P.,Coulter,M. ได้กล่าวถึง ผู้นำที่ได้รับการยอมรับนับถือ (Credibility) และความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา จะเกิดจากการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาใน ๓ เรื่อง^{๙๐} คือ

๑. ความซื่อสัตย์ ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดในตัวผู้นำ
๒. ความรู้ความสามารถ ในเรื่องต่างๆ

^{๘๗}Stephen, P.R., 2005. ใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ๒๕๔๘.

^{๘๘}วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์, หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม, วารสารศึกษาศาสตร์, ๑๘, ๒, (พฤศจิกายน ๒๕๔๙- มีนาคม ๒๕๕๐) หน้า ๖๓-๘๑.

^{๘๙}Bennis, W., The 4 Competencies of Leadership. In Kolp D.A. (Ed.), The Organizational Behavior Reader. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

^{๙๐}Robbins, S.P., Coulter, M., Management, New Jersey: Pearson Prentice Hall., 2007.

๓. ความสามารถในการถ่ายทอด (Inspire)

ความไว้วางใจ หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อว่า ผู้นำมีความมั่นคงและมีความสามารถ รวมทั้งคุณลักษณะที่เหมาะสม ประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ

๑. ความซื่อตรงและความมั่นคง (Integrity)
๒. ทักษะด้านงานและคน (Competence)
๓. ความสามารถในการคาดการณ์และมีวิจรรย์ญาณในการแก้ปัญหา (Consistency)
๔. ความผูกพันในการปกป้องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา (Loyalty)
๕. รับฟังและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Openness)

รูปแบบผู้นำในแต่ละวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยบุคคลให้เข้าใจองค์การได้ดียิ่งขึ้น โดยพิจารณาการกระทำถึงการยอมรับและการไม่ยอมรับ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของพนักงานในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้ถูกกำหนดจากความเชื่อภายในองค์การแล้วมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ

การที่ผู้บริหารมีความเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลและช่วยให้ผู้บริหารในการวางแผนต่างๆ เพื่อมิให้ขัดต่อวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้เกิดความร่วมมืออันดีของพนักงานในองค์การ อย่างไรก็ตามผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีขึ้นได้ ทั้งนี้ต้องอาศัยเวลาพอสมควรเช่นกัน ผู้บริหารระดับสูงสามารถกำหนดแนวทาง ความเชื่อ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ และถ้ามีนโยบายให้พนักงานปฏิบัติตามทุกวัน ก็จะเป็นบรรทัดฐาน (Norms) แม้ว่าวัฒนธรรมองค์การไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมชัดเจน แต่ผู้บริหารสามารถสื่อสารวัฒนธรรมองค์การได้โดยผ่านสื่อต่างๆ เช่น เรื่องบอกเล่า สัญลักษณ์ งานฉลองครบรอบต่างๆ และคำขวัญ หรือหมายถึง ข้อสมมติ ค่านิยม ประเพณี และพฤติกรรม ซึ่งกำหนดการกระทำของบุคลากรภายในองค์การ ประสิทธิภาพขององค์การหนึ่งได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีผลกระทบต่อหน้าที่การจัดการ ในการวางแผนการจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และการควบคุม^{๔๑}

ระดับของวัฒนธรรม มี ๓ ระดับ คือ

๑. ระดับทางกายภาพ เป็นสิ่งที่มองเห็น จับต้องได้ สามารถได้ยินและรู้สึกได้
๒. ค่านิยม เป็นมาตรฐานทางสังคมซึ่งจะบอกได้ว่าสิ่งใดถูกหรือผิด และแสดงออกอย่างรู้ตัว
๓. ระดับฐานคติ เป็นสิ่งที่สมาชิกแสดงออกโดยไม่รู้ตัว เนื่องจากเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ยอมรับโดยไม่มี การ ตั้งคำถามหรือข้อสงสัย

องค์การแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป ตามประวัติการก่อตั้ง ผู้นำในอดีต ผู้นำในปัจจุบัน วิถีชีวิตการดำเนินประวัติศาสตร์ และขนาดขององค์การ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะสร้างแบบแผน ประเพณี ซึ่งมีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นบรรทัดฐานว่า ควรแสดงออกอย่างไร ในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้การบริหารงาน บริหารคนในแต่ละองค์การแตกต่างกัน โดยต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์การ

^{๔๑} ศิริวรรณ เสรีรัตน์, รู้เพียงเรื่องศัพท์การบริหารธุรกิจ/การบริหารรัฐกิจ, (กรุงเทพมหานคร: ธนรัตน์การพิมพ์, ๒๕๔๓) หน้า ๖๐๘.

วิช สุขุมวงศ์วาน ได้กล่าวถึง การตัดสินใจดำเนินงาน หรือกำหนดทิศทาง หรือวิธีการดำเนินงานของผู้บริหารองค์การต่างๆ อาจอยู่ภายใต้วัฒนธรรมองค์การไม่มากนักในหน้าที่การจัดการ^{๙๒} เช่น

๑. การวางแผน (Planning) การที่จะลงทุนหรือใช้กลยุทธ์ใด จะให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน องค์การ หรือผู้มีส่วนได้เสียแต่ละฝ่ายอย่างไร จะต้องคำนึงถึงค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การที่ยึดถือมา

๒. การจัดองค์การ (Organizing) การแบ่งงาน การบังคับบัญชา การประเมินความดีความชอบ สวัสดิการต่างๆ ที่เคยปฏิบัติมา ล้วนส่งผลต่อการบริหารองค์การและทรัพยากรมนุษย์

๓. การนำ (Leading) การใช้ภาวะผู้นำแบบใดให้เหมาะสมกับองค์การที่มีวัฒนธรรมหรือค่านิยมมาตั้งแต่อดีต จะจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างไร จะสื่อสารอย่างไรภายในองค์การ ซึ่งบางอย่างอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สามารถแข่งขันได้

๔. การควบคุม (Controlling) การวัดผลงาน การกำหนดมาตรฐาน และการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน ควรทำแบบใด ใช้เครื่องมืออะไรในอดีต และจะสามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้มากน้อยเพียงใด

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาจะมีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใด นอกจากจะต้องปรับตามสถานการณ์แล้ว ยังต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมขององค์การ เพราะคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไทยต้องเป็นคนที่วางใจได้ และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การว่าจะพัฒนาไปในทิศทางใด โดยที่ต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจว่า สถานศึกษาแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป ตามประวัติศาสตร์และขนาดของสถานศึกษา ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะสร้างแบบแผนประเพณี ซึ่งมีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นบรรทัดฐานว่า ควรแสดงออกอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้การบริหารงาน บริหารคนในแต่ละองค์การแตกต่างกัน โดยต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมไทยของแต่ละสถานศึกษา

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์

๒.๓.๑ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สถานศึกษา เป็นองค์การทางการศึกษา มีบทบาทสูงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลผลิตของสถานศึกษา สามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการพัฒนาประเทศในทุกๆ ด้าน ซึ่งทั่วไปแล้ว องค์การหรือหน่วยงานทุกแห่ง จะต้องมีการบริหารสูงสุดในการรับผิดชอบการบริหารจัดการ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทยนั้น มีชื่อเรียกแตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูใหญ่ หรือ อาจารย์ใหญ่ เป็นต้น ผู้บริหารเหล่านี้ ถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าและมีบทบาทสำคัญยิ่งขององค์การ และเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ การที่หน่วยงานจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และทักษะของผู้นำ ด้วยเหตุนี้ จึงต้องมีการพัฒนาคุณลักษณะ

^{๙๒}วิช สุขุมวงศ์วาน, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๗ (กรุงเทพมหานคร: เอช.เอ็น.กรุ๊ป, ๒๕๔๗).

ผู้นำของผู้บริหารให้เป็นไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและเป้าหมายขององค์การอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเป็นเรื่องที่มีเหตุผลและเป็นความจำเป็นของหน่วยงานเพราะสภาพแวดล้อมของผู้บริหารมีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยอาจจะเริ่มต้นพัฒนาการผู้ชำนาญด้านเทคนิคที่มีอาวุโสหน่อยให้เป็นผู้นำมืออาชีพที่ทันสมัย ดังนั้น การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารควรถือเป็นนโยบายขององค์การ ผู้บริหารควรรับรู้ถึงความจำเป็นที่ตนสมควรจะต้องได้รับการพัฒนาโดยผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปในทุกระดับของหน่วยงาน จะต้องมีความเข้าใจและสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่องในระยะยาว ทั้งในเชิงการจัดสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศการทำงานและเปิดโอกาสให้ผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนานั้นได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่^{๙๓}

ในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยแบ่งการศึกษาออกเป็น ๓ ประเด็น คือ

๑. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา ถือเป็นบุคลากรที่สำคัญขององค์การ การพัฒนาผู้บริหารจึงถือเป็นการพัฒนาบุคลากร โดยทั่วไป หากกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร มักจะเป็นที่เข้าใจว่าเป็นการฝึกอบรมเสมอ โดยเข้าใจว่าการฝึกอบรมกับการพัฒนาเป็นเรื่องเดียวกัน และมีความหมายเหมือนกัน แต่ยังมีนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งที่เห็นว่า คำทั้งสองมีความหมายแตกต่างกัน จะใช้แทนกันไม่ได้ สำหรับความเห็นของนักวิชาการที่มีต่อกับคำว่าพัฒนากับการฝึกอบรมนั้น แบ่งได้เป็น ๓ กลุ่ม^{๙๔} คือ

๑) กลุ่มที่เห็นว่า การพัฒนาแตกต่างจากการฝึกอบรม

นักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรแตกต่างจากการฝึกอบรม ซึ่งเห็นว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินกิจกรรม วิธีใดๆ ที่ใช้ในการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน การฝึกอบรมอาจถูกใช้เป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งในการพัฒนา นอกจากนี้ ในทัศนะของบริษัท AT&T เห็นว่า การฝึกอบรมกับการพัฒนามีความแตกต่างกัน การฝึกอบรมเป็นการดำเนินตามกิจกรรมที่กำหนดหรือออกแบบไว้ล่วงหน้า เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้ ทักษะ และทัศนคติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันเพิ่มมากขึ้น จนช่วยให้สามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนการพัฒนาเป็นการดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดเพื่อทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะ และเจตคติในการทำงานเช่นเดียวกับการฝึกอบรม แต่มีจุดเน้นแตกต่างกันคือ มุ่งเตรียมความพร้อมเพื่อการทำงานในอนาคต^{๙๕}

๒) กลุ่มที่เห็นว่า การฝึกอบรมมีความหมายเช่นเดียวกับการพัฒนา

นักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่า การฝึกอบรมเป็นสิ่งเดียวกับการพัฒนาบุคลากร แล้วย่อมต้องอาศัยการฝึกอบรมเป็นหลัก เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการสร้างเสริมความรู้ ทักษะการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน

๓) กลุ่มที่ใช้คำว่า “การฝึกอบรมและการพัฒนา”

^{๙๓}Yukl, 1998, pp. 5-9.

^{๙๔}รังสรรค์ ประเสริฐศรี , ๒๕๔๔ ข, หน้า ๔๖๑.

^{๙๕}AT&T, 1998, p. 15.

นักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง การสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญ ให้แก่พนักงานในองค์กร

ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนาอาจจำแนกได้ ดังนี้

๑. ด้านตัวบุคคล การพัฒนามักทำกับบุคลากรระดับบริหาร ส่วนการฝึกอบรมมักทำกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ

๒. ด้านขอบเขตการเรียนรู้ การพัฒนามีขอบเขตเนื้อหาสาระที่กว้างขวาง เช่น การพัฒนาความสามารถเชิงเทคนิค ส่วนการฝึกอบรม เป็นการเรียนรู้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น การซ่อมแซมอุปกรณ์ เป็นต้น

๓. ด้านระยะเวลาดำเนินการ การพัฒนาใช้เวลาที่ยาวนานกว่าการฝึกอบรม เพราะในการถ่ายทอดความรู้ แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ใช้เวลามากกว่าการฝึกให้ปฏิบัติการ

๔. ด้านระยะเวลาในการทำงาน การพัฒนามุ่งตอบสนองการทำงานในอนาคต ส่วนการฝึกอบรม มุ่งตอบสนองการทำงานในปัจจุบัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้ให้ความคิดเห็นว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำที่เป็นตัวแทนของความปรารถนาและจุดมุ่งหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา มนุษย์ทุกคนมีคุณลักษณะภาวะผู้นำอยู่ในตัวทั้งนั้น ต่างกันก็แต่เพียงบางคนมีมาก บางคนมีน้อย ผู้นำที่ดี คือ ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนสิ่งที่เป็นไปได้จริงๆ เพราะภาวะผู้นำมิได้เป็นสิ่งที่มาตั้งแต่กำเนิด จึงสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ถ้ามีความปรารถนาจะเป็นผู้นำที่ดีก็ควรที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติต่อไป^{๙๖} คือ

๑. การที่บุคคลพยายามสร้างอำนาจให้กับตนเอง ไม่ว่าจะเป็นอำนาจทางตรงหรืออำนาจทางอ้อม แล้วหวังว่าเมื่อตนเองมีอำนาจก็จะเป็นผู้นำไปด้วย ความคิดเช่นนี้ไม่ถูกต้องนักเพราะการสร้างอำนาจโดยขู่ข่มให้เกิดความกลัวนั้นจะไม่มีใครยอมรับ เมื่อไม่มีการยอมรับภาวะผู้นำก็จะเกิดขึ้นไม่ได้

๒. บุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่มหนึ่ง อาจเป็นผู้ตามอีกกลุ่มหนึ่ง น้อยคนนักที่จะเป็นผู้นำในทุกเวลาและทุกสถานการณ์ กิจกรรมบางอย่างมีผู้ยอมรับมาก ภาวะผู้นำก็สูง กิจกรรมใดที่มีผู้ยอมรับน้อย ภาวะผู้นำก็ต่ำ ดังนั้นบุคคลจึงไม่สามารถที่จะเป็นผู้นำในทุกอย่างและทุกสถานการณ์

๓. ภาวะผู้นำเป็นบทบาทของกลุ่ม เพื่อที่จะให้คนยอมรับ จำเป็นต้องมีพวกอยู่คนเดียวเป็นผู้นำไม่ได้

๔. ภาวะผู้นำนั้น ถ้าอย่างอื่นเท่ากันแล้ว บุคคลที่สามารถจะเป็นผู้นำได้ขึ้นอยู่กับความถี่ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะย่อมจะทำให้ผู้อื่นยอมรับกันได้ง่ายขึ้น ดังนั้นหัวหน้างานที่เก็บตัวอยู่แต่ในห้องทำงานย่อมเป็นผู้นำได้ยาก

๕. ในแต่ละองค์กร ภาวะผู้นำอาจมีอยู่ในบุคคลมากกว่าหนึ่งคน ในองค์กรคนหนึ่งอาจเป็นผู้นำทางด้านสอน อีกคนหนึ่งอาจเป็นผู้นำทางด้านกิจกรรม ซึ่งลักษณะทั้งสองอย่างไม่จำเป็นต้องอยู่ในคนๆ เดียวกัน

๖. ปทัสถานของกลุ่ม เป็นตัวกำหนดที่สำคัญในการเลือกผู้นำ

^{๙๖}เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ภาวะผู้นำ, ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕-๘., (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖).

๗. บุคคลที่พยายามจะชักจูงให้ผู้อื่นไปตามแนวของตน หรือบุคคลที่พยายามวางอำนาจกับผู้อื่นมักจะไม่ค่อยยอมรับสมาชิก จึงเกิดภาวะผู้นำน้อย

๘. ภาวะผู้นำย่อมเปลี่ยนไป เมื่อสถานการณ์เปลี่ยน

๙. ปฏิบัติงานมากกว่ากำหนด อย่าพยายามมอบภาระบางอย่างให้เพื่อนร่วมงานในเมื่องานนั้นๆ ผู้นำก็ไม่อยากทำ

๑๐. การที่บุคคลพยายามเอาใจเขามาใส่ใจเรา ย่อมช่วยทำให้สมาชิกยอมรับซึ่งเป็นผลส่งเสริมให้มีภาวะผู้นำสูง

๑๑. ทำงานตรงเวลาและสม่ำเสมอ ทำงานด้วยใจรักไม่ใช่ฝืนใจทำ ทำตนให้เป็นตัวอย่างในการทำงาน

๑๒. มีใจจดจ่อในงานที่ต้องปฏิบัติ มีความสุขกับการทำงาน ทำงานเพื่องานมากกว่าอย่างอื่น

๑๓. บริหารงานตามนโยบายที่หมู่คณะช่วยกันวางไว้ ผู้นำเองก็ต้องปฏิบัติตามนโยบาย ไม่ควรมีข้อยกเว้น

๑๔. กล้าเผชิญกับปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อน มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ พยายามแก้ปัญหามากกว่าที่จะปัดปัญหาให้พ้น ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจเมื่อแก้ปัญหาได้

๑๕. ให้การยกย่องหรือชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาตามควรแก่กรณี จงชมเมื่อเขาทำดี เพราะเป็นการให้กำลังใจ ต้องชมเชยและยกย่องด้วยความเหมาะสม อาจชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่นตามควรแก่กรณี แต่อย่าให้การชมนั้นเป็นการสร้างศัตรูให้แก่ผู้ถูกชม

๑๖. การมีเทคนิคการคัดค้านหรือตำหนิ มิควรตำหนิต่อหน้าผู้อื่น ถ้าจะตำหนิควรแจ้งสิ่งที่บกพร่องทั้งเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข เพราะการตำหนินั้นเพื่อการแก้ไขปรับปรุงมิใช่เพื่อให้เสียกำลังใจ

๑๗. ให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นคงปลอดภัย ให้ความสนับสนุน ให้ความเมตตา ให้อภัย เมื่อเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด ปรียกย่องชมเชยเมื่อทำงานสำเร็จ

๑๘. ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนโยบายเพราะองค์การเป็นของทุกคน ไม่ใช่ของคนหนึ่งคนใด

๑๙. ให้สวัสดิการแก่เพื่อนร่วมงาน เป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

๒๐. ให้ความเชื่อถือในเพื่อนร่วมงาน เมื่อเราระวังหรือสงสัยผู้อื่น ผู้อื่นก็ย่อมมีสิทธิที่จะระวังหรือสงสัยเราได้

๒๑. เป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่

๒๒. ให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ความไม่ลงรอยกันภายในองค์การ อาจเกิดจากการที่ไม่ได้ข้อเท็จจริงก็เป็นได้

๒๓. ปรับปรุงงานที่ทำให้ดีที่สุด ด้วยการหาสาเหตุแห่งความไม่พอใจและหาทางแก้ไข

๒๔. ในการทำงาน ควรที่จะเน้นว่าอะไรถูกมากกว่าที่จะเน้นว่าใครถูก

๒๕. ในการประชุมปรึกษา ยอมเสียเวลาเพื่อหามติเอกฉันท์ดีกว่าที่จะรีบออกเสียง

๒๖. รับผิดชอบต่อผลกระทบของกลุ่ม ไม่ว่าผลจะออกมาในรูปแบบใดก็ตาม

๒๗. แสดงให้เพื่อนร่วมงานเห็นความจริงใจที่จะทำงาน มีใจเพื่อจะเป็นนายเขา

๒๘. มอบอำนาจความรับผิดชอบและภาระให้เพื่อนร่วมงานบ้าง

๒๙. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ

๓๐. ถ้าหากสมาชิกแต่ละคนของกลุ่มมีสวัสดิภาพดีจะเป็นหลักประกันว่าสถาบันหรือองค์การจะมีสวัสดิภาพดีด้วย

๓๑. ความคิดเห็นทั้งหลายของสมาชิกมีค่าควรแก่การฟัง และควรพิจารณาที่เนื้อหาสาระมากกว่าที่จะพิจารณาว่าเป็นความคิดเห็นของใคร

๓๒. มนุษย์แต่ละคนก็มีศักดิ์ศรีด้วยกันทั้งนั้น อย่าคิดว่าผู้นำเท่านั้นที่มีศักดิ์ศรี ปริญญาไม่ใช่เครื่องวัดคุณภาพของคน การกระทำของคนต่างหากที่เป็นเครื่องวัดคุณภาพของคน

๓๓. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถที่จะนำและสอนผู้อื่นได้

๓๔. ความเจริญมาจากภายในกลุ่มมากกว่าที่จะมาจากภายนอก ผู้นำควรสร้างความก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

คุณลักษณะภาวะผู้นำที่กล่าวมาเป็นแนวคิดในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำให้เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องสร้างแนวคิดนี้ให้เกิดขึ้นในตนเอง ตระหนักถึงความสำคัญ และพยายามพัฒนาให้มีคุณลักษณะผู้นำเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ เจตคติ ทักษะ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม และจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การ และพฤติกรรมของสังคม

ความสำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

เนื่องจากปัญหาภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โครงสร้างองค์การที่เปลี่ยนไปจากรูปปิรามิดเป็นแบบองค์การที่ปรีกษา ทำให้ยากต่อการติดต่อกันโดยตรง เมื่อบุคลากรในองค์การมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาการบริหารอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ผู้บริหารจึงต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำ ต้องมีคุณลักษณะผู้นำที่เชี่ยวชาญในองค์การทางการศึกษา ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีคุณภาพ ที่สามารถปรับตัวและดำรงชีวิตได้ในสังคม ปัจจุบันที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี

Rodwell ได้สรุปการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารองค์การต่างๆ ต้องติดตาม^{๙๗} ดังนี้คือ

๑. การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้จากแนวนโยบายของรัฐ ความคิดเห็นจากภาคธุรกิจเอกชน ความคิดเห็นของประชาชนในประเทศโดยผ่านสื่อมวลชนในรูปแบบต่างๆ ในระดับนานาชาติ ก็ควรศึกษาสถานการณ์ของโลก ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งประเทศที่มีบทบาทต่อเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

๒. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การทำงานในด้านต่างๆ สามารถศึกษาได้จากรายงานความก้าวหน้าในวงการวิทยาศาสตร์ ธุรกิจ อุตสาหกรรมการผลิต เกษตรกรรม และการแพทย์ รวมทั้งการค้นคว้าและวิจัยในสาขาต่างๆ ที่สำคัญคือ เทคโนโลยีที่ใช้ในกระบวนการการเรียนการสอน

๓. การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบโครงสร้างขององค์การ และการบริหารงานภายในองค์การต่างๆ ที่เกี่ยวโยง และมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา ต้องศึกษาและวิเคราะห์เสนอแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างวิธีการในระบบการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การนั้นๆ ด้วย

^{๙๗} Rodwell, Susie., Educational Administrator Training Methods, (London : University of London Institute of Education, 1986).

๔. การเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมในสังคม สามารถศึกษาได้จากความเชื่อและวิถีทางในการดำเนินชีวิตของคนในอาชีพต่างๆ โดยการเปรียบเทียบกับกาลเวลาที่ผ่านมา โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับความนึกคิด ความคาดหวัง เจตคติของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ได้แก่ คณะผู้บริหารการศึกษา อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง เป็นต้น

Alkin ได้กล่าวว่า ผู้บริหารในองค์การทุกระดับมักขาดภาวะผู้นำและขาดความรับผิดชอบในฐานะผู้นำ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะผู้นำ ด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้มีเจตคติที่ดี มีใจรักงาน มีขวัญกำลังใจทำงาน มีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดียิ่งขึ้น สามารถบริหารสถานศึกษาสำเร็จตามจุดมุ่งหมายโดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา มีจุดมุ่งหมาย ๒ ประการ^{๙๘} คือ

๑. จุดมุ่งหมายขององค์การที่เน้นหลักในแง่ของส่วนรวม เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร เสนอแนะวิธีการทำงานและพัฒนาการบริหารงาน พัฒนาฝีมือและมาตรฐานการทำงานของผู้บริหาร ที่มีประสิทธิภาพแก่สาธารณชนและ/หรือผู้รับบริการ

๒. จุดมุ่งหมายส่วนตัว เป็นความหมายของผู้บริหาร เช่น เพื่อความก้าวหน้า ด้านตำแหน่ง พัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น ผักผ่อนการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจ ส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน ชักจูงความเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การ และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

กุลธนา พงศธร ได้ชี้ให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้บริหารว่า จะช่วยรื้อฟื้นทบทวนเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีสายตากว้างไกลอันจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เพิ่มทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นๆ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ถึงข้อบกพร่องของตนเองและจัดการแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้นด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกัน เป็นการสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างผู้บริหารด้วยกัน และส่งเสริมให้ผู้บริหารเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อีกด้วย^{๙๙}

โสรัจ แสนศิริพันธ์ ได้กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการพัฒนาผู้บริหาร คือ ช่วยส่งเสริมผู้ทำงานดีให้ก้าวหน้า ช่วยให้ผลผลิตสูงขึ้น เปลี่ยนเจตคติต่อบุคลากร เป็นการผลิตผู้บริหารระดับสูงเข้าสู่งานมิให้ขาดตอน ปรับปรุงผู้บริหารให้ทันกับวิทยาการใหม่ๆ ให้มีโอกาสได้พบปะกับวิทยาการข้าราชการชั้นสูงของภาครัฐบาลและรัฐวิสาหกิจเพื่อจะได้เป็นแนวทางประสานงานในภายหน้า^{๑๐๐}

สรุปได้ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ และพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตลอดเวลา เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญให้สูงขึ้น เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

^{๙๘} Alkin C.M., Encyclopedia of educational research, (New York: Macmillan, 1992).

^{๙๙} กุลธนา พงศธร, การพัฒนาบุคลากร, ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคคล หน่วยที่ ๑-๗ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, พิมพ์ครั้งที่ ๒๐, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๒๐๒-๒๐๓.

^{๑๐๐}โสรัจ แสนศิริพันธ์, การบริหารร่วมสมัย, (กรุงเทพมหานคร : ๒๕๒๗).

ของสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การ และพฤติกรรมของสังคม การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารจะมุ่งจุดหมายขององค์การโดยรวมคือ เป็นการสร้าง ความสนใจในการทำงานของบุคลากร สอนแนะวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานได้ผลสูงสุด และจุดหมายส่วนตัวเป็นการพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ เป็นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ส่งเสริมและสร้างขวัญของคนในองค์การ เพื่อให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

๒.๓.๒ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา

McCauley and other ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ ในการผลักดันให้กลุ่มสามารถทำงานโดยความร่วมมือเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณค่า มีหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ ๓ ประการ คือ ประการแรก การพัฒนาผู้นำเริ่มจากการพัฒนาภายในตัวบุคคลนั้น ประการที่สอง การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพมีความหลากหลายทั้งในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ ประการสุดท้าย อยู่บนพื้นฐานความเชื่อว่า ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ และได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านกระบวนการพัฒนา ที่มีองค์ประกอบสำคัญคือ ความหลากหลายของประสบการณ์ในการพัฒนาจะช่วยให้บุคคลขยายการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และในทำนองเดียวกัน เมื่อมีการขยายการเรียนรู้ประสบการณ์ในการพัฒนา ก็จะมีมากขึ้นเรื่อยๆ^{๑๐๑}

Carrell, Kuzmits and Elbert ได้กล่าวว่า ในการวางแผนการพัฒนาผู้บริหารโดยทั่วไปแล้วประกอบด้วย ๓ ขั้นตอนหลัก ได้แก่

๑. การประเมินความต้องการจำเป็น (Need Assessment) ซึ่งประกอบไปด้วยการประเมินความต้องการจำเป็นปัจจุบัน ความต้องการระยะยาว และความต้องการจำเป็นส่วนบุคคล

๒. การออกแบบโปรแกรม (Program Design) ประกอบด้วย การพัฒนาขณะทำงาน เช่น การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การมอบให้เป็นกรรมการ เป็นต้น การพัฒนานอกการทำงาน ได้แก่ การศึกษาเฉพาะกรณี การแสดงบทบาทสมมติ เกมการบริหาร เป็นต้น

๓. การประเมินผล (Evaluation) ซึ่งจะประเมินใน ๔ ระดับ คือ ปฏิภานของผู้เข้าร่วมการพัฒนา การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิผลขององค์การ^{๑๐๒}

Dessler ได้กล่าวถึง การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในภาพรวม ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ๕ ขั้นตอน คือ

๑. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ประกอบด้วย ๑) การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมีผลผลิตสูง ๒) การวิเคราะห์บุคคลที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรมการพัฒนาว่า ควรพัฒนาในด้านใด เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ

^{๑๐๑} McCauley, C.D., Moxley, R.S. and Velsor, E.V., The Center for Creative Leadership : Handbook of Leadership Development, Jossey-Bass Publishers, 1998.

^{๑๐๒} Carrell, M.R., Kuzmits, F.E., and Elbert, N.F., Personnel Human Resource Management, (New York : Macmillan, 1992 : 314).

ทัศนคติ และแรงจูงใจส่วนบุคคลที่บุคลากรจำเป็นต้องมี ๓) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และพัฒนา

๒. การออกแบบหลักสูตรพัฒนา เป็นการออกแบบที่พิจารณาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนด วัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนา เนื้อหาสาระของการพัฒนา และกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจนและสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ ได้โดยตรง

๓. การประเมินผลก่อนดำเนินการ เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาเข้าสู่การแนะนำ และ ตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป เพื่อประกันว่าเป็น โปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิผล

๔. การดำเนินการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่จะทำการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นหลักการ คือ การทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาผู้รับการฝึกอบรมที่มีความสามารถและทักษะ ในการนำเสนอที่ดี นอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม

๕. การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นขั้นตอนที่รวมถึงการติดตามผลเพื่อพิจารณา ว่าผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและพัฒนาจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาในด้านต่างๆ หรือไม่ เช่น ปฏิกริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนา การเรียนรู้ พฤติกรรม และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้รับการพัฒนา^{๑๐๓}

Rogoff ได้เสนอ รูปแบบการฝึกอบรมแบบวงล้อการฝึกอบรม ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

๑. การรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นตอนหนึ่ง เพื่อค้นหาว่าใคร ทำอะไรที่ไหน และทำไม เพื่อ รวบรวมข้อมูลเบื้องต้น ในการหาความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม

๒. การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ข้อมูลบุคลากร ลักษณะ การทำงาน ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม

๓. การสรุปผล เป็นขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร สร้างอุปกรณ์การฝึกอบรม การเลือก เทคนิคการฝึกอบรม และการสร้างเครื่องมือการประเมินผลการฝึกอบรม

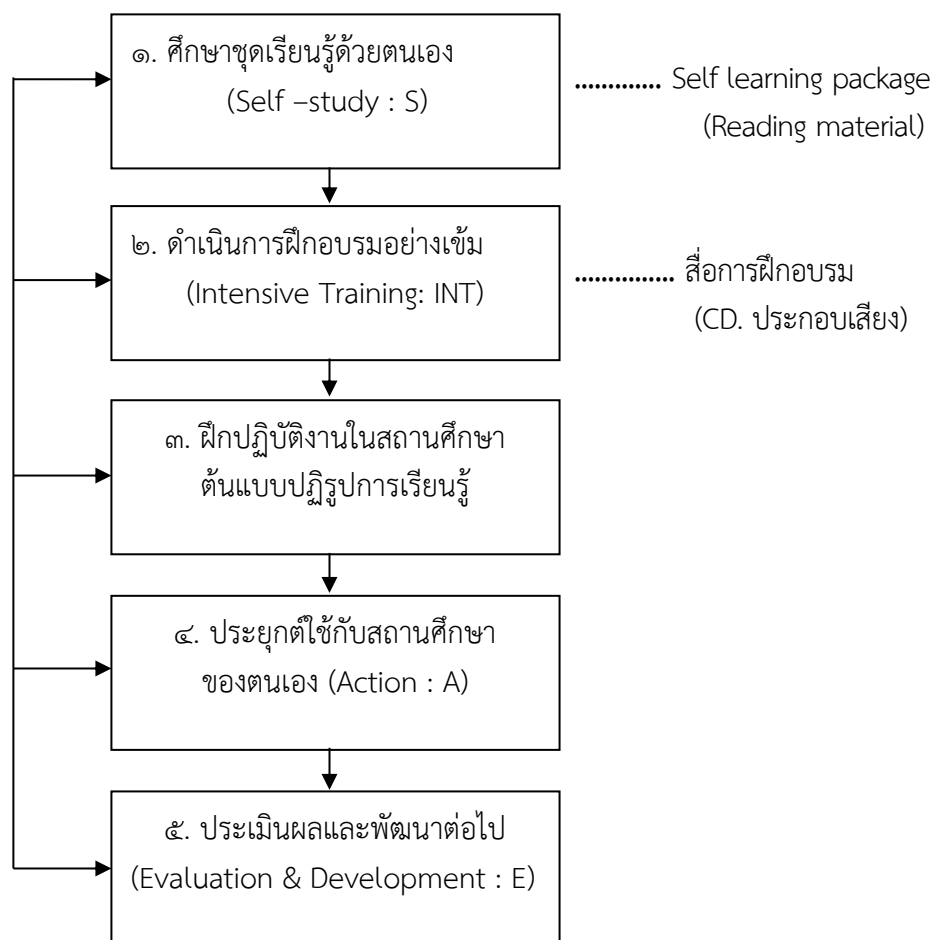
๔. การปฏิบัติการ เป็นขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินผลการ ฝึกอบรม

ชัยญา อภิบาลกุล และคณะ ได้เสนอผลการวิจัยและพัฒนา เรื่องรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษา เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา “เรียนรู้สู่ปฏิบัติ”(SINTPAE Model) โดยเป็นรูปแบบ การพัฒนาที่เน้นทั้งความรู้วิชาการ และการฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษา^{๑๐๔} ดังแผนภาพที่ ๒.๒

^{๑๐๓}Dessler, Gary., A Framework for Human Resource Management.2nd Ed., (New Jersey : Prentice Hall, 2002).

^{๑๐๔}ชัยญา อภิบาลกุล และคณะ. รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ใน สถานศึกษา SINTPAE Model (ฉบับสรุป), (กรุงเทพมหานคร: สำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๕๕).

แผนภาพที่ ๒.๒ : รูปแบบ “เรียนรู้สู่ปฏิบัติ” (SINTPAE Model)

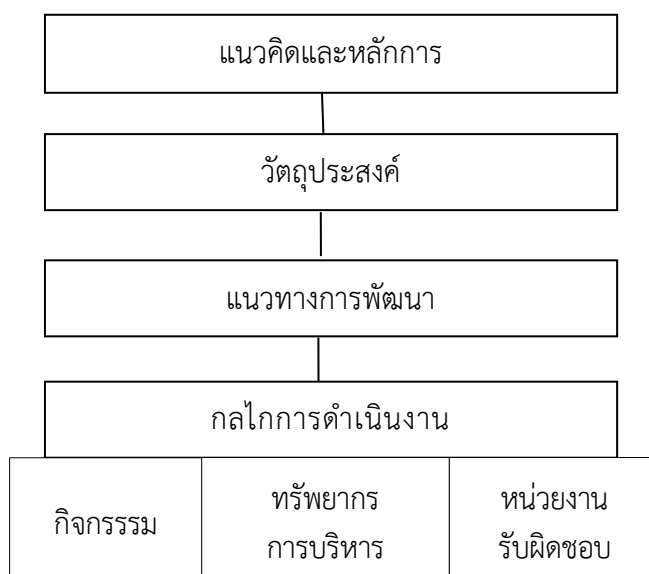


ที่มา: ชัญญา อภิบาลกุล และคณะ. รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา SINTPAE Model (ฉบับสรุป).

อรรถนพ จินะวัฒน์ ได้ระบุว่า โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร หมายถึง แผนงานพัฒนาผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย ๑) ความสำคัญ แนวคิดและหลักการ ๒) วัตถุประสงค์ ๓) แนวทางการพัฒนา และ ๔) กลไกการดำเนินงาน ประกอบด้วยกิจกรรมทรัพยากรการบริหาร และหน่วยงานที่รับผิดชอบ และได้เสนอโครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร^{๑๐๕} ดังแผนภาพที่ ๒.๓

^{๑๐๕} อรรถนพ จินะวัฒน์, การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙. หน้า ๒๐๐.

แผนภาพที่ ๒.๓ : โครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา



ที่มา: อรรถพร จินะวัฒน์ : การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

สมพงษ์ เกษมสิน ได้อธิบายในเรื่องการวางแผนพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งสามารถนำมาเป็นแนวคิดในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำที่จะต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

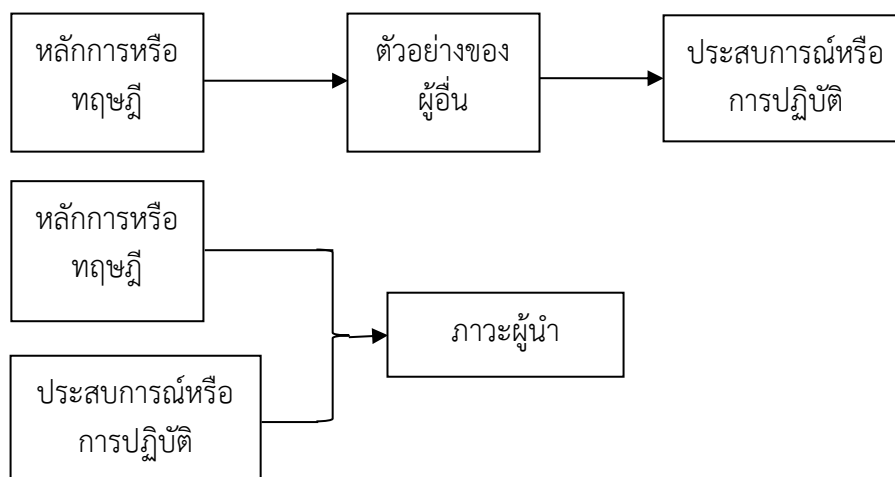
๑. ความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารเป็นบุคคลที่จะต้องมีความรู้ในหลักวิชาการหรือพื้นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เทคนิคกระบวนการและขอบเขตของการบริหาร การบริหารบุคคล มีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ สามารถนำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ จริยธรรม และการเมือง

๒. ผู้เข้ารับการพัฒนา ซึ่งโดยปกติผู้บริหารจะมีความสามารถมาก่อน สาระที่จัดให้ในการพัฒนาจะต้องตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาให้มากที่สุด

Adair (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ๒๕๓๖) ได้กล่าวว่า ในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารนั้น ผู้บริหารควรจะเรียนรู้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีโอกาสฝึกปฏิบัติและเรียนรู้จากข้อมูลย้อนกลับ การพัฒนาการเป็นผู้นำจะต้องก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ๒ ประการ คือ หลักการหรือทฤษฎี และประสบการณ์หรือการปฏิบัติ ประสบการณ์ในการเป็นผู้นำนั้นจะต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นแล้วจึงถ่ายโยงมาเป็นประสบการณ์ของตนเอง ดังนั้นองค์ประกอบหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำ^{๑๐๖} มีลักษณะ ดังแผนภาพที่ ๒.๔

^{๑๐๖} เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ภาวะผู้นำ, ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕-๘, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖), หน้า ๒๙.

แผนภาพที่ ๒.๔ : องค์ประกอบหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำ

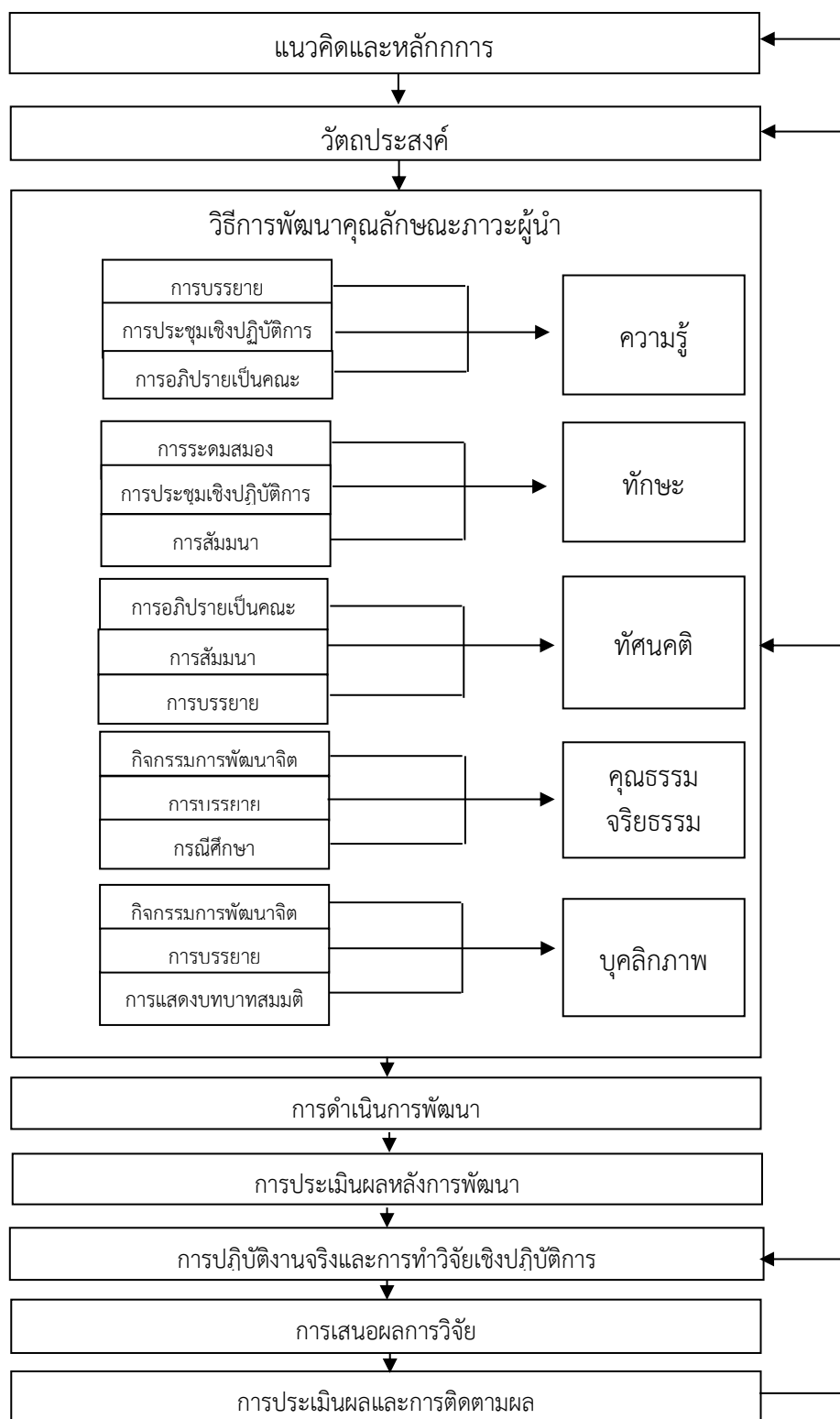


ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ภาวะผู้นำ, ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา

ประสิทธิ์ เขียวศรี ได้ศึกษาวิจัยการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาพบคุณลักษณะสำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรวม ๑๐๙ คุณลักษณะ จำแนกเป็น ๕ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านความรู้ ๒) ด้านทักษะ ๓) ด้านทัศนคติ ๔) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ๕) ด้านบุคลิกภาพ พบวิธีการพัฒนาจำนวน ๒๔ วิธี และได้เสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน^{๑๐๗} ดังภาพที่ ๒.๕

^{๑๐๗} ประสิทธิ์ เขียวศรี, การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน, วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔. หน้า ๒๘๔.

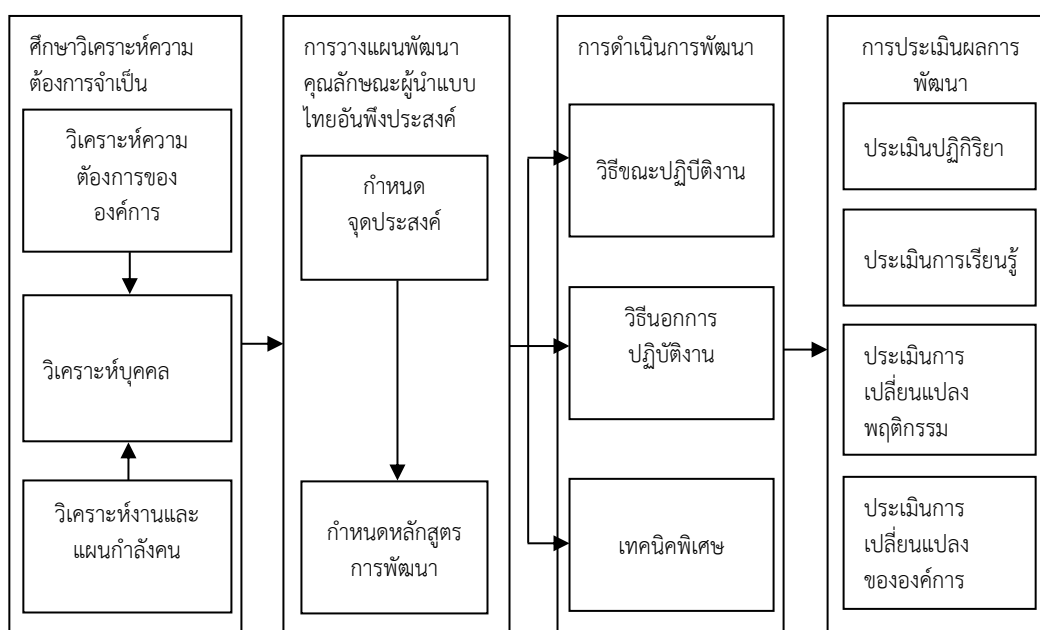
แผนภาพที่ ๒.๕ : แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน



บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และได้สรุปกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร แบ่งการดำเนินงานออกเป็น ๔ ขั้นตอน คือ

๑. ขั้นการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น เป็นการศึกษาความต้องการจำเป็นขององค์กรและของบุคคล ที่เป็นมูลเหตุหรือแสดงถึงความจำเป็นต้องมีการพัฒนา
๒. ขั้นการวางแผนและออกแบบโครงการ เป็นการกำหนดกิจกรรมในเชิงแผนการพัฒนา คือ กิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดเทคนิคการพัฒนา และการกำหนดพัฒนาสื่อ
๓. ขั้นการดำเนินการพัฒนา เป็นการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาในขั้นการลงมือปฏิบัติการตามแนวทางที่กำหนดไว้
๔. ขั้นการประเมินผลการพัฒนา เป็นการประเมินการดำเนินงานพัฒนารวมทั้งการติดตามผล ซึ่งมีแนวทางในการประเมินหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความต้องการหรือจุดเน้นของการประเมินกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร ที่ผู้วิจัยศึกษาสรุปเป็นกรอบแนวคิด ดังแผนภาพที่ ๒.๖

แผนภาพที่ ๒.๖ : สรุปกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร



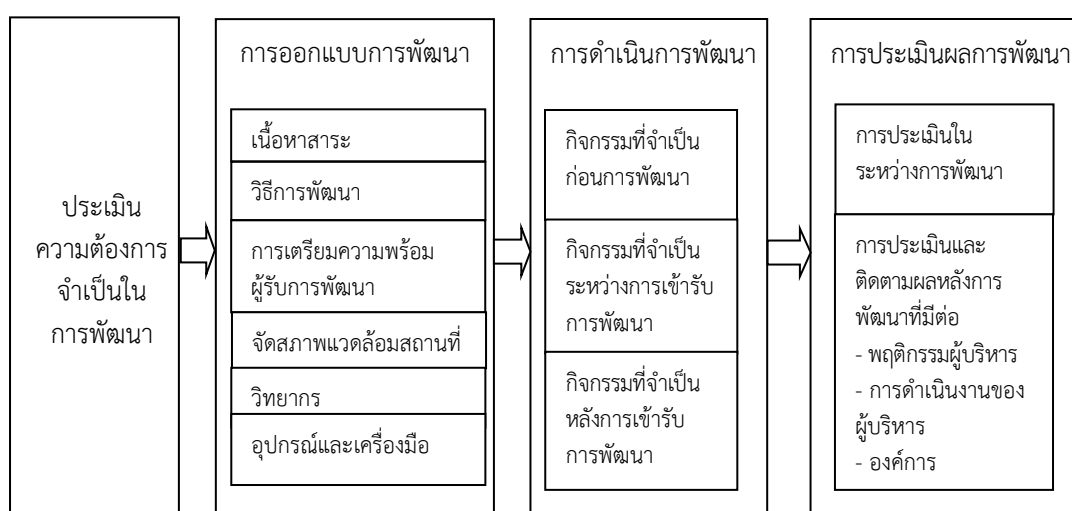
ที่มา : บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ. การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ศึกษบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙. หน้า ๗๑-๗๒.

Bernardin ได้กล่าวว่า เป้าหมายสูงสุดของการพัฒนา คือ ทำให้การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ได้นำกลับไปใช้ในการปฏิบัติงาน และได้อ้างอิงงานวิจัยของ Lee, HW., and Lim, K.Y. อ้างถึงใน Bernardin, ว่า

การดำเนินการหลังการอบรมพัฒนาจะเป็นตัวกำหนดว่า การอบรมพัฒนานั้นมีผลต่อพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานหรือไม่ ซึ่งหมายถึงการดำเนินการก่อนและระหว่างการอบรมพัฒนาเช่นกัน^{๑๐๘}

จากรูปแบบการพัฒนาต่างๆ ผู้วิจัยสรุปเป็นกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำที่มี ๔ ขั้นตอน เพื่อพัฒนาเป็นแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ต่อไป ดังภาพที่ ๒.๗

แผนภาพที่ ๒.๗ :



กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ คือ

๑. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
๒. การออกแบบการพัฒนา ประกอบด้วย ๑) ด้านเนื้อหาสาระ ๒) วิธีการพัฒนา
- ๓) การเตรียมความพร้อมผู้รับการพัฒนา ๔) การจัดสภาพแวดล้อมของสถานที่ ๕) วิทยากร และ ๖) อุปกรณ์และเครื่องมือ
๓. การดำเนินการพัฒนา เพื่อผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนา ต้องดำเนินกิจกรรมที่จำเป็นก่อนระหว่างและหลังเข้ารับการพัฒนา
๔. การประเมินผลการพัฒนา โดยมีการประเมินในระหว่างการพัฒนา และการประเมินและติดตามผลหลังการพัฒนาที่มีต่อพฤติกรรมผู้บริหาร การดำเนินงานของผู้บริหาร และองค์กร

๒.๒.๓ วิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ พบว่า มีคำภาษาอังกฤษที่ใช้ในความหมายเดียวกัน ๓ คำ คือ ๑) Technique (เทคนิค) ๒) Method (วิธี) ๓) Delivery (การส่งมอบ) ในการวิจัยนี้ใช้คำว่า "วิธีการ" และการที่เลือกใช้วิธีการใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะ (Characteristic) หรือธรรมชาติ (Nature) ของคุณลักษณะ (Trait) ที่จะทำการพัฒนา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเห็นไว้ ดังนี้

^{๑๐๘} Bernardin, John., Human Resource Management: An Experiential Approach, (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2008).

พระพรหมคุณาภรณ์ (ปอ.ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาว่า ทำให้เจริญขึ้น ตรงกับคำว่า ภาวนา ในภาษาบาลี ซึ่งแปลเป็นภาษาไทยว่า เจริญ หรือทำให้เจริญ การพัฒนาตามหลักพุทธศาสนา มี ๓ ประการคือ กายภาวนา จิตตภาวนา และปัญญาภาวนา บุคคลที่ปฏิบัติตามหลักธรรมนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ ๓ ประการ คือ ๑) ทำให้เป็นคนดี เป็นผู้มั่งมีระเบียบวินัย ๒) ทำให้เป็นผู้มีจิตใจและอารมณ์ที่มั่นคง มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่น ๓) ทำให้เข้าใจสิ่งต่างๆ การพัฒนาตามแนวพุทธศาสนา เน้นการฝึกฝนปฏิบัติอย่างถูกต้องตามความเป็นจริงเป็นสัมมาทิฐิ^{๑๐๙}

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) การพัฒนาตามหลักพุทธ เรียกว่า ไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา เป็นระบบศึกษาพัฒนาอย่างบูรณาการ ดังนี้

๑. ศีล เป็นการฝึกฝนด้านพฤติกรรม โดยใช้ศีลเป็นเครื่องมือ คือวินัย เป็นตัวจัดการเตรียมชีวิตให้เอื้อต่อการพัฒนาทำให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์

๒. สมาธิ เป็นการฝึกคุณภาพของจิตใจ หรือยกจิตใจให้สูง พัฒนาคุณสมบัติของจิตในด้านคุณธรรม เช่น เมตตา กรุณา

๓. ปัญญา เป็นการฝึกอบรมหรือพัฒนาในด้านความรู้จริง รู้เท่าทันโลกและชีวิต^{๑๑๐}

ฉันทนา จันทร์บรรจง การพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญ ได้แก่

๑. การพัฒนาความสามารถในการพูดหรือการสนทนา ควรฝึกตนเองให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกของตน เพื่อให้ผู้อื่นรับรู้ในสิ่งที่ต้องการสื่อสาร การพัฒนาควรดำเนินการ ดังนี้

- ๑) เตรียมตนเอง และเรื่องที่จะพูดให้พร้อม
- ๒) พูดให้เข้าใจง่าย สั้น และเป็นประโยชน์
- ๓) แสดงอาการกับิริยาประกอบคำพูดเสริมความเข้าใจให้การพูดมีชีวิตชีวาไม่น่าเบื่อ
- ๔) สรุปประเด็นสำคัญให้เข้าใจชัดเจน

๒. พัฒนาความสามารถในการฟัง หรือการเป็นผู้ฟังที่ดี

๓. การพัฒนาการแต่งกาย เพราะเป็นสิ่งที่ผู้พบเห็นครั้งแรก เกิดความรู้สึกว่าเราเป็นผู้นำหรือไม่ ควรพิจารณาการแต่งกายให้เหมาะสม ดังนี้

- ๑) เหมาะสมกับสภาพอากาศ
- ๒) เหมาะสมกับตัวตน ไม่คับ ไม่หลวมเกินไป
- ๓) เหมาะสมกับเพศ วัย รูปร่าง ผิวพรรณและตำแหน่ง
- ๔) เหมาะสมกับงานหรือสังคม และกาลเทศะ
- ๕) มีความมั่นใจในขณะสวมใส่ ไม่ล่าสมัยหรือทันสมัยจนเกินไป
- ๖) เคลื่อนไหวคล่องตัว และสวมใส่สะดวก
- ๗) ดูสวยงาม เรียบร้อย สะอาด ไม่ซ้ำชุด

^{๑๐๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ปอ.ปยุตฺโต), สู่การศึกษาแนวพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๘), หน้า ๑๑๒.

^{๑๑๐} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), พัฒนาปัญญา, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๐), หน้า ๓๕-๓๙.

๔. การพัฒนาด้านอารมณ์ ผู้นำต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้ ไม่โกรธง่าย ไม่ตื่นตูมกับคำพูดบางคำ เพราะทำให้เกิดความรู้สึกโต้แย้งในใจหรือไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง สร้างนิสัยมองโลกในแง่ดี คิดบวก

๕. พัฒนาความรู้ให้กว้างขวางและทันสมัยอยู่เสมอ

๖. พัฒนาความจำ เพราะความจำที่ดีจะช่วยให้บุคคลเกิดความก้าวหน้าในงาน การพัฒนาความจำเช่น ผูกสมาธิ ทบทวนสิ่งที่สำคัญ มีสมุดบันทึกความจำที่เป็นข้อมูลสำคัญ^{๑๑๑}

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ การพัฒนาการเป็นผู้นำของผู้บริหารควรจะเรียนรู้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผูกเรียนรู้จากข้อมูลการพัฒนาภาวะผู้นำ วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการศึกษาวิจัยต่างๆ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมี ๔ วิธี ดังนี้^{๑๑๒}

๑. การเรียนรู้จากคนอื่น เช่นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ในองค์การถือว่าผู้บังคับบัญชาจะเป็นตัวแบบของบทบาททั้งด้านดีหรือด้านไม่ดีและเป็นแหล่งข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน

๒. การเรียนรู้จากการทำงาน การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้จากการทำงาน และงานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดสร้างสรรค์ จนเกิดผลงานและช่วยส่งเสริม

๓. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม

๔. การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครู

DuBrin จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น ๕ วิธี คือ การทำความรู้จักตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษา การแสวงหาประสบการณ์ การได้รับคำปรึกษาจากผู้มีประสบการณ์^{๑๑๓} โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาตนเองต้องอาศัยข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับผู้บริหารอย่างแจ่มชัด ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เช่น การที่ผู้บริหารพบว่า พนักงานที่มีคุณภาพสูงกลุ่มหนึ่งลาออกจากงาน ผู้บริหารก็จะทำการตรวจสอบคุณลักษณะภาวะผู้นำของตนเองโดยอาศัยข้อมูลที่ใช้บุคคลภายนอกเป็นผู้สัมภาษณ์พนักงานเหล่านั้น เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงคุณลักษณะภาวะผู้นำของตนเองให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การทำความรู้จักตนเองได้โดยใช้หลักการเรียนรู้แบบคิดครั้งวงจร (Single-Loop Learning) กับการเรียนรู้แบบคิดครบวงจร (Double-Loop Learning) กล่าวคือ Argyris ได้อธิบายระดับของความรู้จักตนเองโดยใช้หลักการเรียนรู้แบบคิดครั้งวงจร (Single-Loop Learning) กับการเรียนรู้แบบคิดครบวงจร (Double-Loop Learning) ดังความหมาย ดังนี้^{๑๑๔} ๑) การเรียนรู้แบบคิดครั้งวงจร หมายถึง การทำความรู้จักตนเองระดับหนึ่งที่เกิดขึ้น ผู้เรียนแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพียงเท่าที่จำเป็น เพื่อนำมายืนยัน

^{๑๑๑}ฉันทนา จันทร์บรรจง, จิตวิทยาการบริหาร, (พิษณุโลก: โรงพิมพ์ตระกูลไทย, ๒๕๔๕), หน้า ๑๖๙ - ๑๗๒.

^{๑๑๒}เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ภาวะผู้นำ, ประมวลสาร ชุดวิชาทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕-๘ นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖), หน้า ๒๙-๓๐.

^{๑๑๓}DuBrin, A.J., Leadership: research findings practice and skills, (Boston: Houghton, 1995), pp.330-356.

^{๑๑๔}Argyris, (2004, p. 21 cited in dubrin, 1995 : 330).

หรือใช้อธิบายความคิด หรือการกระทำของตน ถ้าตามกรณีตัวอย่างของผู้บริหาร มีผู้ร่วมงานลาออกมากผิดปกติดังที่กล่าวข้างต้น การเรียนรู้แบบคิดครึ่งวงจรมีได้แก่ การที่ผู้บริหารคิดเพื่อหาเหตุผลป้องกันตนเอง ซึ่ง Argyris ได้อธิบายว่า การเรียนรู้แบบคิดครึ่งวงจรมีเปรียบเสมือนการทำงานของอุปกรณ์ควบคุมความร้อน (Thermostat) ที่จะทำงานโดยอัตโนมัติทันทีที่อุณหภูมิในห้องลดลง ถึงจุดที่กำหนด เช่น ๒๐ องศาเซลเซียส ๒) การเรียนรู้แบบคิดครบวงจร หมายถึง การทำความรู้จักตนเองอีกระดับหนึ่งที่ลึกซึ้งกว่าแบบแรก การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนนำข้อมูลย้อนกลับมายืนยัน หรือใช้อธิบายความมีเหตุผลของเป้าหมายหรือคุณค่าที่ปรากฏในสถานการณ์ ถ้าตามกรณีตัวอย่างของผู้บริหารที่มีผู้ร่วมงานลาออกมากผิดปกติ ดังที่ยกมาดังกล่าวข้างต้น การเรียนรู้แบบคิดครบวงจร ได้แก่ การที่ผู้บริหารตั้งคำถามต่อประสิทธิภาพของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง ผู้ที่จะใช้การเรียนรู้แบบนี้ได้ดีนั้นต้องพยายามลดความคิดป้องกันหรือปกป้องตนเองลง Argyris อธิบายว่า การเรียนรู้แบบคิดครบวงจรมีคล้ายกับว่าก่อนที่จะอุปกรณ์ควบคุมความร้อนจะทำงาน จะต้องตั้งคำถามก่อน เช่น เพราะเหตุใดจึงต้องตั้งอุณหภูมิห้องให้อุปกรณ์เริ่มทำงานไว้ที่ ๒๐ องศาเซลเซียส เพราะเหตุใดจึงไม่ตั้งไว้ ณ ระดับอื่นที่ช่วยให้ประหยัดพลังงานได้มากกว่า เป็นต้น ประโยชน์ของการนำหลักการเรียนรู้หรือทำความรู้จักตนเองของ Argyris ไปใช้ คือ ช่วยให้ผู้บริหารเรียนรู้ และประโยชน์จากการคิดทบทวนหาเหตุผล การพยายามทบทวนเพื่อทำความเข้าใจเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้น จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานหรือใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมขึ้นในโอกาสครั้งต่อไป

๒. การสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ หรือภาวะผู้นำนั้นจำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง วินัยในตนเอง ในที่นี้หมายถึง ความพยายามที่จะรักษาระดับความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้มั่นคง วินัยในตนเอง มีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ ตัวอย่างเช่น การที่ผู้บริหารเห็นว่า การเป็นผู้ฟังที่ดี เป็นพฤติกรรมคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญ ผู้บริหารก็ต้องอ่านหรือศึกษา หรือเข้าฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็นผู้ฟังที่ดีสามารถจับประเด็นได้ถูกต้อง วินัยในตนเองมีความจำเป็นเพราะสภาวะต่างๆ ที่เกิดขึ้น มักจะหันเหความสนใจของผู้บริหารไปสู่ทิศทางอื่นอยู่เสมอ วินัยในตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาดิตตามพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า บุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาตนเองจริง

๓. การศึกษา มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการบริหาร และตำแหน่งของผู้บริหาร สิ่งที่สำคัญกว่าความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาของคุณลักษณะผู้นำ คือ วิธี (How) นำการศึกษาให้เป็นประโยชน์ต่อคุณลักษณะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีความรู้ดี สามารถเรียนรู้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่างๆ จากงานที่ทำ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการ และความรู้ที่ได้จากการทำงานจะช่วยให้ผู้บริหารมีสารสนเทศในการนำมาพัฒนางานและแก้ไขปัญหาใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. การแสวงหาประสบการณ์ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำจำเป็นต้องรวบรวมประสบการณ์ทางการบริหารจากที่ต่างๆ และนำมาพัฒนางาน มีเทคนิคใหม่ๆ ในการบริหาร เพราะถ้าขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถแปรความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์มี ๒ แหล่ง คือ เพื่อนร่วมงานและน้องาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้อย่างดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือให้คำแนะนำอย่างทันทีทันใด อาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ การหาประสบการณ์อาจใช้การสังเกต เวลาผู้บังคับบัญชาเผชิญปัญหาในระหว่างประชุม แล้วพยายาม

นำเทคนิคการแก้ปัญหาที่นำมาใช้กับผู้บังคับบัญชาของตนอีกทีหนึ่ง หรืออาจจะเรียนรู้ที่จะไม่ใช้คุณลักษณะผู้นำแบบนั้น หากพบว่าไม่ใช่คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล แหล่งหรือบุคคลที่สามารถให้ประสบการณ์ ประกอบด้วย ผู้บริหารหรือผู้นำระดับตำแหน่งที่สูงกว่า กลุ่มผู้บริหารระดับเดียวกัน รวมทั้งคณะผู้จัดทำรายงาน (Reporting Staff) การทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบจะช่วยพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ เพราะบทบาทส่วนหนึ่งของผู้บริหาร คือ ต้องเป็นนักแก้ปัญหา และปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมี ความซับซ้อน คลุมเครือ ความกว้างขวางของประสบการณ์คุณลักษณะผู้นำด้านต่างๆ นั้น จะขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้น การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำจึงควรต้องพยายามรวบรวมหาประสบการณ์ด้านการตลาดกับด้านการผลิตในองค์การเป็นอย่างน้อยในทั้งสองด้าน

๕. การได้รับคำปรึกษาจากผู้มีประสบการณ์ เป็นการพัฒนาที่ยึดประสบการณ์เป็นหลัก โดยเชื่อว่าการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำควรจะมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีความรู้ และประสบการณ์เรียกว่า ที่ปรึกษา (Mentor) ซึ่งจะคอยพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแก่ผู้เรียน โดยอาศัย การสอน (Tutoring) การฝึก (Coaching) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับการไว้วางใจในการให้คำปรึกษา และคำแนะนำ ส่วนใหญ่มักได้แก่ ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน หรือนักวิชาชีพ ด้านบริหารบุคคล การให้คำปรึกษาส่วนใหญ่มักเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ให้กับผู้รับคำปรึกษา บางแห่งอาจจะมีระบบการให้คำปรึกษาที่เป็นทางการก็ได้ ผู้ให้คำปรึกษาสามารถให้ตัวอย่างในการใช้คุณลักษณะผู้นำที่มี และไม่มีประสิทธิผล หน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษา คือ คอยฝึกสอนให้ผู้เรียนสามารถใช้คุณลักษณะผู้นำ แต่ในระหว่างที่ผู้รับคำปรึกษา (Mentored) ฝึกใช้คุณลักษณะผู้นำนั้น ผู้ให้คำปรึกษามักจะไม่เข้ามาแทรกแซง โดยปล่อยให้ฝึกใช้คุณลักษณะผู้นำโดยอิสระ

นงลักษณ์ สิ้นสืบล ผล ได้จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ออกเป็น ๓ วิธี^{๑๑๕} ดังนี้

๑. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการพัฒนาผู้เข้าทำงานใหม่เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ใหม่ระเบียบข้อบังคับ การจัดการทั่วไปขององค์การ สภาพแวดล้อม และสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน การปฐมนิเทศจะมีลักษณะอย่างไร ขึ้นอยู่กับสภาพ ตำแหน่ง เนื้อหาสาระ ระยะเวลา และงบประมาณ

๒. การฝึกอบรม (Training) เป็นการอบรมที่ให้ลงมือปฏิบัติจริง ลำดับขั้นของการฝึกปฏิบัติ มีดังนี้ ๑) อธิบายให้ทราบหลักการทั่วไป ๒) สาธิต ๓) ให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ ๔) แก้ไขข้อบกพร่อง ๕) ติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน

๓. การฝึกฝนตนเอง (Self-Training) เป็นวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญในปัจจุบัน เนื่องจากมีสื่อและมีแหล่งความรู้มากขึ้น มีวิธีการ ดังนี้คือ ๑) ตั้งวัตถุประสงค์ และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันเหตุการณ์ ๒) แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ ๓) ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการ ๔) ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในภายนอกองค์การ ๕) ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส ๖) นำการอธิบายและบรรยายในบางโอกาส ๗) เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการ ๘) แสวงหาโอกาสในการดูงานในและต่างประเทศ

^{๑๑๕} นงลักษณ์ สิ้นสืบล ผล, การพัฒนาภาวะผู้นำ, (๒๕๔๒), หน้า ๓๔-๓๖.

อรุณ รักธรรม ใช้คำว่า วิธี (Method) และเทคนิค (Technique) ในความหมายเดียวกัน คือ หมายถึง เครื่องมือในการควบคุมและพัฒนาโปรแกรม โดยจะต้องให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชาผู้เข้ารับการอบรม ผู้ให้การอบรม เวลา และ งบประมาณ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ^{๑๑๖} แบ่งได้ ดังนี้

๑. การพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual) ๑) การศึกษาที่บ้าน เป็นการศึกษาด้วยตนเองของบุคคลแต่ละคน โดยมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานฝึกอบรม อาจเสนอรายวิชาที่สามารถศึกษาด้วยตนเองให้ผู้อบรม สามารถนำกลับไปศึกษาที่บ้านและอาจสนับสนุนให้ได้มีโอกาสในการค้นคว้าจากห้องสมุดเพิ่มเติมได้ ๒) การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการช่วยผู้เรียนให้พัฒนาตนเองในการเรียนรู้ ทักษะใหม่ ซึ่งหัวหน้าจะทำงานใกล้ชิดกับลูกน้องโดย ก. มีการเริ่มต้นจากสภาพที่ผู้เรียนเป็นอยู่ ข. สอนแนะตามความสามารถของบุคคลซึ่งแตกต่างกัน ค. ให้ผู้เรียนกระทำด้วยตนเองมากที่สุด ง. สาธิตให้ดูเป็นตัวอย่าง จ. ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ฉ. สร้างบรรยากาศให้เชื่อมั่น ช. พยายามอยู่ใกล้ชิด ข. กำหนดเป้าหมายและอธิบายมาตรฐาน ฎ. ทำการสอนซ้ำ ๓) การฝึกวิธีทำงาน (Job Instruction : JI) เป็นการฝึกอบรมคนที่มีลักษณะคล้ายกับการสอนงาน (Coaching) แต่เน้นที่ความเร่งด่วนให้สามารถทำงานได้ในเวลาอันรวดเร็ว เน้นทักษะการเคลื่อนไหว (Motor Skill) ในการปฏิบัติงานประจำวัน ๔) การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป (Programmed Learning หรือ Programmed Instruction) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิบัติการตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรม ที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัด และได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง ๕) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลให้สามารถทำงานได้มากกว่า ๑ งาน โดยให้ย้ายจากฝ่ายหนึ่งไปยังฝ่ายหนึ่ง จนกว่าจะเหมาะสม แต่ในภาครัฐบาลอาจทำได้ยาก เนื่องจากใช้ระบบการจำแนกตำแหน่ง

๒. การพัฒนาเป็นกลุ่ม (Group) มักจะดำเนินการกับกลุ่มบุคคล มีวิธีการ คือ ๑) การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการดั้งเดิมที่นิยมใช้กันมาก มีประโยชน์ คือ ประหยัดเวลาและเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงตามเนื้อหาของรายวิชา โดยผู้บรรยาย อาจใช้สื่ออื่นๆ ประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจ ๒) การประชุมอภิปราย (Conference) จัดโดยมุ่งหวังให้ผู้ร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้มีการปรับทัศนคติและวิธีคิดอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ๓) การอภิปรายปัญหา (Panel Discussion) คล้ายการประชุมอภิปราย แต่เน้นที่ปัญหา อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยประธานป้อนคำถามให้สมาชิกอภิปราย โดยให้ผู้ฟังตั้งข้อสังเกตหรือวิจารณ์ คำอภิปรายได้ ๔) การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการประชุมเพื่ออภิปราย หรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะ เรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้อง ก. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ ข. กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุม และชัดเจน ค. จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน ง. ผู้นำการประชุม ต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จ. จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน ช. สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม ๕) การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Laboratory Training หรือ Sensitivity Training หรือ Group Dynamic) บางครั้งเรียกว่า การฝึกอบรมแบบรู้เขารู้เรา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรม และทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น

^{๑๑๖}อรุณ รักธรรม , การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล : ศึกษาเชิงพฤติกรรม. (กรุงเทพมหานคร : เสนาธรรม, ๒๕๔๕), หน้า ๑๙๖ - ๒๓๔.

ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงานและสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น และสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ๖) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมุติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของ ตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ๗) กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์จริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิด ของตนกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ และเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณีศึกษา ต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่าสิ่งใดที่มากระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร ๘) กระบวนการเหตุการณ์ (Incident Process หรือ Critical Incident) เป็นวิธีที่ให้ผู้เรียนได้รับคำบอกสั้นๆ ถึงเหตุการณ์ หรือปัญหาในการทำงาน วิทยากรให้เหตุการณ์ดังกล่าวในการตั้งคำถามประกอบด้วย ก.เหตุการณ์ ข. การหาความจริงโดยการตั้งคำถาม ค. การกำหนด ประเด็น เมื่อได้ความจริงแล้ว ทำการวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ ง. การตัดสินใจ แต่ละคนตัดสินใจเอง โดยระบุว่าจะทำและจะไม่ทำอะไร เพราะเหตุใด จ. การประเมินเปรียบเทียบการตัดสินใจว่าวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ดีจริงหรือไม่ เป็นต้น ๙) การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใด ๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดของผู้อื่น ระดมสมองให้คิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่ การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ๑๐) เกมการบริหาร (Management Game หรือ Simulation) เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาอยู่ในรูปบทเรียนคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนมีโอกาสฝึกวินิจฉัย และคัดเลือกแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสม

จกสนี ชุตินาเทวินทร์ ได้กล่าวถึง วิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการอบรมอย่างมีส่วนร่วมมีทั้งหมด ๑๑ เทคนิค^{๑๑๗} ดังนี้

๑. การบรรยาย (Lecturing)

วิธีการบรรยายเป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมน้อยที่สุด แต่ก็จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม ในบางช่วงเวลาที่ต้องการเนื้อหาทางวิชาการ เช่น ช่วงที่จะต้องมีการป้อนข้อมูลเข้าทางวิชาการ (Technical Input) วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ หรือวิทยากรบรรยาย (Resource Person) ก็จะเป็นผู้นำเสนอเนื้อหาทางวิชาการ ให้แนวคิด หรือทฤษฎี หรือข้อมูล ข้อเท็จจริงต่าง ๆ โดยวิทยากรจะเตรียมไว้ก่อนล่วงหน้า การบรรยาย เป็นการสื่อสารทางเดียว (One Way Communication) ผู้บรรยายอาจจะใช้สื่อทางการศึกษาต่าง ๆ ประกอบการบรรยาย ผู้เข้าอบรมอาจจะมีส่วนร่วมได้บ้าง เมื่อสิ้นสุดการบรรยาย เช่น การถามเพื่อให้เกิดความชัดเจน หรือการแสดงความคิดเห็นการอภิปรายในมุมมองของผู้เข้าอบรม เป็นต้น การบรรยายในการอบรมแบบมีส่วนร่วมไม่ควรจะใช้เวลานานเกินไป ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ ๓๐-๖๐ นาที

^{๑๑๗} จกสนี ชุตินาเทวินทร์, การฝึกอบรมเชิงพัฒนา, (กรุงเทพมหานคร : พี.เอ.ลิฟวิ่ง).

ข้อดีของการบรรยาย

- ก. ไม่มีค่าใช้จ่ายในการเตรียมการ และง่ายต่อการเตรียมการ
- ข. ผู้ฟังทุกคนได้ข้อมูลเหมือนกัน
- ค. ครอบคลุมเนื้อหาได้ดีภายในเวลาอันสั้น
- ง. ใช้ได้กับผู้เข้ารับการอบรมทั้งกลุ่มเล็กกลุ่มใหญ่

ข้อเสียของการบรรยาย

- ก. หากใช้เวลามากไป ผู้เข้าอบรมจะเบื่อ
- ข. หากวิทยากรไม่มีทักษะ
- ค. การบรรยาย ควรมีการเตรียมตัวมาอย่างดี เนื้อหาควรจะสั้นและกระชับ รวมทั้งสื่อที่ใช้ประกอบการบรรยายควรจะทำให้น่าสนใจ

๒. การระดมสมอง (Brainstorming)

การระดมสมอง เป็นการระดมแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้เข้าอบรม หรือหากจะเป็นการระดมความคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหา ซึ่งวิทยากรจะเป็นผู้รวบรวมความคิดต่าง ๆ ไว้ทั้งหมด โดยไม่ตัดสินว่าความคิดของใครผิดหรือถูก แต่วิทยากรจะแยกประเภทหรือจัดให้เป็นหมวดหมู่ให้เห็นชัดเจน การระดมสมองเป็นวิธีการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดี และสามารถดึงเอาประสบการณ์ของผู้อบรมมาใช้ได้ในทันทีทันใด

ข้อดีของการระดมสมอง

- ก. กระตุ้นให้ผู้มีประสบการณ์ได้แสดงความคิดเห็น
- ข. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดความคิดใหม่ ไม่ติดอยู่กับความคิดเดิม
- ค. จูงใจให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วม และรักษาระดับความสนใจของผู้เข้าอบรมให้

ต่อเนื่องตลอดการอบรม

ข้อแนะนำ

- ก. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมแสดงความคิดเห็น ไม่ใช่การกดดัน
- ข. พึงระวังว่า ความคิดเห็นของคนส่วนร่วมน้อยจะครอบงำความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ จึงควรมีวิธีที่ดีในการสับเปลี่ยนสมาชิกในกลุ่มในการแบ่งกลุ่มแต่ละครั้ง

๓. การสนทนาวงกลม (Talking Circle)

การสนทนาวงกลม มีรูปแบบคล้ายกับการอภิปรายโต๊ะกลม โดยการจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลม (นั่งบนพื้น) เพื่อแสดงทักษะต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การพูดจะถูกจัดให้เป็นระเบียบโดยอัตโนมัติ โดยใช้ลูกหินขนาดเหมาะสมมือ ผิวเรียบ รูปทรงกลมหรือรูปทรงไข่ เป็นเสมือนอุปกรณ์ในการควบคุมการพูด วิทยากรจะเป็นผู้เปิดประเด็นก่อน โดยการกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา จากนั้นส่งต่อลูกหินให้ผู้เข้าอบรมที่นั่งถัดไป (ทางซ้ายมือหรือขวามือก็ได้ตามถนัด) ผู้ที่พูดได้ คือ ผู้ที่มีลูกหินอยู่ในมือเท่านั้น ส่วนผู้อื่นเป็นผู้ฟังที่ดี วิทยากรอาจจะมีการถามคำถามเพิ่มเติมเป็นระยะๆ เพื่อให้ชัดเจนและชี้แนะผู้เข้าอบรมไปในแนวทางที่ถูกต้อง การสนทนาวงกลมเป็นที่นิยมมาก โดยเฉพาะในวงการศึกษาในประเทศแคนาดา ทั้งนี้เพราะสามารถพิสูจน์ได้ว่า เป็นวิธีการที่ดี ความสนใจและการมีส่วนร่วมที่ดี ขณะเดียวกันผู้พูดมีความมั่นใจที่จะพูด เมื่อคนที่หนึ่งพูดเสร็จก็เวียนหินให้คนถัดไปได้พูดบ้างตามลำดับ จนครบทุกคน

ข้อดีของการสนทนาวงกลม

- ก. ผู้พูดรู้สึกมั่นใจ ลดอาการประหม่า
- ข. ฝึกมารยาทในการฟังพร้อมๆ กับการฝึกทักษะทางด้านการฟัง
- ค. กระตุ้นการมีส่วนร่วมได้ดี ผู้เข้าอบรมมีความกระตือรือร้น
- ง. เป็นโอกาสที่จะทำให้วิทยากร ได้ทราบถึงความคิดเห็น ทักษะ และความรู้สึก รวมทั้งสิ่งที่ผู้เข้าอบรมสามารถเข้าใจได้ชัดเจน

- จ. ทุกคนมีโอกาสพูดเท่าเทียมกัน
- ข. สามารถปรับใช้ได้หลากหลายโอกาส ตั้งแต่ต้น จนจบการอบรม

ข้อแนะนำ

- ก. เป็นวิธีการที่ใช้เวลาค่อนข้างมาก ฉะนั้น ในแต่ละกลุ่มไม่ควรจะใช้สมาชิกรวมเกินไป
- ข. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการกระตุ้นให้แต่ละคนพูด และมีทักษะในการดึงเรื่องที่พูดให้กลับเข้ามาอยู่ในประเด็น

๔. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis)

การวิเคราะห์กรณีศึกษา เป็นการให้ข้อมูลผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาจากกรณีใดกรณีหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่เป็นจริงหรือเสมือนจริง โดยยกเอามาให้ผู้เข้ารับการอบรมได้วิเคราะห์ วิเคราะห์ หรือหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน กรณีศึกษาอาจจะเป็นคำพูด เป็นข้อเขียน เป็นวิดีโอ หรือเป็นรูปแบบอื่นๆ ก็ได้ ซึ่งเป็นการสร้างประสบการณ์ให้กับผู้เรียนได้ดีมาก โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการที่จะให้มีการพัฒนาความคิดเชิงวิจารณ์ของผู้เข้าอบรม รวมทั้งการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

ข้อดีของกรณีศึกษา

- ก. เนื่องจากกรณีศึกษาเป็นเหมือนการเข้าไปสู่สถานการณ์การทำงานจริง ผู้เข้ารับการอบรมจึงให้ความสนใจ และมีส่วนร่วมสูง
- ข. กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดสร้างสรรค์ในเชิงวิจารณ์และหาเหตุผล
- ค. สามารถนำไปผสมผสานกับวิธีการเรียนการสอนอื่นๆ ได้ดี

ข้อแนะนำ

- ก. วิทยากรจะต้องปรับปรุงให้ข้อมูลถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ
- ข. วิทยากรจะต้องเตรียมพร้อมในการที่จะตอบปัญหาอันสามารถจะเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ

๕. เทคนิคการตั้งคำถาม (Questioning Technique)

วิธีการตั้งคำถาม ถือเป็นเทคนิคในการเรียนการสอนอย่างหนึ่ง วิทยากรสามารถตั้งคำถามได้หลากหลายเพื่อทดสอบการเรียนรู้และเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ช่วยเปิดประเด็นอภิปราย เทคนิคของการตั้งคำถามจะช่วยให้ผู้เข้าอบรม ได้เรียนรู้ถึงลักษณะต่างๆ ของการถาม การคิดวิเคราะห์ การค้นพบ การถกเถียง และการแก้ปัญหา

ข้อดีของการตั้งคำถาม

- ก. สามารถประเมินการเรียนรู้ได้โดยไม่ต้องใช้แบบทดสอบข้อเขียน
- ข. ประหยัด คล่องตัว
- ค. จูงใจให้เกิดการมีส่วนร่วม และการให้ผู้เรียนเป็นจุดศูนย์กลาง

ง. กระตุ้นให้เกิดทางเลือกในการมองปัญหาและคำตอบ

ข้อควรพิจารณา

ก. วิทยากรควรมีทักษะ ในการตั้งคำถามที่หลากหลาย เช่น การตั้งคำถามเพื่อทดสอบ การตั้งคำถาม เพื่อเปิดประเด็นอภิปราย ซึ่งวิทยากรอาจเตรียมคำถามมาก่อนล่วงหน้าได้ เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นและบรรลุตามวัตถุประสงค์

ข. กรณีที่ผู้เข้ารับการอบรมแสดงอาการลังเลในการตอบคำถาม ควรจะผ่านเลยไป วิทยากรไม่ควร “จี้” ให้ตอบซึ่งจะทำให้เกิดความอึดอัด

๖. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการแสดงบทบาทที่เกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ในเรื่องราวต่างๆ ที่สมมติขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นจริง เป็นเรื่องจริง หรือสามารถเกิดขึ้นได้จริงวิทยากรจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สะท้อนถึงปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือสะท้อนภาพของเหตุการณ์หนึ่ง ใช้วัสดุอุปกรณ์ในการแสดงเท่าที่จะทำได้ ซึ่งเป็นแบบง่ายๆ ไม่เน้นความหรูหรา สั้นเปลือก ในการเตรียมการ ส่วนใหญ่เป็นการประยุกต์ใช้ของที่มีอยู่แล้วรอบตัว วิทยากรมีเวลาให้ ไม่มีในการเตรียมการในแต่ละกลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่สมาชิกในกลุ่มก็จะมีการประชุมเพื่อแบ่งบทบาทหน้าที่กัน มีการซักซ้อมกันพอสมควร และแต่ละกลุ่มออกมาแสดง โดยใช้เวลา ในการแสดง ไม่มากนักเช่นกัน วิทยากร รวมทั้งผู้เข้าอบรม จะเป็นผู้สังเกตการณ์ในขณะที่แสดงบทบาทสมมติและวิเคราะห์ว่าเกิดอะไรขึ้น การแสดงสื่อความหมายอย่างไร การแสดงบทบาทสมมติจะช่วยฝึกทักษะในทางสร้างสรรค์ ส่งเสริมความเข้าใจกัน เป็นการกระตุ้นสำนึกภายใน รวมทั้งการหยั่งรู้ของผู้เข้าอบรม ให้มาสู่พฤติกรรมภายนอก อันเป็นการพัฒนาศักยภาพในการแสดงออกของผู้เข้าอบรม

ข้อดีของการแสดงบทบาทสมมติ

ก. ผู้เข้าอบรมได้มีส่วนร่วมเต็มที่

ข. เป็นการเรียนรู้ในรูปแบบในการนำเสนอที่แตกต่างไปจากการนำเสนอแบบธรรมดา

ค. ฝึกการทำงานเป็นทีม

ข้อควรพิจารณา

ก. ใช้เวลาค่อนข้างมาก

ข. ต้องระวังและให้แน่ใจว่าถ้าแสดงไม่ดี ความหมายจะผิดไป

๗. กลุ่มทำงาน (Working Group)

กลุ่มทำงาน เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของการฝึกการทำงานร่วมกัน อันจะหมายรวมถึงการฝึกคุณลักษณะ ความเป็นผู้นำ ผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม โดยวิทยากรจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มทำงาน กลุ่มละประมาณ ๓-๘ คน เพื่อให้ทำงานร่วมกัน เฉพาะกิจ เฉพาะเรื่อง ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประยุกต์การเรียนรู้ในการทำงาน การแก้ไขปัญหา หรือในการหาข้อสรุปอย่างใดอย่างหนึ่ง

ข้อดีของกลุ่มทำงาน

ก. เพื่อกระตุ้นการทำงานเป็นหมู่คณะ

ข. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ในการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ค. เพื่อกระชับสัมพันธ์และเสริมสร้างความสามัคคี

ข้อควรพิจารณา

- ก. การทำงานกลุ่ม ใช้พื้นที่ค่อนข้างมาก จึงจำเป็นจะต้องมีพื้นที่หรือมีห้องเพียงพอ
- ข. วิทยากรจะต้องเผื่อเวลาในการใช้ห้องเอาไว้ด้วย เนื่องจากอาจจะมียุทธศาสตร์ที่ไม่สามารถเสร็จทันในเวลา

๘. การดูงานภาคสนาม (Field Visit)

การดูงานภาคสนาม เป็นเทคนิคหนึ่งทางการศึกษาที่ผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้จากการเห็นของจริงในพื้นที่ทางการปฏิบัติงานจริง ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้เกิดผลดีขึ้น การดูงานภาคสนาม หากมีผู้เข้าอบรมจำนวนมาก หรือพื้นที่ในการดูงานคับแคบ วิทยากรอาจจะแยกผู้เข้าอบรม แบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย ๒-๓ กลุ่ม เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สังเกตการณ์ใกล้ชิด มีโอกาสได้ซักถามข้อสงสัยได้อย่างละเอียด เจาะจงได้ตรงประเด็นตามความสนใจของแต่ละคน

ข้อดีของงานภาคสนาม

- ก. เป็นการจัดให้ผู้เข้าอบรม ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง
- ข. ทำให้ผู้เข้าอบรมกระตือรือร้น ตื่นตาตื่นใจ มีความสนใจต่อเนื่อง
- ค. ย่นเวลาการเรียนรู้ เกิดทักษะการประยุกต์ใช้เกิดการเข้าใจแจ่มแจ้ง
- ง. การได้ดูงานจากของจริง มีผลต่อการเรียนรู้ยิ่งกว่าบทเรียน หรือ คำพูด

ข้อควรพิจารณา

- ก. วิทยากรจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการสรุป เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความคิดรอบคอบ รวมทั้งการเสนอแนะประเด็นต่าง ๆ
- ข. ใช้เวลา และมีค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะกรณีเดินทางไกล

๙. ละครคน (Drama Theatre)

ละครคน เป็นเทคนิควิธีการทางการศึกษาอย่างหนึ่ง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม มักจะใช้ในการอบรม หลักสูตร “Training of Trainers” ที่ทำงานทางด้านการพัฒนา ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อนำเทคนิคนี้ไปใช้ในการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมกับชาวบ้านในชุมชน โดยให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการแสดงออกในเรื่องของการพัฒนาโดยใช้ละคร (เงียบ) สื่อความหมายแทนการใช้คำพูด

ตัวอย่าง : การแสดงละครคน เรื่อง ปัญหาความรุนแรงในครอบครัว

วิทยากรให้ผู้เข้าอบรมแบ่งเป็นกลุ่มๆ ละ ๕-๘ คน โดยประมาณ จากนั้นมอบหมายให้แต่ละคนสะท้อนภาพปัญหาของชุมชน โดยการแสดงละคร โดยการแสดงออกท่าทางอย่างเดียวไม่มีบทสนทนา การแสดงมีประมาณ ๓-๔ ฉาก ใช้เวลาในการนำเสนอ ฉากละประมาณ ๓-๕ นาที

ฉากที่ ๑ : ปัญหาความรุนแรงที่เกิดขึ้นในครอบครัว

ฉากที่ ๒ : ผลกระทบจากความรุนแรงที่เกิดขึ้นในครอบครัว

ฉากที่ ๓ : สาเหตุของปัญหา

ฉากที่ ๔ : วิธีแก้ปัญหา

ในการแสดงแต่ละฉาก จะมีผู้ดำเนินการในกลุ่ม ๑ คน คอยบอกให้การแสดงหยุด (Freeze) เมื่อถึงตอนสำคัญที่จะนำเสนอความคิดหลักในแต่ละฉาก โดยเมื่อผู้แสดงได้รับคำสั่งให้หยุดทุกคนจะแสดงท่าทางเอาไว้ จากนั้นเปลี่ยนเป็นฉากต่อไป

ข้อดีของละครคน

- ก. สามารถสื่อความได้โดยไม่ต้องใช้วาจา
- ข. ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมสูง
- ค. สามารถดึงความสนใจได้ต่อเนื่อง
- ง. เกิดการเรียนรู้จากการแสดงของกลุ่มเพื่อน

ข้อที่ควรพิจารณา

ก. ใช้เวลาเตรียมการค่อนข้างมาก ดังนั้น ข้อเสนอแนะก็คือ วิทยากรควรมอบหมายให้เตรียมการแสดงนอกเวลาการอบรม

ข. ในบางเรื่องทำให้ไม่สามารถแสดงออก หรือไม่สามารถสื่อความหมายได้ชัดเจน ซึ่งผู้แสดงควรใช้วิธีการเขียนข้อความสั้นๆ ติดที่หน้าอก หรือที่หลังผู้แสดง เพื่อช่วยในการนำเรื่อง หรือช่วยในการสื่อความหมาย

๑๐. เทคนิค เอ ไอ ซี (AIC Technique)

เทคนิค เอ ไอ ซี เป็นเทคนิควิธีการที่มีต้นกำเนิดมาจากประเทศแคนาดา เอ ไอ ซี เป็นตัวย่อมาจาก :

A = Appreciate ได้แก่ การทำให้ทุกคนพอใจตามความต้องการ (Needs)

I = Influent ได้แก่ ข้อจำกัดต่างๆ หรือองค์ประกอบต่างๆ ที่มีอิทธิพล

C = Control คือ ทำอย่างไรหรือควบคุมอย่างไร ให้ไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ

โดยวิทยากรแบ่งชาวบ้านในหมู่บ้านออกเป็นกลุ่ม ๆ ละประมาณ ๒๐-๓๐ คน สมาชิกในกลุ่มมีทั้งเพศหญิงและเพศชาย จัดให้มีบุคคลต่างอายุกัน ต่างระดับกัน รวมอยู่ในกลุ่มเดียวกันขั้นตอนที่ ๑ : ให้ชาวบ้านเขียนคุณลักษณะของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน อันพึงประสงค์ว่า ต้องการให้กำนัน ผู้ใหญ่บ้านของตน มีคุณลักษณะอย่างไร ซึ่งในขั้นตอนนี้แต่ละคนจะร่วมแสดงความต้องการ (Needs) ออกมา ขั้นตอนที่ ๒ : ให้ชาวบ้านอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็นว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน อันพึงประสงค์ในขั้นตอนที่ ๑ นั้น มีข้อจำกัดหรือปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ขั้นตอนที่ ๓ : วิเคราะห์ปัญหา หรือวิธีการควบคุมกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จนั้น

ข้อดีของเทคนิค เอ ไอ ซี

ก. เป็นวิธีการให้ชาวบ้านได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดคุณลักษณะ กำนัน ผู้ใหญ่บ้านอันพึงประสงค์ อันจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองของ กำนัน ผู้ใหญ่บ้านอันพึงประสงค์

ข. สอนให้ชาวบ้านเกิดทักษะในการคิด และทำอย่างเป็นระบบ และสามารถคิด กลั่นกรอง คัดเลือก กำนัน ผู้ใหญ่บ้านอันพึงประสงค์

ค. วิธีการนี้ทำให้ชาวบ้าน มีส่วนร่วมในคัดเลือก กำนัน ผู้ใหญ่บ้านอันพึงประสงค์

ข้อที่ควรพิจารณา

ก. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน

ข. ถ้านิยามข้อจำกัด หรือระบุปัญหาอุปสรรคผิดไป ก็จะสรุปผิด และไม่เกิดประโยชน์

ค. วิทยากรจะต้องมีความรู้ทางด้านคุณลักษณะของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ดีที่ประสบความสำเร็จ และเป็นมืออาชีพ เพื่อช่วยแนะนำแนวทางในการกำหนดคุณลักษณะที่ดีของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน กับชาวบ้าน

๑๑. เกมการศึกษา (Educational Games)

เกมการศึกษา เป็นเกมที่ใช้ในการอบรมและใช้ในการเรียนการสอนที่มีลักษณะทางกิจกรรมกลุ่ม (Group Activities) ที่มีผู้เข้าร่วมกลุ่มตั้งแต่สองคนขึ้นไป บางครั้งเรียกว่า เกมกลุ่ม (Group Games) ก็มี บางเกมจะมีลักษณะของการแข่งขันด้วย ในแต่ละเกมจะมีลักษณะ มีกติกา และมีจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ที่ต่างกัน ปกติเกมการศึกษาจะเป็นกิจกรรมที่จะช่วยเสริมให้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้น สนุกสนาน ไม่เบื่อ ซึ่งนักศึกษาได้พยายามคิดค้นวิธีนี้ขึ้นมาเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความเพลิดเพลิน การใช้เกมประกอบในการฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาทักษะของผู้เข้ารับการอบรมในหลายๆ ด้าน อาทิ ทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในความเป็นผู้นำ ทักษะในการตัดสินใจ รวมทั้งพัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัว ประสาทสัมผัสต่างๆ

Arends ได้มีการศึกษาถึงการใช้เกมเพื่อช่วยในกระบวนการเรียนรู้ ก็พบว่ามีความมากในเรื่องของการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในกลุ่มสมาชิกเป็นการสร้างวัฒนธรรมกลุ่ม และเป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ^{๑๑๘}

การเลือกใช้เกมการศึกษา จะต้องเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของหลักสูตร สถานภาพและลักษณะโดยรวมของผู้เข้าอบรม ทั้งนี้ เพราะบางเกมก็อาจจะไม่เหมาะกับคนบางกลุ่ม รวมทั้งจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมประเพณีที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ หรือแม้แต่ในประเทศเดียวกันก็อาจจะแตกต่างกันในแต่ละภาคด้วย

ข้อดีของเกมการศึกษา

- ก. กระตุ้นการมีส่วนร่วมได้สูงมาก
- ข. ผู้ร่วมกิจกรรมสนุกสนาน คลายเครียด
- ค. สามารถปรับใช้ได้หลากหลายวัตถุประสงค์ เพื่อการเรียนรู้ เพื่อแบ่งกลุ่มเพื่อสร้างบรรยากาศ เพื่อเปลี่ยนอิริยาบถ ฯลฯ
- ง. แต่ละกิจกรรมใช้เวลาไม่มาก สามารถปรับเวลาให้สั้นยาวได้ตามความเหมาะสม
- จ. เกม สามารถสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้เข้าอบรมได้ในระยะเวลาอันสั้น

ข้อจำกัด

- ก. หากเลือกเกมที่ไม่เหมาะสม ผู้เข้ารับการอบรมบางคนจะรับไม่ได้และต่อต้าน โดยเฉพาะผู้อาวุโสและผู้บริหารระดับสูง ฉะนั้น วิทยากรจึงจะต้องมีวิธีการนำเกมมาใช้
- ข. บางเกม มีค่าใช้จ่ายสูงในเรื่องของอุปกรณ์

Dessler ได้กล่าวถึง รูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร โดยระบุว่ารูปแบบที่นิยมใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร ๓ วิธี^{๑๑๙} ดังนี้

๑. วิธีการขณะปฏิบัติงาน (on-the-Job Method) หรือเรียกว่า การพัฒนาโดยวิธีให้มีประสบการณ์จากการทำงาน เป็นการดำเนินงานในขณะที่ผู้บริหารอยู่ในองค์การ โดยเชื่อว่ารูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร ที่สำคัญ คือ การพัฒนาโดยผ่านการปฏิบัติงานซึ่งมีหลายรูปแบบ คือ

^{๑๑๘} Arends, 1998, p. 201.

^{๑๑๙} Dessler, Gray., Organization theory : Integrating structure and behavior, Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1991, pp.254-275.

๑) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) คือ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งโดยวิธีหมุนเวียนเปลี่ยนกันไป ให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง อย่างไรก็ตามผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานหมุนเวียนกันไป ควรเป็นเจ้าหน้าที่ในระดับที่ไม่ใช่ตำแหน่งที่ต่ำเกินไป วัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงาน คือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งการฝึกอบรมวิธีอื่นๆ อาจทำให้รู้งานเฉพาะงานใดงานหนึ่งเท่านั้น แต่วิธีนี้ช่วยให้ได้มีโอกาสทำงานด้านอื่นซึ่งจะทำให้มีประสบการณ์มากยิ่งขึ้น

๒) การสอนงาน (Coaching) เป็นการพัฒนาในลักษณะให้ไปปฏิบัติร่วมกับผู้บริหารที่จะไปแทนที่และรับคำแนะนำจากผู้บริหารที่รับผิดชอบในตำแหน่งนั้นอยู่ การสอนงานมีความแตกต่างจากการปรึกษา คือ ผู้บังคับบัญชาจะสอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน จะชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องปฏิบัติ วิธีการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะต่างๆ การติดตามผล และการแก้ไขข้อผิดพลาด โดยมีวัตถุประสงค์ไม่เพียงแต่สอนหรือแนะแนวให้ปฏิบัติงานเป็นเท่านั้นแต่จะต้องแนะวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าต่อไป ส่วนการปรึกษางานเป็นเพียงการอภิปรายหรือซักถามข้อสงสัยระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งค่อนข้างจะเป็นเรื่องส่วนตัวบุคคล

๓) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) หรือการทดลองเรียนงาน เป็นเทคนิคการฝึกอบรมโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับอนุญาตให้วิเคราะห์และแก้ปัญหาขององค์การอย่างเต็มที่เต็มเวลา เป็นการมอบหมายให้ทำงานแทนหัวหน้าชั่วคราว โดยเสมือนว่าหัวหน้าไม่อยู่นั่นเอง ซึ่งทำได้หลายวิธี คือ หัวหน้าอาจเลือกคนใดคนหนึ่งให้มาเป็นผู้ทดลองงาน โดยสอนให้รู้วิธีและปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวัน หรือหัวหน้าอาจลาหยุดงานชั่วคราวเพื่อพักผ่อนหรือไปตรวจงานแล้วเลือกผู้ใต้บังคับบัญชามาทำการแทน หรือการแต่งตั้งให้ลูกน้องคนใดคนหนึ่งมาทำหน้าที่ผู้ช่วยโดยมอบหมายให้ช่วยทำงานหลายอย่าง ซึ่งอาจมอบงานให้ทำเป็นอย่างๆ ไป การทดลองปฏิบัติงานเป็นหลักการฝึกหัดและทำให้เรียนรู้งานได้เร็วซึ่งเป็นวิธีเรียนด้วยการกระทำ เป็นการกระตุ้นจิตใจและช่วยลดภาระงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย นอกจากนี้ยังเป็นหลักประกันว่าการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งมีความเหมาะสม เพราะถ้าผลการทดลองปฏิบัติงานไม่ดีก็จะไม่แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทน

๔) การแต่งตั้งเป็นกรรมการลำดับรอง (Junior Board) เป็นการวางแผนความก้าวหน้าที่ช่วยให้ผู้บริหารได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าของตนโดยพิจารณาว่าตนอยู่ในตำแหน่งใดจะก้าวไปอยู่ในตำแหน่งใด และพิจารณาว่าการก้าวไปจุดนั้นมีวิธีการ เงื่อนไขหรือข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างไรทำตนให้เป็นตัวอย่างในการทำงาน

๒. วิธีนอกการปฏิบัติงาน (Off-the Method) เป็นการดำเนินการโดยจัดขึ้นภายนอกองค์การหรือนอกเหนือการปฏิบัติงานประจำซึ่งมักจัดในลักษณะห้องเรียนหรือห้องอบรม ซึ่งมีรูปแบบ ดังนี้คือ

๑) กรณีศึกษา (Case Study Method) เป็นวิธีการที่ใช้การนำเสนอปัญหาขององค์การต่อผู้เข้ารับการอบรมให้ผู้เข้ารับการอบรมทำการวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหา ค้นหาวิธีการแก้ไขแล้วนำมาอภิปรายกับผู้เข้าอบรมอื่นๆ

๒) เกมการบริหาร (Management Method) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างความสนใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมและทำกิจกรรมที่กำหนดขึ้นด้วยตัวเอง ซึ่งเป็นการฝึกทักษะในการแก้ปัญหาต่างๆ รวมทั้งวางแผนการทำงานด้วย

๓) การสัมมนาภายนอก (Outside Seminar) เป็นการเข้าร่วมสัมมนาที่องค์กรภายนอก จัดและตรงกับความต้องการของการพัฒนาผู้บริหาร องค์กรภายนอกอาจจะเป็นสมาคมหรือองค์กร เอกชนอื่นๆ ที่จัดหัวข้อการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารต่างๆ

๔) โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย (University-Related Program) เป็นการร่วมมือ กับมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร โดยมหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดหรือเตรียมโปรแกรมการ พัฒนาผู้บริหารโดยอาจเป็นในลักษณะโครงการศึกษาต่อเนื่อง หลักสูตรรายบุคคล หรือโครงการที่ได้รับ ประกาศนียบัตรก็ได้

๕) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) เป็นเทคนิคในการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการอบรม แสดงบทบาทเป็นบุคคลต่างๆ ในสถานการณ์การบริหารจริง กล่าวคือ ผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำการพัฒนา นั้นจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทในห้องอบรม ซึ่งอาจจะเป็นกรณีของเรื่องราวใดเรื่องหนึ่งให้แสดง บทบาทและมีการโต้ตอบจากผู้แสดงบทบาทคนอื่นๆ เช่นเดียวกับการแสดงละคร ผู้แสดงบทบาทจะ ได้รับมอบหมายให้สมมติว่า เป็นบุคคลใดบุคคลหนึ่งในสถานการณ์นั้นและให้ปฏิบัติต่อเหตุการณ์ ของอีกคนหนึ่งในลักษณะที่เมื่อเหตุการณ์เช่นนั้นเกิดขึ้นแล้วจะอย่างไร

๖) การวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง (The in-Basket Technique) เป็นวิธีการหนึ่ง เป็นที่นิยมกันมากในการพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจทางการบริหาร มักจะนิยมใช้ในขั้นตอนของ การคัดเลือกผู้บริหารมากพอๆ กับการนำมาใช้พัฒนาการจัดการโดยมีวิธีการคือ ผู้เข้ารับการอบรม จะได้รับมอบหมายหรือได้รับเอกสารจำนวนหนึ่ง ซึ่งมีการกำหนดแบบอย่างไว้ล่วงหน้าและมักจะให้ พยายามเหมือนกับสภาพที่เป็นจริงของงานผู้บริหารทุกคนทั้งเรื่องราวที่ต้องตัดสินใจและเรื่องราวที่ส่ง เข้ามาตลอดจนบันทึกข้อความทางโทรศัพท์ที่เลขานุการจัดให้ ภายในเอกสารนั้นก็จะมีการแทรก เรื่องสำคัญ จะใส่รวมไว้ในเอกสารปนอยู่กับเรื่องปกติอื่นๆ ที่เป็นงานประจำ เช่น ค่าขอลาหยุด หนังสือเชิญให้เป็นวิทยากรพูดในงานเลี้ยงอาหารค่ำ เป็นต้น ทั้งหมดนั้นมอบให้กับผู้เข้ารับการอบรมให้ ทำการวิเคราะห์และพิจารณาโดยใช้ดุลยพินิจและให้ตัดสินใจว่าจะทำอะไรก่อนหลังภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งคุณภาพของการตัดสินใจและจัดลำดับก่อนหลังที่ต่างกันั้นเอง จะถูกนำมาพิจารณาความสามารถ ของแต่ละบุคคล

๗) การปฏิบัติตามตัวแบบ (Behavior Model) หรือเป็นแบบแผนพฤติกรรม ซึ่งเป็น เทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ดูเทคนิคการบริหารที่ดีจากภาพยนตร์หรือวีดิทัศน์ หลังจากนั้นให้แสดงบทบาทสถานการณ์จำลองแล้วหัวหน้าก็ให้ความเห็นต่อการแสดงบทบาทนั้น

๘) การพัฒนาโดยศูนย์พัฒนาภายในองค์กร (In-House Development Center) เป็นวิธีการที่ยืดสภาพขององค์กรเป็นหลักให้ผู้บริหารได้ฝึกปฏิบัติจริงเพื่อเป็นการพัฒนาปรับปรุงทักษะ และทางการบริหาร

๓. เทคนิคพิเศษ (Special Technique) เป็นการพัฒนาโดยใช้เทคนิคพิเศษเฉพาะด้าน เช่น เทคนิคการรับรู้ความรู้สึก (Sensitivity Training) เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง เป็นต้น

McCaughey ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปได้ว่าวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำมี ๔ วิธี คือ

๑. การเรียนรู้จากการทำงาน การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ ทำหยาบมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำหยาบในระดับ

ที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วย งานที่ท้าทายทำให้มีผลงาน จะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

๒. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์กรที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role Model) ทั้งในด้านดีและไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งข้อมูล เป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

๓. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครูเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

๔. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่างๆ ที่ยืนยันว่า ภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้มีความรู้ รู้กระบวนการในการนำ และรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนได้

Wills เห็นว่า วิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนา^{๑๒๐} ดังนี้

๑. การฝึกอบรมในห้อง โดยวิทยากรเป็นผู้นำ (Classroom/Trainer-Led)
๒. การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning)
๓. การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ (Computer-Based Training)
๔. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (On-the-Job Training)
๕. การฝึกอบรมหลักสูตรจากภายนอก (External Course)
๖. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
๗. การสัมมนา (Seminar)
๘. การประชุมทางวิชาการ (Conference)
๙. การประชุม (Meeting)
๑๐. การศึกษาภาคค่ำ (Evening Course)
๑๑. การศึกษาต่อ (Further Education)
๑๒. การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (Assignment)
๑๓. การร่วมวงจรคุณภาพ (Participation in Q.C.)
๑๔. การอ่านหนังสือ หรือบทความ (Reading Article and Books)

Truelove เสนอวิธีการพัฒนาไว้ ๓ วิธี^{๑๒๑} คือ ๑) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ๒) การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว และ ๓) การเรียนรู้แบบกลุ่ม มีรายละเอียด ดังนี้

^{๑๒๐} Wills, M. Managing the Training Process : Putting the Basic into Practice, (London : McGraw-Hill, 1993, p. 9.

^{๑๒๑} Truelove, S. Handbook of Training and Development, Oxford : Blackwell, 1992, pp. 168 – 169.

๑. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Solo Learning) ได้แก่
 - ๑) การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (Assignmemt)
 - ๒) การใช้บทเรียนโปรแกรม (Programmed Learning)
 - ๓) การทำโครงการเดี่ยว (Project-Individual)
 - ๔) การปฏิบัติซ้ำ (Action Maze)
 - ๕) การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม (Computer-Based Training)
 - ๖) การใช้วิดีโอแบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Video)
 - ๗) สถานการณ์จำลอง (Simulation)
๒. การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว (One-to-one Learning) ได้แก่
 - ๑) การฝึกหัดตามคำแนะนำ (Guided Practice)
 - ๒) การสอนงาน (Coaching)
 - ๓) การให้คำปรึกษา (Counseling)
 - ๔) การฝึกงาน (Mentoring)
 - ๕) การสาธิต (Demonstrating)
 - ๖) สถานการณ์จำลอง (Simulation)
 - ๗) การอ่านตามคำแนะนำ (Guided Reading)
 - ๘) การติวเข้ม (Tutorial)
๓. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group Learning) ได้แก่
 - ๑) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Piaying)
 - ๒) การสอนกลุ่มย่อย (Micro Teaching)
 - ๓) การบรรยาย (Lecture)
 - ๔) การเรียนจากบทเรียน (Lesson)
 - ๕) การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Discussion)
 - ๖) การทำโครงการรายกลุ่ม (Project-Group)
 - ๗) การฝึกปฏิบัติ (In-Tray Exercise)
 - ๘) การฝึกปฏิบัติ-ทักษะเฉพาะด้าน (Exercise-Skills)
 - ๙) การฝึกปฏิบัติ-รายกลุ่ม (Exercise-Group)
 - ๑๐) การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์ (Case Study-Incident)
 - ๑๑) สถานการณ์จำลอง (Simulation)
 - ๑๒) เกมทางธุรกิจ (Business Game)
 - ๑๓) การเรียนรู้จากการค้นคว้า (Discovery Learning)
 - ๑๔) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning Ser)
 - ๑๕) การระดมสมอง (Brainstorming)
 - ๑๖) การศึกษานอกสถานที่ (Field Trip)
 - ๑๗) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Open Forum)

Thomas Lickona ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ต้องพัฒนาองค์ประกอบ ๓ ส่วน ได้แก่ ความรอบรู้ด้านศีลธรรม (Moral Knowing) สำนักทางจริยธรรม (Moral feeling) และการปฏิบัติทางศีลธรรม (Moral Action) มีรายละเอียด ดังนี้^{๑๒๒}

๑. ความรอบรู้ทางด้านศีลธรรม (Moral Knowing) ประกอบด้วยคุณลักษณะ ๖ ประการ

๑) ความตระหนักในศีลธรรม (Moral awareness) เป็นคุณธรรมพื้นฐานของ ทุกเพศทุกวัย

๒) ความรอบรู้ค่านิยมทางศีลธรรม (Knowing moral values) เป็นความรอบรู้ในค่านิยม เช่น ความเคารพในชีวิตและเสรีภาพ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมความอดทน ความมีมารยาทสุภาพ ความมีวินัยในตนเอง ความมีคุณธรรม ความมีน้ำใจ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และความกล้าหาญ

๓) การรับรู้มุมมองของคนอื่น (Perspective - taking) เป็นความสามารถในการมองผู้อื่นด้วยมุมมองว่าเพราะเหตุใดเขาจึงคิดกระทำ และรู้สึกอย่างนั้นด้วยใจที่เป็นธรรม รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา

๔) การมีเหตุผลทางศีลธรรม (Moral reasoning) เป็นความเข้าใจว่าเพราะเหตุใดเราจึงต้องมีศีลธรรม เพราะเหตุใดเราต้องรักษาสัจจะ เป็นต้น

๕) การตัดสินใจ (Decision - making) เป็นความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องคุณธรรมจริยธรรมที่ถูกต้อง

๖) ความรู้ในตนเอง (Self - knowledge) ความรู้เรื่องศีลธรรม จริยธรรม เป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้なแบบไทย การพัฒนาคุณธรรมในตนเองเป็นการตระหนักคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน และจะทดแทนหรือแก้ไขจุดอ่อน จุดแข็งนั้นได้อย่างไร

๒. สำนักทางจริยธรรม (Moral feeling) ประกอบด้วยคุณลักษณะ ๖ ประการ

๑) หิริโอตตปละ (Conscience) มีลักษณะในสองด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจ เช่น รู้ว่าสิ่งใดถูก และด้านความรู้สึก ได้แก่ ความรู้สึกที่เป็นภาระหน้าที่ ว่าจะทำอย่างไรให้ถูกต้องหรือที่เรียกว่า ความละอาย ความเกรงกลัว ไม่กล้าทำความผิด เป็นต้น

๒) การเห็นคุณค่าในตนเอง (Self - esteem) เป็นการเห็นคุณค่าของตนเอง ความเคารพในตนเอง

๓) การเห็นใจผู้อื่น (Empathy) เป็นความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น การเอาใจเขามาใส่ใจเรา

๔) รักดี (Loving the good) เป็นการรักที่จะทำความดีเมื่อคนทั้งหลายรักในคุณงามความดี พวกเขาจะยอมทำดี มีศีลธรรม และเห็นว่าการทำความดีเป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำ

๕) การควบคุมตนเอง (Self - control) การรู้จักควบคุมตนเองเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะคิดหรือตัดสินใจที่จะรู้จักควบคุมตนเองไม่ให้ทำผิดศีลธรรมจริยธรรม รู้จักที่จะเลือกทำในสิ่งที่ดีที่ถูกต้อง

^{๑๒๒} Thomas Lickona, Character Education Quality Standards, New York: Holt Rinehart and Winston, 1976.

๖) ความนอบน้อมถ่อมตน (Humility) ความนอบน้อมถ่อมตนเป็นส่วนประกอบจำเป็น และสำคัญของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ผู้นำที่มีความนอบน้อมถ่อมตนจะทำให้ปลอดภัย จากศัตรู

๓. การปฏิบัติทางศีลธรรม (Moral Action) ประกอบด้วยคุณลักษณะ ๓ ประการ

๑) สมรรถนะ (Competence) เป็นความสามารถทางศีลธรรมของผู้นำแบบไทยอัน พึงประสงค์ ในการตัดสินใจความรู้สึกในผลกระทบจากการกระทำทางศีลธรรม การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วย ความยุติธรรม เป็นต้น

๒) ความมุ่งมั่น (Will) ความตั้งใจ ตั้งใจ ที่จะทำแต่ความดีและเป็นคนดี ซึ่งจะเป็น ตัวช่วยให้คุณลักษณะผู้นำแบบไทยรู้จักควบคุมอารมณ์ไม่ให้ยู่เหนือเหตุผล และความตั้งใจเป็น แกนหลักของคุณธรรมเรื่องความกล้าหาญ

๓) ลักษณะนิสัยส่วนตัว (Habit) ลักษณะนิสัยที่ดีมีคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนา คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ย่อมส่งผลให้คุณลักษณะที่ดีเหล่านี้ติดตัวไปตลอดชีวิต

Paul Birch ได้เสนอแนวทางการในการพัฒนาตนเองและทีมงาน ดังนี้^{๑๒๓}

๑. ฝึกการสร้างพลัง ให้มีสุขภาพร่างกาย และจิตใจที่แข็งแรงสมบูรณ์
๒. ฝึกการพัฒนาตนเองให้เป็นวีรบุรุษ
๓. ฝึกการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น
๔. ฝึกการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับชีวิต
๕. ฝึกพัฒนาการสร้างทีมงานผู้ได้บังคับบัญชา
๖. ฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะทาง เทคนิค
๗. ฝึกการประชุม ในรูปแบบต่างๆ
๘. ฝึกการทำงานแบบขยายเครือข่าย
๙. ฝึกพัฒนาความจำ
๑๐. ฝึกการสนทนาอย่างมีประสิทธิภาพ
๑๑. การฝึกการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา
๑๒. การฝึกทักษะการสื่อสาร

สมพงษ์ เกษมสิน จำแนกวิธีการพัฒนาผู้บริหารโดยทั่วๆ ไปไว้ ๓ ประการ^{๑๒๔} คือ

๑. การพัฒนาที่เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไป มุ่งให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ ในสาขาวิชาทั่วๆ ไปอย่างกว้างๆ ได้แก่ วิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยตรง วิชาที่จัดขึ้นเพื่อ สอนให้ปฏิบัติงานโดยตรงเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน

๒. การพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะอย่าง ส่วนมากจัดขึ้นหลังจากที่ บุคคลเข้าปฏิบัติงานแล้ว ได้แก่ การปฐมนิเทศเพื่อให้ผู้เข้ารับงานใหม่ทำงานโดยปราศจากความกลัว การสอนงาน โดยให้ปฏิบัติงานจริงโดยอธิบายให้ทราบหลักเกณฑ์และวิธีการโดยทั่วไป สาธิตโดยให้ดูจาก

^{๑๒๓} Paul Birch, Instant Leadership, แปลและเรียบเรียงโดย : ฝ่ายวิชาการ Expemet, ยุทธ รักไทย และ สุภาวดี วิทยะประพันธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๓ : มีนาคม ๒๕๔๘, (สำนักพิมพ์ Be Bright Books : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด)

^{๑๒๔} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑).

ของจริงและให้ผู้เข้ารับการฝึกทดลองปฏิบัติจริง ติดตามดูการทดลองปฏิบัติงานจนกว่าจะแน่ใจว่าทำได้ดีด้วยตนเอง การให้เข้าร่วมประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน และร่วมเป็นกรรมการการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานเพื่อให้ทันกับความเจริญทางเทคโนโลยีและเทคนิคต่างๆ การพัฒนาระดับหัวหน้างาน อบรมเรื่องการบริหารทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำ การปกครองบังคับบัญชา มนุษย์สัมพันธ์ และการติดต่อประสานงาน การพัฒนาผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับผู้อื่นในการตัดสินใจทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจการบังคับบัญชาเพื่อตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่วินิจฉัยสั่งการหรือไม่

๓. การพัฒนาตนเอง โดยอาศัยความตั้งใจแน่วแน่ของผู้นั้นในการพัฒนาตนเอง คือตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันกับเหตุการณ์ และเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นแบบกันเอง ศึกษาหาความรู้จากเอกสารอื่นๆ ตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศ โดยอาศัยหนังสือ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อสารมวลชนอื่นๆ ศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับงานหรือความรู้อื่นๆ เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส หาโอกาสศึกษาต่อ การศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศเป็นครั้งคราว เข้าศึกษาบางวิชาในสถาบันอุดมศึกษา เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์กรที่น่าสนใจอื่นๆ คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน

ประสิทธิ์ เขียวศรี ได้นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสรุปเทคนิควิธีการต่างๆ ๒๔ วิธี ที่สามารถดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารเกิดการเรียนรู้ รวมทั้งสามารถพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในทุกๆ ด้าน^{๑๒๕} ดังนี้

๑. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการแนะนำหรือชี้แจงเบื้องต้นสำหรับสมาชิกใหม่เพื่อให้เข้าใจระเบียบปฏิบัติ โครงสร้างทั่วไปของหน่วยงาน

๒. การบรรยาย (Lecture) เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวที่มุ่งถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ เจตคติและทักษะ โดยการบรรยายของวิทยากรให้ผู้เรียนฟัง ทั้งนี้อาจเป็นการพูด หรือเป็นการบรรยายประกอบสื่อ โสตทัศน์

๓. การอภิปรายกลุ่ม (Panel Discussion) เป็นการอภิปรายร่วมกัน โดยผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ ๓-๕ คน มีพิธีกรดำเนินการอภิปราย

๔. การบรรยายหมู่ หรือชุมนุมปาฐกถา (Symposium) โดยวิทยากรได้รับมอบหมายให้พูดเรื่องใดเรื่องหนึ่ง บรรยายเสร็จแล้วจะกลับหรืออยู่ต่อก็ได้ ไม่มีการให้อภิปรายหัวข้อของคนอื่นๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ

๕. การสัมมนา (Seminar) เป็นการให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาหรือเสนอแนวทางการดำเนินงานใจขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด เป็นวิธีการที่ลดความรู้สึกต่อต้านการเรียนรู้เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารสองทาง

^{๑๒๕} ประสิทธิ์ เขียวศรี, การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน, วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔.

๖. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการฝึกให้คิดสร้างสรรค์ต่อปัญหาใดๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดของผู้อื่น ระดมให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

๗. การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning) เป็นระบบการพัฒนาศักยภาพที่ออกแบบให้สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติ โดยใช้ระบบสื่อประสมซึ่งประกอบด้วย สื่อวัสดุ อุปกรณ์ วิธีการ สื่อบุคคลในลักษณะต่างๆ โดยให้ผู้เรียนกับวิทยากรพบกันน้อยที่สุด ในการสอนทางไกลอาจใช้บทเรียนสำเร็จรูปสั้นๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเองโดยผู้เรียนศึกษาและหาข้อมูลต่างๆ ประกอบตามที่กำหนดในบทเรียน

๘. การศึกษาดูงาน (Field Trip/Field Study) เป็นการนำผู้เรียนไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงานเพื่อทราบสภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ผู้เรียนต้องเผชิญกับบุคคลสถานที่และสิ่งของต่างๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดูงานประกอบด้วย การดู การฟังการสัมภาษณ์ การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการมีส่วนร่วม

๙. การฝึกงาน (Internship) เป็นการฝึกปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์การต่างๆ เพื่อเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์การ

๑๐. การสอนงาน (Coaching) เป็นการแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนในระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็กๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ประสบการณ์และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง

๑๑. การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นการพัฒนาศักยภาพ ประกอบด้วย ๖ ขั้นตอน คือ การวางแผน การพิจารณาผู้หมุนเวียนเปลี่ยนงาน การพิจารณาดำเนินงานการสอบถามความสมัครใจ การดำเนินการหมุนเวียนงาน การประเมินและติดตามผล

๑๒. การประชุมใหญ่ (Convention) เป็นการประชุมสมาชิกจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในการดำเนินการของหน่วยงานหรือองค์การ ในระหว่างการประชุมใหญ่อาจใช้วิธีการอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น การอภิปรายกลุ่ม การบรรยายหมู่ การถาม - ตอบ ปัญหา เป็นต้น

๑๓. การประชุมทางวิชาการ (Conference) เป็นการประชุมที่ใช้ได้ในหลายวัตถุประสงค์และมีประสิทธิผลมากวิธีหนึ่ง มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเองและสมาชิกควรมีความรู้ ความสนใจ หรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

๑๔. การประชุมปฏิบัติ (Workshop) เป็นการประชุมเพื่อแก้ปัญหาหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบโดยจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุมและชัดเจน จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

๑๕. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมาโดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อนแล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละครเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

๑๖. การสาธิต (Demonstration) เป็นการแสดงให้เห็นการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะคล้ายกับการสอนงาน การสาธิตมักใช้กับวิชาที่ต้องลงมือปฏิบัติหรือใช้เครื่องมืออุปกรณ์ การพูด นาฏศิลป์หรือการขับร้อง เป็นต้น

๑๗. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม (Programmed Instruction: PI) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวรเรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเองและแก้ไขปฏิกิริยาการตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัดและได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

๑๘. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction: CAI) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองอีกรูปแบบหนึ่งที่อาศัยความก้าวหน้าทางวิทยาการคอมพิวเตอร์ บทเรียน CAI ถูกออกแบบมาให้ผู้เรียนจากคอมพิวเตอร์โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ยุ่อกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่อง ทราบผลการปฏิบัติ ได้รับการเสริมแรง การเรียนรู้จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียนโดยไม่ต้องแข่งขันกับผู้อื่น

๑๙. การเรียนรู้แบบออนไลน์ (Online Learning) เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยความก้าวหน้าทางวิทยาการคอมพิวเตอร์และวิทยาการด้านโทรคมนาคม ผู้เรียน เรียนจากคอมพิวเตอร์ในระบบเครือข่าย สามารถโต้ตอบกับแม่ข่ายซึ่งอยู่ไกลออกไปได้ทันทีหรือเกือบจะทันที บางครั้งการเรียนรู้ในรูปแบบนี้อาจจะเรียกว่า การเรียนรู้ผ่านเครือข่าย (Web-based Learning) ส่วนใหญ่อาศัยเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

๒๐. เกมการบริหาร (Management Game/Simulation) เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสถานการณ์จริงเพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาในรูปบทเรียนคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัยและคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

๒๑. กรณีศึกษา (Case Method) เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์จริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ และเป็นกันเอง ในชั้นการวิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ว่าสิ่งใดที่กระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

๒๒. การฝึกประสาทสัมผัส (Laboratory Training/Sensitivity Training/Group Dynamic) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและเจตคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้อื่น และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหา โดยการทดลองโดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบจากผู้อื่น และสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

๒๓. กิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity) เป็นการให้ผู้เรียนร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างเช่น ร้องเพลง แสดงท่าทาง เล่นเกมสั้นๆ ให้เกิดความสนุกสนาน เพื่อปรับเปลี่ยนเจตคติและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

๒๔. กิจกรรมพัฒนาจิต (Mind Development Activity) เป็นการฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และความมีพลังของจิตใจมีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิ

เพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการแก้ปัญหาในการทำงานและการดำเนินชีวิต

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลัก “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา” ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เช่น ภาวะผู้นำ ฝึกรพัฒนาด้านการปรับตัวให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน เป็นผู้มีระเบียบวินัย จิตตภาวนา ฝึกรพัฒนาบุคลิกภาพ จิตใจ อารมณ์ สังคม หรือด้าน E.Q. ให้มีความสมบูรณ์ ทำให้เป็นผู้มีจิตใจและอารมณ์ที่มั่นคง ปัญญาภาวนา ฝึกรพัฒนาด้านความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงาน ให้เกิดความเชี่ยวชาญ

จึงสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการพัฒนาเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้วยเทคนิค วิธีการต่างๆ จนกระทั่งสามารถพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ในทุกๆ องค์ประกอบ

หลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์

พระพุทธเจ้าในฐานะที่ทรงเป็นผู้นำหรือนายกนั้น ทรงมีคุณสมบัติอย่างไร พระพุทธองค์ตรัสว่า “เราเป็นกัลยาณมิตรของสัตว์ทั้งหลาย อาศัยเราเป็นกัลยาณมิตร สัตว์ทั้งหลายก็พ้นไปได้จากทุกข์ทั้งปวง” พุทธพจน์นี้แสดงความเป็นผู้นำ แต่ไม่มีคำว่า “ผู้นำ” อยู่ในคำตรัสนี้ ความเป็นกัลยาณมิตร คือ ลักษณะสำคัญที่เด่นของความเป็นผู้นำ เป็นผู้นำเพื่อประโยชน์แก่เขาโดยเฉพาะ สำหรับพระพุทธเจ้า คือ เพื่อประโยชน์แก่สรรพสัตว์ หรือมนุษยชาติทั้งปวง ผู้นำเป็นผู้ที่ตั้งใจทำเพื่อประโยชน์แก่หมู่ชนแก่ญาติมิตร เพื่อร่วมชุมชน เพื่อร่วมชาติ เพื่อร่วมสังคม หรือแก่องค์กรนั้น พระพุทธเจ้าเป็นผู้ค้นพบมรรคา หรือค้นพบทาง ทรงเป็นผู้รู้ทางและทรงบอกทางให้เพื่อไปสู่จุดหมาย

คุณลักษณะของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา^{๑๒๖} มีลักษณะ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน ทุติยปาณิกสูตร^{๑๒๗} ดังนี้

๑. จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล นักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือ ความชำนาญในใช้ความคิด

๒. วิตุโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คุณลักษณะนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

๓. นิสสัยสัมปันโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้ สำคัญ เพราะ “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นที่สูงไม่ได้” ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

^{๑๒๖} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๕๓-๗๘.

^{๑๒๗} พระไตรปิฎก เล่มที่ ๒๐ พระสุตตันตปิฎก เล่มที่ ๑๒ อรรถกถา อังคุตตรนิกาย ดิกนิบาตร ปฐมปณณาสก รกการวรรคที่ ๒๑๐, ปาปณิกสูตรที่ ๒.

ลักษณะผู้นำในนิทานชาดก นิทานชาดก คือ เรื่องในอดีตชาติของพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ที่พระองค์ทรงแสดงแก่พระภิกษุในโอกาสต่างๆ บางครั้งก็เพื่อแสดงภูมิหลังของผู้ที่พระองค์ต้องการแสดงธรรมให้ฟัง บางครั้งก็เพื่ออธิบายเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในเหตุการณ์โลกปัจจุบัน นิทานชาดก ที่แสดงถึงลักษณะผู้นำ มีดังนี้ คือ

ในสมัยหนึ่งพระพุทธเจ้าประทับอยู่วัดเชตะวัน เมืองสาวัตถี ทรงปรารภโอวาทของพระราชา ได้ตรัสถึงอดีตนิทานมาสาธก ว่า กาลครั้งหนึ่งนานมาแล้ว พระโพธิสัตว์เกิดเป็นพระฤๅษีบำเพ็ญเพียรอยู่ในป่าหิมพานต์ มีรากไม้และผลไม้เป็นอาหาร ในสมัยนั้น พระเจ้าพรหมทัดขึ้นครองราชย์สมบัติในเมืองพาราณสี พระองค์เป็นผู้รังเกียจความไม่ดี วันหนึ่งทรงดำริว่า “เราปกครองเมืองมานี้ มีใครเดือดร้อนและกล่าวโทษของเราหรือเปล่าหนอ” พระองค์จึงทรงแสวงหาอยู่ทั้งในวังและนอกวัง ก็ไม่พบเห็นว่าใครกล่าวโทษพระองค์ ทรงปลอมพระองค์ไปตามหมู่บ้านต่างๆ ก็ไม่พบเห็น จึงแวะเข้าไปในป่าหิมพานต์ เพื่อสนทนากับฤๅษีด้วยทำที่เป็นคนหลงทาง ฤๅษีได้ทำการต้อนรับด้วยผลไม้ป่า นานาชนิด ทรงเสวยผลไม้ป่ามีรสหวานอร่อยดี จึงถามถึงสาเหตุที่ทำให้ผลไม้มีรสหวานอร่อยดี ฤๅษีจึงทูลว่า “ท่านผู้มีบุญ เป็นเพราะพระราชาครองราชย์โดยธรรมเป็นแน่ ผลไม้จะมีรสหวานอร่อยดี” พระองค์สงสัยจึงถามอีกว่า “ถ้าพระราชาไม่ครองราชย์โดยธรรม ผลไม้จะมีรสชาติเป็นเช่นไรละพระคุณเจ้า” ฤๅษีตอบว่า “ผลไม้ก็จะมีรสขมฝาด หมตรสชาติไม่อร่อยละโยม” พระองค์สนทนาเสร็จแล้วก็อำลาฤๅษีกลับคืนเมือง ทรงทำการทดลองคำพูดของพระฤๅษีด้วยการไม่ประพฤติปฏิบัติธรรมเป็นปี แล้วกลับไปหาฤๅษีอีก ฤๅษีก็ทำการต้อนรับด้วยผลไม้ พอผลไม้เข้าปากเท่านั้นก็ต้องคายทิ้งไป เพราะผลไม้มีรสขมฝาด

ฤๅษีจึงแสดงธรรมว่า “โยม คงเป็นเพราะพระราชาไม่ครองราชย์โดยธรรมแน่เลย ธรรมดาฝูงโคว่ายข้ามแม่น้ำ จำฝูงว่ายคด ฝูงโคก็ว่ายคดตามกันไป เหมือนหมู่มนุษย์ ถ้าผู้นำมนุษย์ประพฤติไม่เป็นธรรม ประชาชนก็ประพฤติไม่เป็นธรรมเช่นกัน พระราชาผู้ไม่ตั้งอยู่ในธรรม ทวยราษฎร์ก็เป็นทุกข์ทั่วกัน ถ้าจำฝูงโคว่ายน้ำตรง ฝูงโคก็ว่ายตรงเช่นกัน พระราชาผู้ตั้งอยู่ในธรรม ทวยราษฎร์ก็อยู่ร่มเย็นเช่นกัน” พระราชาสดับธรรมของพระฤๅษีแล้วจึงแสดงพระองค์ เป็นพระราชาให้พระฤๅษีทราบ ให้อำนาจคืนเมือง ประพฤติตั้งตนอยู่ในทศพิธราชธรรมเช่นเดิมทำให้สรรพสิ่งทั้งปวงกลับเป็นปกติตามเดิม ผู้นำที่ดีต้องเป็นตัวอย่างและที่พึ่งของประชาชนได้ และเป็นไปเพื่อความสุขของประชาชน^{๑๒๘}

หลักธรรมทางพระพุทธศาสนามี หลักธรรมที่เป็นข้อปฏิบัติสำหรับนักบริหารหรือนักปกครองที่ดี มีอำนาจหน้าที่ในการปกครองหมู่คณะ บริหารกิจการของหมู่คณะหรือประเทศชาติไว้อย่างมากมาย เพื่อให้ผู้ปกครองหรือผู้บริหารนั้นได้ใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชนและประเทศชาติอย่างแท้จริง พระพุทธเจ้าทรงเน้นถึงความสำคัญของผู้ปกครองหรือผู้บริหารไว้ว่า จะต้องประพฤติให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางพระพุทธศาสนาได้กำหนดหลักธรรมของผู้นำไว้ ๖ ประการ คือ

๑. ขมา มีความอดกลั้นไม่หวั่นไหว

๒. ซาคริยะ ต้องเป็นผู้มีสายตากว้างไกล มองให้รอบด้าน เห็นการณ์ไกล รู้เหตุเภทภัยที่จะเกิดหรือเกิดขึ้นแล้ว เพื่อหาทางป้องกันหรือกำจัดเสีย

๓. อุฏฐานะ มีความขยันหมั่นเพียร มีจิตใจมั่นคงแน่วแน่ในการทำงาน ไม่ท้อถอย

^{๑๒๘} นิทานชาดก www.dhammadownload.com [๓๐ กรกฎาคม ๒๕๕๖].

๔. สังวิภาคะ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ผู้นำต้องเป็นคนมีน้ำใจ พร้อมทั้งจะให้ ไม่ใช่มุ่งแต่จะเอา

๕. ทยะ เป็นคนมีใจกรุณา สร้างความอบอุ่นให้เกิดแก่ผู้ที่อยู่ในความปกครองดูแลของตน

๖. อิกขนา หมั่นตรวจตรา พาตนไปใกล้ชิดกับงานที่รับผิดชอบ อะไรเสียหายขาดตกบกพร่องจะได้รู้ และหาทางแก้ไข ได้ทันท่วงที

ผู้นำที่ยึดหลักธรรมดังกล่าว ย่อมเป็นผู้นำที่ประเสริฐทั้งในหมู่บริวารของตนและชุมชน โดยทั่วไปหลักในการบริหารตามแนวพุทธศาสนาสรุปได้ ๓ ประการ คือ

๑. การบริหารตน เป็นหลักการที่ว่าผู้บริหารที่ดี ต้องสามารถบริหารควบคุมตนเองให้ได้เสียก่อน จึงจะสามารถบริหารคนอื่นได้ดี

๒. บริหารคน เมื่อผู้บริหารสามารถบริหารตนได้ดีแล้วก็จะพัฒนาไปสู่การบริหารบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้

๓. บริหารงาน คนกับงานเป็นสิ่งที่คู่กัน ถ้าผู้บริหารสามารถจัดการตนเองและคนอื่นได้ดี ก็จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงานอย่างแน่นอน หลักธรรมสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้ที่เตรียมตัวเพื่อเป็นผู้บริหารควรจะพัฒนาทั้ง ๓ ด้านคือ พัฒนาตน พัฒนาคคน และพัฒนางาน เพราะการพัฒนาทั้ง ๓ ด้าน จะสร้างความสุขให้แก่ตนเองและสังคม^{๑๒๙}

หลักธรรมซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดี มีลักษณะ ดังนี้

๑. ทาน ให้ปันช่วยผู้ใต้ปกครอง คือ บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ โดยมุ่งปกครอง หรือทำงานเพื่อให้เขาได้ มิใช่เพื่อจะเอาจากเขา เอาใจใส่อำนวยความสะดวก จัดสรรความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ให้ผู้ใต้ปกครองได้รับประโยชน์สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อน ประสบทุกข์และให้ความสนับสนุนแก่คนทำความดี

๒. ศีล รักษาความสุจริต คือ ประพฤติดีงาม สำนวนกาย และวจีทวารประกอบ แต่การสุจริตรักษากิตติคุณ ประพฤติให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ใต้ปกครอง มิให้มีข้อที่ผู้ใดจะดูแคลนได้

๓. ปริจจาคะ บำเพ็ญกิจด้วยเสียสละ คือ สามารถเสียสละความสุขสำราญ ตลอดชีวิตของตนได้ เพื่อประโยชน์สุขของผู้ใต้ปกครองและความสงบสุขเรียบร้อยของหน่วยงาน

๔. อาชชวะ ปฏิบัติการโดยซื่อตรง คือ ซื่อตรง ทรงสัตย์ไว้มารยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงผู้ใต้ปกครอง

๕. มัททวะ ทรงความอ่อนโยนเข้าถึงคน คือ มีอัธยาศัยไมเย่อหยิ่ง หยาดกาย กระด้างถือองศ์ มีความสง่างามเกิดแต่ท่วงทีริยาสุภาพนุ่มนวลละมุนละไม ควรได้รับความรักดี แต่มีขาดยาเกรง

๖. ตปะ พ้นมัวเมาด้วย 쾌กิเลส คือ แผดเผือกเลสตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำจิต ระวังยับยั้งเข้มใจได้ ไม่หลงใหลหมกมุ่นในความสำราญ และการปรนเปรอมีความเป็นอยู่สม่ำเสมอ หรืออยู่อย่างง่าย ๆ สามัญ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจในหน้าที่ให้บริบูรณ์

^{๑๒๙} ภูมิภิกขุ จารุณนนท์, พุทธวิธีในการบริหาร, (Buddhist Style in Management), [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://kit-meaninoflife.blogspot.com/๒๐๐๘/๐๘/blog-post.html> [๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๕].

๗. อักโกธะ ถือเหตุโมโกรธา คือ ไม่เกรี้ยวกราด ไม่วินิจฉัยความ และกระทำการด้วยอำนาจความโกรธ มีเมตตาประจำใจไว้ระงับความขุ่นเคือง วินิจฉัยความ และกระทำด้วยจิตอันสุขุมราบเรียบตามธรรม

๘. อวิหิงสา มือหิงสานำรุ่มเย็น คือ ไม่หลงระเรีงอำนาจ ไม่บีบคั้นกดขี่ มีความกรุณาไม่หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ผู้ได้ปกครองผู้ใดด้วยอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

๙. ชันติ คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความเหนื่อยยาก ถึงจะลำบากกาย น่าเหนื่อยหน่ายเพียงไร ก็ไม่ท้อถอย ถึงจะถูกย่ำถูกหยันด้วยถ้อยคำเสียดสีถากถางอย่างไร ก็ไม่หมดกำลังใจ ไม่ยอมทิ้งกิจการที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม

๑๐. อวิโรธนะ มิปฏิบัติคลาดจากธรรม คือ ประพฤติมิให้ผิดจากประศาสนธรรม อันถือประโยชน์สุขความดีงามของหน่วยงานและของผู้ได้ปกครองเป็นที่ตั้ง อันใดผู้ได้ปกครองปรารถนาโดยชอบธรรมก็ไม่ขัดขืน การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรมเพื่อประโยชน์สุขของผู้ได้ปกครองก็ไม่ขัดขวางวางองค์เป็นหลักแน่นในธรรม คงที่ ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำร้าย ลากสัการะหรืออิฏฐารมย์ใดๆ สถิตมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรมก็ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามก็ดี ไม่ประพฤติกเล็ดเลือนวิบัติไป^{๑๓๐}

พระพุทธเจ้าสอนไว้ในพระไตรปิฎกเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำดังที่ปรากฏอยู่ในหุติยาปณิกสูตร^{๑๓๑} ว่าคุณสมบัติของนักบริหารที่ดี และทำงานแล้วประสบความสำเร็จทั้งส่วนตนและส่วนรวม สิ่งนี้นักบริหารต้องมี ๓ ประการ ดังนี้

๑. จักขุมา คือ ต้องมีวิสัยทัศน์ มินัยน์ตาดี หมายถึง มีสายตาทียาวไกลมองการณ์ไกลถึงสิ่งที่จะทำ ว่าสิ่งที่ทำนี้มีผลเป็นอย่างไรในอนาคต มีความเป็นไปได้แค่ไหน มีความเกี่ยวข้องกับสิ่งใดบ้าง มีผลดี ผลไม่ดีกับสังคม สิ่งแวดล้อมประเทศชาติอย่างไร จะแก้ไข ปรับปรุงอย่างไร ถ้าได้อยู่แล้วจะอย่างไรให้ดียิ่งขึ้นและนำสิ่งที่ได้จากการทำธุรกิจมาช่วยเหลือจนเจือสังคม คนรอบข้างประเทศชาติ ในสัดส่วนที่พอเหมาะพอควร หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ต้องเป็นคนเก่งคิด คือคิดถูก คิดดี มีตาดี เทียบได้กับ Vision คือ ต้องเป็นคนมีวิสัยทัศน์ ไม่ว่าจะมาจากประสบการณ์ ความรู้หรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อที่จะได้มองสถานการณ์ให้ออกและครอบคลุมทั้งภายในและภายนอกหน้าเรียกว่า เป็นตาที่มองไปในอนาคต

๒. วิรุโธ คือ ต้องเป็นนักบริหารจัดการที่ดี และมีความเชี่ยวชาญในงานที่ต้องรู้เรื่องงานที่บริหารเป็นอย่างดี ทั้งด้านการสั่งการ ด้านการควบคุม รายละเอียดของการปฏิบัติงาน ซึ่งแม้ว่าจะไม่ได้ปฏิบัติเองก็ตาม และที่สำคัญต้องเป็นคนที่มีความรอบคอบในหัวใจ นั่นคือ ยึดถือระบบและความถูกต้องเป็นหลัก อาจโอนอ่อนผ่อนตามหลักการได้ และต้องไม่ยึดหยุ่นตามใจตนเองหรือพวกพ้อง ต้องซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ และบทบาทหรือเรียกให้เข้าใจง่ายว่า เป็นคนเก่งทำ คือ ทำถูก ทำดี ผู้รู้แจ้ง เทียบได้กับ Competency คือ ต้องมีทักษะ ความสามารถ และรอบรู้ในงานที่ทำ

^{๑๓๐} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), ธรรมานุญชีวิตร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๗), หน้า ๑๔

^{๑๓๑} อย.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๕๗/๒๐๓.

๓. นิสัยสัมพันธ์ คือ ต้องเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ มีกัลยาณมิตรมากมาย มีเพื่อนที่ดี มีนายจ้าง ลูกน้องดี ลูกค้าสนับสนุน คู่ค้าให้ความเชื่อถือ คู่แข่งให้เกียรติ การเป็นนักบริหารที่ดีได้ครอบครองเรื่องคน ผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน และต้องเพิ่มความรอบรู้เข้าไปด้วย เทียบได้กับ “Knowing where the resource are” คือ รอบรู้หมด ไม่ว่าจะเป็นแหล่งวัตถุดิบ แหล่งเงินทุน หรือการเชื่อมต่อธุรกิจ^{๓๓๒}

ผู้วิจัยได้แนววิเคราะห์หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย อันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับหลักการครองตน ครองคน และครองงาน โดยการศึกษาหลักสัปปุริสธรรม ๗ ว่าด้วยการครองตน ปาปนิกรกรรม ๓ ว่าด้วยลักษณะของผู้นำ การประยุกต์ใช้หลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) ร่วมกับปาปนิกรกรรม ๓ ในการบริหารงาน คือ การบริหารตน ด้านจักขุมา (ศีล สมาธิ ปัญญา) บริหารคนด้านวิริโร (ศีล สมาธิ ปัญญา) บริหารงาน ด้านนิสสัยสัมพันธ์ (ศีล สมาธิ ปัญญา) บริหารตน (จักขุมา) คือ การรู้จักตนเอง เข้าใจตนเอง และสามารถควบคุมตนเองได้ เป็นผู้มั่งคั่ง รอบคอบ ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท การครองตนหรือการบริหารตนที่ดีนั้น อาจใช้หลักธรรมในการดำรงชีวิต หรือยึดเหนี่ยว ตั้งอยู่ในหลักสัปปุริสธรรม ๗ คือ รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้จักกาลเทศะ รู้บุคคลและรู้ชุมชน นอกจากนี้แล้วยังต้องยึดมั่นในศีล ๕ คือ การครองตน การปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี ทั้งทางกาย วาจา และทางใจ ด้วยการไม่ประทุษร้ายชีวิตและร่างกายของใครๆ ไม่ประทุษร้ายทรัพย์สินสมบัติของใครๆ ไม่ประพฤติผิดในสามภรรยาหรือคนรักของผู้อื่น ไม่พูดเท็จ ไม่ดื่มสุรา และของมึนเมา และควรนำหลักเบญจธรรม ๕ ได้แก่ เมตตา กรุณา การเลี้ยงชีพในทางที่ชอบ สำนึกในกาม ไม่ประพฤติผิดในสามภรรยาคนอื่นหรือคนรักของผู้อื่น มีสัจจะ รวมทั้งการประพฤติตนตามระเบียบวินัยของหน่วยงาน ตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพและขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของสังคมไทย ดังนั้นจึงควรทราบหลักในการครองตน หรือ การบริหารตน ซึ่งทางพระพุทธศาสนาได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน เช่น

หลัก ศีล ๕ เป็นหลักในการครองตน ในสิ่งที่ทำให้เกิดความเป็นปกติ ข้องตเว้นจากบาปทั้งหลาย ทั้งปวง สำนึก อดทน อดกลั้นต่อโลภะ โทสะ โมหะ ไม่ล่วงละเมิดผู้อื่นด้วยกาย หรือด้วยวาจา เพื่อให้เกิดความปกติ เรียบร้อย สงบสุขในสังคม ระวังความเดือดร้อนใจทั้งตนเองและผู้อื่น เป็นข้อฝึกปฏิบัติเบื้องต้นในชีวิตประจำวัน เพื่อควบคุมความประพฤติทางกาย วาจาให้ตั้งอยู่ในความดีงามสงบ และเป็นฐานปฏิบัติธรรมในขั้นสูงต่อไป การรักษาศีล ๕ เป็นการเว้นจากการเบียดเบียนกัน ทำให้คนอยู่ร่วมกันด้วยดี ปราศจากเวรภัย ไม่เดือดร้อนวุ่นวาย สังคมร่มเย็น แต่เหนือการฝึกโดยไม่เบียดเบียนผู้อื่นโดยรักษาศีล ๕ แล้ว ควรฝึกยิ่งขึ้นในด้านชีวิตส่วนตัว ให้อยู่ดีมีสุขโดยไม่ต้องพึ่งพาขึ้นต่อวัตถุและการเสพบริโภคมามากนัก ศีล ๕ มีความหมายดังนี้

๑. ปาณาติปาตา เวรมณี เว้นจากปาณาติบาต คือ ไม่ทำลายชีวิต จับเอาสารว่าความประพฤติหรือการดำเนินชีวิตที่ปราศจากการเบียดเบียนผู้อื่นทางด้านชีวิตร่างกาย

การบัญญัติศีลข้อนี้ มุ่งให้มนุษย์ปลูกเมตตาจิตในสัตว์ทุกจำพวก หรือแม้ในมนุษย์ด้วยกัน เพราะเมตตาจิตเป็นความดีทั่วไป ทั้งในมนุษย์และสัตว์เดรัจฉานศีลข้อนี้รวมหมายถึงการฆ่าการทำร้าย

^{๓๓๒} ๐.ต.ก. (ไทย) ๒๐/๔๕๙/๑๔๖.

ร่างกาย การทรมาน จะโดยจงใจตามเจตนาหรือไม่เจตนา เช่น อาจจะเพราะบันดาลโทษะ ป้องกันตัว หรือเพียงแกล้งแต่ก็ทำให้ตาย นอกจากนี้จะทำด้วยตนเองหรือให้ผู้อื่นไปทำ

ฉะนั้นการประพตติที่เป็นกัลยาณธรรมในการบัญญัติศีลข้อที่ ๑ นี้ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องพัฒนาฝึกการอบรมจิตให้มีความเมตตาที่เป็นความปรารถนาดีอยากให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาและ ผู้ร่วมงานเป็นสุข แม้จะมีผู้ได้ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานทำผิดพลาดหรือทำให้โกรธเคือง ก็จะอภัย ไม่ถือโทษด้วยเป็นผู้ได้รับการพัฒนาฝึกอบรมทางด้านจิตใจ ให้ประกอบไปด้วยความเมตตา คิดเกื้อกูล ให้ผู้อื่นมีแต่ความสุข กรุณา เป็นความปรารถนาดี มีความคิดที่จะให้ผู้อื่น สัตว์อื่นปราศจากทุกข์ เมื่อ พานพบบุคคลอื่นมีความทุกข์จิตใจก็หวั่นไหว สงสารคิดแต่จะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ วิธีปลูกฝังเมตตา กรุณา ผู้บริหารสถานศึกษา ก็พัฒนาจิตใจ โดยการคิดตั้งใจปรารถนาให้เขาเป็นสุข ปรารถนาให้เขา พ้นทุกข์ โดยผู้บริหารสถานศึกษา มีวิธีการพัฒนาด้านสมาธิ โดยเริ่มจากแผ่เมตตาต่อตนเองก่อนแล้ว ค่อยแผ่ขยายออกไปยังผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอื่น สรรพสัตว์ พืชสิ่งแวดล้อมทุกอย่างบนโลกใบ นี้ ด้วยเรารู้และเข้าใจแล้วว่าทุกสิ่งทุกอย่างย่อมเป็นเหตุปัจจัยซึ่งกันและกัน ดังคำพูดที่ว่า “เด็ด ดอกไม้กระเทือนถึงดวงดาว” การแสดงเมตตากรุณานี้ถ้าถูกที่ถูกทางแล้วก็จะก่อให้เกิดอานิสงส์มากมาย

๒. อทินนาทานา เวรมณี เว้นจากอทินนาทาน คือ ไม่เอาของที่เขาไม่ได้ให้ หรือ ไม่ลักขโมย จับเอาสาระว่า ความประพตติหรือการดำเนินชีวิตที่ปราศจากการเบียดเบียนผู้อื่น ทางด้านทรัพย์สินและกรรมสิทธิ์ ศีลข้อนี้บัญญัติขึ้น เพื่อป้องกันการทำลายกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สิน ของกันและกันโดยหวังจะให้เลี้ยงชีพในทางที่ชอบเว้นจากการเบียดเบียนกันและกัน การประพตติผิด เช่นนี้ได้ชื่อว่าประพตติผิดธรรมเป็นบาป

ฉะนั้นการประพตติที่เป็นกัลยาณธรรมในการบัญญัติศีลข้อที่ ๒ นี้ ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องพัฒนาฝึกการอบรมในด้านสมาธิอาชีวะ การหาเลี้ยงชีพในทางที่ชอบ เป็นส่วนหนึ่งของมรรคมงคล ๘ อาชีพเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทุกคนเพื่อใช้เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลได้รับซึ่ง ปัจจัย ๔ อันได้แก่ อาหาร เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัยและยารักษาโรค หรือเครื่องอุปโภคบริโภคที่ จำเป็นในการยังชีพ พระพุทธองค์ตรัสสอนให้ทุกคนทำงานหาเลี้ยงชีพในทางที่ชอบ ให้พอเพียงในการ หาเลี้ยงชีพโดยจะต้องเป็นอาชีพสุจริต ซื่อตรงไม่หลอกลวงใคร ไม่ขโมยเอาของผู้อื่น ไม่เอาเปรียบโดย การตั้งราคาไว้มากเกินไป เช่น การปั่นหุ้นราคาน้ำมันดิบจนราคาเพิ่มสูงขึ้นทั้งที่ประชากรทั่วโลกต้องซื้อหา มาใช้ มีความสุขในการเห็นยอดเงินที่เพิ่มขึ้นบนทุกขียากของผู้อื่น ทั้งๆ ที่น้ำมันก็เป็นทรัพยากรโลก ส่วนรวม ควรจะมีส่วนใช้ร่วมกันอย่างเป็นธรรมและสมเหตุผล นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง พัฒนาฝึกอบรมควบคุมจิต ในการสงวนรักษาทรัพย์ที่หามาได้หรือทรัพยากรของส่วนรวม มีอาชีพการ งานที่ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น ทำงานอย่างมีมานะอดทน ไม่หาเลี้ยงชีพในทางที่บิบบันต่อการ รักษาศีลทำให้บริสุทธิ์

๓. กามเมสุมิฉฉาจารา เวรมณี เว้นจากกามเมสุมิฉฉาจาร คือ ไม่ประพตติผิดในกาม ทั้งหลาย จับเอาสาระว่า ความประพตติหรือการดำเนินชีวิตที่ปราศจากการเบียดเบียนผู้อื่นทางด้าน คู่ครอง บุคคลที่รักหวงแหน ไม่ผิดประเพณีทางเพศ ไม่นอกใจคู่ครองของตน ศีลข้อนี้ พระพุทธองค์ บัญญัติขึ้นด้วยหวังปลูกความสามัคคี สร้างความเป็นปึกแผ่นป้องกันความแตกร้างในหมู่มนุษย์และทำ ให้วางใจกันและกัน ชายกับหญิง แม้ไม่ได้เป็นญาติกันก็ยังมีความรักใคร่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ด้วย อำนาจความปฏิพัทธ์ในทางกาม

การผิดในกาม หมายถึงการเสพเมถุนกับคนที่ต้องห้าม ผู้ใดเสพกับบุคคลเหล่านี้ ถือว่าผิด ประเวณี ศิลขื่อนี้ชาตบุคคลนี้มีทั้งหญิงและชาย ด้วยสำหรับชายที่ต้องควรระมัดระวังในหญิงต้องห้าม หลายจำพวกได้แก่ หญิงที่มีสามี หญิงที่มีญาติหรือผู้ปกครองตลอดจนหญิงที่มีธรรมรักษาหรือจารีต รักษา เช่น แม่ชี ภิกษุณี เป็นต้น ฝ่ายชายก็เช่นกัน ก็มีชายต้องห้ามสำหรับหญิงอยู่ ได้แก่ ชายอื่น นอกจากสามีและชายที่จารีตห้าม เป็นวัตถุต้องห้ามสำหรับหญิงทั้งปวง

โทษของการผิดศิลขื่อนี้ ถือว่า เป็นความประพฤติชั่วร้าย เป็นการข่มเหงเบียดเบียนทั้งกาย และใจ ลบหลู่ศักดิ์ศรีของมนุษย์ตลอดจนวงศ์ตระกูล เป็นการแสดงสัญชาตญาณดิบที่ไม่ได้ผ่านการขัดเกลาราวกับคนในยุคสมัยหินที่พอใจลูกเมียใครก็ฉุดคร่าไปเพื่อให้ตนมีความสุขสมปรารถนา ในกามคุณเท่านั้น จึงถือว่าเป็นความชั่วร้ายแรง มีโทษทั้งทางโลกทางธรรม ฝ่ายรัฐก็มีกฎหมายลงโทษ และฝ่ายพุทธจักร ก็จัดว่าเป็นบาปแก่ผู้ทำ และเมื่อกล่าวโดยกรรม ก็จัดว่ามีโทษหนักตามวัตถุ เจตนา และความลุ่มหลงของอารมณ์ เช่น ถ้าเป็นไปโดยพลการจัดว่ามีโทษมาก

ฉะนั้นการประพฤติที่เป็นกัลยาณธรรมในการบัญญัติศิลข้อที่ ๓ นี้ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องพัฒนาฝึกการอบรมในด้านความสำรวมในกาม คือ การระวังควบคุมตนไม่ให้ประพฤติผิด ให้ประพฤติในทางที่ชอบ ความระมัดระวังไม่ประพฤติตนเป็นคนมักมากในกาม ส่องถึงความบริสุทธิ์ ผ่องใสของชายหญิงย่อมไม่มีสง่าราศีตกอยู่ในมลทินไม่พ้นจากการถูกติเตียน ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีความคุณธรรมข้อนี้ จำแนกเป็น สันโดษ คือ จะมีความยินดีเฉพาะภรรยาของตน เป็นคุณธรรม สำหรับผู้ชาย ส่วนหญิงนั้นเป็นปติวัตร คือ ความจงรักภักดีต่อสามีของตน

๔. มุสาวาทา เวรมณี เว้นจากมุสาวาท คือ ไม่พูดเท็จ จับเอาสาระว่า ความประพฤติ หรือการดำเนินชีวิตที่ปราศจากการเบียดเบียนผู้อื่นด้วยวาจาเท็จโกหกหลอกลวง ตัดรอนประโยชน์ หรือแกล้งทำลาย

ศิลขื่อนี้บัญญัติขึ้น เพื่อป้องกันการทำลายประโยชน์ของกันและกันด้วยการพูด คือ ตัดประโยชน์ทางวาจา และรักษาวาจาของตนให้เป็นที่ยึดถือของคนอื่น เมื่อเพ่งความเจริญเป็นใหญ่ การพูดเท็จ คือ การพูดโกหก เป็นการแสดงออกถึงเจตนาที่บิดเบือนความจริงให้คนหลงเชื่อได้ ทั้งทางวาจาและทางกาย เช่น เขียนจดหมาย ทำรายงานเท็จ ทำหลักฐานปลอม หรือมีใครถาม ข้อความที่ควรรับก็สั่นศีรษะแสดงปฏิเสธ โทษของบุคคลที่พูดมุสา มีทั้งทางโลกและทางธรรม โดยที่ ทางโลกจะถูกปรับโทษทางกฎหมายที่หักประโยชน์ของผู้อื่น ทางธรรมปรับโทษอย่างหนักถึงปาราชิก อย่างเบาเสมอปาจิตตีย์ และถ้ากล่าวโดยความเป็นกรรมมีโทษหนักเป็นขั้นโดยวัตถุ เจตนา และ ประโยค เช่น ถ้าผู้พูดพยายามให้เขาเชื่อสำเร็จ ก็จะมีโทษ เป็นต้น

ฉะนั้น การประพฤติที่เป็นกัลยาณธรรมในการบัญญัติศิลข้อที่ ๔ นี้ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องพัฒนาฝึกการอบรมในด้านความมีสัตย์ คือ ความจริง ความตรง คนที่มีความจริงจะเป็นเด็กหรือ ผู้ใหญ่ก็ตามย่อมเป็นคนซื่อตรงต่อมิตรสหาย จงรักภักดีในเจ้านายของตนมีความกตัญญูต่อผู้มีพระคุณ มีความเที่ยงธรรม รู้จักรับผิดชอบชั่วดีว่าไปตามผิดตามถูกในบุคคล ในเรื่องทั่วไป กล่าวโดย ลักษณะเฉพาะก็เป็นคนที่มีวาจาสัตย์ เป็นที่ยึดถือได้ โดยเป็นคนที่มีความเที่ยงธรรม คือ ความประพฤติเป็นธรรมในกิจการอันเป็นหน้าที่ของตน ไม่ทำหน้าที่ให้ผิดพลาดด้วยอำนาจอคติ เป็นผู้ มีความซื่อตรงต่อมิตร ไม่คิดร้ายต่อมิตร เป็นผู้มีความสวามิภักดิ์ จงรักภักดีในเจ้านายของตน แม้ชีวิต ก็พึงยอมสละแทนได้จะทำกิจการใดก็ทำไปเพื่อประโยชน์ของนายโดยสุจริต และมีความกตัญญู

รู้อุปการะที่ท่านได้ทำแล้วแก่ตน ซึ่งเป็นคุณธรรมคู่กับกตเวทิตะโดยตอบแทนในอุปการะที่ท่านพึงมีให้เรา ไม่แสดงอาการลบหลู่และยกตนเทียบเสมอ มีความซื่อสัตย์และทำกิจให้บริบูรณ์ด้วยคุณสมบัติยิ่งขึ้นไป

๕. สุราเมรยมัชชปมาทัฏฐานา เวรมณี เว้นจากของเมา คือ สุรา และเมรย์อันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาทหลังพลาดเมาเนื่องจากการใช้สิ่งเสพติดที่ทำให้เสียสติสัมปชัญญะ

ศีลข้อนี้บัญญัติขึ้น เพื่อให้คนรู้จักรักษาศีลของตนให้บริบูรณ์ เพราะสุราเป็นของที่ทำให้ผู้ดื่มมีเมมา เมื่อมีเมมาแล้วย่อมทำให้เสียสติ เป็นที่ตั้งของความประมาท จะทำอะไรผิดพลาดทั้งเป็นเหตุทอนคุณความดีที่มีอยู่ในน้อยลง เมื่อเสพเข้าไปแล้วทำให้สติเลือนลอย ขาดการควบคุมตนเองทำในสิ่งที่ไม่ควรทำ พุดในสิ่งที่ไม่ควรพุด เป็นเหตุให้ล่วงสิกขาบทอีก ๔ ข้อ ข้างต้นได้ ศีลข้อ ๕ นี้ นับว่ามีความสำคัญที่สุดในเบญจศีล ทั้งสุราและเมรย์นั้นหมายถึง น้ำเมาที่กลั่นแล้ว และน้ำเมาที่ไม่ได้กลั่นเป็นของหมักดอง ตลอดจนสิ่งที่เสพเข้าไปแล้วทำให้เกิดการมีเมมา ประสาทหลอนครองสติไม่อยู่ ซึ่งหมายรวมถึง ผื่น กล้วยา ยาบ้า ยาอี ยาไอซ์ และอนุพันธ์ของสิ่งเหล่านี้ด้วย

การล่วงศีลข้อนี้ ก่อให้เกิดโทษได้มากมาย เช่น เป็นเหตุให้เสียทรัพย์ ก่อวิวาท เกิดโรค เสียชื่อเสียง มีความประพฤติมารยาทน่าอดสู และบั่นทอนปัญญาจนถึงขั้นบ้าวิกลจริตเป็นที่น่ารังเกียจ ในสังคมไม่มีใครอยากคบค้าสมาคม ในครอบครัวก็เป็นที่ยึดหนาระอายใจ จนถึงขั้นต้องโทษอาญาแผ่นดิน ด้วยผลร้ายที่เกิดจากการล่วงศีลข้อนี้ เป็นตัวที่ทำความเสียหายแก่บุคคลอื่น ทั้งทางโลกและทางธรรม

ฉะนั้น การประพฤติที่เป็นกัลยาณธรรมในการบัญญัติศีลข้อที่ ๕ นี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาฝึกการอบรมครองตนหรือบริหารตนในด้านความมีสติรอบคอบ ได้แก่ ความมีสติไม่เลินเล่อ ตรวจตราสำรวจ การมีสติ สัมปชัญญะ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ตัวระลึกรู้ได้ ไม่เลินเล่อ ดูเลเอาใจใส่บริหารงานด้วยความรอบคอบ ตลอดจนความไม่ประมาทในธรรมก็ย่อมก่อประโยชน์และบรรเทาความสูญเสียได้ กล่าวได้ว่า ศีล ๕ มีสาระสำคัญที่มุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีหลักในการครองตนในการปฏิบัติฝึกฝนตน ประพฤติตนให้งดเว้นจากบาปทั้งหลายทั้งปวง ให้มีความประพฤติชอบทางกายและวาจา การควบคุมตนให้สำรวม อดทน อดกลั้น ต่อ โลภะ โทสะ โมหะ ไม่ล่วงละเมิดผู้อื่น ด้วยกายหรือด้วยวาจา

การครองคน หรือบริหารงานคน (วิรุโธ) คือ การรู้จัก และเข้าใจคนอื่น มองคนอื่นในแง่ดี ในการทำงานร่วมกับคนอื่น การครองคนเป็นเรื่องที่ถือว่ายากที่สุด เพราะคนเรามีหลายประเภท หรือดอกบัวสี่เหล่า ดังนั้นจึงควรทราบหลักในการครองใจคน ซึ่งทางพระพุทธศาสนาได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน เช่น

สังคหัตถ์ ๔ เป็นหลักในการครองคน ซึ่งเป็นธรรมอันเป็นเครื่องช่วยเหลือกัน คือ การผูกมิตร วิธีที่จะผูกมิตรนั้น จำเป็นต้องมีเครื่องมือยึดเหนี่ยวน้ำใจกัน ให้ต่างคนต่างมีความรักใคร่นิยมชมชอบ สนทนสนมกลมเกลียวเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทำให้ทวีความรักความเคารพแนบแน่นยิ่งขึ้นและเป็นเครื่องเกาะกุมประสานโลก คือ สังคมแห่งหมู่สัตว์ไว้ มี ๔ อย่าง คือ

๑. ทาน คือ การให้ การเสียสละแบ่งปันด้วยจิตใจที่โอบอ้อมอารี การเป็นผู้มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปันของๆ ตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้ไม่เป็นคนละโมภ ไม่เห็นแก่ตัว เป็นการครองใจคนที่วิธีหนึ่ง เพราะผู้ให้ ย่อมเป็นที่รักของคนทั่วไป และผู้ให้ย่อมทำให้เกิดความรัก ความศรัทธาของคนที่ถูกให้

๒. ปิยวาจา คือ การพูดจาที่สุภาพ รู้จักเลือกใช้วาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสำหรับกาลเทศะ พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญกับการพูดเป็นอย่างยิ่ง เพราะการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น วิธีการพูดให้เป็นปิยวาจานั้น จะต้องพูดโดยยึดถือหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ เว้นจากการพูดเท็จ เว้นจากการพูดส่อเสียด เว้นจากการพูดคำหยาบ เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ ซึ่งคนอื่นได้ฟังแล้วสบายใจ อยากอยู่ใกล้ อยากคบค้าสมาคมด้วย ต้องมีความรับผิดชอบต่ocalพูดของตนเอง

๓. อัตถจริยา คือ การสงเคราะห์ทุกชนิด หรือการประพฤติบำเพ็ญประโยชน์ต่อกันและกัน รู้จักแบ่งปันและให้น้ำใจแก่มวลมิตร แม้จะเพียงเล็กน้อยนิด ก็ยิ่งดีกว่าไม่มีไม่ตรีจิตเลย

๔. สมานัตตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย ไม่มีการเสแสร้ง ทำตัวเสมอต้นเสมอปลาย คือ ทำตัวให้เข้ากันได้ เช่น ไม่ถือตัว ร่วมสุขร่วมทุกข์กัน คุณธรรมข้อนี้ จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลเล รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยม และไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย ทำให้เพื่อนร่วมงานมีความเข้าใจและเชื่อใจได้

กล่าวได้ว่า สังคหัตถุธรรมทั้ง ๔ นั้น เป็นหลักธรรมในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งในด้านการเสียสละ ไม่เห็นประโยชน์ตน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ใช้คำพูดที่อ่อนหวาน ไพเราะ ไม่พูดหยาบคาย มีใจโอบอ้อมอารี บำเพ็ญประโยชน์แก่สาธารณะส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ไม่เห็นแก่ได้ แบ่งปันของของตนแก่บุคคลที่ควรแบ่งปัน คือ สิ่งที่ยังคงในปัจจุบันต้องการอยากให้เกิดขึ้น และรู้จักวางตนให้อยู่ในสถานะที่เหมาะสม ทั้งในสังคมส่วนรวมและสังคมรอบด้านที่อยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข

การครองงานหรือบริหารงาน (นิสสยสัมปันโน) คือ การรู้จักทำงานให้ประสบผลสำเร็จ คำว่า “งาน” คือ กิจกรรมที่มนุษย์กระทำขึ้น เพื่อสนองความต้องการของตนเอง หรือกิจกรรมที่ร่วมกันกระทำขึ้นเพื่อสังคม สามารถจำแนกตามลักษณะของกลุ่มงานเป็น ๔ ลักษณะ คือ

๑. งานราชการ คือ งานที่เกิดขึ้นจากผลของกฎหมาย ที่ผู้มีอำนาจรัฐกำหนด ได้แก่ งานในกระทรวง ทบวงกรมต่างๆ

๒. งานกึ่งราชการ คือ งานที่รัฐบาลร่วมมือกับเอกชน เช่น รัฐวิสาหกิจ ได้แก่ กิจกรรมที่เป็นสาธารณูปโภค เช่น การไฟฟ้า การขนส่ง การไปรษณีย์โทรเลข เป็นต้น

๓. งานภาคเอกชน คือ งานที่เอกชนหรือนิติบุคคลจัดทำขึ้น เช่น บริษัท ห้างร้าน สมาคม มูลนิธิ และงานอาชีพอิสระภายในครอบครัว เช่น งานอุตสาหกรรม งานบริการงานเกษตรกรรม เป็นต้น

๔. งานธุรกิจส่วนตัว เช่น การประกอบอาชีพโดยสุจริต โดยตนเองเป็นผู้ลงทุนแต่เพียงผู้เดียวหรือโดยครอบครัว

การครองงาน หรือการบริหารงาน (นิสสยสัมปันโน) คือ การรู้จักงานที่ตนเองกำลังทำ และทำงานอย่างมีความสุข รักและชอบในงานที่ตนเองกำลังทำอยู่ วิธีการครองงาน ตามหลักอิทธิบาท ๔ ซึ่งเป็นหลักธรรมที่คอยผลักดันอุปสรรค เพื่อความสำเร็จและเป็นแรงเสริมกำลังใจ ที่คอยผลักดันการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารทรัพยากรที่เหมาะสม มีองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

๑. ฉันทะ แปลว่า ความพอใจ ความมีใจรักและศรัทธาในงานที่ทำ และพอใจใฝ่รัก ในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น มีอยู่ ๕ อย่าง คือ ๑) ตัณหาฉันทะ พอใจด้วยอำนาจแห่งตัณหา ๒) ทิฏฐิฉันทะ พอใจด้วยอำนาจแห่งทิฏฐิ ๓) วิริยฉันทะ พอใจด้วยอำนาจแห่งความเพียร ๔) กัตตุกัมมยตา

ฉันทะ พอใจอยากจะทำ ๕) ฉันทฉันทะ พอใจในธรรม เมื่อมีฉันทะแล้วย่อมได้ประโยชน์มาก คือ ได้ประโยชน์ทั้งทางโลกและทางธรรม

ประโยชน์ทางโลก คือ ๑) ทำให้บุคคลขยัน ๒) เลี้ยงตัวได้ ๓) การงานทุกอย่าง อย่างสำเร็จได้ ไม่อาภูล ๔) มั่งคั่งสมบูรณ์ด้วยอิสสิริยศ โภคยศ กิตติยศ สัมมานนยศ วรรณนยศ และบริวารยศ ๕) ทำให้เศรษฐกิจของตัว ครอบครัว ประเทศชาติเจริญ

ประโยชน์ทางธรรม คือ ๑) ทำให้รู้สัทธรรม ๓ (ปริยัติธรรม ปฏิบัติธรรม ปฏิเวธธรรม หรือ เรียนปฏิบัติแล้วได้สำเร็จผล) ๒) ทำให้ได้ประโยชน์ ๓ ชั้น คือ (๑) ชั้นต่ำ ทำให้มีสติ สมาธิ สัมปชัญญะเกิดขึ้นมา เมื่อสติ สมาธิ สัมปชัญญะ มีอยู่ที่ไหน ในที่นั้นจะไม่มีโลภ โกรธ หลง เกิดขึ้นได้เลย มีอุปมาดังนี้ โลภะ โทสะ โมหะ เปรียบเหมือนความมืด สติ สมาธิ สัมปชัญญะ เปรียบเหมือนแสงสว่าง แสงสว่างเป็นคู่ปรับกับความมืดฉันทะ สติก็เป็นคู่ปรับกับ โลภะ โทสะ โมหะ ฉันทะนั้นเหมือนกัน (๒) ชั้นกลาง สามารถจะให้ได้บรรลุมาน มีปฐมมาน เป็นต้น เมื่อได้มานแล้วนิรณาก็เป็นอันละได้โดยวิกขัมภนปหาน (๓) ชั้นสูง เมื่อกำหนดไปก็จะเกิดวิปัสสนาญาณต่างๆ ขึ้นมา โดยลำดับนับตั้งแต่นามรูปปริจเฉทญาณ เป็นต้นไป จนกระทั่งถึงปัจเจกขณธรรม ๓) รักษาตัวให้พ้นทุกข์ ๔) ไม่ประมาท ๕) ป้องกันภัยในอบายภูมิ ๖) ได้บูชาพระรัตนตรัย ๗) ได้บำเพ็ญไตรสิกขา ๘) ได้เดินทางสายกลาง ๙) เจริญก้าวหน้าในคุณธรรมขั้นต้น ขั้นกลาง ขั้นสูง

๒. วิริยะ แปลว่า ความเพียร หมายความว่า ความอาจหาญกล้าบากบั่น ความขยัน ความไม่ท้อถอย ความไม่ทอดธุระ ความเป็นผู้เอาการเอางาน ก้าวไปใจสู้ ไม่ย่อท้อ ไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรค และความยากลำบาก มี ๒ อย่าง คือ ๑) วิริยสมาธิ ได้แก่ การเจริญกรรมฐาน กระทำความเพียรให้เป็นใหญ่แล้วได้สมาธิ ได้เอกัคคตาจิต ๒) ปธานสังขาร มีความเพียร คือ สัมมปธาน ๔ เป็นหลัก เป็นประธาน สัมมปธาน แปลว่า ความเพียรที่เป็นหลัก เป็นประธาน มีอยู่ ๔ อย่าง คือ ๑) สังวรปธาน เพียรระวังไม่ให้บาปเกิดขึ้นในขันธสันดาน ๒) ปหานปธาน เพียรละบาปที่เกิดขึ้นแล้วให้เสื่อมไป คือ เพียรละวิตก ๓ ๓) ภาวนาปธาน เพียรบำเพ็ญกุศลให้เกิดมีขึ้น คือ เพียรบำเพ็ญโพชฌงค์ ๗ ๔) อนุรักษนาปธาน เพียรรักษาศีล สมาธิ ปัญญา ให้เจริญยิ่งๆ ขึ้นไปจนกระทั่งถึงมรรคผลนิพพาน

เมื่อมีวิริยะแล้วย่อมได้อานิสงส์ คือ ๑) ป้องกันไม่ให้บาปเกิดขึ้น ๒) ละบาปที่เกิดขึ้นแล้วให้หมดไป ๓) เพื่อให้กุศลที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น

๓. จิตตะ แปลว่า คิด หมายความว่า คิดอารมณ์ต่างๆ จดจ่อหรือเอาใจใส่ ความเป็นใจจดจ่อเช่นนี้ย่อมก่อให้เกิดสมาธิเกิดขึ้น จิตจะแน่วแน่มั่นในกิจที่ทำ เฉพาะสำหรับกิจนั้นเรียกเป็นสมาธิ พร้อมนั้นก็เกิดปธานสังขาร คือ ความเพียรสร้างสรรค์ร่วมสนับสนุนไปด้วย การคิดนั้นจำแนกออกเป็น ๓ อย่าง คือ ๑) อุหนนจินตา คิดด้วยสามารถแห่งการตรึก ได้แก่ วิตก ๒) วิชาชนจินตา คิดด้วยสามารถแห่งการรู้แจ้ง ได้แก่ จิต ๓) ปชาชนจินตา คิดด้วยสามารถแห่งการรู้ชัด ได้แก่ ปัญญา

เมื่อได้จิตตะแล้วย่อมได้อานิสงส์ คือ ๑) บาบไม่เกิดขึ้นในขันธสันดานของผู้นั้น ๒) บาบที่เกิดขึ้นแล้ว คือ อนุสัยกิเลสก็สามารถละได้ด้วยปหานทั้ง ๓ ๓) กุศลที่ยังไม่ได้เกิดก็จะเกิดขึ้นโดยลำดับ ๔) รักษากุศลที่เกิดขึ้นแล้วไม่ให้เสื่อมไป ๕) ทำให้ผ่องใส ๖) ทำความเห็นผิดให้ถูกต้องได้ ๗) ใจตั้งมั่นอยู่กับศีล สมาธิ ปัญญา ๘) ชื่อว่า เป็นผู้ไม่ประมาท ๙) ชื่อว่าได้ปฏิบัติใกล้ต่อพระนิพพาน ๑๐) ชื่อว่าได้บูชาพระรัตนตรัยด้วยการบูชาอย่างสูงที่สุด ๑๑) เป็นการฝึกจิตของตนได้อย่างดี ๑๒) สามารถจะได้อานิสงส์ ๑๓) สามารถจะมีความสุข ๗ ประการ อันเป็นยอดปรารถนา ๑๔) ถ้าไม่ได้บรรลุมรรค ผล

นิพพาน ก็จะได้เป็นอุปนิสัยปัจจัยให้ได้บรรลุในภพชาติต่อไป (๑๕) การปฏิบัติอย่างนี้ นักปราชญ์มีพระพุทธเจ้าเป็นต้น สรรเสริญไว้ว่า ประเสริฐกว่าสมบัติทั้งสิ้นในพื้นแผ่นดินและเทวโลก

๔. วิมังสา แปลว่า พิจารณา หมายความว่า พิจารณารูป นาม จณฺรู้แจ้ง รู้ชัด ไม่หลงวิจยธรรมได้ถูกต้อง จนเกิดเป็นตัวปัญญา ความไตร่ตรอง การใช้ปัญญาพิจารณาหมั่นใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล ย่อมช่วยรวมจิตให้คอยกำหนดและเรื่องที่ติดตามตลอดเวลา เป็นเหตุให้ จิตแน่วแน่ ไม่ฟุ้งซ่าน และมีกำลังใจ เรียกว่า เป็นวิมังสาสมาธิ ซึ่งก็จะมีประธานสังขาร คือ ความเพียรสร้างสรรค์เกิดมาด้วย^{๑๓๓}

กล่าวได้ว่า อธิปัตถ ๔ เป็นหลักคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ๔ ประการ เพื่อการพัฒนางาน ผู้บริหารจะต้องมีฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา คือ มีความพอใจ มีความเพียร มีใจจดจ่อ และ ใช้ปัญญาพิจารณาไตร่ตรองในการทำงาน ประโยชน์ของอธิปัตถ ๔ ในด้านฉันทะ คือ เป็นข้าศึกต่อความเบื่อหน่าย ทำให้ไม่เบื่อหน่าย ไม่ท้อแท้ ประโยชน์ของวิริยะ คือ กำจัดความเกียจคร้าน ทำให้งานต่อเนื่อง ประโยชน์ของจิตตะ คือ ทำให้ทราบความเป็นไปของงาน อยู่เสมอ เมื่อมีปัญหาสามารถแก้ปัญหาเหตุการณ์ได้ทันทั่วทั้งที่ ประโยชน์ของวิมังสา คือ ช่วยให้งาน ไม่ผิดพลาด และ ทำให้มองเห็นลู่ทางที่จะทำงานได้ดี

ดังนั้นการครองงานหรือการบริหารงาน คือ ความสามารถในการทำงานหรือการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จโดยอาศัยศาสตร์ ศิลป์ และทฤษฎีการบริหารเข้ามาช่วยจนเกิดเป็นวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในการทำงานนั้นๆ และควรนำอธิปัตถ ๔ มาใช้ โดยยึดหลักความพอใจที่จะทำ ความขยันอดทน อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ และความไตร่ตรองด้วยความรอบคอบ เป็นหลักปฏิบัติ เช่น รักและศรัทธาในอาชีพหรืองานที่ทำ มีความเพียรในการทำงาน เอาใจใส่ในงานที่ทำ และหมั่นปรับปรุงงานที่ทำให้ดีขึ้นอยู่เสมอ จึงจะได้ชื่อว่าสามารถครองตน ครองคน และครองงานได้

หลักไตรสิกขา ประกอบด้วย ศีล สมาธิ ปัญญา เป็นกระบวนการศึกษาที่สามารถพัฒนาชีวิตได้อย่างครบวงจร หมายถึงว่า สามารถพัฒนาศักยภาพทางกาย จิต และสมองไปพร้อมๆ กัน และยังเป็นกระบวนการศึกษาที่ใช้ได้ทั้งทางโลกและทางธรรม มาประยุกต์ใช้ในมิติ ดังนี้

๑. ศีล การศึกษาเพื่อความไม่ประพฤติชั่วทางกายและวาจา
๒. สมาธิ เป็นเรื่องของการพัฒนาจิตใจ
๓. ปัญญา คือหลักวิชาการความรู้ที่จากการศึกษาศาสตร์ต่างๆ

หลักการพัฒนา ใช้หลักไตรสิกขา ประกอบด้วย อธิศีลสิกขา (ศีล) อธิจิตตสิกขา (สมาธิ) และอธิปัญญาสิกขา (ปัญญา) ขั้นตอนและวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ได้แก่ ปรียัติ (การศึกษา) ปฏิบัติ (การปฏิบัติภาวนา ศีลภาวนา และปัญญาภาวนา) ปฏิเวธ (ผลการพัฒนาจากการศึกษา และปฏิบัติ)^{๑๓๔}

การใช้หลักธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ ทุกคนที่สัมพันธ์หรือติดต่อกันด้วย เป็นเสมือนญาติมิตร หรือผู้มีพระคุณ ที่ควบคุมดูแลให้เป็นไปตามระเบียบ กติกาสังคม เพื่อนระดับเดียวกัน คือ เพื่อน

^{๑๓๓} ถวิล อรัญเวศ, ผู้บริหารกับการครองตน ครองคน และครองงาน : สูดยอดนักบริหาร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://km.ober.go.th/main/research/๒๐๑๓๐๓๑๘๐๐๐๔๔๘๒๑๓๗๕๙๔>. [๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๖].

^{๑๓๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑-๒๕.

ร่วมงานทั้งในและนอกองค์กร สร้างคู่ค้าแทนคู่แข่ง สร้างตลาดร่วมกันแทนการแข่งขันตัดราคา เพื่อนระดับล่าง คือ ลูกน้อง พนักงาน ต้องมีความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในบางเรื่อง และรู้จักให้อภัยเป็นบางครั้ง นอกจากนี้การเป็นผู้มีเพื่อนมาก มีคนคอยช่วยเหลือ ชี้แนะทุกระดับ จะเป็นสิ่งล้ำค่ามหาศาลต่อการทำกิจการงานทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งเรียกว่า เก่งคน คุณสมบัตินักบริหารที่พระพุทธเจ้ากำหนดไว้ ถ้าใครที่เป็นนักบริหารที่มีคุณสมบัติครบตามนี้จะเป็นนักบริหารที่ทั้งเก่ง ทั้งดี มีคุณธรรม สามารถนำพาองค์กร สังคม ประเทศชาติ ไปสู่เป้าหมายที่ดีและยั่งยืนตลอดไป

สรุปได้ดังนี้ คุณลักษณะของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา ที่จะนำไปพัฒนารูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะ ๓ ประการ คือ ด้านการครองตนหรือบริหารตน นำหลักศีล ๕ ร่วมกับหลักจักษุมา (Conceptual Skill) ประยุกต์ใช้ร่วมกับ ไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) ซึ่งชำนาญในการใช้ความคิด มีปัญญามองการณ์ไกล สามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน ด้านการครองคนหรือการบริหารคน นำหลักสังคหวัตถุ ๔ ร่วมกับหลักวิธูโร (Technical Skill) ประยุกต์ใช้ร่วมกับ ไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) ซึ่งชำนาญด้านเทคนิค และด้านการครองงานหรือบริหารงาน ใช้หลัก อิทธิบาท ๔ และหลักนิสสัยสัมพันธโน (Human Relation Skill) ประยุกต์ใช้ร่วมกับ ไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) การมีมนุษยสัมพันธ์ดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้ สำคัญ เพราะ “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นที่สูงไม่ได้”

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

๒.๔.๑ ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา มีความหมายที่เจาะจงในเชิงสัมพันธ์กับองค์การทางการศึกษา ได้แก่ โรงเรียน หรือสถานศึกษา ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ ได้ให้คำจำกัดความ “ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งของรัฐ หรือเอกชน^{๑๓๕}

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.๒๕๔๖ ได้กำหนดว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัยขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน^{๑๓๖} และถ้าพิจารณาในมุมมองของนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาจากต่างประเทศ จะให้คำนิยามในเชิงอุปมาอุปไมยเปรียบเทียบกับผู้บริหารสถานศึกษาในแง่มุมต่างๆ กัน อาทิเช่น เป็นนักการศึกษา เป็นผู้นำ

^{๑๓๕} กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕, (กรุงเทพมหานคร : พริกหวาน, ๒๕๔๕).

^{๑๓๖} สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.๒๕๔๖, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๗).

เป็นผู้บริหารโอกาส เป็นผู้นำองค์กร เป็นผู้นำทางวัฒนธรรม และเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน^{๑๓๗} รวมทั้งมีการเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาว่า เป็นดั่งเช่นศิลปิน เป็นสถาปนิก และเป็นผู้ตรวจการ^{๑๓๘}

๒.๔.๒ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

Bartol and others ได้อธิบายว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อองค์การทั้งในลักษณะเป็นศูนย์รวมประสาท เป็นศูนย์รวมข้อมูลข่าวสาร และเป็นศูนย์รวมของการตัดสินใจขององค์การ และแบ่งบทบาทของผู้บริหารได้ ๓ บทบาทใหญ่ ซึ่งประกอบไปด้วยบทบาทย่อย^{๑๓๙} ดังนี้

๑. บทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล (interpersonal roles) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากอำนาจและสถานะตำแหน่งแบบทางการของผู้บริหารเอง เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็นเสมือน “ศูนย์รวมประสาท” (nerve center) ขององค์การ โดยแสดงออกในบทบาทย่อยๆ คือ บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์การ บทบาทในการเป็นผู้นำองค์กร และบทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์การ เพื่อให้ได้ข้อมูลหรือสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

๒. บทบาทเชิงสารสนเทศ (informational roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็น “ศูนย์กลางข้อมูลข่าวสาร” ทั้งในฐานะผู้รับและผู้ส่ง โดยแสดงออกในบทบาทย่อยๆ คือ บทบาทในการเป็นผู้กำกับและติดตามผลการดำเนินงาน บทบาทในการเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้แก่บุคคลภายในองค์การ และบทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารขององค์การต่อบุคคลภายนอกองค์การ

๓. บทบาทเชิงตัดสินใจ (decisional roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็น “นักตัดสินใจ” โดยแสดงออกในบทบาทย่อยต่างๆ คือ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจแบบผู้ประกอบการ ที่มุ่งการริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์การ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจเพื่อจัดสรรทรัพยากรให้แก่ส่วนต่างๆ ขององค์การ และบทบาทเป็นผู้ตัดสินใจในการเจรจาต่อรองกับบุคคลหรือองค์การอื่น เพื่อให้ได้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารที่สำคัญยิ่ง คือ การเป็นผู้ทำหน้าที่ประสานการทำงาน (integrator) ของระบบต่างๆ ขององค์การให้สามารถทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จ โดยตลอดเวลาผู้บริหารจะต้อง “จัดการ” (manage) ให้ “ระบบงาน” และ “ระบบคน” ทำงานร่วมกันเป็นกระบวนการวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ ในการแปรสภาพปัจจัยต่างๆ ให้เป็นสินค้าและบริการที่ดี ทั้งนี้โดยทุกอย่างที่กำลังดำเนินไปจะต้องสอดคล้องเป็นไปตามสภาพเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อมต่างๆ โดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุดและมีช่องทางสำเร็จมากที่สุดในทิศทางที่ปลอดภัยตามช่องโอกาสที่ได้วิเคราะห์ ติดตามโดยผู้บริหารตลอดเวลา ในส่วนนี้ก็คือ “การบริหารโอกาส” ซึ่งนับเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรงที่จะต้องกระทำด้วยตนเองเป็นลำดับแรก และกระทำอย่างต่อเนื่องด้วย ภารกิจของผู้บริหาร คือ การสร้างประสิทธิภาพในการจัดระบบงานต่างๆ ให้เหมาะสม

^{๑๓๗} Speck, M., The Principalship: Building a Learning Community. (New Jersey: Prentice-Hall, 1999).

^{๑๓๘} Hughes, L.W., The Principle as Leader. 2nd Ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1999).

^{๑๓๙} Bartol, K. Martin, D., Tein, M., and Matthews, G. Management: A Pacific Rim Focus. (2nd Ed.), Roseville NSW: McGraw-Hill, 1998.

สะดวกและง่ายที่คนผู้ปฏิบัติจะทำได้ โดยมีประสิทธิภาพการผลิตสูง ซึ่งพิจารณาองภาระหน้าที่ดังกล่าวเป็นภาพรวม ก็คือ “การประสานงาน” (coordination) หรือการประสานการทำงานของฝ่ายต่างๆ ให้เข้ากันได้ (coordination work) นั่นเอง แต่ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารจะมีวิธีการปฏิบัติ ที่เรียกว่าได้ว่าเป็น “หน้าที่งานบริหาร” (managerial functions) ที่เป็นมาตรฐานที่จะต้องกระทำโดยตัวผู้บริหารเอง ๕ ประการ^{๑๔๐} ดังนี้

๑. การวางแผน (Planning) หรือการกำหนดทิศทางขององค์การพร้อมกับเป้าหมายและแผนงานต่างๆ

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หรือการจัดระเบียบทรัพยากรให้เป็นระบบงานที่มีประสิทธิภาพ ที่เป็นระบบวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่เรียกกันทั่วไปว่า “The one best way”

๓. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ การจัดหา พัฒนา และธำรงรักษาให้องค์การมีทรัพยากรบุคคลที่ทรงคุณค่าสูงสุดเพื่อพร้อมที่จะปฏิบัติงานและสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับองค์การจากหน้าที่ที่แต่ละคนรับผิดชอบอยู่

๔. การสั่งการ (Directing) หรือการมีศิลปะการสร้าง ความเข้าใจ การรู้จักจูงใจและกำกับให้พนักงานทุกคนและทีมงานต่างๆ ทำงานโดยทุ่มเทและเสริมประสานต่อกันเพื่อผลสำเร็จของส่วนรวมร่วมกัน

๕. การควบคุม (Controlling) หรือการติดตามผลการปฏิบัติงานที่กำลังดำเนินไป เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการทำงานต่างๆ ในระหว่างกระบวนการทำงาน ทั้งนี้หากผลงานใดผิดไปจากที่คาดคิด ผู้บริหารก็จะแก้ไขและปรับให้การทำงานกลับเข้าสู่ภาวะที่มีประสิทธิภาพอีกครั้ง และโดยที่การควบคุมนี้อยู่ในขั้นตอนของการปฏิบัติโดยบุคคลฝ่ายต่างๆ อยู่ ดังนั้น การติดตามผลการปฏิบัติ และการปรับแก้ต่างก็ต้องกระทำกับคนผู้ทำงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในขณะนั้น และด้วยเหตุดังกล่าวนี้เอง ความหมายของการควบคุมที่แท้จริง จึงเป็น “การควบคุมคน ผู้ทำงาน” นั่นเอง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้สรุปบทบาทสำคัญของนักบริหารการศึกษาไว้ ๓ ประการ^{๑๔๑} คือ

๑. บทบาทในฐานะผู้บริหาร
๒. บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ
๓. บทบาทในฐานะหัวหน้าของกลุ่ม

Gonton สรุปว่า บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษามี ๖ ประการ^{๑๔๒} คือ

๑. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร
๒. บทบาทในฐานะเป็นผู้นำในด้านการสอนหรือด้านวิชาการ
๓. บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย
๔. บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
๕. บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล
๖. บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

^{๑๔๐} รัชชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗).

^{๑๔๑} เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕-๘, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖ : ๓๔).

^{๑๔๒} Gonton, R.D., School Administration and supervision, Debuque: Wm.C Brow, (1983:71).

Khezevich ได้กำหนดบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ๑๗ บทบาท^{๑๔๓} คือ

๑. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
๒. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้
๓. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planer) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา
๔. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ
๕. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา
๖. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจูงใจในการเปลี่ยนแปลง
๗. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในสถานศึกษา
๘. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
๙. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา
๑๐. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่างๆ ของสถานศึกษา
๑๑. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษา
๑๒. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา
๑๓. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
๑๔. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) เป็นผู้นำทรัพยากรทั้งทรัพย์สิน สิ่งของ และบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูง
๑๕. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและโครงการต่างๆ ของสถานศึกษา
๑๖. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางด้านการจัดงานและพิธีการต่างๆ ของหน่วยงานทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

^{๑๔๓} Khezevich, S.J., Administration of Public Education, 4th ed., (New York: Harper and Row Publisher, 1984: 16-18).

๑๗. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relator) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน และการให้บริการแก่หน่วยงานอื่น

Donnelly and others ได้เสนอว่า ผู้บริหารในทุกระดับ ควรแสดงบทบาทออกมาทุกบทบาทโดยรวม ไม่เลือกแสดงเฉพาะบทบาทใดบทบาทหนึ่งและให้ข้อคิดเห็นอีกว่า ผู้บริหารในระดับที่แตกต่างกันจะมีจุดเน้นในการแสดงบทบาทที่ต่างกันกล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงมักจะแสดงบทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์การมากกว่าผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางมักจะแสดงบทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์การมากกว่าผู้บริหารระดับต้น หรือผู้บริหารระดับสูงมักจะแสดงบทบาทในการเป็นผู้กำกับติดตามผลการดำเนินงานขององค์การโดยรวมมากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น เป็นต้น^{๑๔๔}

Hoy and Miskel ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษานั้น หากพิจารณาเปรียบเทียบกับผู้บริหารองค์การประเภทอื่นๆ แล้วถือว่ามีความสำคัญมากกว่า เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์การให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) ของสถานศึกษาก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียน^{๑๔๕} ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงได้รับความสนใจและความคาดหวังจากสังคมอยู่ในระดับสูง นักวิชาการทางการบริหารการศึกษาได้ให้คำนิยามคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ไว้ในเชิงอุปมาอุปไมยในหลายลักษณะด้วยกัน อาทิเช่น

Seyfarth ได้เปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านต่างๆ ดังนี้

เป็นผู้นำองค์กร (organization leader) ที่ต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดระบบและโครงสร้างขององค์การ

เป็นผู้นำทางวัฒนธรรม (cultural leader) ที่จะต้องให้มีการสำรวจ และให้มีการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมสถานศึกษาและต้องมีการทำงานกับคณะกรรมการสถานศึกษา

เป็นผู้นำทางการเรียนการสอน (instructional leader) โดยจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ต่อแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้นำในด้านหลักสูตร ในการประเมินผลนักเรียน ในการจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และการวางแผนเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพครู

เป็นผู้บริหารจัดการ (as manager)^{๑๔๖} ที่จะต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับ หรือแนวปฏิบัติ การบำรุงรักษาเพื่อความปลอดภัยและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสภาพแวดล้อมสถานศึกษา ตลอดจนการจัดการทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทั้งเรื่องเงิน เวลา หรือเทคโนโลยี

^{๑๔๔} Donnelly, J.H. and others, Management, (Texas: Business Publications, 1984).

^{๑๔๕} Hoy, Wayne K. and Miskel Cecil G., Educational Administration: Theory, Reserch and Practice. 7th Ed. (New York, McGraw-Hill, 2005).

^{๑๔๖} Seyfarth, J.T., The Principal: New Leadership for new Challenges., (NewJersey: Prentice-Hall,1999)

Hughes ได้เพิ่มเติมบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาว่าเป็นเหมือนศิลปิน (as artist) เป็นสถาปนิก (as architect) และเป็นผู้ตรวจการ (as commissar) โดยจะต้องทำหน้าที่ให้ทุกสิ่งอย่างในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี สร้างสรรค์วัฒนธรรมใหม่ๆ จัดโครงสร้าง จัดสภาพแวดล้อม ปรับปรุง การเรียนการสอน สร้างสิ่งจูงใจทางวิชาการ ใช้เทคโนโลยี คำนึงถึงควมมีคุณธรรมจริยธรรมและกฎหมาย^{๑๔๗}

Owens และ Ubben and others ได้ระบุบทบาทของผู้บริหารในการสร้างการตัดสินใจร่วมและการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นรูปแบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจที่ให้โอกาสครูและผู้เกี่ยวข้องในการร่วมกันตัดสินใจเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยอาจขยายขอบเขตผู้มีส่วนร่วมไปถึงผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนอกสถานศึกษาด้วย เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานความเป็นสังคมประชาธิปไตย การตัดสินใจร่วม (shared decision making) จะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ หากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้อง ทำให้เกิดความเกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่การมีความผูกพันและนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุ โดยผู้ที่เข้าร่วมในการตัดสินใจนั้น อาจประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หรือผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ^{๑๔๘}

Bartol and others ได้เสนอให้ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างให้มีการติดต่อสื่อสาร ทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นแบบทางการ ทั้งในแนวนอนและในแนวตั้งเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two way communication) หรือแบบหลายช่องทาง (multiple channels) เพื่อแสดงบทบาทการเสริมสร้างการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะการติดต่อสื่อสารในองค์การอาจกระทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับบรรยากาศองค์การนั้นๆ ว่าต้องการเป็นแบบเปิดหรือแบบปิดมากน้อยเพียงใด^{๑๔๙}

Owens และ Bartol and others ได้ระบุถึงบทบาทการจูงใจเพื่อการสร้างสรรค์ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารต้องทำการจูงใจให้คนทุ่มเทร่างกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถจะต้องบริหารงานให้จุดหมายของตัวบุคคลและจุดหมายขององค์การบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงถึงความคาดหวังหรือความต้องการของทั้งตัวบุคคลและองค์การ ซึ่งการที่จะกระทำเช่นนั้นได้ ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจที่มีทั้งรูปแบบเชิงเนื้อหา (Content model) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (process model) แล้วนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้นไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผล^{๑๕๐}

Sephier and King ได้กล่าวถึงบทบาทการเสริมสร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศองค์การ คือ การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ ต้องอาศัยผู้นำที่ให้ความใส่ใจต่อวิถีชีวิตองค์การ เพราะครู ผู้ปกครองและนักเรียนล้วนต้องการคำตอบที่ว่าสถานศึกษาของพวกเขาเป็นเช่นไร ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องทำความเข้าใจและทำความเข้าใจกับบุคคลเหล่านั้นโดยให้ข้อเสนอแนะเป็นแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

^{๑๔๗} Hughes, L.W., The Principle as Leader. 2nd Ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1999).

^{๑๔๘} Owens, Robert G., Organization Behavior in Education. 7th Ed. Boston: Allyn and Bacon, 2001.

^{๑๔๙} Bartol, K. Martin, D., Tein, M., and Matthews, G. Management: A Pacific Rim Focus. (2nd Ed.), Roseville NSW: McGraw-Hill, 1998.

^{๑๕๐} Owens (2001) และ Bartol and others (1998), อ้างแล้ว.

๑. เสริมสร้างความเป็นหมู่คณะ
๒. ส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง
๓. กำหนดความคาดหวังไว้ในระดับสูง
๔. ส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
๕. ส่งเสริมบรรยากาศความเชื่อมั่น
๖. สนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุ
๗. บรรลุความเป็นพื้นฐานองค์ความรู้
๘. ส่งเสริมความภูมิใจในสถาบัน
๙. ส่งเสริมความยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
๑๐. ส่งเสริมความเอาใจใส่ ดูแล สังสรรค์ มีอารมณ์ขัน
๑๑. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
๑๒. การปกป้องสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ
๑๓. การสืบทอดประเพณี
๑๔. การสื่อสารแบบปิด

Hoy and Miskel และ Bartol et al ได้นำแนวคิด เรื่องผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ MacGregor J. and Bass B.M. มาเสนอบทบาทของผู้บริหารในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า กระบวนทัศน์ทางการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformation leader) มากกว่าเป็นผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional leader) โดยคุณลักษณะที่ผู้บริหารเป็นผู้มุ่งใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจด้านความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ โดยการทำให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จในการกิจในระดับที่สูงกว่าเกณฑ์ปกติ^{๑๕๑}

Razik and Swansons ได้ระบุถึงบทบาทการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับสถานศึกษา เพราะหน้าที่พื้นฐานของสถานศึกษา คือ การให้บริการ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่นักเรียน ชุมชน และสังคม ดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ๆ โครงสร้างทางสังคมใหม่ๆ และค่านิยมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นแล้วจัดเตรียมให้มีการปรับปรุงหลักสูตรการสอนและองค์การ เพื่อให้ทำหน้าที่ต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๕๒}

Robbins and Coulter ได้กล่าวถึงเรื่องบทบาทในการบริหารเพื่อสร้างนวัตกรรม โดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการเกิดขึ้นของสิ่งใหม่ๆ ที่เรียกว่า นวัตกรรม (innovation) และผู้บริหารควรเน้นไปที่กระบวนการเชิงนวัตกรรมที่จะต้องอาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคล กลุ่มบุคคล และขององค์การ เพื่อให้เกิดผลผลิตเชิงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ^{๑๕๓}

^{๑๕๑} Hoy, Wayne K. and Miskel Cecil G., Educational Administration: Theory, Reserch and Pratices, 7th Ed. (New York, Mcgraw –Hill, 2005)

^{๑๕๒} Razik, T.A. and Swansons, A.D., Fundamental Conceptsof Educational Leadership, 2nd Ed., (New Jersey : Merrill Prentice - Hall, 2001).

^{๑๕๓} Robbins, S.P. and Coulter, M. Management, 5th Ed. (New Jersey : Prentice - Hall, 1996).

Mcnerney and Herbert และ Ubben and others ได้กล่าวถึง บทบาทในการบริหาร หลักสูตรและการสอนว่า ผู้บริหารควรรู้และเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่างๆ เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่จะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างถูกต้องทิศทาง ในด้านการสอนนั้นผู้บริหารควรตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้กับทุกคน ทุกสถานการณ์หรือทุกจุดมุ่งหมาย และควรตระหนักว่า ครูต้องมีการฝึกฝน สะสมประสบการณ์ด้านการสอนที่หลากหลาย ให้สามารถประยุกต์แนวการสอนอย่างเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ จึงถือเป็นครูระดับวิชาชีพได้ และระบุว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้เล่นหลัก (major player) คือเป็นผู้ตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องและแสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในทุกกรณีได้ในหลายลักษณะ เช่น เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้ใช้อำนาจร่วม และเป็นนักนวัตกรรม เป็นต้น^{๑๕๔}

Ubben and others และ Razik and Swansons ได้เสนอบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เต็มศักยภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดและการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นการพัฒนาที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคลหรือองค์การ สำหรับทรัพยากรมนุษย์ หลักในองค์การทางการศึกษาหรือในสถานศึกษา คือ “ครู” ครูที่จะต้องทำหน้าที่จัดสภาพการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน และหน้าที่ต่างๆ เพื่อความก้าวหน้าของสถานศึกษา ครูต้องก้าวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ปรับตัวและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในการพัฒนาครูต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์การ โดยหากต้องการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้มีลักษณะอย่างไร ก็จะต้องพัฒนาครูให้มีลักษณะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น^{๑๕๕}

กระบวนทัศน์ใหม่ทางการบริหารเกี่ยวกับการพัฒนาครู มุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้ส่งผลดีต่อนักเรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ครูเกิดการรับรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงการนำไปใช้เพื่อการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมทั้งหลักสูตร การสอน หรือประเมินผล โดยใช้รูปแบบการพัฒนาด้วยตนเอง ให้ครูเป็นผู้กระทำ (active) และสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นมาด้วยตัวครูเอง ไม่เน้นรูปแบบการพัฒนาครูแบบดั้งเดิม ซึ่งเน้นการพัฒนาครูแบบเป็นผู้รับ (passive) คือแบบที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกซึ่งเป็นการเรียนรู้จากผู้อื่นเป็นหลัก

๒.๔.๓ ผู้บริหารตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

แนวทางการบริหารตามการปฏิรูปใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ จำเป็นต้องมีผู้บริหารการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถหรือคุณลักษณะเฉพาะหลายประการ กล่าวคือ นอกจากต้องมีคุณสมบัติได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของผู้บริหารการศึกษาตามเกณฑ์ที่จะกำหนด (เช่นตามข้อเสนอของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา) และตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านกระบวนการและด้านปัจจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษาแล้ว จำต้องมีลักษณะหรือคุณสมบัติเฉพาะ ดังนี้

^{๑๕๔} Mcnerney, R.F. and Herbert, J.M., Foundation of Education: The Challenge of Professional Practice. 3rd Ed. (Boston: Allyn & Bacon, 2001).

^{๑๕๕} Ubben, G.C., Huges, L.W., & Norris, C.J., The Principal. 4th Ed., (Boston: Allyn & Bacon, 2001).

มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

คุรุสภา ได้ออกข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ^{๑๕๖} ประมวลได้ ดังนี้

๑. มาตรฐานความรู้ ประกอบด้วยความรู้ ดังต่อไปนี้

๑) การพัฒนาวิชาชีพด้านหลักการและกระบวนการบริหาร

๒) ความเป็นผู้นำทางวิชาการด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา

๓) การบริหารสถานศึกษา ด้านวิชาการ ด้านธุรการ การเงิน พัสดุอาคาร ด้านบุคลากร

และด้านกิจการนักศึกษา

๔) การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ หลักสูตร การสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

๕) การประชาสัมพันธ์กิจการและกิจกรรมนักเรียนกับชุมชน

๖) การประกันคุณภาพการศึกษา

๗) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา ต้องผ่านการฝึกอบรม

หลักสูตรการบริหารการศึกษาที่คุรุสภารับรอง

๒. มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

๑) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี หรือ

๒) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนและต้องมีประสบการณ์ในตำแหน่ง หัวหน้าหมวด หรือหัวหน้าสาย หรือหัวหน้างาน หรือตำแหน่งบริหารอื่น ๆ ในสถานศึกษามาแล้ว ไม่น้อยกว่าสองปี

๓. มาตรฐานการปฏิบัติงาน

ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

๑) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ

๒) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของผู้เรียน บุคลากร และชุมชน

๓) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

๔) พัฒนาแผนงานขององค์การให้มีคุณภาพสูง สามารถปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง

๕) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ

๖) ปฏิบัติงานขององค์การโดยเน้นผลถาวร

๗) ดำเนินการและรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

๘) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

๙) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

๑๐) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

๑๑) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำทางวิชาการในหน่วยงานของตนได้

๑๒) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

๔. จรรยาบรรณวิชาชีพ

^{๑๕๖} คุรุสภา. (๒๕๕๖). “ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ.” ราชกิจจานุเบกษา. (๔ ตุลาคม ๒๕๕๖). หน้า ๖๗-๗๐

จรรยาบรรณของวิชาชีพ หมายความว่า มาตรฐานการปฏิบัติตนที่กำหนดขึ้นเป็นแบบแผนในการประพฤติตน ซึ่งผู้บริหารการศึกษาต้องปฏิบัติตาม เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียง และฐานะของผู้บริหารการศึกษาให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ผู้รับบริการและสังคมอันจะนำมาซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ใช้เป็นเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายนอกประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีดังต่อไปนี้

มาตรฐานที่ ๒๐ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการมี ๖ ตัว บงชี้ คือ

๑. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและวิสัยทัศน์เกณฑ์การพิจารณา

๑) ผู้บริหารสามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาการศึกษาของ สถานศึกษาที่ควรจะเป็นในอนาคต ๓-๕ ปี ข้างหน้าอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น

๒) ผู้บริหารริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทำหายกับการเปลี่ยนแปลง และความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา

๓) ผู้บริหารริเริ่มวิธีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

๔) ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา

๒. ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหาร เกณฑ์การพิจารณา

๑) ผู้บริหารมีความสามารถในการติดตามประเมินผลงานที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและนำผลมาปรับปรุงงาน

๒) ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับปรุงระบบงานที่รวดเร็วคุ้มค่า และเพิ่มประสิทธิภาพ

๓) ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาสำคัญให้ลุกลงไปได้ ด้วยความร่วมมือของทุกฝ่าย

๔) ผู้บริหารมีการบริหารบนฐานความรู้และมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

๓. ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ เกณฑ์การพิจารณา

๑) ผู้บริหารมีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน การตรวจทาน การวัดและการประเมินผลการเรียนการสอน (ตามหมวด ๔ ในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒)

๒) ผู้บริหารเห็นและให้ความสำคัญกับบทบาทประธานในการแต่งตั้งกรรมการและการประชุมคณะกรรมการหลักสูตรของสถานศึกษา

๓) ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของ สถานศึกษา

๔) ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

๕) ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครูในการผลิต/ใช้สื่ออย่างหลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียน

๖) ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดหาและจัดเก็บสื่อการสอนอย่าง เป็นระบบ

๗) ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการโรงเรียน / กลุ่มโรงเรียน/ชุมชน

๘) ผู้บริหารมีการสนับสนุนการพัฒนาและประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

- ๙) ผู้บริหารมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ
- ๑๐) ผู้บริหารมีการวางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษา
๔. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นอุทิศตนในการทำงาน และเป็นระบบอย่างที่ดี เกณฑ์การพิจารณา
- ๑) ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการทำงาน
- ๒) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นระบบอย่างที่ดี
- ๓) ผู้บริหารมีหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร (สุจริต ยุติธรรม การใช้ระบบคุณธรรม การรับฟังปัญหา การระดมการมีส่วนร่วมในการบริหาร และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ)
- ๔) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ
๕. ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย เกณฑ์การพิจารณา
- ๑) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย
- ๒) ผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
- ๓) ผู้บริหารให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย
๖. สถานศึกษามีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร เกณฑ์การพิจารณา
- ๑) การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย/มาตรฐาน ที่กำหนดไว้น้อยกว่า ร้อยละ ๗๔ ของแผน
- ๒) ผู้เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗
- ๓) พึงพอใจในผลงานของสถานศึกษา^{๑๕๗}
- มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ระบุถึงผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาว่า มีหน้าที่และความรับผิดชอบบริหารกิจการของสถานศึกษา โดยการบังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุมกำกับดูแลเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ งบประมาณการบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และงานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย^{๑๕๘}
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.๒๕๔๗ มาตรา ๒๗ กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และมีอำนาจหน้าที่^{๑๕๙} ดังต่อไปนี้
๑. ควบคุม ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด

^{๑๕๗} สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), มาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๗, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานฯ, ๒๕๖๗), หน้า ๑๐-๑๘.

^{๑๕๘} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, หนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. เรื่อง มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (วันที่ ๒๑ ตุลาคม ๒๕๕๘), หน้า ๑๗.

^{๑๕๙} สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.๒๕๕๖, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๕๗).

๒. พิจารณาเสนอความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

๓. ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๔. จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

๕. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

๖. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในนี้ กฎหมายอื่นหรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ๒๕๔๕) ได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากสภาผู้บริหารหลักสูตรการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย ผู้บริหารสถานศึกษา พ่อแม่ผู้ปกครอง หน่วยงานต้นสังกัด และสื่อมวลชน ขึ้นให้ทำหน้าที่ประเมินเพื่อคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นด้านการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรม และความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของคณะครู นักเรียน ผู้บังคับบัญชา กรรมการสถานศึกษา พ่อแม่ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม และเกณฑ์การประเมินผู้บริหารโรงเรียนนี้ถือได้ว่าเป็นความคาดหวังถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน มีรายละเอียด ดังนี้

๑. ความสามารถในการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ พิจารณาจาก

๑) ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารที่ได้มาตรฐาน ดังนี้

(๑) ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา มีปรัชญา แผนพัฒนา/ธรรมนูญสถานศึกษา แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา และตัวชี้วัดความสำเร็จ

(๒) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

(๓) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษาและมีบทบาทในการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community)

(๔) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน

(๕) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ คิดวิเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

(๖) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

(๗) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตร ความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

(๘) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรม และการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

๒) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในลักษณะเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership)

๓) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เรียน

๔) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการนำเทคโนโลยี และการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้

๕) ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง มีศักยภาพในการพึ่งตนเอง สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๖) ผู้บริหารสถานศึกษามีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ด้านส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐาน ดังนี้

(๑) ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

(๒) ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง มีวิสัยทัศน์

(๓) ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

(๔) ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตัวเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

(๕) ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

(๖) ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

(๗) ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

๒. การครองตน ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม พิจารณาจาก

๑) ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศตนให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

๒) ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์

๓) ผู้บริหารสถานศึกษามีการครองตนที่ดี ไม่มีหนี้สินล้นพ้นตัว ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข สิ่งเสพติด

๔) ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความศรัทธาและยอมรับด้านคุณธรรม จริยธรรมจากนักเรียน ครู เพื่อนผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บังคับบัญชา กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน จำเป็นจะต้องมีบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสิ่งต่างๆ ขึ้นในสถานศึกษาในประเด็นต่างๆ ดังนี้ คือ การเสริมสร้างความเป็นองค์การวิชาชีพ การเสริมสร้างการมีวิสัยทัศน์และการตัดสินใจร่วมกัน การ

เสริมสร้างการติดต่อสื่อสารแบบสองทางที่มีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างการจูงใจ การเสริมสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ การเสริมสร้างกระบวนการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ การเสริมสร้างกระบวนการบริหารหลักสูตรและการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเสริมสร้างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๕.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำภายในประเทศ

งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ได้มีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ดังนี้

ดวงเดือน พันธมนาวิน ได้ศึกษา เรื่อง การพบสมมุติฐานสำหรับเกี่ยวกับความพึงพอใจในภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Fiedler จากการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำไทยจะได้รับความพึงพอใจขึ้นอยู่กับความนิยมของคนส่วนใหญ่ แม้ผู้นำเหล่านั้นจะมีได้กระทำประโยชน์ประการใดให้แก่กลุ่มชนเหล่านั้นมากมาย สิ่งหนึ่งที่น่าสนใจในประเทศไทย พบว่าผู้นำได้รับความนิยมชมชอบของคนส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ โดยคุณภาพที่ดีของผู้นำจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะสำคัญทั้งทางจิตวิทยา และพฤติกรรม แต่ตามทฤษฎีของ Fiedler จะสนับสนุนผู้นำไทยเฉพาะบุคลิกด้านจิตวิทยาดี ประการเดียว^{๑๖๐}

บัณฑิต แทนพิทักษ์ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน ๙๗ โรงเรียน ผู้บริหาร ๙๗ คน ครู จำนวน ๖๗๙ คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การใช้อำนาจของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงานของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู ความสามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ร้อยละ ๓๗.๖๕^{๑๖๑}

ประคอง รัศมีแก้ว ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ พบว่าองค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ คือ ๑) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร ๒) การครองตนของผู้บริหาร ๓) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ๔) บุคลิกภาพของผู้บริหาร แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ผู้บริหารควรจะมีการพัฒนา

^{๑๖๐} ดวงเดือน พันธมนาวิน, การพัฒนาจริยธรรมแก่นิสิตนักศึกษา, ในรายงานการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง บัณฑิตอุดมคติไทย : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนฯ ฉบับที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : ส่วนการวิจัยและพัฒนา สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา สำนักงานปลัด ทบวง มหาวิทยาลัย), ๒๕๔๒.

^{๑๖๑} บัณฑิต แทนพิทักษ์, ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

คุณลักษณะของผู้นำโดยศึกษาเอกสาร และคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การเข้ารับการอบรมและการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ^{๑๖๒}

๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ

การเป็นผู้นำไม่ใช่เป็นมาแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ย่อมต้องฝึกฝนและพัฒนาภาวะผู้นำให้บังเกิดขึ้น^{๑๖๓} ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นต้องมีรูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิด ใช้ในการค้นหาคำตอบ หรือการศึกษาค้นคว้าและการวิจัย โดยต้องมีแนวคิด ทฤษฎี หลักการ หรือเหตุผลต่างๆ มาสนับสนุน^{๑๖๔}

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ ได้มีผู้วิจัยไว้ ดังนี้ คือ

สมคิด สกุลสถาปัตย์ ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน” ผลการวิจัยพบว่า ๑) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สำหรับองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ประกอบด้วย กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง ๒) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุตัวแปรที่ประกอบด้วยประกอบที่สำคัญ ๑๑ องค์ประกอบ กล่าวคือ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล) ซึ่งมีอิทธิพลต่อปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุลต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง (การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน) ทั้งโดยทางตรง และทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งรูปแบบมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้^{๑๖๕}

ปิธัญ ปฎิพิมพาคม ได้ศึกษาวิจัย รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารในสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการคาดคะเน

^{๑๖๒} ประคอง รัตมีแก้ว, คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ, วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑), ๑๙๓.

^{๑๖๓} นิพนธ์ กินาวงค์, หลักการบริหารการศึกษา, (พิษณุโลก : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๒), หน้า ๑๖๐.

^{๑๖๔} สุภาว อวสกุลสุทธิ, รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล, วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุสิตบัณฑิต, (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒) หน้า ๕๐.

^{๑๖๕} สมคิด สกุลสถาปัตย์, รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน, วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุสิตบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒).

เหตุการณ์ในอนาคต มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน การมองการณ์ไกล^{๑๖๖} รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ ๑ การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ได้แก่ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ องค์ประกอบที่ ๒ มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ มีการรายงานผลแผนงาน และโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนางาน และกำหนดแผนปฏิบัติการ องค์ประกอบที่ ๓ มีความสามารถในการพยากรณ์ และกำหนดอนาคตได้ ได้แก่ มีความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอปัญหาคลี่คลายไปเอง องค์ประกอบที่ ๔ การมีความคิดปฏิกิริยา ได้แก่ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา องค์ประกอบที่ ๕ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบ และกว้างไกล

เฟลินใจ พุกษชาติรัตน์ ได้ศึกษาวิจัย การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ ๑) คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท จำนวน ๓๖ คุณลักษณะ จำแนกเป็น ๔ ด้านคือ คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ คุณลักษณะผู้นำด้าน วิชาชีพ คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรม และจริยธรรม และคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ๒) องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความเหมาะสม และเป็นไปได้ ประกอบด้วย ที่มาของรูปแบบ ๑ คุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา ๑ กระบวนการพัฒนา ๑ การนำรูปแบบไปใช้ ๑ ๓) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามี ๕ ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ ๑ การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ ๒ การเตรียมการพัฒนา ขั้นที่ ๓ การดำเนินการพัฒนามี ๔ รูปแบบย่อย (APEP Models) ได้แก่ ๑) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ ด้านการบริหารจัดการ ๒) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ ๓) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ ผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และ ๔) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ในแต่ละรูปแบบย่อยประกอบด้วยสาระสำคัญ จุดประสงค์ขอบข่ายสาระการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา วิธีการพัฒนาและ การประเมินผลการพัฒนา ขั้นที่ ๔ การประเมินผล และติดตามผลการพัฒนา และ ขั้นที่ ๕ การประเมินผล การดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย แนวคิด วัตถุประสงค์ วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และผลที่คาดหวัง^{๑๖๗}

สรฤดี ดีปู ได้ศึกษาวิจัย รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของอาจารย์ที่ปรึกษา ประกอบด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำ ๔ ด้าน คือ ๑) ด้านความรู้และความสามารถ ๒) ด้านเจตคติ ๓) ด้านบุคลิกภาพ ๔) ด้านทักษะการปฏิบัติงาน พฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

^{๑๖๖}ปัสณ ปฎิพินพาคม, “รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐), ๒๒๐-๒๒๔.

^{๑๖๗}เฟลินใจ พุกษชาติรัตน์, “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”, ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๙), ๑๓๕.

ประกอบด้วยพฤติกรรมภาวะผู้นำ ๓ ด้าน คือ ๑) ด้านการแนะนำและให้คำปรึกษา ๒) ด้านการสร้าง ความสัมพันธ์และการพัฒนานักศึกษา ๓) ด้านการควบคุมติดตาม และประเมินผล รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษา มีองค์ประกอบ ดังนี้ ๑) แนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบ ๒) วัตถุประสงค์ ของการสร้างรูปแบบ ๓) คุณลักษณะภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำ ที่จำเป็นต้องพัฒนา ๔) แผนการ พัฒนาภาวะผู้นำ ๕) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ มี ๓ ขั้นตอน คือ การประเมินตนเองก่อนการพัฒนาภาวะ ผู้นำ ดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำตามแผนการพัฒนา และการประเมินผลหลังการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษา เป็นรูปแบบที่มีแนวคิด และหลักการกำกับการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นไปตามหลักวิชาการ มีกระบวนการน่าสนใจ ผลการประเมิน โดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า รูปแบบที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด มีความสอดคล้อง อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด^{๑๖๘}

ไพโรจน์ พรหมมีเนตร ได้ศึกษาวิจัย การพัฒนาผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธ รูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรมประกอบด้วยองค์ประกอบของรูปแบบการ พัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม พบว่า มี ๓ องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ๑) หลักการพัฒนา ๒) ขั้นตอน และวิธีการพัฒนา ๓) เป้าหมายการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม พบว่า มี ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการพัฒนา ใช้หลักไตรสิกขา ประกอบด้วย อธิศีลสิกขา (ศีล) อธิจิตตสิกขา (สมาธิ) และอธิปัญญาสิกขา (ปัญญา) ขั้นตอนและวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ได้แก่ ปริยัติ (การศึกษา) ปฏิบัติ (การปฏิบัติภาวนา ศิลภาวนา และปัญญาภาวนา) ปฏิเวธ (ผลการพัฒนา จากการศึกษาศึกษา และปฏิบัติ) เป้าหมายการพัฒนา ภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม และผล การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม พบว่า มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ระดับมาก ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทาง การศึกษาตามหลักพุทธธรรม พบว่า มีความเป็นประโยชน์ มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ใน การนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด^{๑๖๙}

สุรัตน์ ศรีตาเดช ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการ บริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญทางการบริหาร ๔ องค์ประกอบหลัก ดังนี้ องค์ประกอบ ด้านระบบสังคม โรงเรียนในฐานะที่เป็นระบบสังคมและเป็นระบบเปิดมีหน้าที่ ๔ ประการ ได้แก่ การวางแผน การบรรลุวัตถุประสงค์ การบูรณาการ และการรักษาแบบแผน องค์ประกอบด้านทักษะ การบริการ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องมีทักษะจำเป็นสำหรับการบริหารงานที่สำคัญ ๙ ประการ ได้แก่ ทักษะเชิงจริยธรรม ทักษะเชิงวิชาการ ทักษะเชิงเทคโนโลยี ทักษะเชิงการวินิจฉัย ทักษะเชิงการติดต่อสื่อสาร และทักษะเชิงการเมือง องค์ประกอบด้านหน้าที่การบริหาร หน้าที่ของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยหน้าที่ที่เป็นกระบวนการ ๗ ประการ ได้แก่ การวางแผน

^{๑๖๘} สรรฤดี ดีปู, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง”, คุรุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, (บัณฑิตศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๕๓), ๑๔๕.

^{๑๖๙} ไพโรจน์ พรหมมีเนตร, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๒), หน้า ๑๔๕.

การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การนำ การประสานงาน และการควบคุม องค์ประกอบด้านบทบาทการบริหาร ประกอบด้วย ๑๓ บทบาทย่อย โดยจัดกลุ่มได้ ๓ กลุ่ม มีบทบาทหลัก คือ ๑) กลุ่มบทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล ประกอบด้วย บทบาทเป็นสัญลักษณ์ขององค์การ บทบาทเป็นผู้นำองค์การ บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ และบทบาทเป็นผู้สร้างทีมงาน ๒) กลุ่มบทบาทเชิงสารสนเทศ ประกอบด้วย บทบาทเป็นผู้กำกับติดตามผล บทบาทเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร บทบาทเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ และบทบาทเป็นผู้นิเทศงาน ๓) กลุ่มบทบาทเชิงตัดสินใจ ประกอบด้วยบทบาทเป็นผู้ประกอบการ บทบาทเป็นผู้จัดสิ่งก่อกวน บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร และบทบาทเป็นผู้เจรจาต่อรอง^{๑๗๐}

พิชญาภา ยืนยาว ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ๑) ปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบ ได้แก่ (๑) การจัดองค์การ (๒) การติดต่อสื่อสาร (๓) ความเชี่ยวชาญในอาชีพ (๔) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (๕) การบริหารความเปลี่ยนแปลง (๖) จรรยาบรรณในวิชาชีพ (๗) การบริการที่ดี ๒) รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กลุ่มตัวแปรอิสระ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในอาชีพ การบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพ และการบริการที่ดีกับกลุ่มตัวแปรตาม ได้แก่ การจัดองค์การ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน^{๑๗๑}

เสน่ห์ จุ้ยโต ได้ศึกษา วิจัยทัศน และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา : กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า ทัศนคติของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง มี ๔ ประการคือ การขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพและวัฒนธรรมขององค์การ การขัดเกลาทางสังคมประกอบไปด้วยการอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา การเป็นแบบอย่างที่ดีของบิดามารดา ความยากลำบากในวัยเด็กที่ทำให้เกิดความเฉลียวฉลาดในวัยเด็ก การศึกษาในระบบ ประกอบไปด้วยการมีครูดี การได้เรียนในวิชาชีพที่เป็นประโยชน์โดยตรง และการได้ทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร ประสบการณ์ในการเรียนระดับปริญญาตรี โท และเอก และประสบการณ์ในการทำงาน วัฒนธรรมขององค์การประกอบไปด้วยความเชื่อ และค่านิยมของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การ วิสัยทัศน์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี ๕ ประการ คือ มหาลัยไกลและมหาลัยใน กำกับรัฐบาล การบริหารความขัดแย้ง ความเป็นสากลของอุดมศึกษา การกระจายอำนาจและการบริหารองค์การเชิงธุรกิจ การใช้ชั้นขยความคิด ขั้นพิชิตการเปลี่ยนแปลงและขั้นสร้างความต่อเนื่อง^{๑๗๒}

๒. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์

ประสิทธิ์ เทียวศรี นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และได้นำเสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร

^{๑๗๐} สุรัตน์ ศรีตาเดช, “การนำเสนอรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” วิทยานิพนธ์การบริหารการศึกษาดุสิตบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๙).

^{๑๗๑} พิชญาภา ยืนยาว, รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (สาขาวิชาบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐).

^{๑๗๒} เสน่ห์ จุ้ยโต, วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา : กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑).

โรงเรียนฯ ดังนี้ ๑) เป็นผู้ที่ปฏิบัติตนตามหลักศาสนา ๒) เป็นผู้ที่รักความสามัคคี ไม่นำความยึดถือ ๓) เป็นผู้ที่ยึดมั่น ศรัทธาในความดี ๔) แตกต่างด้านเชื้อชาติ ศาสนา ความเชื่อ ลัทธิการปกครอง ฐานะทางเศรษฐกิจ ความพิการ สถานภาพทางสังคม มาเป็นเครื่องแบ่งแยกการบริหารการศึกษา ๕) เป็นผู้ที่มีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอภาค ๖) เป็นผู้ที่เป็นตัวแบบด้านความซื่อสัตย์ บริหารทรัพยากรอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ ๗) เป็นผู้ที่รักครอบครัว ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่อบอุ่นในครอบครัว ๘) เป็นผู้ที่รักเด็ก มุ่งพิทักษ์และแก้ไขเด็กให้ปลอดภัยจากปัญหา การใช้สารเสพติด ความก้าวร้าว การล่วงเกินทางเพศ และการเที่ยวในสถานบริการ ๙) เป็นผู้ที่ชุมชนให้ความนับถือ มีความเป็นปราชญ์บุคคลที่สามารถอ้างอิงเพื่อยกระดับมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรมของสังคมให้สูงขึ้น ๑๐) เป็นผู้ที่มีเมตตาเมตตาความสะอาด อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของครูและนักเรียน ๑๑) เป็นที่ยอมรับในความแตกต่าง หลากหลาย ของค่านิยม ความคิด และวัฒนธรรม ๑๒) เป็นผู้รู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์ ไม่ก่อหนี้สินรุงรังจนทำให้กระทบกระเทือนต่อการครองตนตามตำแหน่ง และการปฏิบัติตามหน้าที่ ๑๓) เป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ มีความคงเส้นคงวา และไว้วางใจได้ ๑๔) เป็นที่ยอมรับความเปลี่ยนแปลงขององค์กร และตำแหน่งหน้าที่ ยอมรับการปรับปรุงโครงสร้างทางการบริหารที่อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงในอาชีพอย่างมีสติ ๑๕) เป็นผู้ที่ศรัทธาและรักในอาชีพครู และมีวิญญาณความเป็นครู ๑๖) เป็นผู้ที่เป็นตัวแบบเพื่อให้เห็นถึงความเป็นแบบอย่างของผู้มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ^{๑๗/๓}

วราส ประสมสุข และนิพนธ์ กิณาวงค์ ได้วิจัยเรื่อง “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม” โดยมีจุดมุ่งหมายศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของหลักพุทธธรรมกับหลักการบริหารการศึกษาที่ครอบคลุมถึง ๓ หลัก หลักการครองตน หลักการครองคน หลักการครองงาน และเพื่อเสนอหลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม วิธีการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพัฒนา ใช้เทคนิควิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์และเทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยพบว่า หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษา มีจำนวน ๒๑ หลักธรรม แยกตามหลักการครองตน การครองคน การครองงาน ได้ ดังนี้ คือ ๑) การครองตน สอดคล้อง จำนวน ๑๙ หลักธรรม ได้แก่ โยนิโสมนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ ธรรมทำให้งาม ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ กุศลมูล ๓ สันโดษ ๓ สุจริต ๓ อธิปไตย ๓ ขรवासธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ อธิฐานธรรม ๔ สังคหะวัตถุ ๔ พละ ๕ เบญจธรรม กัลยาณมิตตตา ธรรม ๗ สัมปยุตธรรม ๗ อริยทรัพย์ ๗ และทศพิธราชธรรม ๒) การครองคน ความสอดคล้อง จำนวน ๑๕ หลักธรรม ได้แก่ ธรรมทำให้งาม ๒ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ กุศลมูล ๓ สุจริต ๓ อธิปไตย ๓ ขรवासธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหะวัตถุ ๔ กัลยาณมิตตตาธรรม ๗ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ สัมปยุตธรรม ๗ อปริหานิยธรรม ๗ อริยทรัพย์ ๗ และทศพิธราชธรรม ๓) การครองงาน ความสอดคล้อง จำนวน ๑๐ หลักธรรม ได้แก่ โยนิโสมนสิการ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ กัลยาณมิตตตาธรรม ธรรมทำให้งาม ๒ สุจริต ๓ ขรवासธรรม ๔ สังคหะวัตถุ ๔ อธิปไตย ๔ พละ ๕ และสัมปยุตธรรม ๗

^{๑๗/๓} ประสิทธิ์ เขียวศรี, การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔.

นอกจากนี้ยังพบว่า มีจำนวน ๗ หลักธรรม ที่สอดคล้องกับหลักการบริหาร ๓ ด้าน คือ การครองตน การครองคน และการครองงาน ได้แก่ โยนิโสมนสิการ ธรรมทำให้งาม ๒ สุจริต ๓ ปาปนิกรรม ๓ ฆราวาสธรรม ๔ สังคหะวัตถุ ๔ กัลยาณมิตตาธรรม และสัปปุริสธรรม ๗^{๑๗๔}

อัญญา ศรีสมพร ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้ภาวะผู้นำแนวพุทธของหัวหน้าภาควิชา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอกชนเขตกรุงเทพมหานครพบว่า หัวหน้าภาควิชา มีการใช้ภาวะผู้นำแนวพุทธในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่าภาวะผู้นำแนวพุทธมีผลต่อความสำเร็จ ในงานของหัวหน้าภาควิชาในระดับมาก และในการจัดอันดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแนวพุทธแต่ละข้อที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน พบว่าหลักธัมมัญญตา (รู้หลัก) ในเรื่องสัปปุริสธรรม ๗ มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานมากเป็นอันดับ ๑ และเห็นว่าหลักอาชวาระ ตามด้วยหลักทศพิธราชธรรม ๑๐ มีความสำคัญน้อยที่สุดในบรรดาหลักธรรมทั้ง ๑๗ ข้อ นอกจากนี้ในการทดสอบสมมุติฐานยังพบว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีเพศ ระดับการศึกษา อายุ และมีความถี่ในการอ่านหนังสือหลักธรรมที่สามารถประยุกต์ใช้ในงานต่างกัน มีการใช้ภาวะผู้นำแนวพุทธไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากชาวพุทธไม่ว่าจะเพศใด การศึกษาเท่าใด อายุต่างกันเท่าใด และจะเคยอ่านหนังสือหลักธรรมที่สามารถประยุกต์ใช้ในงาน มากน้อยเท่าใดก็ไม่สำคัญ อยู่ที่ว่าจะสามารถปฏิบัติตามหลักพุทธธรรมของพระพุทธเจ้าได้มากน้อยเท่าใด^{๑๗๕}

อุทัย โล้วมันคง ได้ศึกษาการนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ได้แก่ คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม เรื่องทาน (การให้) อักโกธะ (ความไม่โกรธ) อวิโรธนะ (ความยุติธรรม) และอาชวาระ (ความเป็นผู้ตรง)^{๑๗๖}

๓. งานวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ระดับมัธยมศึกษา

นุชนรา รัตนศิริระประภา ได้ศึกษาเรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัยพบว่า ๑) สมรรถนะโดยรวม สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะย่อยในสมรรถนะหลัก และสมรรถนะย่อย ในสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะโดยรวม สมรรถนะประจำสายงาน การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาศักยภาพบุคคล การมีวิสัยทัศน์ การพัฒนาตนเอง การบริการที่ดี การสื่อสาร และการจูงใจ และการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ๒) คุณลักษณะโดยรวม คุณลักษณะด้านผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก คุณลักษณะด้านการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล และ

^{๑๗๔} วรภาส ประสมสุข และ นิพนธ์ กีนาวงศ์, “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต, (สาขาการบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๐), หน้า ๖๓-๖๘.

^{๑๗๕} อัญญา ศรีสมพร, “การใช้ภาวะผู้นำแนวพุทธของหัวหน้าภาควิชาคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร”, (งานวิจัย : มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๕๑), หน้า ๘๘.

^{๑๗๖} อุทัย โล้วมันคง, การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ปรัญญาครุศาสตรดุษฎิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, (คณะครุศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๒๕๙.

คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัธยเทศจากมากไปน้อย คือ คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ คุณลักษณะโดยภาพรวม คุณลักษณะด้านการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล และคุณลักษณะด้านผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก ๓) สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบดังนี้ (๑) สมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะหลัก และสามสมรรถนะย่อย คือ การบริการที่ดี การสื่อสารและการจูงใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อคุณลักษณะโดยรวม (๒) สมรรถนะประจำสายงาน และสามสมรรถนะย่อย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารและการจูงใจ และการบริการที่ดี ส่งผลต่อคุณลักษณะด้านผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก (๓) สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสี่สมรรถนะย่อย คือ การบริการที่ดี การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาตนเอง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อคุณลักษณะด้านการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล และ (๔) สมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะหลัก และสามสมรรถนะย่อย คือ การสื่อสารและการจูงใจ การบริการที่ดี และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ^{๑๗๗}

อรรถพ จินะวัฒน์ นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งประกอบด้วยความสำคัญ แนวคิดและหลักการ วัตถุประสงค์ แนวทางการพัฒนา และกลไกการดำเนินการ โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฯ ไว้ดังนี้ ๑) ให้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฯ ระดับกรม ๒) ให้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฯ ระดับเขต ๓) ให้มีแผนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฯ ๔) ให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาความต้องการจำเป็นในการวางแผนพัฒนาฯ ๕) ให้มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนฯ ๖) ให้มีศูนย์วิชาการเพื่อการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในสถานศึกษา ๗) ให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด มีภารกิจในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฯ ในจังหวัด ๘) ให้มีกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฯ ๙) ให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา เป็นประจำทุกปี ๑๐) ให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนได้ศึกษาดูงานเป็นประจำทุกปี ๑๑) ให้มีการสัมมนาในรูปแบบ Symposium ระดับประเทศ ๒ ปี/ครั้ง^{๑๗๘}

^{๑๗๗} นุชนรา รัตนศิริประภา, “สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ภาควิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร, (วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๓ เดือนกันยายน- ธันวาคม ๒๕๕๗).

^{๑๗๘} อรรถพ จินะวัฒน์, การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา, วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

๒.๕.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในต่างประเทศ

Drucker ได้ศึกษาพบว่า ผู้นำควรมี ๑) ความพร้อมทั้งกาย ใจ สมอง (Wealthy) ๒) มีความชำนาญพิเศษ (Skills) ๓) มีอำนาจในตัวเอง (Power) ๔) รอบรู้ทุกอย่างที่สามารถทำได้ (Enlightenment) ๕) แสวงหาสิ่งที่ดี (Well Belong) ๖) ตรงต่อระเบียบ (Rectitude) ๗) รู้จักที่ต่ำที่สูง (Respect) ๘) การแสดงท่าทางไม่ขัดตา (Affection)^{๑๗๙}

Kee ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา และความพึงพอใจในงานของอาจารย์ พบว่า ผู้นำที่ใช้พฤติกรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้ทีมอาจารย์มีความพึงพอใจในงานของคณะวิชา และผู้นำที่คอยอำนวยความสะดวก มอบหมายงานให้รับผิดชอบ มีการสื่อสารสองทางจะสร้างความพึงพอใจให้ทีมอาจารย์มากขึ้น นอกจากนี้พฤติกรรมความเป็นผู้นำแล้ว คุณลักษณะของผู้นำยังเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ และล้มเหลวขององค์กรได้อีกด้วย^{๑๘๐}

Magnuson ได้ทำการวิจัย เรื่องคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาในสหรัฐอเมริกา โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาออกเป็น ๒ ลักษณะคือ คุณลักษณะด้านส่วนตัวและคุณลักษณะด้านวิชาชีพ สรุปได้ดังนี้ คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย ๑) ความยุติธรรมและมีวิจารณ์ ๒) ความซื่อสัตย์และจงรักภักดี ๓) ความรอบรู้ อย่างกว้างขวาง ๔) เป็นผู้ใช้สติไม่ใช้อารมณ์ ๕) ความจริงใจ ๖) ความเป็นมิตร ๗) อารมณ์ขัน ๘) ใจกว้าง และเปิดเผย ๙) ความเสมอต้นเสมอปลาย และ ๑๐) ความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรผู้อื่น ส่วนคุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วย ๑) ความสามารถในการติดต่อประสานงานและเข้ากับผู้อื่นได้ ๒) ความรู้ความสามารถในวิชาการบริหารเป็นอย่างดี ๓) ความสามารถในการมอบหมายงานให้ผู้อื่น ๔) ความสามารถในการทำงานกับผู้อื่นได้ดี ๕) ความสามารถในการตัดสินใจ ๖) ความสามารถในการยอมรับในการปฏิบัติงานของผู้อื่น ๗) ความสนใจในบุคคลอื่นๆ ๘) ความสามารถในการวางแผนและจัดระบบ ๙) ความสามารถรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นๆ และ ๑๐) การรู้จักใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม^{๑๘๑}

Bruno & O' Brien ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของคณบดีที่ประสบความสำเร็จ พบว่า คุณลักษณะสำคัญ ๕ ประการที่ทำให้คณบดีบริหารงานวิชาการประสบความสำเร็จ คือ การมีทักษะในการสื่อสาร มีวิสัยทัศน์ มีทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม และประการสุดท้ายคือ ต้องเป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ จึงกล่าวได้ว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้นจะมีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานหรือองค์กรเช่นกัน^{๑๘๒}

Giffiths ได้ศึกษา ระบุคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในทฤษฎีการบริหารว่า ๑) การเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ คือ พร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาติดขัด มีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาที่มีปัญหาและต้องการ

^{๑๗๙}Drucker Peter F, The Practice of Management, (New York: Han Per & Row, Publisherss, 1954).

^{๑๘๐}Kee, อังใน กัญญาณอน-อินทวงศ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.rismon.igetweb.com/articles/438780.html> [๒๗ กันยายน ๒๕๕๕].

^{๑๘๑}W.C.Magnuson, "Chracterisics of successful school business manager" Dissertation Abstract International 32, (1971): 133 A. 78-91.

^{๑๘๒}Bruno & O' Brien, อังใน กัญญาณอน-อินทวงศ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.rismon.igetweb.com/articles/438780.html> [๒๗ กันยายน ๒๕๕๕].

ความช่วยเหลือ ๒) การเป็นผู้เข้าสังคมได้อย่างดี เป็นผู้ที่น่าไว้วางใจได้ มีความมั่นคง สุขภาพ เอื้อเฟื้อและมีความเป็นมิตรเพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนการทำงานของตนในโรงเรียน ทั้งนี้จะต้องเป็นผู้ที่ใช้เวลาในการเข้าสังคมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย^{๑๘๓}

Barnard ได้ศึกษาพบว่า คนที่จะเป็นผู้นำ มีความจำเป็นที่จะต้องมีความคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งจะขาดเสียมิได้ ๕ ประการ คือ ๑) ความมีชีวิตชีวาและอดทน (vitality and endurance) หมายถึง ความร่าเริงแจ่มใส ความตื่นตัว คล่องแคล่วว่องไว สามารถปรับตัวได้ดี ทำงานต่อเนื่องกันได้นานๆ มีความอดทนไม่ท้อแท้ ๒) ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) หมายถึง ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง และเต็มใจที่จะตัดสินใจโดยไม่ทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานยุ่งยาก ๓) ความสามารถในการจูงใจคน (persuasiveness) หมายถึง ความสุจริตใจแก่ผู้ร่วมงาน วางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส และมีความสามารถในการพูดและการเขียน ๔) ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความมีคุณธรรม ศีลธรรม รู้จักรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด รับคำตำหนิด้วยความเต็มใจ มีความมานะบากบั่น ไม่ท้อถอยในการปฏิบัติหน้าที่ ๕) ความฉลาดมีไหวพริบ (intellectual capacity) หมายถึง ความเฉียบแหลม มีความรู้ทันโลก ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ^{๑๘๔}

Bennis ได้ศึกษาพบว่า ผู้นำในอนาคตเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างไกล มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในบุคคล และการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญใน การพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าในระยะไกลมากกว่าในระยะสั้น มีความยึดมั่นผูกพันในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ให้ข้อมูล มีการติดต่อสื่อสาร สร้างความเชื่อมั่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม มีการกระจายอำนาจให้ผู้ตามสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และให้ความเชื่อมั่นในตนเอง^{๑๘๕}

Blasé & Blasé ได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง การขาดภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในการปฏิบัติหน้าที่จากทัศนะของครู จากกลุ่มตัวอย่างครูจำนวน ๕๐ คน ในสหรัฐอเมริกาที่มีปัญหาถูกผู้บริหารโรงเรียนละเลยไม่เอาใจใส่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำ มีความบกพร่องคือ ละเลยต่อการเอาใจใส่ครูทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ และจิตใจ เช่น ไม่ให้ความร่วมมือในการใช้อุปกรณ์การสอน ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและอื่นๆ ผลจากการวิจัยนี้ ทำให้มีการวางแผนเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดลักษณะเช่นนี้อีกในโรงเรียนอื่น^{๑๘๖}

Youngs & King ได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียน โดยศึกษาการใช้ภาวะผู้นำของนักบริหารโรงเรียน ๔ คน ทางด้านการส่งเสริมให้ครูเกิดความรู้ทักษะการบริหารและการจัดการ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสามารถทำให้โรงเรียนพัฒนาเพิ่มขึ้นได้จริง ทำให้ครูเกิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์

^{๑๘๓} D.E.Giffiths, Administration Theory, In Handbook of Research on Education, (New York : Kongman, 1959), 112-115.

^{๑๘๔} Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, (Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1966).

^{๑๘๕} Bennis, W. and Nanus, B., Leader : The strategies for taking change, (New York: Harper and Row, 1985).

^{๑๘๖} Blasé & Blasé, (2002, p. 671 cited in Foster, 2004). "The decline of the local a challenge to educational leadership", Educational Administration Quarterly, 40(2), 176-191.

ครูสามารถนำความรู้จากภายนอกโรงเรียนนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนได้ สำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความสามารถในการจัดหลักสูตร จัดหาสื่อการเรียนการสอน และมีการจัดการที่ดีในโรงเรียน^{๑๘๗}

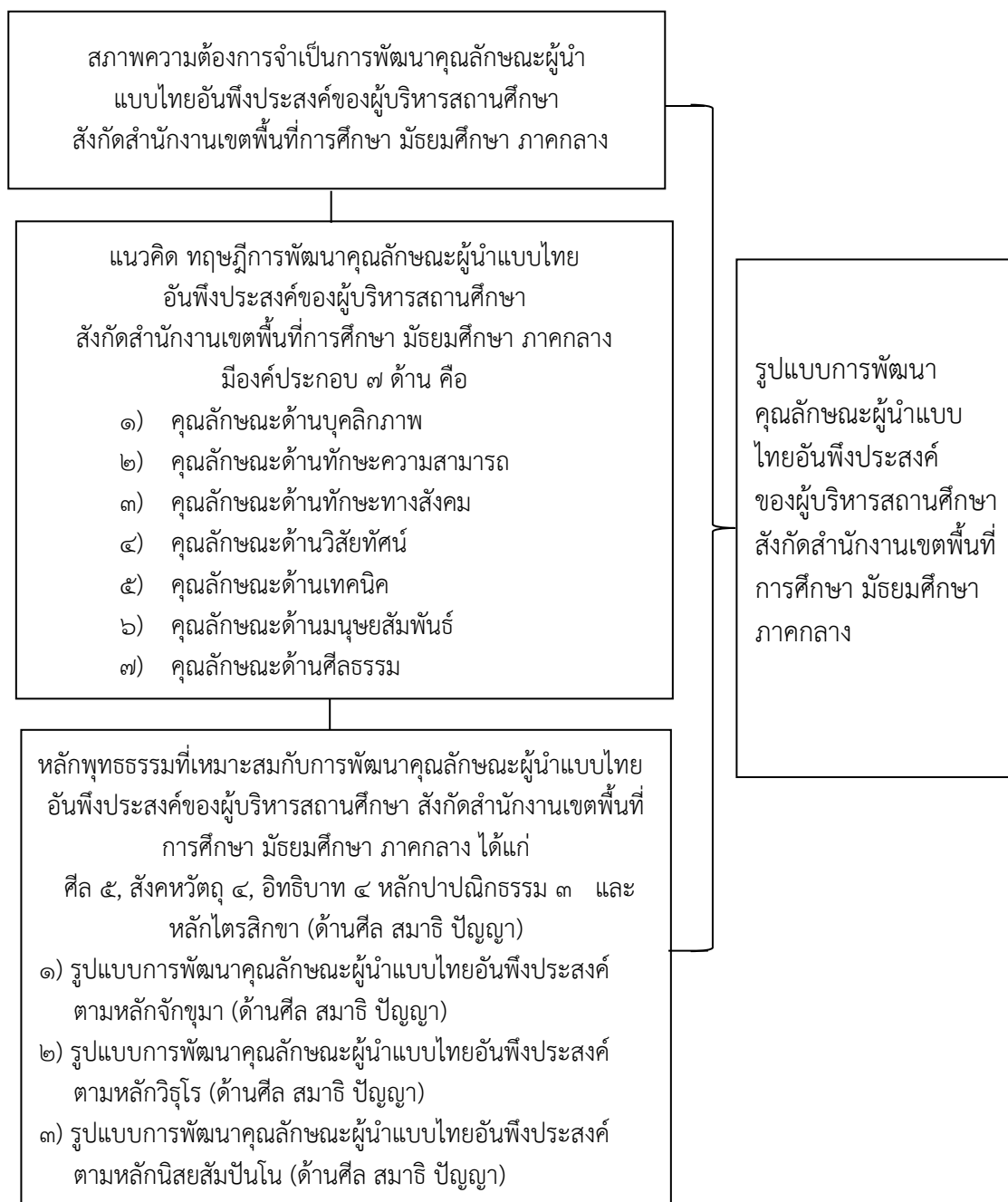
สรุปจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้รับการยืนยันสนับสนุนจากผลการวิจัยจำนวนมากว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบไทยที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้น ทำให้ผู้ตาม มีความพึงพอใจ และเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง อันจะส่งผลให้ คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นจะต้องมีประจำตัวเสมอ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้นำในองค์การ เพราะการเป็นผู้นำแบบไทยที่ดีนั้น เป็นการสร้างศรัทธา ความเลื่อมใสให้แก่ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลทั่วไป และยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะนำองค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ ไปสู่จุดหมายและความเจริญก้าวหน้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ยิ่งขึ้น

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาเชิงทฤษฎี (Theoretical Approach) ของหลักการแนวคิด ๑๐๘ พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ ๙ จากเอกสาร หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ได้ ดังแผนภาพที่ ๒.๘

แผนภาพที่ ๒.๘ : กรอบแนวคิดในการวิจัย

^{๑๘๗} P. Youngs, and M.B. Principal for Professional Development to Build School Capacity, Educational Administration Quarterly, 38, 5 (2002) : 643-670.



แผนภาพที่ ๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง” นี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยตามวิธีการดำเนินการวิจัย ๓ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาสภาพการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง โดยทำการ ๑) ศึกษาจากหนังสือ ตำรา บทความ สื่อออนไลน์ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ๒) สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๕ รูป/คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

ขั้นตอนที่ ๒ พัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง โดยทำการ ๑) ศึกษาเอกสารและสังเคราะห์ข้อมูลของ ขั้นตอนที่ ๑ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง (ฉบับร่างที่ ๑) ๒) จัดสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๔ รูป/คน เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง (ฉบับร่างที่ ๒)

ขั้นตอนที่ ๓ ตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง (ฉบับสมบูรณ์) ดังภาพที่ ๓.๑

แผนภาพที่ ๓.๑



แผนภาพที่ ๓.๑ ขั้นตอนการวิจัย

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา” ในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) และการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นงานวิจัยหลัก และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จากการเก็บแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นงานวิจัยสนับสนุน

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๒.๑ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้ แบบสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

๑. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ๕ เขต รวมทั้งหมดจำนวน ๒๗๒ คน ได้แก่

เขต ๑ กรุงเทพมหานคร จำนวน ๖๗ คน

เขต ๒ กรุงเทพมหานคร จำนวน ๕๒ คน

เขต ๓ นนทบุรี พระนครศรีอยุธยา จำนวน ๔๗ คน

เขต ๔ ปทุมธานี สระบุรี จำนวน ๔๒ คน

เขต ๕ อ่างทอง สิงห์บุรี ลพบุรี ชัยนาท ๖๔ คน

๒. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ๕ เขต ในการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการเปิดตารางของ Robert V. Krejcie and Eayrle W. Morgan ที่ระดับความเชื่อมั่น ๙๕ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ๑๖๐ คน^๑ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นสัดส่วน โดยพิจารณาจากจำนวนประชากร เพื่อให้ได้ข้อมูลมีลักษณะกระจาย ให้สัมพันธ์กับสัดส่วนของประชากร โดยทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) โดยเรียงลำดับ ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งเขตพื้นที่ (Area Cluster Sampling) โดยแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคกลาง จำนวน ๕ เขตพื้นที่การศึกษา

ขั้นตอนที่ ๒ ทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับสลากเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา อัตราส่วน ๑:๑ จากทั้งหมด ๕ เขต

^๑Krejcie Robert V. and Eayrle W. Morgan, 1970, อ้างใน.. ชีรวุฒิ เอกะกุล, ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, (อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๓), หน้า ๒๒.

ขั้นตอนที่ ๓ ทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับสลาก เพื่อคัดเลือกโรงเรียนที่จะเป็นกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการกำหนดสัดส่วนตามกลุ่มเขต ดังแสดงในตารางที่ ๓.๒

ขั้นตอนที่ ๔ ทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับสลาก เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนมีโอกาสเป็นกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการแบ่งกำหนดสัดส่วนตามกลุ่มเขต ดังแสดงในตารางที่ ๓.๒

ตารางที่ ๓.๑ แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการแบ่งตามกลุ่มเขต^๒

เขต	โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
๑	กลุ่มกรุงเทพมหานคร	๖๗	๓๙
๒	กลุ่มกรุงเทพมหานคร	๕๒	๓๐
๓	กลุ่มนนทบุรี พระนครศรีอยุธยา	๔๗	๒๘
๔	กลุ่มปทุมธานี สระบุรี	๔๒	๒๕
๕	กลุ่มอ่างทอง สิงห์บุรี ลพบุรี ชัยนาท	๖๔	๒๕
รวม		๒๗๒	๑๖๐

๓.๒.๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

๑. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านหลักพุทธธรรม โดยผู้วิจัยคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ซึ่งกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

- ๑) เป็นผู้มียุทธศาสตร์ด้านคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์
 - ๒) เป็นผู้ได้รับรางวัลในการมีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ดีเด่น
 - ๓) เป็นต้นแบบในการแสดงคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ให้เด่นชัด
- เพื่อเผยแพร่ให้ปรากฏผ่านสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจนเกิดการอิ่มตัวของข้อมูล จำนวน ๑๐ รูป/คน

๒. การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อหาข้อเสนอแนะถึงรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่ม ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มี

^๒สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. จำนวนข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา ๒๕๕๘. [ออนไลน์].แหล่งข้อมูล: <http://www.bangkokeducation.in.th/cms/download/stat/file/42.pdf> (สืบค้นเมื่อ ๑ มิ.ย. ๕๙)

ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๙ รูป/คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ซึ่งกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

๑) กลุ่มนักวิชาการ กำหนดคุณสมบัติเป็นผู้สำเร็จการศึกษาไม่น้อยกว่าระดับปริญญาโท และมีประสบการณ์ด้านงานวิชาการ ไม่น้อยกว่า ๓ ปี จำนวน ๓ รูป/คน

๒) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดคุณสมบัติเป็นผู้บริหารสถานศึกษา สำเร็จการศึกษาไม่น้อยกว่าระดับปริญญาโท และสถานศึกษาได้รับรางวัลในการเป็นผู้บริหารดีเด่นระดับประเทศ จำนวน ๓ รูป/คน

๓) กลุ่มนักบริหาร กำหนดคุณสมบัติเป็นผู้สำเร็จการศึกษาไม่น้อยกว่าระดับปริญญาโท และมีประสบการณ์ หรือผลงานด้านการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์อย่างต่อเนื่อง จำนวน ๓ รูป/คน และผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑๐ รูป/คน

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๓.๓.๑ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ” เป็นแบบสอบถาม เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีรายละเอียด ดังนี้

๑. แบบสอบถาม (Questionnaire)

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยศึกษาเอกสารวิชาการและจากงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง โดยมีขั้นตอน ดังนี้

๑) ศึกษา เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หลักพุทธธรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ

๒) กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ

๓) สร้างแบบสอบถามตามวิธีการสร้างแบบสอบถามประมาณค่า ๕ ระดับ โดยมีเนื้อหาสาระครอบคลุมเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

๔) นำเสนอโครงร่างเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence = IOC) และปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๕ ท่าน

๕) นำเสนอแบบสอบถามหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความกับวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหา (IOC) ตามสูตร ดังนี้

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

เมื่อ IOC คือ แทนดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์

R คือ แทนคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$ คือ แทนผลรวมของคะแนนผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

N คือ แทนคะแนนจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยที่ +๑ = ผู้ตรวจสอบแน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้อง

๐ = ผู้ตรวจสอบไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้อง

-๑ = ผู้ตรวจสอบแน่ใจว่าไม่สอดคล้อง

โดยเลือกข้อความที่มีค่า IOC ตั้งแต่ ๐.๕๐ ขึ้นไป^๓

๖) นำเครื่องมือที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงแล้ว มาทดลองใช้กับกลุ่มทดลอง (Try Out) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลางที่ไม่ใช่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียน พิบูลประชาสรรค์ จำนวน ๑๐ รูป/คน โรงเรียนวัดอุดมรังสี จำนวน ๑๐ รูป/คน และโรงเรียนวัดสะแกงาม จำนวน ๑๐ รูป/คน รวมทั้งสิ้น ๓๐ รูป/คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ตามวิธีของ Cronbach โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (a-coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ ๐.๙๒ ผลการทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (a-coefficient) ที่ได้มีค่าเกินกว่า ๐.๕๐ ขึ้นไป ซึ่งถือว่ายอมรับได้ จึงดำเนินการเก็บข้อมูลต่อไป

๗) ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือการวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

๘) นำเครื่องมือที่สมบูรณ์แล้วไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อไป

๙) นำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์ และสรุปสภาพคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา

๒. ลักษณะแบบสอบถาม

เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจำนวน ๑ ชุด โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น ๕ ตอน ดังนี้

๑) แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ และการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร จำนวน ๖ ข้อ

๒) แบบประเมินการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง และผู้วิจัยได้ตั้งข้อความสำหรับการวิจัย จำนวน ๖๑ ข้อ โดยแบ่งคำถามตามระดับความคิดเห็น ออกเป็น ๗ ด้าน ดังนี้

^๓กรมวิชาการ, เอกสารประกอบหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๔ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๔), หน้า ๖๕.

- (๑) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ จำนวน ๙ ข้อ
- (๒) คุณลักษณะด้านความสามารถ จำนวน ๙ ข้อ
- (๓) คุณลักษณะด้านทักษะทางสังคม จำนวน ๙ ข้อ
- (๔) คุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์ จำนวน ๙ ข้อ
- (๕) คุณลักษณะผู้นำด้านเทคนิค จำนวน ๙ ข้อ
- (๖) คุณลักษณะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ จำนวน ๙ ข้อ
- (๗) คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมขั้นพื้นฐานการครองตน ครองคน
ครองงาน จำนวน ๗ ข้อ

๓) เป็นแบบสอบถามการประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง และผู้วิจัยได้ตั้งข้อคำถามสำหรับการวิจัย จำนวน ๑๙ ข้อ โดยแบ่งคำถามตามระดับความคิดเห็น ออกเป็น ๓ ด้าน ดังนี้ ๑) หลักจักษุมา ๒) หลักวิรุโ ๓) หลักนิสสยสัมปันโน

๔) แบบสอบถาม คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ตามหลักพุทธธรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง และผู้วิจัยได้ตั้งข้อ คำถามสำหรับการวิจัย จำนวน ๑๙ ข้อ โดยแบ่งคำถามตามระดับความคิดเห็น ออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้ ๑) ด้านคุณลักษณะผู้นำและพฤติกรรม การเป็นผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ๒) ด้านจักษุมา ๓) ด้านวิรุโ ๔) ด้านนิสสยสัมปันโน

ซึ่งแบบสอบถาม ตอนที่ ๒ ตอนที่ ๓ และตอนที่ ๔ โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมิน ค่า (Numerical Rating Scale) ๕ ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดย กำหนดค่าของลำดับคะแนน^๕ ดังนี้

- | | | |
|-----|---------|---------------------------------|
| (๕) | หมายถึง | มีความคิดเห็น ในระดับมากที่สุด |
| (๔) | หมายถึง | มีความคิดเห็น ในระดับมาก |
| (๓) | หมายถึง | มีความคิดเห็น ในระดับปานกลาง |
| (๒) | หมายถึง | มีความคิดเห็น ในระดับน้อย |
| (๑) | หมายถึง | มีความคิดเห็น ในระดับน้อยที่สุด |

การแปลผลคะแนน สำหรับวิเคราะห์โดยวิธีหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใน การสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของคะแนนในเรื่องรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอัน พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง โดย ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลจาก บุญชม ศรีสะอาด^๕ ดังนี้

^๕ธีรยุทธ์ พึ่งเที่ยร, สถิติเบื้องต้นและการวิจัย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุตรไพศาล, ๒๕๔๕), หน้า ๑๓๐.

^๕บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : ชมรมเด็ก, ๒๕๓๕), หน้า ๑๐๐.

คะแนนเฉลี่ย ๔.๕๑ – ๕.๐๐	หมายถึง	ความคิดเห็นมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย ๓.๕๑ – ๔.๕๐	หมายถึง	ความคิดเห็นมาก
คะแนนเฉลี่ย ๒.๕๑ – ๓.๕๐	หมายถึง	ความคิดเห็นปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย ๑.๕๑ – ๒.๕๐	หมายถึง	ความคิดเห็นน้อย
คะแนนเฉลี่ย ๐.๕๑ – ๑.๕๐	หมายถึง	ความคิดเห็นน้อยที่สุด

๕) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาควกลาง ซึ่งมีลักษณะคำถามปลายเปิด (Open-end Questions) ให้เลือกตอบโดยเสรี จำนวน ๗ ข้อ ๑) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ตามมารยาทไทย ๒) ด้านทักษะความสามารถ ในการบริหารสถานศึกษา ๓) ด้านทักษะทางสังคม ที่เหมาะสมแบบไทย ๔) ด้านวิสัยทัศน์ ทางการศึกษา ๕) ด้านเทคนิค การบริหารงาน แบบไทย ๖) ด้านมนุษยสัมพันธ์ แบบไทย ๗) ด้านคุณธรรมพื้นฐาน ในการครองตน ครองคน และครองงาน

๓.๓.๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาควกลาง” เป็นแบบสัมภาษณ์ เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีรายละเอียด ดังนี้

๑. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure) เป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาสภาพคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาควกลาง

๒. แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ได้จากรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาควกลาง (ฉบับร่างที่ ๑) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาควกลาง

๓.๔ การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาควกลาง” มีรายละเอียดดังนี้

๓.๔.๑ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept - Interview)

เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) สำหรับการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ผู้วิจัยกำหนดประเด็นคำถามที่ใช้เป็นแนวทางเพื่อให้ได้สภาพความเป็นจริง แนวคิด ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาควกลาง ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

๑. ศึกษาความรู้พื้นฐานทั่วไป เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หลักพุทธธรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

๒. กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสัมภาษณ์

๓. ประมวลผลข้อมูลที่ได้จากการศึกษา กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยแบบสัมภาษณ์ โดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

๔. สร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ตามระเบียบวิธีวิจัย ให้มีเนื้อหาสาระครอบคลุมรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

๕. นำเสนอโครงร่างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์การวิจัยต่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity)

๖. ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือการวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

๗. จัดพิมพ์เครื่องมือการวิจัยให้เป็นฉบับสมบูรณ์ สำหรับนำไปใช้จริงเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่ม จำนวน ๑๐ รูป/คน ต่อไป

๘. สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แล้วนำมาพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง (ฉบับร่างที่ ๑)

ลักษณะของแบบสัมภาษณ์มีทั้งหมด ๒ ชุด ดังนี้

๑. (สำหรับบุคลากรสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง) เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง” แบ่งออกเป็น ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑) ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

๒) สภาพคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ๗ ด้าน

๓) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

๔) การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

๒. (สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ) เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง” แบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอน ดังนี้

๑) ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

๒) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

๓) การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

๓.๔.๒ การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

การสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นการเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดเกณฑ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

๑. เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
๒. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา
๓. เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษา

การสนทนากลุ่ม มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง (ฉบับร่างที่ ๑) เป็นการตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบ โดยมีการจัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๙ รูป/คน และจัดเก็บข้อมูลสรุปและวิเคราะห์ผลการสนทนากลุ่ม เพื่อมาสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง (ฉบับร่างที่ ๒) และสรุปผลการสนทนากลุ่มและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และนำเข้าสู่ประชาพิจารณา (Public Hearing)

๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น ๔ ขั้นตอน โดยดำเนินการ ดังนี้

๑. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

๒. แบบสอบถาม (Questionnaire)

๑) ผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอเชิญคณาจารย์เป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ และเพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับสถานศึกษา กลุ่มทดลองเครื่องมือ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย และเก็บข้อมูลจากสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

๒). นำหนังสือขอความร่วมมือจากสำนักงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่งถึงผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัย และขอความอนุเคราะห์สถานศึกษากลุ่มทดลองเครื่องมือการวิจัย และขอความอนุเคราะห์สถานศึกษาที่ให้ข้อมูลในการวิจัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกในการแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑๖๐ ฉบับ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามด้วยตนเอง

๓. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

๑) ผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์การวิจัย

๒) นำหนังสือขอความร่วมมือจากสำนักงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่งถึงผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูป/คน พร้อมแบบ

สัมภาษณ์เพื่อการวิจัยไปด้วย เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิเข้าใจประเด็นคำถาม และเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเตรียมความพร้อมในการให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยเป็นผู้นัดหมาย วัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์

๓) ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ ตามวัน เวลา และสถานที่ โดยทำการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์แต่ละท่านไม่น้อยกว่า ๕๐ นาที และจัดบันทึกพร้อมบันทึกเสียงขณะทำการสัมภาษณ์ สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและจัดเก็บผลการสัมภาษณ์อย่างเป็นหมวดหมู่

๔ การจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เพื่อนำผลการสนทนากลุ่มมาสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาสภาพคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง (ฉบับร่างที่ ๑) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๙ รูป/คน โดยการสนทนาแลกเปลี่ยนประเด็นคำถามแต่ละท่านไม่น้อยกว่า ๒๐ นาที มีการจัดบันทึกพร้อมบันทึกเสียง และสรุปผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ พร้อมจัดเก็บผลอย่างเป็นหมวดหมู่และระบบ

๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามชนิดเทคนิควิจัย ดังนี้

๓.๖.๑ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

แบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ด้วยระบบคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

๑. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ การอบรมผู้บริหาร ใช้การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

๒. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

๓.๖.๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

๑. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง จำนวน ๑๐ รูป/คน โดยผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งที่ได้จากการจัดบันทึกข้อมูล การถอดเทปสัมภาษณ์ รวมถึงภาพถ่าย ทำการจัดระบบหมวดหมู่ เพื่อสรุปประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

๒. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis)

๓. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๙ รูป/คน ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการตรวจสอบและตีความ สร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่างๆที่รวบรวมมาได้ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งที่ได้จากการจดบันทึกข้อมูล การถอดเทปสนทนากลุ่ม รวมถึงภาพถ่าย ทำการจัดระบบหมวดหมู่ ตามกรอบการสนทนากลุ่มถึงความถูกต้อง และมีความเหมาะสมแก่การนำไปใช้วิเคราะห์ อภิปรายผลวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ว่ามีความสมบูรณ์หรือไม่ เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

๔. สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะ จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) นำมาวิเคราะห์ประมวลผล พัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ตามหลักพุทธธรรม

๕. นำเสนอบทความทางวิชาการและผลการวิจัยต่อสาธารณชน

ตารางที่ ๓.๒ สรุปขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

วัตถุประสงค์	ขั้นตอน	วิธีการดำเนินการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์	ผลลัพธ์ที่ได้
๑. เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง	มี ๒ ขั้นตอน ได้แก่ ๑) ศึกษาเอกสาร	๑) ศึกษาเอกสาร	เอกสาร ตำรา สื่อออนไลน์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทความที่เกี่ยวข้อง	แบบศึกษาเอกสาร	การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	๑) กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ๒) สภาพการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ฯ
	๒) สัมภาษณ์	๒) สัมภาษณ์เรื่องการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง	ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูป/คน โดยการเลือกแบบ เจาะจงซึ่งกำหนดเกณฑ์ ในการคัดเลือก	แบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง	การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	สภาพการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง
๒. เพื่อการพัฒนา รูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะผู้นำแบบ ไทยอันพึงประสงค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาคกลาง	มี ๒ ขั้นตอน ได้แก่ ๑) ยกร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง	๑) ยกร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง	ผลลัพธ์ที่ได้จาก การศึกษา วัตถุประสงค์ข้อที่ ๑	แบบศึกษาเอกสาร	การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis)	รูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะผู้นำแบบไทย อันพึงประสงค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง (ฉบับร่างที่ ๑)

ตารางที่ ๓.๒ (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ขั้นตอน	วิธีการดำเนินการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์	ผลลัพธ์ที่ได้
	๒) พัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group)	๒) พัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group)	ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๙ รูป/คน โดยการเลือกแบบเจาะจง ซึ่งกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก	แบบสัมภาษณ์ที่ได้จากรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง (ฉบับร่างที่ ๑)	การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง (ฉบับร่างที่ ๒)
๓. เพื่อตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง	มี ๒ ขั้นตอน ได้แก่ ๑) ตรวจสอบรูปแบบ	๑) ตรวจสอบร่างรูปแบบ โดยใช้แบบสอบถาม	ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๑๖๐ รูป/คน จากการสุ่มตัวอย่าง	แบบสอบถามประเมิน ๔ ด้าน คือ - ความเป็นประโยชน์ - ความเป็นไปได้ - ความเหมาะสม - ความถูกต้อง	ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division)	รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง (ฉบับร่างที่ ๓)
	๒) แก้ไข ปรับปรุง และนำเสนอ	๒) แก้ไข ปรับปรุง และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง	๑) อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ๒) อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ๓) ผู้วิจัย	แบบศึกษาเอกสาร	การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis)	รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง (ฉบับสมบูรณ์)

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง” ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นเพื่อการศึกษาวิธีวิเคราะห์ข้อมูลแบบผสมผสานวิธี (Mixed Research Method) ระหว่างระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ และระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Mixed Methodology) โดยได้นำเสนอผลการวิจัยเพื่อตอบคำถามวิจัย ทั้ง ๓ ข้อ ดังต่อไปนี้

๔.๑ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

๔.๑.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง” มีวัตถุประสงค์ เพื่อ ๑) เพื่อศึกษาพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ๒) เพื่อร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ทั้งสิ้นจำนวน ๑๖๐ คน และสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๑๐ รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอและอภิปรายผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายแบ่งออกเป็น ๕ ส่วน ตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ ๑ การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เพศ อายุ สถานภาพ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน โดยการแจกแจงตามความถี่ และค่าร้อยละ

ส่วนที่ ๒ การวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ส่วนที่ ๓ การสังเคราะห์ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูป/คน เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

ส่วนที่ ๔ สร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

ส่วนที่ ๕ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

๔.๑.๒. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์

ส่วนที่ ๑ การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน การอบรมหลักสูตรผู้บริหาร ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย ดังต่อไปนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง ทั้งสิ้นจำนวน ๑๖๐ คน แยกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ : ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = ๑๖๐)

ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
๑. เพศ		
ชาย	๕๖	๓๕
หญิง	๑๐๔	๖๕
รวม	๑๖๐	๑๐๐.๐๐
๒. อายุ		
น้อยกว่า ๓๐ ปี	๒๖	๑๖.๒๕
๓๐ - ๓๕ ปี	๑๔	๘.๒๕
๓๖ - ๔๐ ปี	๑๒	๗.๕๐
๔๑ - ๔๕ ปี	๒๑	๑๓.๑๓
๔๖ - ๕๐ ปี	๔๑	๒๕.๖๒
๕๑ - ๕๕ ปี	๒๖	๑๖.๒๕
มากกว่า ๕๕ ปี	๒๐	๑๒.๕๐
รวม	๑๖๐	๑๐๐.๐๐

ตารางที่ ๔.๑ : (ต่อ)

(n = ๑๖๐)

ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
๓. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	๔๖	๒๘.๗๕
ปริญญาโท	๑๑๒	๗๐.๐๐
ปริญญาเอก	๒	๑.๒๕
รวม	๑๖๐	๑๐๐.๐๐
๔. ตำแหน่งของท่านในปัจจุบัน		
๔.๑ ผู้อำนวยการโรงเรียน	๓๕	๒๑.๘๘
๔.๒ รองผู้อำนวยการโรงเรียน	๖๐	๓๗.๕๐
๔.๓ หัวหน้าแผนก	๓๐	๑๘.๗๕
๔.๔ ครู	๓๕	๒๑.๘๘
รวม	๑๖๐	๑๐๐.๐๐
๕. ประสบการณ์ในการทำงาน ณ เขตพื้นที่การศึกษา/โรงเรียน		
น้อยกว่า ๕ ปี	๓๒	๒๐.๐๐
๕ - ๑๐ ปี	๘.๐๐	๕.๐๐
๑๑ - ๑๕ ปี	๒๐.๐๐	๑๒.๕๐
๑๖ - ๒๐ ปี	๔๕.๐๐	๒๘.๑๓
มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป	๕๕.๐๐	๓๔.๓๘
รวม	๑๖๐	๑๐๐.๐๐
๖. ท่านเคยผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารหรือไม่		
เคย	๑๐๕	๖๕.๖๓
ไม่เคย	๕๕	๓๔.๓๘
รวม	๑๖๐	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๑๐๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๕ มีอายุ ๔๖ - ๕๐ ปี จำนวน ๔๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๖๒ มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาโท จำนวน ๑๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๐.๐๐ มีตำแหน่งปัจจุบัน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน ๖๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๕๐ มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๕๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๓๘ และผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร มีจำนวน ๑๐๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๕.๖๓

๔.๑.๓ การวิเคราะห์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง

ตอนที่ ๒ เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง

เป็นการศึกษาจากแบบสอบถาม จำนวน ๑๖๐ ชุด แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป หาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอ และอภิปรายผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบ คำบรรยาย ตามลำดับ ดังนี้

ตารางที่ ๔. ๒ : ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประเมินความคิดเห็นคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาควกลาง จำแนกเป็น ๗ ด้าน โดยภาพรวม

(n = ๑๖๐)

ด้านที่	คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย	๔.๓๓	๐.๔๗	มาก
๒	คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารสถานศึกษา	๔.๑๖	๐.๔๙	มาก
๓	คุณลักษณะด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย	๔.๐๖	๐.๕๓	มาก
๔	คุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา	๔.๒๐	๐.๔๘	มาก
๕	คุณลักษณะด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย	๔.๒๕	๐.๕๖	มาก
๖	คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย	๔.๐๙	๐.๖๓	มาก
๗	คุณลักษณะด้านคุณธรรม การครองตน ครองคน ครองงาน	๔.๐๕	๐.๕๙	มาก
	รวม	๔.๑๖	๐.๔๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่าคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ในเขตภาคกลาง โดยภาพรวมมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำทั้ง ๗ ด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X}$ =๔.๑๖) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับเห็นด้วยมากทุกด้าน

ตารางที่ ๔.๓ : ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประเมินความคิดเห็นคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาคกลาง ด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย

(n = ๑๖๐)

ด้านที่	คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	มีความเชื่อมั่นในตัวเอง	๔.๑๐	๐.๖๖	มาก
๒	มีบุคลิกภาพที่ดี	๔.๓๒	๐.๖๘	มาก
๓	สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้	๔.๓๒	๐.๗๙	มาก
๔	มีความซื่อสัตย์ สุจริต	๔.๔๘	๐.๖๖	มาก
๕	มีความรับผิดชอบสูง	๔.๓๗	๐.๗๕	มาก
๖	กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง	๔.๔๙	๐.๗๑	มาก
๗	ปรับตัวได้ดี	๔.๓๒	๐.๗๐	มาก
๘	มีอารมณ์มั่นคง	๔.๒๗	๐.๘๘	มาก
๙	มีวุฒิภาวะเหมาะสม	๔.๒๔	๐.๗๒	มาก
รวม		๔.๓๓	๐.๕๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า ด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย ของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X}=๔.๓๓$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย อยู่ในระดับเห็นด้วยมากทุกข้อเรียงจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ คือ กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ($\bar{X}=๔.๔๙$) รองลงมาคือ มีความซื่อสัตย์ สุจริต ($\bar{X}=๔.๔๘$) และ มีความรับผิดชอบสูง ($\bar{X}=๔.๓๗$) ส่วนคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านมีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความคิดเห็น เป็นอันดับสุดท้าย ($\bar{X}=๔.๑๐$)

ตารางที่ ๔.๔ : ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประเมินความคิดเห็นของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาคกลาง ด้านความสามารถในการบริหารสถานศึกษา

(n = ๑๖๐)

ด้านที่	คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑.	มีสติปัญญาและไหวพริบปฏิภาณดี	๔.๔๐	๐.๖๓	มาก
๒.	มีสมรรถนะในการทำงาน	๔.๓๗	๐.๖๒	มาก
๓.	มีทักษะในการจัดการและการจูงใจ	๔.๑๘	๐.๗๘	มาก
๔.	มอบหมายงานตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจของผู้ปฏิบัติ	๔.๑๙	๐.๗๙	มาก
๕.	สามารถประสานให้หน่วยงานเกิดความสามัคคี	๔.๒๑	๐.๗๓	มาก
๖.	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเอง	๓.๙๖	๐.๗๙	มาก
๗.	สร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นต่อองค์กร	๔.๑๖	๐.๗๑	มาก
๘.	ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเป็นอย่างดี	๓.๙๔	๐.๘๑	มาก
๙.	นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพ	๔.๐๐	๐.๘๓	มาก
	รวม	๔.๑๖	๐.๔๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ แสดงด้านความสามารถในการบริหารสถานศึกษา ของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๔.๑๖$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการบริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ คือ มีสติปัญญาและไหวพริบปฏิภาณดี ($\bar{X}=๔.๔๐$) รองลงมา คือ มีสมรรถนะในการทำงาน ($\bar{X}=๔.๓๗$) และ สามารถประสานให้หน่วยงานเกิดความสามัคคี ($\bar{X}= ๔.๒๑$) ส่วนคุณลักษณะด้านได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเป็นอย่างดี มีความคิดเห็นเป็นอันดับสุดท้าย ($\bar{X}=๓.๙๔$)

ตารางที่ ๔.๕ : ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประเมินความคิดเห็นของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาคกลาง ด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย

(n = ๑๖๐)

ด้านที่	คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑.	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี	๓.๙๔	๐.๘๘	มาก
๒.	เป็นผู้ยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น	๓.๘๖	๐.๙๓	มาก
๓.	ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต	๔.๐๙	๐.๙๐	มาก
๔.	ทำความดีเพื่อความสุขสวัสดิ์ทั้งแก่ตนเองและประเทศชาติ	๔.๒๔	๐.๗๓	มาก
๕.	มีความสนใจร่วมกับผู้อื่น	๔.๐๑	๐.๙๓	มาก
๖.	เป็นผู้กล้าและบากบั่นที่จะทำความดี ความถูกต้องและเป็นธรรม	๔.๑๕	๐.๗๓	มาก
๗.	ปรับปรุงเสริมสร้างสภาวะแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน	๔.๑๑	๐.๘๗	มาก
๘.	มีทักษะในการติดต่อประสานงาน	๓.๙๙	๐.๘๐	มาก
๙.	รักษาและสืบทอดวัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณีของไทย	๔.๒๔	๐.๘๐	มาก
รวม		๔.๐๖	๐.๕๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ แสดงด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย ของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X}=๔.๐๖$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ คือ ทำความดีเพื่อความสุขสวัสดิ์ทั้งแก่ตนเองและประเทศชาติ และรักษาและสืบทอดวัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณีของไทย ($\bar{X}=๔.๒๔$) รองลงมา คือ เป็นผู้กล้าและบากบั่นที่จะทำความดี ความถูกต้องและเป็นธรรม ($\bar{X}=๔.๑๕$) และ ปรับปรุงเสริมสร้างสภาวะแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน ($\bar{X}=๔.๑๑$) ส่วนที่เป็นผู้ยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น มีความคิดเห็นเป็นอันดับสุดท้าย ($\bar{X}=๓.๘๖$)

ตารางที่ ๔.๖ : ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประเมินความคิดเห็นของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา

(n = ๑๖๐)

ด้านที่	คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑.	กำหนดทิศทางที่จะดำเนินงานขององค์กร	๔.๒๒	๐.๗๗	มาก
๒.	กำหนดวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง	๔.๓๒	๐.๗๒	มาก
๓.	มีประสบการณ์สูง ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร	๔.๑๗	๐.๗๗	มาก
๔.	สื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างครอบคลุมทั่วถึง และชัดเจนทั้งองค์กร	๔.๒๓	๐.๗๐	มาก
๕.	พัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน	๔.๑๙	๐.๘๓	มาก
๖.	คำนึงถึงเรื่องวัฒนธรรม ถือหลักจริยธรรมในการบริหาร	๔.๒๔	๐.๗๒	มาก
๗.	ยึดหลักอาวุโสพร้อม ทั้งเน้นให้มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี	๔.๒๘	๐.๘๓	มาก
๘.	ในการนำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการ ได้อย่างเป็นรูปธรรม	๔.๐๓	๐.๗๖	มาก
๙.	กำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	๔.๐๙	๐.๘๗	มาก
รวม		๔.๒๐	๐.๔๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ แสดงด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา ของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X}$ =๔.๒๐) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ คือ กำหนดวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}$ =๔.๓๒) รองลงมา คือ ยึดหลักอาวุโสพร้อม ทั้งเน้นให้มีความซื่อสัตย์ ($\bar{X}$ =๔.๒๘) และ คำนึงถึงเรื่องวัฒนธรรม ถือหลักจริยธรรมในการบริหาร ($\bar{X}$ =๔.๒๔) ในการนำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการ ได้อย่างเป็นรูปธรรม มีความคิดเห็นเป็นอันดับสุดท้าย ($\bar{X}$ =๔.๐๓)

ตารางที่ ๔.๗ : ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประเมินความคิดเห็นคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย

(n = ๑๖๐)

ด้านที่	คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑.	มีความเป็นไทย มีความรู้และความเข้าใจเรื่องของการจัดการ	๔.๓๙	๐.๖๘	มาก
๒.	มีหลักจิตวิทยารวมถึงศาสตร์ด้านอื่นๆ	๔.๒๔	๐.๘๐	มาก
๓.	มีความรับผิดชอบสูง	๔.๓๐	๐.๘๓	มาก
๔.	ประพฤติปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดี	๔.๒๘	๐.๗๖	มาก
๕.	จัดสิ่งแวดล้อมขององค์การได้อย่างเหมาะสมและเป็นแบบอย่าง	๔.๑๙	๐.๙๐	มาก
๖.	กล้าตัดสินใจ	๔.๒๗	๐.๘๐	มาก
๗.	สร้างเครือข่ายการทำงาน	๔.๑๖	๐.๘๒	มาก
๘.	มีเทคนิคในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร	๔.๒๙	๐.๘๐	มาก
๙.	สนับสนุนบุคลากรให้เข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก	๔.๑๑	๐.๙๐	มาก
รวม		๔.๒๕	๐.๕๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๗ แสดงด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย ของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X}$ =๔.๒๕) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ คือ มีความเป็นไทย มีความรู้และความเข้าใจเรื่องของการจัดการ ($\bar{X}$ =๔.๓๙) รองลงมา คือ มีความรับผิดชอบสูง ($\bar{X}$ =๔.๓๐) และ มีเทคนิคในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร ($\bar{X}$ =๔.๒๙) สนับสนุนบุคลากรให้เข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก มีความคิดเห็นเป็นอันดับสุดท้าย ($\bar{X}$ =๔.๑๑)

ตารางที่ ๔.๘ : ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประเมินความคิดเห็นคุณลักษณะผู้นำแบบ
ไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา ภาคกลาง ด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย

(n = ๑๖๐)

ด้านที่	คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑.	ยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๒๓	๐.๙๕	มาก
๒.	เห็นอกเห็นใจ และเข้าใจผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๒๔	๐.๘๗	มาก
๓.	มีใจผูกพันอยู่กับงานในหน้าที่รับรู้และใคร่ครวญในสิ่งที่ทำ	๔.๒๔	๐.๗๔	มาก
๔.	ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๐๒	๐.๙๑	มาก
๕.	มีความกระตือรือร้นในการให้คำปรึกษาแนะนำที่ถูกต้อง	๓.๙๘	๐.๘๘	มาก
๖.	ให้โอกาสแสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมาย	๓.๙๑	๐.๘๓	มาก
๗.	ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๐๕	๐.๙๑	มาก
๘.	สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี	๔.๑๐	๐.๘๓	มาก
๙.	มีโอกาสดูตรวจสอบงานที่มอบหมายอยู่เสมอเพื่อให้งาน มีประสิทธิภาพ	๔.๐๔	๐.๙๐	มาก
	รวม	๔.๐๙	๐.๖๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๘ แสดงด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย ของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์
ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X}=๔.๐๙$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า
ทุกข้อมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ คือ เห็นอกเห็นใจ
และเข้าใจผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}=๔.๒๔$) รองลงมา คือ มีใจผูกพันอยู่กับงานในหน้าที่รับรู้
และใคร่ครวญในสิ่งที่ทำ ($\bar{X}=๔.๒๔$) และยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}=๔.๒๓$)
ให้โอกาสแสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมาย มีความคิดเห็นเป็นอันดับสุดท้าย ($\bar{X}=๓.๙๑$)

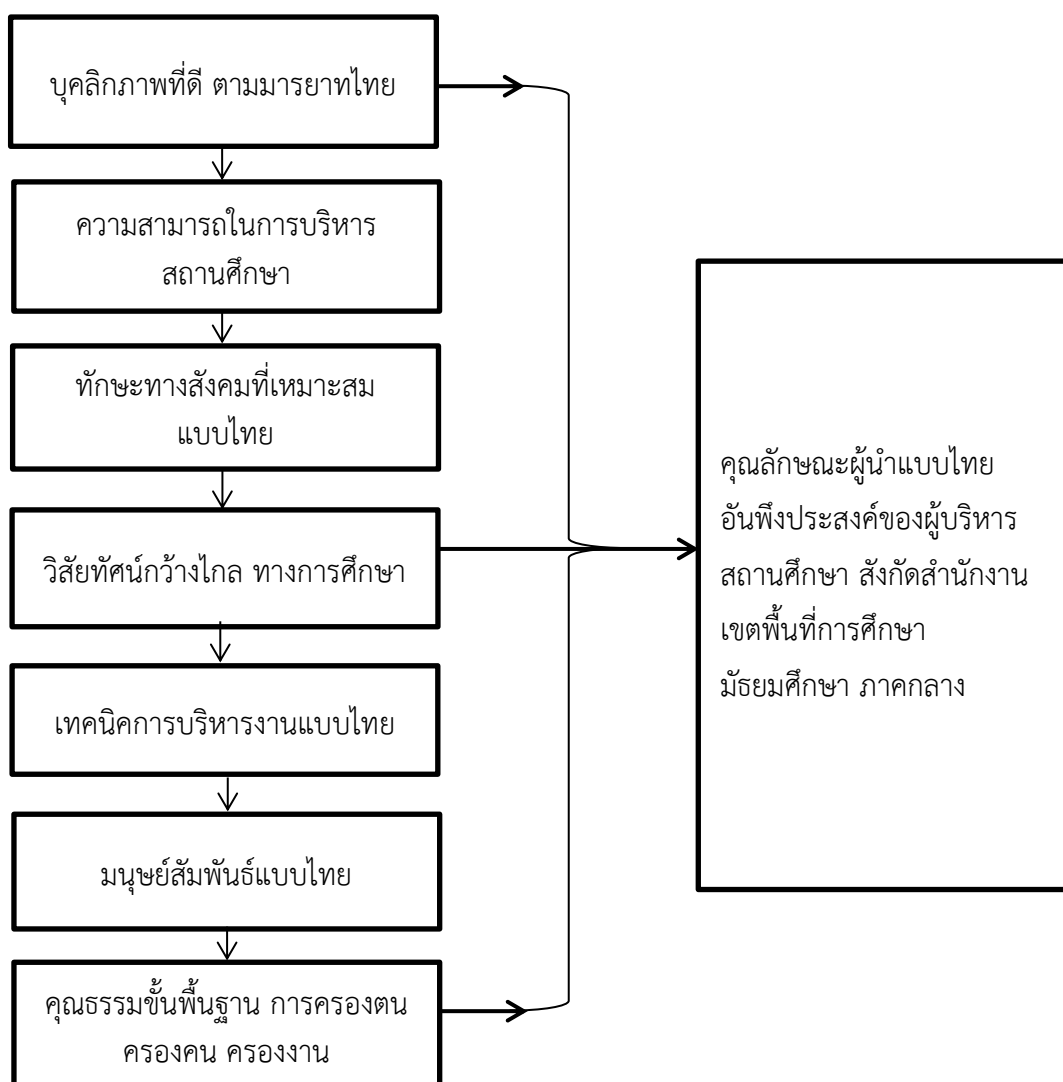
ตารางที่ ๔.๙ : ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประเมินความคิดเห็นคุณลักษณะผู้นำแบบ
ไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา ภาคกลาง ด้านคุณธรรมขั้นพื้นฐาน ในการครองตน ครองคน ครองงาน
(n = ๑๖๐)

ด้านที่	คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑.	รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจ	๔.๑๑	๐.๗๘	มาก
๒.	เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานของตนเองอย่างมีระบบ			
๓.	กระจายอำนาจให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบ	๓.๙๓	๐.๙๑	มาก
๔.	และแก้ไขปัญหางานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบได้			
๕.	สามารถเผชิญปัญหาและอุปสรรคต่างๆอย่างไม่ย่อท้อพร้อม	๔.๑๐	๐.๗๙	มาก
๖.	นำผลการตรวจสอบสาเหตุของความผิดพลาดมาใช้พัฒนางานได้			
๗.	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	๓.๙๙	๐.๘๔	มาก
๘.	และพัฒนาไปสู่การเป็นกัลยาณมิตร			
๙.	มีความใส่ใจที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดในการบริหารด้วยความ	๔.๐๔	๐.๘๒	มาก
๑๐.	ซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม			
๑๑.	ส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองใน	๔.๐๙	๐.๘๗	มาก
๑๒.	การทำงานให้มีประสิทธิภาพ			
๑๓.	ให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้	๔.๐๗	๐.๗๙	มาก
๑๔.	ความสามารถในการแก้ปัญหาโดยใช้สติปัญญาในการทำงาน			
รวม		๔.๐๕	๐.๕๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๙ แสดงด้านคุณธรรมขั้นพื้นฐาน ในการครองตน ครองคน ครองงาน ของ
คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวมอยู่ระดับมาก
($\bar{X}$ =๔.๐๕) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอัน
พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณธรรมขั้นพื้นฐาน ในการครองตน ครองคน ครองงาน อยู่
ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ คือ รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อน
การตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานของตนเองอย่างมีระบบ ($\bar{X}$ =๔.๑๑) รองลงมา คือ
สามารถเผชิญปัญหาและอุปสรรคต่างๆอย่างไม่ย่อท้อพร้อมนำผลการตรวจสอบสาเหตุของความผิดพลาด
มาใช้พัฒนางานได้ ($\bar{X}$ =๔.๑๐) และ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองในการทำงาน
ให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ =๔.๐๙) กระจายอำนาจให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบและแก้ไข
ปัญหางานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบได้ มีความคิดเห็นเป็นอันดับสุดท้าย ($\bar{X}$ =๓.๙๓)

จากผลการวิเคราะห์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบ สรุปได้ ดังแผนภาพที่ ๔.๑

แผนภาพที่ ๔.๑ :



แผนภาพที่ ๔.๑ : สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย
๒. คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารสถานศึกษา
๓. คุณลักษณะด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย
๔. คุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์กว้างไกลทางการศึกษา
๕. คุณลักษณะด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย
๖. คุณลักษณะด้านมนุษย์สัมพันธ์แบบไทย
๗. คุณลักษณะด้านคุณธรรมขั้นพื้นฐาน การครองตน ครองคน ครองงาน

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามการประยุกต์ใช้ หลักปาปนิกรรมกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยายดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๑๐ : การประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักจักษุมา

(n = ๑๖๐)

ด้านที่	การประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองทุกอย่างทะลุโปร่ง รู้จุดหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน	๔.๓๑	๐.๖๗	มาก
๒	รู้จักการบริหารเวลาหรือวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้องทันกับสถานการณ์ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก	๔.๒๔	๐.๗๕	มาก
๓	มีความสามารถในการจัด ระบบการทำงานที่ดีกำหนดทิศทางการดำเนินการขององค์กรได้อย่างถูกต้อง	๔.๒๗	๐.๗๔	มาก
๔	กล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นนักวางแผน	๔.๒๖	๐.๗๕	มาก
๕	เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ และทำวิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจนไปสู่การปฏิบัติได้	๔.๓๑	๐.๘๘	มาก
รวม		๔.๒๘	๐.๖๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๐ แสดงด้านหลักจักษุมา ของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X}$ =๔.๒๘) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักจักษุมา อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ คือ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองทุกอย่างทะลุโปร่ง รู้จุดหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน และเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ และทำวิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจนไปสู่การปฏิบัติได้ ($\bar{X}$ =๔.๓๑) รองลงมา คือ มีความสามารถในการจัดระบบการทำงานที่ดี กำหนดทิศทางการดำเนินการขององค์กรได้อย่างถูกต้อง ($\bar{X}$ =๔.๒๗) และกล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นนักวางแผน ($\bar{X}$ =๔.๒๖) รู้จักการบริหารเวลาหรือวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้องทันกับสถานการณ์ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก มีความคิดเห็นเป็นอันดับสุดท้าย ($\bar{X}$ =๔.๒๔)

ตารางที่ ๔.๑๑ : การประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักวิธูโร

(n = ๑๖๐)

ด้านที่	การประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำอันพึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	มีความเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	๔.๓๒	๐.๗๐	มาก
๒	มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม	๔.๓๑	๐.๗๔	มาก
๓	บริหารงานได้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบ	๔.๐๖	๐.๙๓	มาก
๔	ใช้หลักคุณธรรมจริยธรรม ในการบริหารเชิงเหตุผลในการกำกับและควบคุมบุคลากร	๔.๒๗	๐.๙๔	มาก
๕	กำหนดนโยบายกฎระเบียบระบบการทำงาน การปฏิบัติงาน และการประเมินผลการทำงาน	๔.๓๓	๐.๗๕	มาก
	รวม	๔.๒๖	๐.๖๕	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๑ แสดงด้านหลักวิธูโร ของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X}=4.09$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้าน หลักวิธูโร อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ คือ กำหนดนโยบายกฎระเบียบระบบการทำงาน การปฏิบัติงาน และการประเมินผลการทำงาน ($\bar{X}=4.33$) รองลงมา คือ มีความเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ($\bar{X}=4.32$) และ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม ($\bar{X}=4.31$) บริหารงานได้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีความคิดเห็นเป็นอันดับสุดท้าย ($\bar{X}=4.06$)

ตารางที่ ๔.๑๒ : การประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์
ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักนิสยสัมปโน

(n = ๑๖๐)

ด้านที่	การประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมกับการพัฒนา คุณลักษณะผู้นำอันพึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	มีมนุษยสัมพันธ์ดีมีความสามารถในการครองใจคน	๔.๑๒	๐.๙๕	มาก
๒	ใช้คำพูดที่มีประโยชน์กล่าวถูกกาลเทศะ (ปิยะวาจา) ในการบริหารงาน	๔.๐๘	๑.๐๓	มาก
๓	ส่งเสริมจริยธรรม โดยกระทำตัวเองเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับ ผู้อื่น (อรรถจริยา)	๔.๑๕	๐.๙๑	มาก
๔	วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ต่อเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับ บัญชา (สมานัตตตา)	๔.๐๘	๑.๐๙	มาก
๕	เป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่นและสามารถสร้างความเข้าใจได้ทุก ประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินการในองค์กร	๔.๒๔	๐.๘๖	มาก
๖	สร้างคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น สภาพแวดล้อมบรรยากาศที่ดี กำหนดเวลา ทำงานที่เหมาะสมกับการะงาน และทรัพยากร	๔.๐๘	๐.๘๒	มาก
๗	ให้อภัยแก่ผู้ร่วมงานและคนอื่นๆ	๓.๙๗	๑.๐๔	มาก
๘	ให้โอกาสความก้าวหน้า เติบโตแก่ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้ บังคับบัญชา ความท้าทายในงาน เปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	๔.๑๘	๐.๘๙	มาก
๙	เสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ร่วมงาน และทีมงาน รวมทั้งการ ให้กำลังใจ เช่น การกล่าวยกย่อง ชมเชยเมื่อทำดี ช่วยเหลือ ดูแลเอาใจใส่เมื่อพนักงานท้อแท้	๔.๑๕	๐.๙๖	มาก
	รวม	๔.๑๒	๐.๘๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๒ แสดงด้านหลักนิสยสัมปโน ของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอัน
พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X}=๔.๑๒$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา ด้านหลักนิสยสัมปโน อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ คือ เป็นที่
ไว้วางใจแก่ผู้อื่นและสามารถสร้างความเข้าใจได้ทุกประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินการในองค์กร ($\bar{X}=๔.๒๔$)
รองลงมา คือ ให้ออกาสความก้าวหน้า เติบโตแก่ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้ บังคับบัญชาความท้าทายในงาน เปิดรับฟัง
ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ($\bar{X}=๔.๑๘$) และ เสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ร่วมงาน และทีมงาน รวมทั้งการ
ให้กำลังใจ เช่น การกล่าวยกย่อง ชมเชยเมื่อทำดี ช่วยเหลือ ดูแลเอาใจใส่เมื่อพนักงานท้อแท้ ($\bar{X}=๔.๑๕$) ให้
อภัยแก่ผู้ร่วมงานและคนอื่นๆ มีความคิดเห็นเป็นอันดับสุดท้าย ($\bar{X}=๓.๙๗$)

ผลการศึกษาที่พบโดยการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมกับการพัฒนา
คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา ในเขตภาคกลาง ด้านหลักจกขมา ด้านหลักวิรุโร ด้านหลักนิสยสัมปโน โดยหาค่าเฉลี่ย
และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานก็เป็นไปในแนวเดียวกัน ดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๓

ตารางที่ ๔.๑๓ : ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

(n = ๑๖๐)

การประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมกับการพัฒนา คุณลักษณะผู้นำอันพึงประสงค์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
๑ การประยุกต์ใช้หลักจักษุมา	๔.๒๘	๐.๖๔	มาก
๒ การประยุกต์ใช้หลักวิรุโ	๔.๒๖	๐.๖๕	มาก
๓ การประยุกต์ใช้หลักนิสยสัมปันโน	๔.๑๒	๐.๘๐	มาก
รวม	๔.๒๒	๐.๗๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า การประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๔.๒๒$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ คือ ด้าน การประยุกต์ใช้หลักจักษุมา ($\bar{X}=๔.๒๘$) รองลงมา คือ ด้านการประยุกต์ใช้หลักวิรุโ ($\bar{X}=๔.๒๖$) และการประยุกต์ใช้หลักนิสยสัมปันโน ($\bar{X}=๔.๑๒$)

ส่วนที่ ๔ ร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง ออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้ ๑. ด้านคุณลักษณะผู้นำและพฤติกรรม ๒. ด้านจักษุมา ๓. ด้านวิรุโ ๔. ด้านนิสยสัมปันโน

ตอนที่ ๔ แบบสอบถาม คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๑๔ : คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณลักษณะผู้นำและพฤติกรรม การเป็นผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

(n = ๑๖๐)

ด้านที่	คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	เป็นผู้วางแนวทางปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ให้กับบุคลากรทุกๆ คน	๔.๓๒	๐.๖๗	มาก
๒	เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมคิดโครงการใหม่ๆ	๓.๙๖	๐.๙๔	มาก
๓	ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์กร	๓.๙๓	๑.๐๘	มาก
๔	มอบหมายงานได้เหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร	๓.๘๙	๑.๐๓	มาก
๕	แสดงความเป็นผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสมกับทุกสถานการณ์	๔.๑๘	๐.๘๕	มาก
๖	ทำให้ทีมเกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมหรือองค์กร	๔.๐๔	๐.๘๔	มาก
๗	สามารถจูงใจผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้มองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม	๔.๐๑	๑.๐๔	มาก
๘	พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น	๔.๑๔	๐.๙๓	มาก
๙	ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม และเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ จนทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน	๔.๓๐	๐.๗๕	มาก
๑๐	เป็นผู้สืบทอด วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีไทยให้ดำรงอยู่	๔.๒๖	๐.๘๐	มาก
	รวม	๔.๑๐	๐.๙๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๔ แสดงด้านคุณลักษณะผู้นำและพฤติกรรม การเป็นผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X}=๔.๑๐$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำและพฤติกรรม การเป็นผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณลักษณะผู้นำและพฤติกรรม การเป็นผู้นำแบบไทย อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ คือ เป็นผู้วางแนวทางปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ให้กับบุคลากรทุกๆ คน ($\bar{X}=๔.๓๒$) รองลงมา คือ ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม และเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ จนทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ($\bar{X}=๔.๓๐$) และ เป็นผู้สืบทอด วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีไทยให้ดำรงอยู่ ($\bar{X}=๔.๒๖$) มอบหมายงานได้เหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร มีความคิดเห็นเป็นอันดับสุดท้าย ($\bar{X}=๓.๘๙$)

ตารางที่ ๔.๑๕ : คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านจักษุม

(n = ๑๖๐)

ด้านที่	คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มอบทุกอย่างทะลุปรุโปร่ง เป็นผู้รู้จุดหมาย รู้เป้าหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน	๔.๒๘	๐.๗๐	มาก
๒	กล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นนักวางแผน	๔.๓๑	๐.๖๙	มาก
๓	สร้างความเข้าใจได้ในทุกประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของ องค์การ	๔.๒๓	๐.๗๗	มาก
	รวม	๔.๒๗	๐.๗๒	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๕ แสดงด้านจักษุมของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X}=4.27$) เรียงลำดับตามคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านจักษุม อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับคือ กล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นนักวางแผน ($\bar{X}=4.31$) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มอบทุกอย่างทะลุปรุโปร่ง เป็นผู้รู้จุดหมาย รู้เป้าหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน ($\bar{X}=4.28$) สร้างความเข้าใจได้ในทุกประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การ เป็นอันดับสุดท้าย ($\bar{X}=4.23$)

ตารางที่ ๔.๑๖ : คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้าน วิธูโร

(n = ๑๖๐)

ด้านที่	คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	มีความเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	๔.๒๗	๐.๗๔	มาก
๒	มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานหลายด้าน และสามารถนำความรู้ ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม	๔.๓๔	๐.๖๖	มาก
๓	บริหารงานโดยยึดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	๔.๐๔	๑.๑๐	มาก
	รวม	๔.๒๒	๐.๘๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๖ แสดงด้านวิธูโร ของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X}=4.22$) เรียงลำดับตามคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ด้านวิธูโร อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับคือ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานหลายด้าน และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม ($\bar{X}=4.34$) มีความเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ($\bar{X}=4.27$) บริหารงานโดยยึดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นอันดับสุดท้าย ($\bar{X}=4.04$)

ตารางที่ ๔.๑๗ : คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านนิสัยสัมพันธ์
(n = ๑๖๐)

ด้านที่	คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการครองใจคน	๔.๐๖	๐.๙๔	มาก
๒	ให้กำลังใจ และ โอกาสบุคลากร	๔.๐๖	๐.๘๑	มาก
๓	ให้คุณภาพชีวิตที่ดีกับบุคลากร	๔.๐๕	๐.๘๔	มาก
	รวม	๔.๑๐	๐.๘๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๗ แสดงด้านนิสัยสัมพันธ์ ของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X}=๔.๑๐$) เรียงลำดับตามคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็น เกี่ยวกับด้านนิสัยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับคือ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการครองใจคน ให้กำลังใจ และ โอกาสบุคลากร ($\bar{X}=๔.๐๖$) ให้คุณภาพชีวิตที่ดีกับบุคลากร เป็นอันดับรอง ($\bar{X}=๔.๐๕$)

ตารางที่ ๔.๑๘ : แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำและพฤติกรรม การเป็นผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา

(n = ๑๖๐)

ภาวะผู้นำอันพึงประสงค์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
๑. ภาวะความเป็นผู้นำและพฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบ ไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	๔.๑๐	๐.๙๐	มาก
๒ หลักจักษุมา	๔.๒๗	๐.๗๒	มาก
๓ หลักวิริย	๔.๒๒	๐.๘๓	มาก
๔ หลักนิสัยสัมพันธ์	๔.๑๐	๐.๘๖	มาก
รวม	๔.๑๗	๐.๘๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๘ พบว่า ภาวะความเป็นผู้นำและพฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๔.๑๗$) เรียงลำดับตามภาวะความเป็นผู้นำและพฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็น เกี่ยวกับด้านภาวะความเป็นผู้นำและพฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับคือ หลักจักษุมา ($\bar{X}=๔.๒๗$) หลักวิริย เป็นอันดับรอง ($\bar{X}=๔.๒๒$) หลักนิสัยสัมพันธ์ เป็นอันดับสุดท้าย ($\bar{X}=๔.๑๐$)

กล่าวโดยสรุปการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำและพฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรธรรม ๓ ด้านจักขุมา ด้านวิรุโร และด้านนิสสยสัมปันโน มีรายละเอียด ดังนี้

ด้านหลักจักขุมา ควรพัฒนาด้าน กล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นนักวางแผน การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองทุกอย่างทะลุโปร่ง รู้จุดหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน สร้างความเข้าใจได้ในทุกประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การ

ด้านวิรุโร ควรพัฒนาด้าน มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานหลายด้าน และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม มีความเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และบริหารงานโดยยึดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ด้านนิสสยสัมปันโน ควรพัฒนาด้าน มนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการครองใจคน ให้กำลังใจ และโอกาสบุคลากร และให้คุณภาพชีวิตที่ดีกับบุคลากร

ผู้วิจัย สรุปประเมินความคิดเห็นคุณลักษณะผู้นำทั้ง ๗ ด้าน กับการประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรธรรมกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ในภาพรวมพบว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ ๕ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

ตอนที่ ๕ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

จากการแจกแบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง จำนวน ๑๖๐ ชุด ได้มีผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้เขียนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมแยกเป็นประเด็นดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๑๙ : ข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ตามหลักศีล ๕

ข้อที่	ข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง	จำนวนคน n = ๔๐
๑	ส่งเสริมให้ผู้บริหารฯ รักษาศีล ๕ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี	๑๕
๒	ส่งเสริมให้มีโครงการวิถีพุทธอย่างต่อเนื่องจริงจัง	๑๐
๓	จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้มากกว่านี้	๕
๔	ส่งเสริมให้มีโครงการครอบครัวรักษา ศีล ๕ อย่างต่อเนื่อง	๕

จากตารางที่ ๔.๑๙ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ตามหลักศีล ๕ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา รักษาศีล ๕ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี จำนวน ๑๕ คน ส่งเสริมให้มีโครงการวิถีพุทธอย่างต่อเนื่องจริงจัง จำนวน ๑๐ คน และจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้มากกว่านี้จำนวน ๕ คน ส่งเสริมให้มีโครงการครอบครัว รักษา ศีล ๕ อย่างต่อเนื่อง จำนวน ๕ คน

ตารางที่ ๔.๒๐ : ข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ตามหลัก สังคหวัตถุ ๔

ข้อที่	ข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง	จำนวนคน n = ๔๖
๑	การส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการให้วัตถุ สิ่งของ เช่น ไปเยี่ยมสถานเลี้ยงเด็กกำพร้า	๑๕
๒	การส่งเสริมให้จัดกิจกรรมพัฒนาการพูดดี ที่เป็นประโยชน์แก่ตนและผู้อื่น	๖
๓	การส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการขจัดอารมณ์โกรธ เช่น กิจกรรมระเบิดเสียงหัวเราะ	๑๕
๔	การส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการเมตตาต่อสัตว์ เช่น มอบความรักและความอ่อนโยนต่อสัตว์ผู้ยากไร้	๑๐

จากตารางที่ ๔.๒๐ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการให้วัตถุสิ่งของ เช่น ไปเยี่ยมสถานเลี้ยงเด็กกำพร้า จำนวน ๑๕ คน การส่งเสริมให้จัดกิจกรรมพัฒนาการพูดดี ที่เป็นประโยชน์แก่ตนและผู้อื่น จำนวน ๖ คน การส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการขจัดอารมณ์โกรธ จำนวน ๑๕ คน การส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการเมตตาต่อสัตว์ จำนวน ๑๐ คน

ตารางที่ ๔.๒๑ : ข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง หลักอิทธิบาท ๔

ข้อที่	ข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง	จำนวนคน n = ๓๐
๑	การส่งเสริมให้จัดกิจกรรมทำงานอย่างไรให้มีความสุข	๕
๒	การส่งเสริมให้จัดกิจกรรมฝึกทักษะด้านความเพียรในการทำงานให้สำเร็จ	๖
๓	การส่งเสริมให้จัดกิจกรรมฝึกการควบคุมตัวเองให้มีสติมีสมาธิไม่ให้ฟุ้งซ่าน	๙
๔	การส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการประเมินทดสอบตนเอง	๑๐

จากตารางที่ ๔.๒๑ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ตามหลักอิทธิบาท ๔ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การส่งเสริมให้จัดกิจกรรมทำงานอย่างไรให้มีความสุข จำนวน ๕ คน การส่งเสริมให้จัดกิจกรรมฝึกทักษะด้านความเพียรในการทำงานให้สำเร็จ การส่งเสริมให้จัดกิจกรรมฝึกการควบคุมตัวเองให้มีสติมีสมาธิไม่ให้ฟุ้งซ่าน จำนวน ๙ คน การส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการประเมินทดสอบตนเอง จำนวน ๑๐ คน

ตารางที่ ๔.๒๒ : ข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง หลักไตรสิกขา ด้านศีล

ข้อที่	ข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง	จำนวนคน n = ๓๕
๑	อยากให้หน่วยงานต้นสังกัดส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาด้านศีลให้ เป็นรูปธรรมจะได้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรครู นักเรียน	๕
๒	จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้มากกว่านี้	๖
๓	ผู้บริหารฯ ควรพัฒนาคนในองค์กรให้ตระหนักถึงคุณธรรมจริยธรรม/ศีลธรรม	๑๔
๔	ควรมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนให้ ผู้บริหารฯ ครู และนักเรียนให้มีศีล	๑๐

จากตารางที่ ๔.๒๒ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ตามหลักไตรสิกขา ด้านศีล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา คืออยากให้หน่วยงานต้นสังกัดส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาด้านศีลให้ เป็นรูปธรรมจะได้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรครู นักเรียน จำนวน ๕ คน จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้มากกว่านี้ จำนวน ๖ คน ผู้บริหารสถานศึกษา ควรพัฒนาคนในองค์กรให้ตระหนักถึงคุณธรรมจริยธรรม/ศีลธรรม จำนวน ๑๔ คน ควรมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนให้ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียนให้มีศีล จำนวน ๑๐ คน

ตารางที่ ๔.๒๓ : ข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง หลักไตรสิกขา ด้านสมาธิ

ข้อที่	ข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง	จำนวนคน n = ๓๕
๑	ผู้บริหารฯ ควรเป็นผู้นำและฝึกสมาธิให้เกิดแก่ตัวเองก่อนแล้วนำความรู้มาปรับใช้ในชีวิตประจำวันเพื่อถ่ายทอดให้กับครู นักเรียน มีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น	๑๕
๒	ส่งเสริมให้มีการฝึกสมาธิอย่างจริงจัง มีห้องฝึกสมาธิเป็นกิจลักษณะ	๖
๓	ส่งเสริมให้มีการนั่งสมาธิทุกวัน วันละ ๕-๑๐ นาที	๔
๔	เข้าร่วมการฝึกสมาธิกับสถานที่ๆ ใ้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	๑๐

จากตารางที่ ๔.๒๓ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ตามหลักไตรสิกขา ด้านสมาธิ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารฯ ควรเป็นผู้นำและฝึกสมาธิให้เกิดแก่ตัวเองก่อนแล้วนำความรู้มาปรับใช้ในชีวิตประจำวันเพื่อถ่ายทอดให้กับครู นักเรียน มีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น จำนวน ๑๕ คน ส่งเสริมให้มีการฝึกสมาธิอย่างจริงจัง มีห้องฝึกสมาธิเป็นกิจลักษณะ จำนวน ๖ คน ส่งเสริมให้มีการนั่งสมาธิทุกวัน วันละ ๕-๑๐ นาที จำนวน ๔ คน เข้าร่วมการฝึกสมาธิกับสถานที่ๆ ใ้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง จำนวน ๑๐ คน

ตารางที่ ๔.๒๔ : ข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง
หลักไตรสิกขา ด้านปัญญา

ข้อที่	ข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง	จำนวนคน n = ๓๔
๑	ปัญหาเกิดมาจากการรักษาศีล มีสมาธิ สามารถนำมาใช้ในชีวิตประจำวันได้ดี	๘
๒	ส่งเสริมให้มีการคิดวิเคราะห์ฝึกใช้ปัญญาในการปัญหาอย่างมีสติ	๙
๓	จัดโครงการกิจกรรมให้มีการพัฒนาด้านปัญญาอย่างต่อเนื่อง	๗
๔	อบรมหลักสูตรใหม่ๆ วิธีใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาย่อยเสมอให้เท่าทันยุคสมัย	๑๑

จากตารางที่ ๔.๒๔ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการ พัฒนา
คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา ภาคกลาง ตามหลักไตรสิกขา ด้านปัญญา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา คือ
ปัญหาเกิดมาจากการรักษาศีล มีสมาธิ สามารถนำมาใช้ในชีวิตประจำวันได้ อย่างดี จำนวน ๘ คน
ส่งเสริมให้มีการคิดวิเคราะห์ฝึกใช้ปัญญาในการปัญหาอย่างมีสติ จำนวน ๙ คน จัดโครงการกิจกรรม
ให้มีการพัฒนาด้านปัญญาอย่างต่อเนื่อง จำนวน ๗ คน อบรมหลักสูตรใหม่ๆ วิธีใหม่ๆ ในการแก้ไข
ปัญหาย่อยเสมอให้เท่าทันยุคสมัย จำนวน ๑๑ คน

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ใช้เครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วย ๑) แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูป/คน เพื่อร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ๒) การสนทนา
กลุ่ม (Focus Group) ของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำเสนอและตรวจสอบความเหมาะสม ความถูกต้องของ
รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง จำนวน ๙ รูป/คน ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล
พร้อมผลวิเคราะห์ข้อมูล จากการสัมภาษณ์และข้อมูลจากสนทนากลุ่ม (Focus Group) ใช้วิธีการวิเคราะห์
เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการศึกษจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัย
เป็น ๓ ขั้นตอน ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

๔.๒.๑ ผลการศึกษาสภาพทั่วไปคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

๔.๒.๒ ผลการร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

๔.๒.๓ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

๔.๒.๑ สภาพปัญหาทั่วไปการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

๑. การศึกษาสภาพปัญหาปัจจุบันของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

การศึกษาสภาพปัญหาปัจจุบันของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง พบว่า ๑) จรรยาบรรณ ของความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาลดน้อยลง ขาดคุณธรรมจริยธรรม ไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตยุติธรรม หรือละทิ้งหน้าที่ราชการ ๒) ด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคล มีการกระทำผิดวินัย เช่น กระด้างกระเดื่องต่อผู้บังคับบัญชา พุดจาไม่สุภาพกับผู้ที่ต่ำกว่าตน ๓) ด้านพฤติกรรมส่วนตัว มีการกระทำผิดวินัยเกี่ยวกับพฤติกรรมส่วนตัว เช่น เล่นการพนัน ดื่มเหล้า ฯลฯ ๔) ด้านผลลัพธ์หรืออรรถประโยชน์ หน่วยงานถูกร้องเรียนจากผู้มาใช้บริการ เช่น ไม่สนใจ ไม่ยินดีให้ความช่วยเหลือ ๕) ด้านปฏิสัมพันธ์ มีปัญหาการขาดความสามัคคี เช่น มีความขัดแย้งระหว่างบุคลากรทางการศึกษาในระดับเดียวกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าตน ๖) การยึดมั่นคำสัญญาธรรมนิยม ระเบียบ ศาสนา มีกรณีทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยม/จรรยาบรรณวิชาชีพนิยม (แต่ไม่เข้าข่ายกระทำผิดวินัย) เช่น ไม่ปฏิบัติตามธรรมเนียมของทางราชการ ผิดคำมั่นสัญญา หรือไม่ปฏิบัติตามหลักคุณธรรมจริยธรรมในการครองตน ครองคน ครองงาน ไม่ทำงานตามขั้นตอน หรือวิธีการปฏิบัติงาน เช่น เสนองานข้ามขั้นตอน หรือเพิกเฉยไม่ปฏิบัติตามวิธีการที่ปฏิบัติกันอยู่ เช่น ศิล หรือวัฒนธรรม ๗) ขาดหลักความเป็นกลาง เช่น ไม่พิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในหน่วยงานโดยยึดหลักความสามารถ หรือยึดหลักความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

๒. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ มีส่วนประกอบและองค์ประกอบย่อย ดังนี้

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ โดยมีองค์ประกอบในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่ได้จากการศึกษาเอกสารที่ได้แสดงไว้ในบทที่ ๒ และใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยการแจกแจงและพิจารณาในรายละเอียดของสาระที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูป/คน แล้วสรุปเนื้อหาสาระสำคัญที่สามารถนำมาพัฒนาเป็นแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๕ : การวิเคราะห์การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ขั้นที่ ๑ : การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา											
การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา											
แนวทาง	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	รวม
การประเมินความจำเป็นจากนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด (กระทรวงศึกษาธิการ)		√	√						√		๓
วิสัยทัศน์ของหน่วยงานซึ่งเป็นตัวกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนา					√		√			√	๓
การจัดสัมมนา หรือทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group)	√		√			√		√	√	√	๖

จากตารางที่ ๔.๒๕ สรุปผลการวิเคราะห์การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารฯ คือ ประเมินได้จากการวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด จำนวน ๓ คน วิสัยทัศน์ของหน่วยงานซึ่งเป็นตัวกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนา จำนวน ๓ คน การจัดสัมมนา หรือทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน ๖ คน

ตารางที่ ๔.๒๖ : การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย

ขั้นที่ ๒ : การออกแบบการพัฒนาเนื้อหาสาระ											
ด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	รวม
- มีความเชื่อมั่นในตนเอง							✓		✓		๒
- มีบุคลิกภาพที่ดี	✓		✓		✓	✓		✓			๕
- แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี	✓				✓		✓		✓	✓	๕
- มีความซื่อสัตย์ สุจริต	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	๘
- มีความรับผิดชอบ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			๗
- กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	๙
- ปรับตัวได้ดี		✓		✓			✓		✓	✓	๕
- มีอารมณ์มั่นคง	✓		✓	✓		✓				✓	๕
- วุฒิภาวะเหมาะสม		✓		✓	✓						๓

จากตารางที่ ๔.๒๖ สรุปผลการวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนา ด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง จำนวน ๙ คน มีความซื่อสัตย์ สุจริต จำนวน ๘ คน มีความรับผิดชอบ จำนวน ๗ คน มีความเชื่อมั่นในตนเอง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ปรับตัวได้ดี มีอารมณ์มั่นคง จำนวน ๕ คน วุฒิภาวะเหมาะสม จำนวน ๓ คน และมีความเชื่อมั่นในตนเอง จำนวน ๒ คน

ตารางที่ ๔.๒๗ : การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านความสามารถในการบริหารงาน แบบไทย

ขั้นที่ ๒ : การออกแบบการพัฒนาเนื้อหาสาระ											
ด้านความสามารถในการบริหารงาน แบบไทย	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	รวม
- มีสติปัญญาและไหวพริบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	๑๐
- มีสมรรถนะในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	๙
- มีทักษะในการจัดการและการจูงใจ	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓	๗
- สามารถประสานให้หน่วยงานเกิดความสามัคคี	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	๘
- สนับสนุนผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรม	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	๗
- สร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นต่อองค์กร	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓	๗
- นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพ		✓		✓	✓		✓		✓	✓	๖

จากตารางที่ ๔.๒๗ สรุปผลการวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านความสามารถในการบริหารงาน แบบไทย ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีสติปัญญาและไหวพริบ จำนวน ๑๐ คน มีสมรรถนะในการทำงาน จำนวน ๙ คน สามารถประสานให้หน่วยงานเกิดความสามัคคี จำนวน ๘ คน มีทักษะ ในการจัดการและการจูงใจ สนับสนุนผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรม สร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นต่อองค์กร จำนวน ๗ คน และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพ จำนวน ๖ คน

ตารางที่ ๔.๒๘ : การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย

ขั้นที่ ๒ : การออกแบบการพัฒนาด้านเนื้อหาสาระ											
ด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	รวม
- มีมนุษยสัมพันธ์อันที่ดี	✓	✓	✓				✓	✓		✓	๕
- ยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์			✓								๑
- ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง	✓		✓	✓	✓	✓					๕
- ทำความดีเพื่อความสุขแก่ตนเองและประเทศชาติ	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	๘
- มีความสนใจร่วมกับผู้อื่น		✓	✓								๒
- เป็นผู้กล้าและบากบั่นที่จะทำความดี			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	๗
- ปรับปรุงสภาวะแวดล้อม	✓		✓	✓	✓				✓	✓	๖
- มีทักษะในการติดต่อประสานงาน								✓	✓	✓	๓
- รักษาและสืบทอดวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมของไทย	✓	✓			✓	✓		✓			๕

จากตารางที่ ๔.๒๘ สรุปผลการวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ทำความดีเพื่อความสุขแก่ตนเองและประเทศชาติ จำนวน ๘ คน เป็นผู้กล้าและบากบั่นที่จะทำความดี จำนวน ๗ คน ปรับปรุงสภาวะแวดล้อม จำนวน ๖ คน มีมนุษยสัมพันธ์อันที่ดี ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงยอมรับรักษาและสืบทอดวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมของไทย จำนวน ๓ คน มีความสนใจร่วมกับผู้อื่น จำนวน ๒ คน และรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ จำนวน ๑ คน

ตารางที่ ๔.๒๙ : การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา

ขั้นที่ ๒ : การออกแบบการพัฒนาด้านเนื้อหาสาระ											
ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	รวม
- กำหนดทิศทางที่จะดำเนินงานขององค์กร	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	๗
- กำหนดวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย			✓		✓	✓	✓	✓	✓		๕
- ประสิทธิภาพสูง	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	๘
- สื่อสารวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓	๗
- พัฒนาบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวิสัยทัศน์		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	๗
- คำนึงถึงหลักจริยธรรม ยึดหลักอาวุโส			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	๘
- นำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการ ได้อย่างเป็นรูปธรรม	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	๙
- กำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	๘

จากตารางที่ ๔.๒๙ สรุปผลการวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทาง การศึกษา ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า นำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการ ได้อย่างเป็นรูปธรรม จำนวน ๙ คน ประสพการณ์สูง คำนึงถึงหลักจริยธรรม ยึดหลักอาวุโส และกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ จำนวน ๘ คน กำหนด ทิศทางที่จะดำเนินงานขององค์กร สื่อสารวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน และพัฒนาบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ จำนวน ๗ คน และกำหนดวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย จำนวน ๕ คน

ตารางที่ ๔.๓๐ : การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย

ขั้นที่ ๒ : การออกแบบการพัฒนาเนื้อหาสาระ											
ด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	รวม
- มีความเป็นไทยมีความรู้ความเข้าใจเรื่องของการจัดการ	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	๗
- มีหลักจิตวิทยารวมถึงศาสตร์ด้านอื่นๆ			✓		✓	✓	✓	✓	✓		๕
- มีความรับผิดชอบสูง	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	๘
- ประพฤติเป็นตัวอย่างที่ดี	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	๙
- จัดสิ่งแวดล้อมเหมาะสม		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	๗
- กล้าตัดสินใจ			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	๘
- สร้างเครือข่ายการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	๙
- มีเทคนิคในการสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	๘
- สนับสนุนบุคลากรให้เข้ารับการฝึกอบรม	✓		✓		✓	✓		✓		✓	๖

จากตารางที่ ๔.๓๐ สรุปผลการวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านเทคนิคการบริหารงาน แบบไทย ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษา พบว่า ประพฤติเป็นตัวอย่างที่ดีและสร้างเครือข่ายการทำงาน จำนวน ๙ คน มีความรับผิดชอบ สูง กล้าตัดสินใจ และมีเทคนิคในการสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน ๘ คน มีความเป็นไทยมีความรู้ความเข้าใจ เรื่องของการจัดการ และจัดสิ่งแวดล้อมเหมาะสม จำนวน ๗ คน สนับสนุนบุคลากรให้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน ๖ คน และมีหลักจิตวิทยารวมถึงศาสตร์ด้านอื่นๆ จำนวน ๕ คน

ตารางที่ ๔.๓๑ : การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย

ขั้นที่ ๒ : การออกแบบการพัฒนาเนื้อหาสาระ											
ด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	รวม
- ยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	๘
- เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		๗
- ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	๘
- มีความกระตือรือร้นในการให้คำปรึกษา	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	๘
- ให้โอกาสแสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมาย		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	๗
- ให้ความช่วยเหลือ	✓	✓			✓		✓			✓	๕
- ตรวจสอบงานที่มอบหมายอยู่เสมอ	✓		✓				✓	✓	✓	✓	๖

จากตารางที่ ๔.๓๑ สรุปผลการวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจ มีความกระตือรือร้นในการให้คำปรึกษา จำนวน ๘ คน เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน ให้โอกาสแสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมาย จำนวน ๗ คน ตรวจสอบงานที่มอบหมายอยู่เสมอ จำนวน ๖ คน และให้ความช่วยเหลือ จำนวน ๕ คน

ตารางที่ ๔.๓๒ : การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านคุณธรรมขั้นพื้นฐานในการครองตน ครองคน ครองงาน

ขั้นที่ ๒ : การออกแบบการพัฒนาเนื้อหาสาระ											
ด้านคุณธรรมขั้นพื้นฐานในการครองตน ครองคน ครองงาน	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	รวม
-รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจ	✓				✓		✓	✓	✓	✓	๖
-กระจายอำนาจให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	๗
-สามารถเผชิญปัญหาและอุปสรรคต่างๆ อย่างไม่ย่อท้อ	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	๘
-มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓	๗
-มีความใส่ใจที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	✓	✓	✓	✓	✓					✓	๖
-ส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓	๗
-ให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓	๗

จากตารางที่ ๔.๓๒ สรุปผลการวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนา ในการพัฒนาด้านคุณธรรมขั้นพื้นฐาน การครองตน ครองคน ครองงาน คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า สามารถเผชิญปัญหาและอุปสรรคต่างๆ อย่างไม่ย่อท้อ จำนวน ๘ คน กระจายอำนาจให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง ให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน ๗ คน รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจ มีความใส่ใจที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดด้วยความซื่อสัตย์สุจริต จำนวน ๖ คน

ตารางที่ ๔.๓๓ : การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านภาวะความเป็นผู้นำและพฤติกรรมกรเป็นผู้ผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์

ขั้นที่ ๒ : การออกแบบการพัฒนาเนื้อหาสาระ											
ด้านภาวะความเป็นผู้นำและพฤติกรรมกรเป็นผู้ผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	รวม
-เป็นผู้วางแนวทางปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ให้กับบุคลากรทุกๆ คน	✓				✓		✓	✓	✓	✓	๖
-ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตามและเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ จนทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	๗
-เป็นผู้สืบทอดวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีไทยให้ดำรงอยู่	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓	๗
-แสดงความเป็นผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสมกับทุกสถานการณ์	✓	✓	✓	✓			✓			✓	๖

ตารางที่ ๔.๓๓ : (ต่อ)

-พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น	✓			✓		✓	✓		✓		๕
-ทำให้ทีมเกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมหรือองค์กร	✓	✓	✓			✓			✓	✓	๖
-สามารถจูงใจผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้มองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม	✓				✓			✓	✓	✓	๕
-เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมคิดโครงการใหม่ๆ			✓		✓	✓		✓	✓	✓	๖
-ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์กร	✓	✓	✓			✓	✓				๕
-มอบหมายงานได้เหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร			✓	✓		✓	✓			✓	๕

จากตารางที่ ๔.๓๓ สรุปผลการวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านภาวะความเป็นผู้นำ และพฤติกรรมกรเป็นผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลางจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม และเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ จนทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน และ เป็นผู้สืบทอดวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีไทยให้ดำรงอยู่ จำนวน ๗ คน เป็นผู้วางแนวทางปฏิบัติงานที่ดีขึ้นให้กับบุคลากรทุกๆ คน แสดงความเป็นผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ทำให้ทีม เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมหรือองค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมคิดโครงการใหม่ๆ จำนวน ๖ คน พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และ มีศักยภาพมากขึ้น สามารถจูงใจผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้มองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์กร และมอบหมายงานได้เหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร จำนวน ๕ คน

ตารางที่ ๔.๓๔ : การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ด้านจักษุมา

ขั้นที่ ๒ : การออกแบบการพัฒนาเนื้อหาสาระ											
ด้านจักษุมา	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	รวม
-มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมอบทุกอย่างทะลุปรุโปร่งรู้จุดหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	๘
-กล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นนักวางแผน	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	๘
-สร้างความเข้าใจได้ในทุกประเด็นเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓		๗

จากตารางที่ ๔.๓๔ สรุปผลการวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านจักษุมา ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า กล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นนักวางแผน และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มอบทุกอย่างทะลุปรุโปร่ง จำนวน ๘ คน สร้างความเข้าใจได้ในทุกประเด็นเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร จำนวน ๗ คน

ตารางที่ ๔.๓๕ : การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ด้านวิ ро

ขั้นที่ ๒ : การออกแบบการพัฒนาเนื้อหาสาระ											
ด้านวิธวิธี	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	รวม
-มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในงานหลายด้านและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	๘
-มีความเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	๘
-บริหารงานโดยยึดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	๗

จากตารางที่ ๔.๓๕ สรุปผลการวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านวิรูโร ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานหลายด้านและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม และมีความเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จำนวน ๘ คน บริหารงานโดยยึดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจำนวน ๗ คน

ตารางที่ ๔.๓๖ : การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนา ด้านนิสยสัมพันธ์

ขั้นที่ ๒ : การออกแบบการพัฒนาเนื้อหาสาระ											
ด้านนิสยสัมพันธ์	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	รวม
-มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการครองใจคน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	๑๐
-ให้กำลังใจ และ โอบาฮุบลุการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	๙
-ให้คุณภาพชีวิตที่ดีกับบุคลากร	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	๘

จากตารางที่ ๔.๓๖ สรุปผลการวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านนิสยสัมพันธ์
ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา ภาคกลาง จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา
พบว่า มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการครองใจคน จำนวน ๑๐ คน ให้กำลังใจ โอกาส
บุคลากร จำนวน ๙ คน และให้คนภาพชีวิตที่ดีกับบุคลากร จำนวน ๘ คน

ตารางที่ ๔.๓๗ : การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านเนื้อหาสาระ

[illegible]

ตารางที่ ๔.๓๗ : (ต่อ)

	คุณค่าของการมีธรรมะที่อยู่ในใจ คือ การมีเมตตา กรุณา การมีสัมมาชีพที่ซื่อตรง ยินดีพอใจในคู่ครอง การพูดคำสัตย์-คำจริง และการมีสติไม่ประมาทรวมทั้งการรักษาสุขภาพ										
โดยรวม	บุญกิริยาวัตถุ ๑๐ (ที่ตั้งแห่งการทำความดี) ๑. ทานมัย (การให้ปันสิ่งของ) ๒. สีลมัย (การรักษาศีล หรือประพฤติดี) ๓. ภาวนามัย (การเจริญภาวนา) ๔. อปายณมัย (การประพฤติอ่อนน้อม) ๕. เวยยวัจจมัย (การช่วยชวนช่วยรับใช้) ๖. ปัตติทานมัย (การเกลี้ยความดีให้ผู้อื่น) ๗. ปัตตานุโมทนามัย (ยินดีในความดีของผู้อื่น) ๘. ัมมัสสวนมัย (ฟังธรรมศึกษาหาความรู้) ๙. ัมมเทสนามัย (สั่งสอนธรรมให้ความรู้) ๑๐. ทิฏฐุชุกัมม (การทำความเห็นให้ตรงกัน)					√				√	๒
โดยรวม	การเจริญพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา	√					√		√	√	๔
สังคหวัตถุ ๔	สอนเรื่องหลักการเรื่องอรรถประโยชน์การสงเคราะห์ต่อผู้อื่น ในเรื่อง ๑. ทาน - การพิจารณาภาวะในการให้ว่าควรให้ในขณะที่เขาต้องการหรือเดือดร้อนและให้บุคคลที่ควรได้รับ -รู้วิธีการให้ที่เหมาะสมแก่บุคคลที่เหมาะสม คือ ให้ผู้ที่ทำความดีทำประโยชน์ทั้งเรื่องการทำงาน องค์การ สังคม และผู้ให้ต้องไม่เดือดร้อน -ชี้ให้เห็นความสำคัญของการให้ว่าเป็นพื้นฐานให้เกิดคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ -รูปแบบการให้ทั้งทางวัตถุ ความรู้ การอภัย -สาระเรื่องการประเมินตนเองถึงความพร้อมทางวัตถุ วิทยาการ และอารมณ์ความโกรธ ๒. ปิยวาจา -หลักเมตตาธรรมในการกระทำ พูดจาไพเราะน่าฟัง โดยเน้นเรื่องการมอบความรักความเมตตาไม่ให้เกิดความโกรธ ๓. อตถจริยา -การสงเคราะห์และการประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ๔. สมานัตตตา - การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ	√	√	√	√		√	√	√	√	๙

ตารางที่ ๔.๓๗ : (ต่อ)

โดยรวม	การใช้พุทธสุภาษิต					✓					✓	๒
ด้านเนื้อหาสาระ												
อิทธิบาท ๔	คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ ๑. ฉันทะ (ความพอใจ) ๒. วิริยะ (ความเพียร) ๓. จิตตะ (อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ) ๔. วิมังสา (ความไตร่ตรองใช้ปัญญา)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	๙
โดยรวม	หลักออคติ ๔ (ความลำเอียง) มีสาเหตุ ๑. ฉันทาคติ (ลำเอียงเพราะรัก) ๒. โทสาคติ (ลำเอียงเพราะชัง) ๓. โมหาคติ (ลำเอียงเพราะหลง) ๔. ภยากติ (ลำเอียงเพราะกลัว)			✓			✓					๒
โดยรวม	หลักอริปไตย ๓ (ภาวะที่ถือเอาเป็นใหญ่) ๑. อัตตาริปไตย (ถือตนเป็นใหญ่) ๒. โลกาธิปไตย (ถือโลกเป็นใหญ่) ๓. อัมมาริปไตย (ถือธรรมเป็นใหญ่)					✓				✓		๒
เนื้อหาที่ทำให้เกิดการโน้มน้าวใจ												
โดยรวม	เริ่มต้นด้วยเนื้อหาที่สร้างให้เกิดศรัทธาความ เชื่อว่าทำความดีไปเพื่ออะไร เพื่อให้คนมี เป้าหมายหรือจุดมุ่งหวังในการประพฤติดีเช่น มีความเชื่อในผลว่า “ทำดีแล้วได้ดี”						✓			✓		๒
โดยรวม	การให้แนวคิดเรื่องคุณค่าและการสร้าง ความสุขทางใจ		✓							✓		๒
ไตรสิกขา	การอบรมด้านศีล ด้านสมาธิ และด้านปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	๙
เนื้อหาด้านการจัดการงานและชีวิต												
โดยรวม	วิธีการออกแบบการดำเนินชีวิตและการ บริหารองค์การเริ่มตั้งแต่การค้นหาหรือ ตั้งเป้าหมายในการดำเนินชีวิต			✓				✓			✓	๓
ศีล ๕	ให้แนวคิดถึงการเป็นตัวอย่างที่ดี ความ ประพฤติที่งดงาม สรรวมกายวาจาให้ เรียบร้อยงดงาม ไม่กระทำความผิด ไม่พูดผิด ประกอบแต่ความสุจริต ประพฤติตนตาม กฎหมาย ตามจารีตประเพณี รักษาคุณธรรม จริยธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	๑๐
สังคหวัตถุ ๔	ให้ความรู้ทางด้านชีวิต และการทำงาน ในเรื่อง อรรถประโยชน์การสงเคราะห์ต่อผู้อื่นใช้คำพูด ที่สุภาพ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น เสมอ ต้นเสมอปลายและความสำคัญของการให้วัตถุ ความรู้และการให้อภัยที่มีต่อตนเองและผู้อื่น	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	๙

ตารางที่ ๔.๓๗ : (ต่อ)

อิทธิบาท ๔	เนื้อหาด้านหน้าที่ของผู้บริหาร แนวทาง บริหารจัดการที่ดี รู้วิธีบริหารงานให้เกิด transformation ที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งที่มุ่ง หมาย ในด้าน ๑. ฉันทะ (ความพอใจ) ๒. วิริยะ (ความเพียร) ๓. จิตตะ (อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ) ๔. วิมังสา (ความไตร่ตรองใช้ปัญญา)	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	๙
------------	---	---	---	---	---	--	---	---	---	---	---	---

จากตารางที่ ๔.๓๗ สรุปผลการวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาเนื้อหาสาระที่ใช้ในการพัฒนา
คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม คือ ๑) เนื้อหาที่ให้ความรู้
เรื่องหลักธรรม ๒) เนื้อหาที่ทำให้เกิดการโน้มน้าวใจให้ยอมรับ ๓) เนื้อหาด้านการจัดการงานและชีวิต พบว่า
๑) เนื้อหาที่ให้ความรู้เรื่องหลักธรรม เรียงตามลำดับความคิดเห็นของผู้บริหารฯ จากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ
คือ ด้านการเจริญสติ จำนวน ๑๐ คน (โดยรวม) และศีล ๕ (เบญจศีล-เบญจธรรม) จำนวน ๑๐ คน ด้าน
สังคหวัตถุ ๔ จำนวน ๙ คน และด้านอิทธิบาท ๔ จำนวน ๙ คน และด้านให้แนวคิดเรื่องประโยชน์ ของการมี
คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ จำนวน ๗ คน ๒) เนื้อหาที่ทำให้เกิดการโน้มน้าวใจให้ยอมรับ เรียง
ตามลำดับความคิดเห็นของผู้บริหารฯ จากมากไปหาน้อยตามลำดับ คือ เริ่มต้นด้วยเนื้อหาที่สร้างให้เกิดศรัทธา
ความเชื่อว่า“ทำดีแล้วได้ดี”จำนวน ๒ คน (โดยรวม) การให้แนวคิดเรื่องคุณค่าและการสร้างความสุขทางใจ
จำนวน ๒ คน (โดยรวม) ๓) เนื้อหาด้านการจัดการงานและชีวิต เรียงตามลำดับความคิดเห็น ของผู้บริหารฯ
จากมากไปหาน้อย ตาม ลำดับ คือ ด้านไตรสิกขา จำนวน ๑๐ คน และศีล ๕ จำนวน ๑๐ คน สังคหวัตถุ ๔
จำนวน ๙ คน และอิทธิบาท ๔ จำนวน ๙ คน

ตารางที่ ๔.๓๘ : การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านวิธีการพัฒนา

ขั้นที่ ๒ : การออกแบบการพัฒนา												
ด้านวิธีการพัฒนา												
องค์ประกอบ	แนวทาง	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	รวม
หลักการเลือกใช้วิธีพัฒนาโดยทั่วไป												
	มีการสรุปประเด็น แนวคิดและประโยชน์		✓	✓						✓		๓
	วิธีเสริมสร้างความแข็งแกร่งในหลักไตรสิกขา ฐานกาย (ด้านศีล) เพื่อพัฒนาสติ ฐานใจ (ด้านสมาธิ) เพื่อพัฒนาจิต ฐานความคิด(ด้านปัญญา)เพื่อพัฒนาปัญญา	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	๙
	การรณรงค์จูงใจให้เห็นคุณค่าของการมี คุณธรรมจริยธรรมอย่างชัดเจน ในด้าน ๑. สร้างความตระหนักรู้ด้านนโยบายเรื่องความ จำเป็นในการเข้ารับการพัฒนา ๒. มีการจูงใจให้มีความต้องการในการเข้ารับ การพัฒนา เช่น ในการเลื่อนตำแหน่ง ๓. มีการส่งเสริมให้ทุกคนกล้าในการแสดงออก				✓	✓	✓		✓		✓	๖

ตารางที่ ๔.๓๘ : (ต่อ)

	ทำให้เห็นด้วยเหตุผล ด้วยการยกตัวอย่าง เพื่อให้คนมองหาความสุขในใจแทนการมองหา ความสุขจากภายนอก -กระตุ้นให้คนมองหาเป้าหมายในชีวิต -กระตุ้นให้คนมองหาสิ่งที่สำคัญในชีวิต -ใช้คำถามว่าทำอะไรแล้วมีความสุข -กระตุ้นว่าเวลาที่เหลืออยู่มีอยู่น้อย					✓	✓	✓	✓			๔
	วิธีเล่าเรื่อง (story telling) โดยฟังเรื่องราว ตัวอย่างและให้วิเคราะห์จากเรื่องว่ามีความ สอดคล้องกับประสบการณ์ของตนอย่างไร คิดถึงการดำเนินการในเรื่องนั้นๆและผลที่ ตามมาว่าเป็นบวกหรือลบกับตนเองหรือผู้อื่น อย่างไร ได้เรียนรู้อะไร หรือตนมีวิธีการพัฒนา ตัวเองได้อย่างไร ฯลฯ มีการแบ่งปันเรื่องราว ของตนเองดังกล่าให้ผู้อื่น		✓		✓			✓		✓	✓	๕
แนววิธีการฝึกปฏิบัติจริง												
	ทำกิจกรรมการวิเคราะห์ตนเอง และการ ทบทวนการกระทำของตนเองอย่างไร่อดคิดลง บนกระดาษ	✓									✓	๒
	จัดกิจกรรมให้มีการปฏิบัติจริง ที่มีกิจกรรมเพื่อ การฝึกฝนให้สัมผัสถึงความรู้สึกในประสบการณ์ จริง เช่น การทำกิจกรรมการพัฒนาผู้นำร่วมกับ ผู้นำดีเด่นขององค์การภาคเอกชน รวมทั้งการ พัฒนาจิตให้เกิดปัญญา				✓					✓		๒
	ใช้การเจริญวิปัสสนากรรมฐาน เป็นวิธีการ พัฒนาจิตเพื่อให้เกิดสภาวะจิตและความคิดที่มี พลังจิตที่เข้มแข็งให้เอื้อต่อการเรียนรู้และ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้วยวิธีการที่มี รายละเอียดแตกต่างกันตามความเหมาะสมของ แต่ละกลุ่มผู้รับการพัฒนา เช่น ฝึกการนั่งสมาธิ ให้เกิดความสงบ การสวดมนต์ การฟังเพลงบท สวดมนต์ ฯลฯ	✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓	๗
	การฝึกปฏิบัติจริง โดยการเจริญสติ ในอิริยาบถ ปัจจุบัน ยืน เดิน นั่ง ซึ่งเป็นการเจริญสติขณะ เคลื่อนไหว (moving meditation) เช่น การเดิน จงกรม เพื่อให้รู้เท่าทันอารมณ์ การฝึกเจริญ ปัญญา โดยการเน้นการเอามาใช้ในชีวิตจริง ประจำวัน โดยการเจริญสติปัฏฐาน ๔ เป็นการตั้ง สติเพื่อกำหนดพิจารณาสิ่งทั้งหลายให้รู้เห็นตาม ความเป็นจริง คือ ตามที่สิ่งนั้นๆ มันเป็นของมัน	✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓	๗

ตารางที่ ๔.๓๘ : (ต่อ)

	๑. กายานุปัสสนาสติปัฏฐาน: การตั้งสติกำหนดพิจารณากาย ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่า เป็นแต่เพียงกายไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา ๒. เวทนานุปัสสนาสติปัฏฐาน: การตั้งสติกำหนดพิจารณาเวทนาให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่า เป็นแต่เพียงเวทนา ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเรา เขา คือ มีสติอยู่พร้อมด้วยความรู้ชัด เวทนาอันเป็นสุขก็ดี ทุกข์ก็ดี เฉยๆก็ดี ทั้งที่เป็นสามีส และนิรามิส ตามที่เป็นไปอยู่ในขณะนั้นๆ ๓. จิตตานุปัสสนาสติปัฏฐาน: การตั้งสติกำหนดพิจารณาจิตให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่าเป็นแต่เพียงจิต ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา คือ มีสติอยู่พร้อมด้วยความรู้ชัดจิตของตนที่มีราคะไม่มีราคะ มีโทสะไม่มีโทสะ มีโมหะไม่มีโมหะ เศร้าหมองหรือผ่องแผ้ว พุ่งชานหรือเป็นสมาธิ ฯลฯ อยู่ในขณะนั้นๆ ๔. ธัมมานุปัสสนาสติปัฏฐาน: การตั้งสติกำหนดพิจารณาธรรม ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่าเป็นแต่เพียงธรรม ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา คือ มีสติอยู่พร้อมด้วยความรู้ชัดธรรมทั้งหลายได้แก่ นิรวรณ ๕ ชั้นธ ๕ อายุตนะ ๑๒ โพชฌงค์ ๗ อริยสัจ ๔ ว่า คืออะไรเป็นอย่างไรมีในตนหรือไม่ เกิดขึ้นเจริญบริบูรณ์และดับไปได้อย่างไร ฯลฯ ตามที่เป็นจริงอย่างนั้นๆ											
แนววิธีการใช้กรณีศึกษา												
	การใช้กรณีศึกษายกตัวอย่างบุคคลในปัจจุบันที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์และเป็นบุคคลตัวอย่างของการได้ดีจากการทำดีนั้นๆ	✓				✓		✓	✓	✓	✓	๕
	มีการใช้กรณีตัวอย่างที่เป็นสถานการณ์ที่มีการปฏิบัติจริงเข้ามาอธิบายหรือใช้ประสบการณ์ใกล้เคียงด้วยวิทยากรกระตุ้นเร้าความรู้สึก								✓			๑
	มีการใช้กรณีตัวอย่างที่เป็นสถานการณ์ที่มีการปฏิบัติจริงเข้ามาอธิบายโดยการให้มีการแบ่งกลุ่มให้แต่ละกลุ่มย่อยระดมความคิดถึงเหตุการณ์จริงในการทำงานที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ แต่ละกลุ่มหาปัจจัยที่สนับสนุนพฤติกรรมที่มีคุณธรรมและพฤติกรรมที่ขาดคุณธรรม						✓					๑
	การน้อมนำตัวอย่างจาก ๑๐๘ พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๙ ในเรื่องคุณลักษณะภาวะผู้นำ โดย	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	๘

ตารางที่ ๔.๓๘ : (ต่อ)

	การศึกษาพระราชกรณียกิจของพระองค์											
	ผู้นำอบรมมีการแสดงความคิดเห็นเรื่องการตรงต่อเวลาของผู้รับการพัฒนา การเอาใจใส่ในกิจกรรม เป็นการยกตัวอย่างพฤติกรรมให้เห็นความชัดเจนในเรื่องการตรงต่อเวลา	✓	✓			✓		✓	✓		✓	๖
แนววิธีการทำกิจกรรมกลุ่ม												
	-ใช้กรณีศึกษา (case study) การระดมความคิดเห็น (brainstorming), ถามปัญหาให้ตอบ เป็นการสื่อสารแบบสองทาง -แบบการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop)								✓			๑
	การทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมให้เกิดความเพลิดเพลินอันจะเป็นการเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้	✓						✓				๒
	การระดมความคิดเห็น (brainstorming) เพื่อหาสาเหตุของปัญหาต่างๆ ในเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน รวมทั้งร่วมกันหาทางแก้ไขหรือป้องกัน	✓										๑
	ใช้วิธีบทสนทนา (dialogue) หมู่ เพื่อคุยเรื่องปมที่อยู่ในใจ ปมที่เป็นแรงผลักดันให้แต่ละคนทำงานมาจนถึงปัจจุบันนี้ เพื่อคุกกี้เลสหรือความอยากที่เป็นตัวผลักดันของแต่ละคน			✓	✓		✓	✓				๔
	ใช้คำถามให้ตอบ โดยยกย่องชื่นชมคำตอบที่ดีให้เกิดความภาคภูมิใจ										✓	๑
	การทำกิจกรรมเกม ที่มีลักษณะที่เสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น การปิดตาตีกลอง ปิดตาลอดต้นไม้ และมีการถอดบทเรียนว่ากิจกรรมนั้นสอนอะไร					✓		✓		✓		๓
แนววิธีการทำสถานการณ์จำลอง												
	การแสดงบทบาทสมมติ โดยการสร้างสถานการณ์สมมติขึ้นและเปิดโอกาสให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาแสดงพฤติกรรมในบทบาทสมมติ						✓		✓		✓	๓
	การสร้างสถานการณ์จำลองที่ยั่วให้เกิดการกระทำที่ทุจริตและนำผลการกระทำที่เกิดขึ้นมาใช้ในการอบรมพัฒนาแต่หลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจเป็นรายบุคคล	✓										๑

จากตารางที่ ๔.๓๘ สรุปผลการวิเคราะห์การออกแบบด้านวิธีพัฒนาที่ใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแจกแจงเป็นองค์ประกอบด้านต่างๆ คือ ๑) ด้านหลักการเลือกใช้วิธีพัฒนาโดยทั่วไป ๒) แนววิธีการบรรยาย ๓) แนววิธีการฝึก

ปฏิบัติจริง ๔) แนววิธีการใช้กรณีศึกษา ๕) แนววิธีการทำกิจกรรมกลุ่ม ๖) แนววิธีการทำสถานการณ์จำลอง จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ๑) ด้านหลักการเลือกใช้วิธีพัฒนาโดยทั่วไป เรียงตามลำดับความคิดเห็นของผู้บริหารฯ จากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ คือ ใช้หลักพุทธปณิณสูตร “ปาปณิกกรรม ๓” จำนวน ๑๐ คน วิธีเสริมสร้างความแข็งแกร่งในหลักไตรสิกขา จำนวน ๙ คน และการรณรงค์จูงใจให้มีความกล้ากล้า ร่าเริงให้เห็นคุณค่าของการมีคุณธรรมจริยธรรมโดยผ่านช่องทางสื่อสารอย่างชัดเจน จำนวน ๖ คน ๒) แนววิธีการบรรยาย เรียงตามลำดับความคิดเห็นของผู้บริหารฯ จากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ คือ วิธีเล่าเรื่อง (story telling) จำนวน ๕ คน ทำให้เห็นด้วยเหตุผล ด้วยการยกตัวอย่าง จำนวน ๔ คน การบรรยายหลักการ ความถูกต้อง ด้วยหลักของเหตุและผล หรือทฤษฎีทางศาสนา จำนวน ๓ คน ๓) แนววิธีการฝึก ปฏิบัติจริง เรียงตามลำดับความคิดเห็นของผู้บริหารฯ จากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ คือ ใช้การเจริญวิปัสสนากรรมฐาน จำนวน ๗ คน การฝึกปฏิบัติจริง โดยการเจริญสติในอิริยาบถปัจจุบัน ยืน เดิน นั่ง จำนวน ๗ คน จัดกิจกรรมให้มีการปฏิบัติจริง จำนวน ๒ คน และทำกิจกรรมการวิเคราะห์ตนเอง และการทบทวนการกระทำของตนเองอย่างไร้อคติลงบนกระดาษ จำนวน ๒ คน ๔) แนววิธีการใช้กรณีศึกษา เรียงตามลำดับความคิดเห็นของผู้บริหารฯ จากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ คือ การน้อมนำตัวอย่างจาก ๑๐๘ พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ จำนวน ๘ คน ผู้นำอบรมมีการแสดงความคิดเห็นเรื่องการตรงต่อเวลาของผู้รับการพัฒนา จำนวน ๖ คน และมีการใช้กรณีตัวอย่างที่เป็นสถานการณ์ที่มีการปฏิบัติจริงเข้ามาอธิบาย จำนวน ๑ คน ๕) แนววิธีการทำกิจกรรมกลุ่ม เรียงตามลำดับความคิดเห็นของผู้บริหารฯ จากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ คือ ใช้วิธีบทสนทนา (dialogue) หมู่ จำนวน ๔ คน การทำกิจกรรมเกม ที่มีลักษณะที่เสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ จำนวน ๓ คน การระดมความคิดและใช้คำถามให้ตอบ จำนวน ๑ คน ๖) แนววิธีการทำสถานการณ์จำลอง เรียงตามลำดับความคิดเห็นของผู้บริหารฯ จากมากไปหาน้อย คือ การแสดงบทบาทสมมติ และการสร้างสถานการณ์จำลองที่ยั่วให้เกิดการกระทำที่ทุจริต จำนวน ๑ คน

ตารางที่ ๔.๓๙ : การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านการเตรียมความพร้อมหรือการสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา

ขั้นที่ ๒ : การออกแบบการพัฒนา											
การเตรียมความพร้อมให้ผู้รับการพัฒนา หรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา											
องค์ประกอบ	แนวทาง	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	รวม
	ทำให้กลุ่มผู้รับการพัฒนาเห็นประโยชน์ในการพัฒนา	√				√		√	√		๕
	ตั้งชื่อโครงการหรือกิจกรรมไม่ให้ดูเครียดหรือเน้นทางศาสนามากเกินไป ควรสร้างให้เกิดความสนใจ มีความทันสมัย			√		√		√	√	√	๖
	มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น อีเมลล์หรืออินเทอร์เน็ต ที่แสดงผลสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แบบ real time	√					√				๒
	- สร้างจุดสนใจให้หลากหลาย ด้วยการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เช่น การจัดนิทรรศการแสดง						√			√	๒

ตารางที่ ๔.๓๙ : (ต่อ)

	คุณลักษณะผู้นำที่มีชื่อเสียงของโลก และการประชาสัมพันธ์ใน website ของหน่วยงานต้นสังกัดหรือสถานศึกษา ฯลฯ											
	นำเสนอผลการสำรวจประเมินความจำเป็นที่อาจเป็นรูปแบบสอบถามเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่แสดงให้เห็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นสิ่งสะท้อนให้ผู้บริหารพิจารณาถึงความจำเป็นในการเข้ารับการพัฒนา				√				√			๒
	ทำให้กลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการพัฒนามีความศรัทธาในกระบวนการพัฒนาที่มีคุณภาพ ซึ่งได้ประโยชน์แก่ผู้เข้าร่วมอย่างเป็นรูปธรรมในการดำเนินชีวิตและการทำงานให้ประสบความสำเร็จ				√			√				๒
	- การให้รางวัลจิตใจ เช่น มีการมอบวุฒิบัตรหลังการอบรมพัฒนา และ มีการพิจารณาการเข้ารับการพัฒนากับการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง - การยกย่องชื่นชมผู้บริหารที่เข้าร่วมการพัฒนาที่เป็นโครงการต่อเนื่องในรูปแบบที่เป็นคำกล่าวขวัญหรือให้ฉายา เช่น “ผู้นำที่นั้งอยู่ในใจคน” หรือ “ผู้นำคุณธรรม”	√			√		√	√				๔
	หน่วยงานต้นสังกัดให้ความสำคัญและมีความประสงค์ให้มีรูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการบริหารตน บริหารคน และบริหารงานเชิงคุณธรรมจริยธรรมอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการตรวจสอบกระบวนการบริหารจัดการในการครองตน ครองคนและครองงาน ในรูปแบบศีลธรรมขั้นพื้นฐาน	√				√			√			๓
	มีระบบการวัดผล ด้านความสมัครใจในการเข้ารับการอบรม		√		√				√			๓
	แสดงเป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะมาทำอะไร		√									๑
	จัดให้มีการศึกษาดูงานต่างประเทศ					√	√					๒

จากตารางที่ ๔.๓๙ สรุปผลการวิเคราะห์การออกแบบด้านการเตรียมความพร้อมให้ผู้รับการพัฒน หรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา เรียงตามลำดับความคิดเห็นของผู้บริหารฯ จากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ พบว่า สามารถจัดได้ ดังนี้คือ ๑) การตั้งชื่อโครงการ จำนวน ๖ คน ๒) ทำให้กลุ่มผู้รับการพัฒนาเห็นประโยชน์ในการพัฒนา จำนวน ๕ คน ๓) การให้รางวัลจิตใจ จำนวน ๔ คน

ตารางที่ ๔.๔๐ : การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา

[illegible]

จากตารางที่ ๔.๔๐ สรุปผลการวิเคราะห์การออกแบบด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา เรียงตามลำดับความคิดเห็นของผู้บริหารฯ จากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ พบว่า ๑. การจัดสภาพแวดล้อมในศูนย์พัฒนา มีลักษณะเป็นสัปปายะ ๗ จำนวน ๗ คน จัดสภาพแวดล้อม ให้ผู้รับการพัฒนาได้เข้าไปสัมผัสในสถานการณ์จริงในการแสดงความคิดเห็นความรู้สึกฯ และปลูกเร้าอารมณ์ให้เกิดความรู้สึกร่วม จำนวน ๓ คน จัดบรรยากาศให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความปลอดภัย จำนวน ๒ คน ๒. การจัดสภาพแวดล้อมในองค์การเพื่อเอื้อให้เกิดการพัฒนา สร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยสร้างระบบเพื่อตรวจตราดูแล จำนวน ๗ คน จัดโอกาสให้ผู้บริหารฯ ได้เข้าถึงบุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสามารถได้รับการปรึกษา เรียนรู้ ฯลฯ จำนวน ๔ คน และปรับสภาพแวดล้อมในองค์การให้มีธรรมชาติ มีต้นไม้ สวนหย่อม สัตว์เลี้ยง จำนวน ๓ คน

ตารางที่ ๔.๔๑ : การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านคุณสมบัติของวิทยากรหรือผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ในการพัฒนา

ขั้นที่ ๒ : การออกแบบการพัฒนา												
คุณสมบัติของวิทยากร หรือผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ในการพัฒนา												
องค์ประกอบ	แนวทาง	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	รวม
	เป็นบุคคลต้นแบบ (role model) ประพฤติปฏิบัติตนได้ตามสิ่งที่จะนำมาพัฒนาผู้อื่น สามารถพูดได้จากประสบการณ์จริง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		๙
	ไม่มีปัญหาเรื่องประวัติด้านศีลธรรม						✓		✓			๒
	เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมที่เสียสละอย่างเด่นชัด		✓									๑
	ได้รับความศรัทธาจากผู้รับการพัฒนาในด้านภาพลักษณ์ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ มีประสบการณ์จริง รวมทั้งเป็นที่ยอมรับและศรัทธาด้านพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคุณธรรมที่จะพัฒนาผู้อื่น					✓	✓	✓				๓
	เป็นตัวอย่างของผู้ที่อยู่อย่างเรียบง่าย								✓			๑
	มี personality, มีความเชื่อมั่น บุคลิกภาพดี หน้าตาดี มีจิตวิญญาณของความเป็นครู					✓	✓	✓	✓			๔
	มีความสามารถในการสื่อสาร โดยเฉพาะการใช้ น้ำเสียงปลูกเร้าอารมณ์ให้เกิดความรู้สึกซาบซึ้ง จูงใจให้คล้อยตาม ให้ผู้ฟังมีจินตนาการและเห็นภาพอย่างชัดเจน						✓		✓	✓		๓
	มีความสามารถในการนำเสนอที่น่าสนใจ										✓	๑
	สามารถพูดเรื่องยากๆ ให้ฟังแล้วเข้าใจง่าย		✓									๑
	รู้วิธีการจูงใจคนได้ในหลายๆ รูปแบบ	✓										๑
	สามารถกระตุ้นให้คนกล้าแสดงความคิดเห็นและอยากมีส่วนร่วม	✓										๑
	มีความสามารถทางปัญญา ไหวพริบในการตอบคำถามและการดำเนินการพัฒนาให้มีความน่าสนใจ น่าเรียนรู้	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			๗

ตารางที่ ๔.๔๑ : (ต่อ)

	สามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากเรื่องราวจากการแบ่งปัน และสังเคราะห์เป็นประเด็นต่างๆ เป็นการสรุปยอดเพื่อการเรียนรู้	✓									✓	๒
	มีคุณสมบัติที่สร้างให้เกิดกัลยาณมิตรได้ คือมีองค์ประกอบของกัลยาณมิตร ๗ คือ รู้จักพูด รู้จักอดทน รู้จักอธิบาย รู้จักชักนำในทางที่ดีงามซึ่งล้วนก่อให้เกิดความน่ารักความน่าเคารพ ความน่าพอใจ	✓				✓	✓	✓		✓	✓	๖
	มีคุณสมบัติตามทศธรรม ๕ ในการพัฒนาผู้อื่น ในด้าน -ความสามารถในการให้แนวคิดไปตามลำดับ -ความสามารถในการชี้แจงเหตุผล -เป็นผู้ให้คำสอนด้วยความเมตตา -เป็นผู้ไม่เห็นแก่สินจ้างในการสอน -เป็นผู้ดำเนินการสอนโดยไม่ทำให้ตนหรือผู้อื่นเดือดร้อน เสียหาย		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	๘
	มีความอดทน อันเกิดจากการได้ผ่านขีดจำกัดของความเป็นมนุษย์ได้		✓									๑
	ผู้นำการพัฒนาต้องประมาณตนเองได้ว่าตนเองมีคุณสมบัติครบถ้วนหรือยังในการพัฒนาผู้อื่น							✓				๑
	มีคุณสมบัติความเป็น “ครู” คือ เข้าถึงสัจธรรมในศาสตร์ใดๆ เข้าถึงแก่นของความจริงที่ปฏิเสธไม่ได้แล้ว และเป็นไปเพื่อการชำระกิเลสออกจากใจ				✓	✓						๒

จากตารางที่ ๔.๔๑ สรุปผลการวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านคุณสมบัติของวิทยากรหรือผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ในการพัฒนา เรียงตามลำดับความคิดเห็นของผู้บริหาร จากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ พบว่า การออกแบบการพัฒนาด้านคุณสมบัติของวิทยากรหรือผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ควรพิจารณาถึงการมีคุณลักษณะด้านการปฏิบัติจริง มีภาพลักษณ์ที่เป็นต้นแบบ จำนวน ๙ คน คุณลักษณะด้านสมรรถนะในการเป็นวิทยากร จำนวน ๘ คน และคุณลักษณะทางปัญญา จำนวน ๗ คน

ตารางที่ ๔.๔๒ : การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา

ขั้นที่ ๒ : การออกแบบการพัฒนา												
อุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา												
องค์ประกอบ	แนวทาง	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	รวม
	การใช้สื่อภาพหรือวีดิทัศน์ ต้องเน้นให้เกิดความสะท้อนทางอารมณ์			✓							✓	๒
	การใช้สื่อการพัฒนาต่างๆ เช่น เพลงธรรมะ วีดิทัศน์ ละครสั้น ตัวอย่างโฆษณาที่เกี่ยวข้อง			✓	✓	✓			✓	✓	✓	๖
	สื่อที่แสดงให้เห็นถึงอันสงฆ์หรือผลดีของการมีคุณธรรมในเรื่องนั้นๆ ให้เกิดการเข้าใจทางด้าน	✓					✓	✓		✓	✓	๕

ตารางที่ ๔.๔๒ : (ต่อ)

	ความรู้สึก เพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม											
	ไม่นิยมให้มีการใช้ภาพยนตร์เพราะไม่เสริมให้เกิด การจินตนาการ ทำให้จำกัดขอบเขตของการ เข้าใจและการเรียนรู้พัฒนา					√						๑
	ใช้สื่อเพื่อให้เห็นภาพจริงที่ได้มาจากการ สัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ครู นักเรียน หรือ ผู้ปกครอง) ที่กล่าวถึงความคาดหวังจากผู้บริหาร สถานศึกษา ที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าและภารกิจ อันยิ่งใหญ่ เพื่อโน้มน้าวใจให้ผู้บริหารฯ เห็นถึง ความเร่งด่วนในการกระทำสิ่งต่าง ๆ							√				๑
	website									√		๑
	Power point, เอกสารประกอบ									√		๑

จากตารางที่ ๔.๔๒ สรุปผลการวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาด้านอุปกรณ์และ
เครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา เรียงตามลำดับความคิดเห็นของผู้บริหารฯ จากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ
พบว่า การใช้สื่อการพัฒนาต่างๆ เช่น เพลงธรรมะ วิดีทัศน์ ละครสั้น ตัวอย่างโฆษณาที่เกี่ยวข้อง
จำนวน ๖ คน สื่อที่แสดงให้เห็นถึงอันิสต์หรือผลดีของการมีคุณธรรมในเรื่องนั้นๆ ให้เกิดการรับรู้
ทางด้านความรู้สึก เพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม จำนวน ๕ คน และการใช้สื่อภาพ
หรือวีดิทัศน์ ต้องเน้นให้เกิดความสะเทือนทางอารมณ์ จำนวน ๒ คน

ตารางที่ ๔.๔๓ : การวิเคราะห์การดำเนินการพัฒนาด้านกิจกรรมที่จำเป็นก่อนการพัฒนาคุณลักษณะ
ผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์

ขั้นที่ ๓ : การดำเนินการพัฒนา												
กิจกรรมที่จำเป็นก่อนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์												
องค์ประกอบ	แนวทาง	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	รวม
กิจกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการพัฒนา												
	กิจกรรมที่ทำให้เกิดความอยากในการเข้าร่วม - ความจำเป็นของเนื้อหา งาน ภารกิจ - ความน่าสนใจของชื่อโครงการ - ความน่าสนใจของผู้ดำเนินการพัฒนา - ความเหมาะสมที่ตนจะเข้าร่วม									√		๑
	กิจกรรมการสร้างความเข้าใจแก่กลุ่มเป้าหมายว่า การ เข้ารับการพัฒนานั้นเพื่อทำสิ่งที่ดีให้ดียิ่งขึ้น เพื่อ สร้างต้นแบบของผู้นำ				√	√	√	√				๔
	กิจกรรมที่สร้างภาพลักษณ์ที่ดี ใช้ชักจูงให้คนอยากเข้าร่วม								√	√	√	๓
กิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนอื่นๆ												
	หน่วยงานต้นสังกัดพึงมีกิจกรรมในการคัดสรร ผู้บริหารสถานศึกษา โดยคำนึงถึงมาตรฐานด้าน คุณธรรมเท่าเทียมกับคุณลักษณะด้านสมรรถนะ						√					๑

ตารางที่ ๔.๔๕ : (ต่อ)

	หลังจากผู้บริหารฯ กลับไปทำงานในชีวิตประจำวัน เพื่อให้ผู้บริหารฯ บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ											
	การติดตามผลตามแผนปฏิบัติการ			✓	✓		✓	✓			✓	๕
	จัดกิจกรรมให้มีการเผยแพร่ผลงาน วิธีการในการดำเนินงานของสถานศึกษาหรือผู้บริหารฯ ที่ประสบผลสำเร็จ				✓							๑
	การให้รางวัลผู้ที่มีความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนหรือปณิญา หรือให้รางวัลกับผู้ที่มีการพัฒนาตนเองและสถานศึกษาอย่างเด่นชัด รางวัลนั้นอาจเป็นการประกาศเกียรติคุณ การเป็นสถานศึกษาหรือผู้บริหารที่มีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่เป็นต้นแบบ					✓	✓					๒

ตารางที่ ๔.๔๕ สรุปผลการวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนา กิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ เรียงตามลำดับความคิดเห็นของผู้บริหารฯ จากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ พบว่า การดำเนินการพัฒนาด้านกิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ คือการติดตามผลตามแผนปฏิบัติ จำนวน ๕ คน โครงการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมแบบต่อเนื่องเพื่อสร้างเสริมให้เกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ในกลุ่ม ผู้รับการพัฒนากำหนด ๔ คน และการติดตามผลเชิงประจักษ์โดยใช้แบบสอบถามประเมินพฤติกรรมของผู้บริหารฯ จำนวน ๓ คน

ตารางที่ ๔.๔๖ : การวิเคราะห์การประเมินผลการพัฒนาด้านการประเมินในระหว่างการพัฒนา

ขั้นที่ ๓ : การประเมินผลการพัฒนา												
การประเมินในระหว่างการพัฒนา												
องค์ประกอบ	แนวทาง	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	รวม
	พฤติกรรมของผู้รับการพัฒนาด้านที่แสดงออกถึงความสนใจ การให้ความร่วมมือของผู้รับการพัฒนาด้านกิจกรรมต่างๆ และการมีส่วนร่วม		✓		✓		✓			✓		๔
	ความเหมาะสม สอดคล้องของเนื้อหาสาระ								✓			๑
	ความเหมาะสมของวิธีการ		✓									๑
	ความเหมาะสมของกิจกรรมต่างๆ ที่น่าจะส่งผล การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์				✓	✓	✓					๓
	ความเหมาะสมในการจัดกลุ่มตามคุณสมบัติต่างๆ ของผู้เข้ารับการพัฒนาที่เอื้อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เช่น อายุ การศึกษา ทักษะประสบการณ์										✓	๑
	การประเมินความก้าวหน้าว่าเป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาในแต่ละช่วง ด้วยการให้ผู้รับการพัฒนารู้อยู่ของตนในแต่ละช่วงเวลา โดยนำไปติดไว้ที่กระดานหลังห้องกิจกรรม และให้ผู้ช่วยดำเนินการแยกประเด็น				✓							๑

ตารางที่ ๔.๔๖ : (ต่อ)

	การประเมินหาความต้องการของผู้รับการพัฒนาเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมต่างๆ ที่ตนปรารถนาที่จะเรียนรู้พัฒนา						√					๑
	ความตรงต่อเวลาและความรับผิดชอบของผู้รับการพัฒนาในการกิจที่ได้รับมอบหมาย					√						๑
	ผลกระทบในระดับอารมณ์ ความรู้สึก การเรียนรู้ของผู้รับการพัฒนาจากข้อมูลกิจกรรมต่างๆ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยการรับข้อมูลป้อนกลับสื่อสารในรูปแบบต่างๆ	√			√							๒
	การสอบถามกลุ่มผู้รับการพัฒนาถึงสิ่งที่ควรแก้ไขปรับปรุงในแต่ละช่วงในระหว่างการพัฒนาเพื่อโอกาสในการปรับปรุงเนื้อหาได้อย่างเหมาะสมในระหว่างการพัฒนาโอกาสที่เอื้ออำนวย					√						๑
	พลังงานในกลุ่มผู้รับการพัฒนาที่แสดงออกมาในรูปแบบความกระตือรือร้น					√						๑
	การให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆจากผู้เข้ารับการพัฒน เช่น ความตรงเวลา การพูดคุยกันเอง ความสนใจ การให้เกียรติ							√				๑
	การคุมสถานการณ์ของวิทยากร							√				๑
	ความพร้อมของอุปกรณ์เครื่องมืออำนวยความสะดวก รวมทั้งบุคลากร ความรู้ความสามารถของผู้อบรม ฯ									√		๑

จากตารางที่ ๔.๔๖ สรุปผลการวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาการประเมินผลการพัฒนา ด้านการประเมินในระหว่างการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ เรียงตามลำดับความคิดเห็นของผู้บริหารฯ จากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ พบว่า พฤติกรรมของ ผู้รับการพัฒนาที่แสดงออกถึงความสนใจ การให้ความร่วมมือของผู้รับการพัฒนาในกิจกรรมต่างๆ และการมีส่วนร่วม จำนวน ๔ คน ความเหมาะสมของกิจกรรมต่างๆ ที่น่าจะส่งผลเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ จำนวน ๓ คนและผลกระทบในระดับอารมณ์ ความรู้สึก การเรียนรู้ของผู้รับการพัฒนาจากข้อมูลกิจกรรมต่างๆ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยการ รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในรูปแบบต่างๆ เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ จำนวน ๒ คน

ตารางที่ ๔.๔๗ : การวิเคราะห์การประเมินและการติดตามผลการพัฒนาที่มีต่อพฤติกรรมผู้บริหาร

ขั้นที่ ๔ : การประเมินผลการพัฒนา												
การประเมินและการติดตามผลการพัฒนาที่มีต่อพฤติกรรมผู้บริหาร												
องค์ประกอบ	แนวทาง	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	รวม
	การประพัติตนตามหลักทฤษฎีปาณิกสูตร “ปาปณิกธรรม ๓”ด้านจักขุมา การบริหารตนเอง ด้านวิธูโร การบริหารคน และด้านนิสสัยสัมปันโน การบริหารงาน	✓		✓		✓			✓		✓	๕
	ประเมินพฤติกรรมที่กำหนดไว้ในปฏินญา						✓					๑
	ประเมินความประพติของผู้บริหารที่ไม่ยุ่งเกี่ยวกับอบายมุข			✓								๑
	กำหนดกิจกรรมการพัฒนาต่อเนื่อง เป็นช่วงเวลา เพื่อให้มีการติดตามความก้าวหน้าการพัฒนา การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา การหาทางแก้ไข รวมทั้งการให้แรงกระตุ้นเพื่อการพัฒนา						✓	✓	✓	✓		๔
	การกำหนดกิจกรรมการประเมินอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างให้เป็นวิถีชีวิต			✓		✓						๒
	การสอบถามถึงเนื้อหาหรือความรู้จากการเข้ารับการพัฒนาที่ผ่านมา					✓						๑
	การสอบถามถึงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร					✓						๑
	การเยี่ยมเยียนและถามไถ่บุคคลที่เกี่ยวข้องหรืออาจใช้แบบสอบถามความคิดเห็นโดยใช้คำถามที่ไม่ให้เกิดความอคติ	✓										๑

จากตารางที่ ๔.๔๗ สรุปผลการวิเคราะห์ด้านการประเมินและการติดตามผลการพัฒนา ที่มีต่อพฤติกรรมผู้บริหาร เรียงตามลำดับความคิดเห็นของผู้บริหารฯ จากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ พบว่า การประพัติตนตามหลักทฤษฎีปาณิกสูตร “ปาปณิกธรรม ๓”ด้านจักขุมา การบริหารตนเอง ด้านวิธูโร การบริหารคน และด้านนิสสัยสัมปันโน การบริหารงาน จำนวน ๕ คน กำหนดกิจกรรมการพัฒนาต่อเนื่อง เป็นช่วงเวลาเพื่อให้มีการติดตามความก้าวหน้าการพัฒนา การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา การหาทางแก้ไข รวมทั้งการให้แรงกระตุ้นเพื่อการพัฒนา จำนวน ๔ คน และการกำหนดกิจกรรมการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เป็นวิถีชีวิต จำนวน ๕ คน

ตารางที่ ๔.๔๘ : การวิเคราะห์การประเมินและติดตามผลการพัฒนาที่มีต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหาร

ขั้นที่ ๔ : การประเมินผลการพัฒนา การประเมินและติดตามผลการพัฒนาที่มีต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหาร												
องค์ประกอบ	แนวทาง	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	รวม
	การทำงานในทีมงานมีความคล่องตัวมากขึ้น				√			√				๑
	งานประจำเปลี่ยนแปลงดีขึ้น				√							๑
	งานมีความต่อเนื่อง				√							๑
	มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมากขึ้น				√		√	√	√		√	๕
	บรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานมากขึ้น		√	√	√							๓
	การประเมินความมีส่วนร่วมของทีมงาน		√									๑
	การกำหนดกิจกรรมการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เป็นวิถีชีวิต				√							๑
	การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ขององค์การ						√	√	√	√		๔
	มีกิจกรรมใหม่เกิดขึ้นซึ่งล้วนก่อให้เกิดผลดี				√							๑

จากตารางที่ ๔.๔๘ สรุปผลการวิเคราะห์ด้านการประเมินและการติดตามผลการพัฒนาที่มีต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหาร เรียงตามลำดับการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารฯ จากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ พบว่า มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมากขึ้น จำนวน ๕ คน การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ขององค์กรจำนวน ๔ คน และบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานมากขึ้น จำนวน ๓ คน

ตารางที่ ๔.๔๙ : การวิเคราะห์การประเมินและติดตามผลการพัฒนาที่มีต่อองค์การ

ขั้นที่ ๔ : การประเมินผลการพัฒนา												
การประเมินและติดตามผลการพัฒนาที่มีต่อองค์การ												
องค์ประกอบ	แนวทาง	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	รวม
	มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องที่สืบเนื่องอันเป็นผลมาจากการมีคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารฯ		√									๑
	คนในองค์กรมีความเป็นอยู่พอเพียงไม่มีหนี้		√	√	√	√	√					๕
	คนในองค์กรมีความสุขในการทำงานร่วมกัน		√		√						√	๓
	มีการกำหนดกิจกรรมการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เป็นวิถีชีวิต		√		√							๒
	ประเมินในเรื่องความทันสมัย		√									๑
	ประเมินด้านการมีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นต้นแบบของสถานศึกษาที่มีรูปแบบของคุณลักษณะผู้นำทางคุณธรรม	√			√	√	√					๔
	มีนวัตกรรมใหม่ๆเกิดขึ้นในองค์กร					√						๑
	ความผูกพันของคนในองค์กร									√		๑
	ติดตามระดับของความเสี่ยงต่างๆ ในองค์กรซึ่งควรจะน้อยลง									√		๑

จากตารางที่ ๔.๔๙ สรุปผลการวิเคราะห์การประเมินและติดตามผลการพัฒนาที่มีต่อองค์การ เรียงตามลำดับความคิดเห็นของผู้บริหารฯ จากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ พบว่า คนในองค์การมีความเป็นอยู่พอเพียงไม่มีหนี้ จำนวน ๕ คน ประเมินด้านการมีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นต้นแบบของสถานศึกษาที่มีรูปแบบของคุณลักษณะผู้นำทางคุณธรรม จำนวน ๔ คน และคนในองค์การ มีความสุขในการทำงานร่วมกัน จำนวน ๓ คน

๔.๒.๒ ผลการร่างรูปแบบพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

ผลการร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง ๗ ด้าน คือ ๑) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย ๒) คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารสถานศึกษา ๓) คุณลักษณะด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย ๔) คุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา ๕) คุณลักษณะด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย ๖) คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย ๗) คุณลักษณะด้านคุณธรรม การครองตน ครองคน ครองงาน ผลจากการวิเคราะห์สังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องและจากการให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ โดยนำหลักศีล ๕ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอิทธิบาท ๔ และหลักทศสุติปาณิกสูตร “ปาณิกธรรม ๓” คุณลักษณะของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา ที่พบว่ามีควมจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งหมดมาประมวลแล้วจัดทำเป็นร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ดังนี้

หลักการของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ และการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ผนวกเข้ากับองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ทั้ง ๗ ด้าน และการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในสาระสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ทำให้ได้แนวคิดที่สามารถกำหนดเป็นหลักการสำคัญเพื่อนำมาจัดทำเป็นรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง ดังนี้

ร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ตั้งอยู่บนหลักการ ๓ ประการ คือ

๑. หลักศีล ๕ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอิทธิบาท ๔ และหลักทศสุติปาณิกสูตร “ปาณิกธรรม ๓” หลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา)อันเป็นหลักธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกรอบในการกำหนดคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

๒. หลักการที่นำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนา มาจากการศึกษากระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ซึ่งแบ่งออกเป็นขั้นตอนที่มีองค์ประกอบย่อยในแต่ละมิติ พร้อมสาระโดยละเอียด เพื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

๓. หลักการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ทั้ง ๗ ด้าน ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้อำนาจความรู้ แนวความคิด ด้วยวิธีการเพื่อผลของการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม โดยคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งเสริมและกีดขวางพฤติกรรมทางคุณธรรมจริยธรรม ดังนั้นสาระของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษานี้ จึงมีความหลากหลายในเนื้อหา และรายละเอียดในแต่ละขั้นของกระบวนการ เพื่อให้มีความเหมาะสมสำหรับสังคมไทยปัจจุบัน

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ตามหลักพุทธธรรม

นำหลักพุทธธรรมขั้นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต ในการครองตน ครองคน และครองงาน ที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่

หลักศีล ๕

หลักศีล ๕ เป็นหลักในการครองตน มีสาระสำคัญที่มุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีหลักปฏิบัติฝึกฝนตน เป็นข้อฝึกปฏิบัติเบื้องต้นในชีวิตประจำวัน เพื่อควบคุมความประพฤติทางกาย วาจาให้ตั้งอยู่ในความดีงาม การควบคุมตนให้สำรวม อดทน อดกลั้น ต่อ โลภะ โทสะ โมหะ ไม่ล่วงละเมิดผู้อื่น ด้วยกายหรือด้วยวาจา ประพฤติตนเว้นจากบาปทั้งหลายทั้งปวง เพื่อให้เกิดความปกติ เรียบร้อย สงบสุขในสังคม ระวังความเดือดเนื้อร้อนใจทั้งตนเองและผู้อื่น

การรักษาศีล ๕ เป็นการเว้นจากการเบียดเบียนกัน ทำให้คนอยู่ร่วมกันด้วยดี ปราศจากเวรภัย ไม่เดือดร้อนวุ่นวาย สังคมร่มเย็น ศีล ๕ จึงเป็นหลักความประพฤติที่เป็นปกติเป็นลักษณะนิสัยที่สมบูรณ์ด้วยคุณธรรม ศีลและจริยธรรมมีความหมายอย่างเดียวกัน จริยธรรม ก็หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติ ศีลธรรมและกฎศีลธรรม

หลักสังคหวัตถุ ๔

หลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักในการครองคน ซึ่งเป็นธรรมอันเป็นเครื่องช่วยเหลือกัน คือ การผูกมิตร มี ๔ อย่าง คือ ๑) ทาน คือ การให้ การเสียสละ การแบ่งปันเอื้อเฟื้อแบ่งปันของๆ ตน เพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้ไม่เป็นคนละโมภ ไม่เห็นแก่ตัว ๒) ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะกับกาลเทศะ วิธีการพูดให้เป็นปิยวาจานั้น จะต้องพูดโดยยึดถือหลักเกณฑ์ดังนี้ เว้นจากการพูดเท็จ เว้นจากการพูดส่อเสียดเว้นจากการพูดคำหยาบ เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ สร้างสามัคคี รักใคร่เกื้อกูลกัน ๓) อตถจริยา คือ การสงเคราะห์หรือการประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่สังคม ๔) สมานัตตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความเสมอต้นเสมอปลาย

สังคหวัตถุธรรมทั้ง ๔ นั้น จึงเป็นหลักธรรมในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งในด้านการเสียสละ ไม่เห็นประโยชน์ตน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ใช้คำพูดที่อ่อนหวาน ไพเราะ ไม่พูดหยาบคาย มีใจโอบอ้อมอารี บำเพ็ญประโยชน์แก่สาธารณะส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ไม่เห็นแก่ได้ แบ่งปัน

ของของตนแก่บุคคลที่ควรแบ่งปัน และรู้จักวางตนให้อยู่ในสถานะที่เหมาะสม ทั้งในสังคมส่วนรวม และสังคมรอบด้านที่อยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข

หลักอิทธิบาท ๔

หลักอิทธิบาท ๔ เป็นหลักในการครองงาน ซึ่งเป็นหลักธรรมที่คอยสกัดกั้นอุปสรรค เพื่อความสำเร็จและเป็นแรงเสริมกำลังใจ ที่คอยผลักดันการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อการบริหารทรัพยากรที่เหมาะสม มีองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

๑. ฉันทะ คือ ความพอใจ ความมีใจรักในสิ่งที่ทำ มีประโยชน์มาก คือ ได้ประโยชน์ทั้งทางโลกและทางธรรม ประโยชน์ทางโลก คือ ทำให้บุคคลขยัน เลี้ยงตัวได้ การงานต่างๆ อย่างสำเร็จได้ มั่งคั่งสมบูรณ์ ทำให้เศรษฐกิจของตัว ครอบครัว ประเทศชาติเจริญ ประโยชน์ทางธรรม คือ ๑) ทำให้รู้สัทธรรม ๓ (ปริยัติธรรม ปฏิบัติธรรม ปฏิเวธธรรม หรือเรียนปฏิบัติแล้วได้สำเร็จผล) ๒) ทำให้ได้ประโยชน์ ๓ ชั้น คือ ขั้นต่ำ ทำให้มีสติ สมาธิ สัมปชัญญะเกิดขึ้นมา เมื่อสติ สมาธิ สัมปชัญญะ มีอยู่ที่ไหน ในที่นั้นจะไม่มีโลภ โกรธ หลง เกิดขึ้นได้เลย ขั้นกลาง สามารถจะให้ได้บรรลุฉาน มีปฐมฉาน ขั้นสูง เมื่อกำหนดไปก็จะเกิดวิปัสสนาญาณต่างๆ ขึ้นมา โดยลำดับนับตั้งแต่นามรูปปริจเฉทญาณ จนกระทั่งถึงปัจเจกขณะฉาน ๓) รักษาตัวให้พ้นทุกข์ ๔) ไม่ประมาท ๕) ป้องกันภัยในอบายภูมิ ๖) ได้บูชาพระรัตนตรัย ๗) ได้บำเพ็ญไตรสิกขา ๘) ได้เดินทางสายกลาง ๙) เจริญก้าวหน้าในคุณธรรม ขั้นต้น ขั้นกลาง ขั้นสูง

๒. วิริยะ คือ ความเพียร ความอาจหาญกล้าบากบั่น ความขยัน ความไม่ทอดทิ้ง ความไม่ทอดธุระ ความเป็นผู้เอาการเอางาน ก้าวไปใฝ่สู้อย่างไม่ย่อท้อ ไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรค และความยากลำบาก

๓. จิตตะ คือ การคิด มีใจจดจ่อหรือเอาใจใส่ ความมีใจจดจ่อเช่นนี้ย่อมนำไปสู่สมาธิเกิดขึ้น จิตจะแน่วแน่ในกิจที่ทำ

๔. วิมังสา คือ การใช้ปัญญาพิจารณาหมั่นใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล ย่อมช่วยรวมจิตให้คอยกำหนดและเรื่องที่ติดตามตลอดเวลา เป็นเหตุให้จิตแน่วแน่ ไม่ฟุ้งซ่าน และมีกำลังใจ

อิทธิบาท ๔ จึงเป็นหลักคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ๔ ประการ เพื่อการพัฒนางาน ผู้บริหารจะต้องมีฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา คือ มีความพอใจ มีความเพียร มีใจจดจ่อ และ ใช้ปัญญาพิจารณาไตร่ตรองในการทำงาน ประโยชน์ของอิทธิบาท ๔ ในด้านฉันทะ คือ เป็นข้าศึกต่อความเบื่อหน่าย ทำให้ไม่เบื่อหน่าย ไม่ท้อแท้ ประโยชน์ของวิริยะ คือ กำจัดความเกียจคร้าน ทำให้งานต่อเนื่อง ประโยชน์ของจิตตะ คือ ทำให้ทราบความเป็นไปของงานอยู่เสมอ เมื่อมีปัญหาสามารถแก้ปัญหาเหตุการณ์ได้ทันทั่วทั้งที่ ประโยชน์ของวิมังสา คือ ช่วยให้งานไม่ผิดพลาด และทำให้มองเห็นลู่ทางที่จะทำงานได้ผลดี

หลักทศุติยาปณิกสูตร

คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารฯ ที่เหมาะสมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ โดยยึดหลักทศุติยาปณิกสูตร “ปาปณิกธรรม ๓” ว่า ด้วยคุณสมบัติ ของนักบริหารที่ดี อันเป็นหลักธรรมในพุทธศาสนาสำหรับพระราชาและผู้ปกครองบ้านเมืองที่ได้น้อมนำมาเป็นกรอบหลักที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี ควรประพฤติปฏิบัติ เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สิ่งนี้นักบริหารต้องมี ๓ ประการ ดังนี้

๑. จักขุมา คือ ต้องมีวิสัยทัศน์ มินัยน์ตาดี หมายถึง มีสายตาวไกลมองการณ์ไกล เป็นคนเก่งคิด คือ คิดถูก คิดดี มีตาดี เทียบได้กับ Vision คือ ต้องเป็นคนมีวิสัยทัศน์ ไม่ว่าจะมาจาก ประสบการณ์ ความรู้หรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อที่จะได้มองสถานการณ์ให้ออกและครอบคลุมทั้งภายในและภายนอกหน้า เรียกว่า เป็นตาที่มองไปในอนาคต

๒. วิรุโรร คือ ต้องเป็นนักบริหารจัดการที่ดี และมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ ต้องรู้เรื่อง งานที่บริหารเป็นอย่างดี ทั้งด้านการสั่งการ ด้านการควบคุม รายละเอียดของการปฏิบัติงาน และที่สำคัญ ต้องเป็นคนที่มีความรอบคอบในหัวใจ ยึดถือระบบและความถูกต้องเป็นหลัก อาจโอนอ่อนผ่อนตาม หลักการได้ และต้องไม่ยึดหยุ่นตามใจตนเองหรือพวกพ้อง ต้องซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่และบทบาท เป็น คนเก่งทำ คือ ทำถูก ทำดี ผู้รู้แจ้ง เทียบได้กับ Competency คือ ต้องมีทักษะ ความสามารถ และรอบรู้ ในงานที่ทำ

๓. นิสสัยสัมปันโน คือ ต้องเป็นคนที่มีความดี มีกัลยาณมิตรมากมาย มีเพื่อนที่ดี มีนายดี ลูกน้องดี ลูกน้องสนับสนุน คู่ค้าให้ความเชื่อถือ คู่แข่งให้เกียรติ เป็นนักบริหารที่ดีได้ครบเครื่อง เรื่องคน มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน และมีความรอบรู้ เทียบได้กับ “Knowing where the resource are” คือ รอบรู้แหล่งวัตถุดิบ แหล่งเงินทุน หรือการเชื่อมต่อธุรกิจ

หลักไตรสิกขา

หลักไตรสิกขา เป็นวิธีเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการ พัฒนาศีล สมาธิ ปัญญา ฐานกาย (ด้านศีล) เพื่อพัฒนาสติ ฐานใจ (ด้านสมาธิ) เพื่อพัฒนาจิต ฐานความคิด (ด้านปัญญา) เพื่อพัฒนาปัญญา

กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นที่ ๑ : การประเมินความจำเป็นในการพัฒนา

การประเมินคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ที่จำเป็นในการพัฒนาโดยใช้ แบบสอบถาม ผู้วิจัย ได้ศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ๗ ด้าน และหลักทศตปิณฑสูตร “ปาปนิกรธรรม ๓” จากแบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษารองผู้บริหาร สถานศึกษา และครูในกลุ่มตัวอย่างของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง ถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมอันพึงประสงค์ ได้ผลสรุปคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึง ประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความจำเป็นในการพัฒนา คือ

๑. คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย มีความหมายถึง การที่ผู้บริหารมีแนวคิดในการพัฒนาตนเอง ให้มีคุณลักษณะแบบไทย ทั้งความเป็น ไทยทางวัตถุรูปร่างที่แสดงภายนอก ได้แก่ หน้าตาท่าทาง การแต่งกาย เครื่องใช้ ศิลปะประดิษฐ์ ที่อยู่ อาศัย อาหาร ลายลักษณ์อักษร ฯลฯ ความเป็นไทยทางความประพฤติ ได้แก่ กิริยามารยาท การใช้ ภาษา ขนบธรรมเนียมประเพณี ฯลฯ ความเป็นไทยทางจิตใจ ได้แก่ ความคิด ความเชื่อ การนับถือ ศาสนา ความนิยมในศิลปวัฒนธรรมไทย ความรักอิสระเสรี มีคุณธรรมจริยธรรม สำนึกและภูมิใจใน ความเป็นไทย จากการวิเคราะห์แนวทางทั้งสามนี้ ลักษณะของคนไทยจะเห็นได้จาก มีน้ำใจเอื้อเฟื้อ โอบอ้อมอารี ใจกว้าง ในภาวะความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหารสถานศึกษาด้าน บุคลิกภาพ ให้เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี โดยมีพฤติกรรมหลักๆ ที่มีความคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษา ปฏิบัติ คือ ๑) มีความเชื่อมั่นในตัวเอง ๒) มีบุคลิกภาพที่ดี ๓) สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ ๔) เป็นผู้

มีความซื่อสัตย์ สุจริต ๕) มีความรับผิดชอบสูง ๖) กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ๗) เป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะเหมาะสม ๘) มีอารมณ์มั่นคง ๙) ปรับตัวได้ดี

๒. คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ด้านทักษะความสามารถในการบริหารงานแบบไทย หมายถึง การที่ผู้บริหารมีแนวคิดในการพัฒนาด้านทักษะความสามารถในภาวะความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหารสถานศึกษา นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง โดยมีพฤติกรรมหลักๆ ที่มีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติ คือ ๑) มีสติปัญญาและไหวพริบปฏิภาณดี ๒) มีสมรรถนะในการทำงาน ๓) มีทักษะในการจัดการและการจูงใจ ๔) มอบหมายงานตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจของผู้ปฏิบัติ ๕) สามารถประสานให้หน่วยงานเกิดความสามัคคี ๖) สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ารับการอบรมพัฒนาตนเอง ๗) สร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นต่อองค์กร ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเป็นอย่างดี ๘) นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพ

๓. คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย หมายถึง การที่ผู้บริหาร มีแนวคิดในการพัฒนาด้านทักษะทางสังคม ในภาวะความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหารสถานศึกษา นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม สามารถอยู่ร่วมในชุมชน สังคมได้เป็นอย่างดี โดยมีพฤติกรรมหลักๆ ที่มีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติ คือ ๑) มีมนุษยสัมพันธ์อันดี สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี ๒) เป็นผู้ยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น ๓) ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต ๔) ทำความดีเพื่อความสุขสวัสดิ์ทั้งแก่ตนเองและประเทศชาติ ๕) มีความสนใจร่วมกับผู้อื่น ๖) เป็นผู้กล้าและบากบั่นที่จะทำความดี ความถูกต้องและเป็นธรรม ๗) ปรับปรุงเสริมสร้างสภาวะแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน ๘) มีทักษะในการติดต่อประสานงานดี ๙) รักษาและสืบทอดวัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณีของไทยเอาไว้

๔. คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา หมายถึงการที่ผู้บริหาร มีแนวคิดในการพัฒนาด้านวิสัยทัศน์ กว้างไกล ทางการศึกษา ในภาวะความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหารสถานศึกษา นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงโดยมีพฤติกรรมหลักๆ ที่มีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติ คือ ๑) กำหนดทิศทางที่จะดำเนินงานขององค์กร ๒) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง ๓) มีประสิทธิภาพสูง ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร ๔) สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างครอบคลุมทั่วถึง และชัดเจนทั้งองค์กร ๕) พัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ๖) คำนึงถึงเรื่องวัฒนธรรม ถือหลักจริยธรรมในการบริหาร ๗) ยึดหลักอาวุโสพร้อม ทั้งเน้นให้มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี ๘) นำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการ ได้อย่างเป็นรูปธรรม ๙) กำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

๕. คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย มีความหมายถึงการที่ผู้บริหารมีแนวคิดในการพัฒนาด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย ในภาวะความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหารสถานศึกษา นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีเทคนิคสำคัญในการประเมินสิ่งแวดล้อมขององค์กร นั่นคือ การตรวจสอบสิ่งแวดล้อม เพื่อกลั่นกรองข้อมูลข่าวสารต่างๆ เพื่อตีความและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมขององค์กร ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ผู้บริหารจะได้สามารถปรับแผนต่างๆ ให้ทันสมัยและรับกับความ

เปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้ทันการณ์ โดยมีพฤติกรรมหลักๆ ที่มีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติ คือ ๑) มีความเป็นไทย มีความรู้และความเข้าใจเรื่องของการจัดการ ๒) มีหลักจิตวิทยารวมถึงศาสตร์ด้านอื่นๆ ๓) มีความรับผิดชอบสูง ๔) มีความประพฤติปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดี ๕) จัดสิ่งแวดล้อมขององค์การได้อย่างเหมาะสมและเป็นแบบอย่าง ๖) กล้าตัดสินใจ ๗) สร้างเครือข่ายการทำงาน ๘) มีเทคนิคในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร ๙) สนับสนุนบุคลากรให้เข้ารับการพัฒนา

๖. คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย หมายถึง การที่ผู้บริหารมีแนวคิดในการพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์ ในภาวะความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องพัฒนาความเข้าใจ และทักษะทางสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ให้ความนับถือผู้อื่นและระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น มีความสนใจร่วมกับผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ที่สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี โดยใช้ความสัมพันธ์ของบุคคลที่ชักนำคนทั้งหลายมาประสานกัน โดยพยายามใช้ความสามารถของบุคคลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำพฤติกรรมองค์การให้เป็นไปตามทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องชอบธรรม โดยมีพฤติกรรมหลักๆ ที่มีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติ คือ ๑) ยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ๒) เห็นอกเห็นใจ และเข้าใจผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ๓) มีความกระตือรือร้นให้คำปรึกษาให้กำลังใจ กับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ๔) ให้โอกาสแสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมาย ๕) ตรวจสอบงานที่มอบหมายอยู่เสมอเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ๖) ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

๗. คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ด้านศีลธรรมขั้นพื้นฐาน ในด้านการครองตน ครองคน และครองงาน หมายถึงการที่ผู้บริหาร มีแนวคิดในการพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม ในภาวะความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหารสถานศึกษา นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมในการดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรมจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่เบียดเบียนด้วยอคติ โดยมีพฤติกรรมหลักๆ ที่มีความต้องการจะให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติ คือ ๑) รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจ ๒) กระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ๓) สามารถเผชิญปัญหาและอุปสรรคต่างๆ อย่างไม่ย่อท้อ ๔) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและพัฒนาไปสู่การเป็นกัลยาณมิตร ๕) มีความใส่ใจที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดในการบริหารด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม ๖) ส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ๗) ให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ

การประยุกต์ใช้หลัก “ปาปนิกรธรรม ๓” กับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ด้านจักษุมา

๑. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองทุกอย่างทะลุโปร่ง รู้จุดหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองทุกอย่างทะลุโปร่ง รู้จุดหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน
๒. รู้จักการบริหารเวลาหรือวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้องทันกับสถานการณ์ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก
๓. มีความสามารถในการจัด ระบบการทำงานที่ดีกำหนดทิศทางการดำเนินการขององค์กรได้อย่างถูกต้อง
๔. กล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นนักวางแผน
๕. เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ และทำวิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจนไปสู่การปฏิบัติได้

ด้านวิธูโร

๑. มีความเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
๒. มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม
๓. บริหารงานได้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบ
๔. ใช้หลักคุณธรรมจริยธรรม ในการบริหารเชิงเหตุผลในการกำกับและควบคุมบุคลากร
๕. กำหนดนโยบายกฎระเบียบระบบการทำงาน การปฏิบัติงาน และการประเมินผลการทำงาน

ด้านนิสัยสัมปโน

๑. มีมนุษยสัมพันธ์ดีมีความสามารถในการครองใจคน
๒. ใช้คำพูดที่มีประโยชน์กล่าวถูกกาลเทศะ (ปิยะวาจา) ในการบริหารงาน
๓. ส่งเสริมจริยธรรม โดยกระทำตัวเองเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น (อัตถจริยา)
๔. วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ต่อเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (สมานัตตตา)
๕. เป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่นและสามารถสร้างความเข้าใจได้ทุกประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินการในองค์กร
๖. สร้างคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น สภาพแวดล้อมบรรยากาศที่ดี กำหนดเวลา ทำงานที่เหมาะสมกับภาระงาน และทรัพยากร
๗. ให้อภัยแก่ผู้ร่วมงานและคนอื่นๆ
๘. ให้โอกาสความก้าวหน้า เติบโตแก่ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้ บังคับบัญชาความท้าทายในงาน เปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
๙. เสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ร่วมงาน และทีมงาน รวมทั้งการให้กำลังใจ เช่น การกล่าวยกย่อง ชมเชยเมื่อทำดี ช่วยเหลือ ดูแลเอาใจใส่เมื่อพนักงานท้อแท้

ขั้นที่ ๒ : การออกแบบการพัฒนา

เนื้อหาสาระ

๑. แนวคิดเรื่องสติ ให้เห็นประโยชน์ของการมีสติและโทษของการขาดสติรวมทั้งวิธีการฝึกสติ

๒. เนื้อหาที่สร้างให้เกิดศรัทธาความเชื่อ ว่าคนต้องทำความดีเพื่ออะไรเพื่อให้คนมีความเชื่อมั่นและมีความประสงค์ที่จะประพฤติดีมีคุณธรรมจริยธรรม เช่น มีความเชื่อผลของการทำดีว่าทำดีแล้วต้องได้ดี และผลของความดียังคงอยู่ไม่สูญหาย ฯลฯ

๓. แนวคิดเรื่องประโยชน์ของการมีคุณลักษณะคุณธรรมจริยธรรม ด้านต่างๆ ที่สำคัญ เช่น การปฏิบัติตนตามหลักศีล ๕ ในการครองตน การปฏิบัติตนตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ในการครองคน การปฏิบัติตนตามหลักอิทธิบาท ๔ ในการครองงาน และนำหลักทศพิธราชธรรม “ปาปณิกธรรม ๓” มาประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) มาพัฒนาร่วมกับ ด้าน จักขุมาในการบริหารตน ด้านวิริโร ในการบริหารคน และ ด้านนิสสยสัมปันโน ในการบริหารงาน มาพัฒนาการดำรงชีวิตให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น ตั้งอยู่ในแนวทางที่ถูกต้องดีงาม เป็นหนทางสร้างสุขและความสำเร็จในชีวิตได้ อาทิเช่น ประพฤติตนตามหลักคุณธรรมจริยธรรม การให้ การไม่โกรธ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความซื่อตรง เป็นต้น ที่ได้กับตนเอง โดยเริ่มจากประโยชน์ขั้นต้นที่เป็นรูปธรรมในปัจจุบัน อันหมายถึงประโยชน์ที่เห็นกันอยู่ที่มีนัยร่วมกันในโลกนี้เช่น ลาภ ยศ สุข สรรเสริญ ฯลฯ ประโยชน์ขั้นล้าลึก อันหมายถึงประโยชน์ด้านคุณค่าของชีวิต ได้แก่ความเจริญอกงามทางจิตใจที่เติบโตด้วยคุณธรรม และประโยชน์อย่างยิ่งยวด หรือประโยชน์ที่เป็นสาระที่แท้จริงของชีวิต คือการได้รู้แจ้งสภาวะของสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง ไม่ตกเป็นทาสของโลกและชีวิต

๔. แนวคิดเรื่องการมีชีวิตที่มีคุณค่า (value) โดยการกระทำสิ่งที่สร้างคุณค่าให้ตนเอง และส่วนรวมอันเป็นพื้นฐานที่ทำให้ความสุข ความภาคภูมิใจ ความมีเกียรติศักดิ์ศรีในการดำเนินชีวิต เพื่อให้คนมองเห็นคุณค่าของการเป็นคนดีมีคุณธรรมจริยธรรม ส่งเสริมจิตอาสาและลดความสำคัญของคุณค่าที่ให้กับวัตถุ

๕. แนวคิดวิธีออกแบบการบริหารจัดการชีวิต โดยเริ่มตั้งแต่การค้นหาหรือตั้งเป้าหมายในการดำรงชีวิตในบทบาทที่ตนมีและคุณค่าที่ตนยึดถือให้ชัดเจน แล้วทำการแปลเป้าหมายในหลายมิติ (เช่น ภาระงาน ครอบครัว การเงิน จิตใจ สุขภาพ ฯลฯ) ให้เป็นการกระทำหรือกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดผลการดำเนินการตามแผนได้อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารฯ มีความชัดเจนในเป้าหมายการดำรงชีวิต ซึ่งช่วยกำหนดทิศทางในการตัดสินใจและเป็นหลักยึดในการดำรงตนให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เป็นระบบ ส่งผลให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินชีวิต ลดความกลัวและกังวลในเรื่องของตนเอง ทำให้มีช่องว่างที่จะคิดและทำประโยชน์แก่ส่วนรวมทั้งสังคมและประเทศชาติมากขึ้น

๖. แนวคิดเรื่องการวางแผนและการบริหารการเงินส่วนบุคคล (Personal Financial Plan) เป็นเนื้อหาที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการบริหารทางการเงินส่วนตัวเช่น รายรับรายจ่าย เงินออม การลงทุนต่างๆ โดยเน้นการสร้างวินัยทางการเงิน และนิสัยความพอเพียงในการใช้จ่าย ทำให้เกิดความมั่นคงทางการเงินและการดำรงชีวิตเพื่อให้ผู้บริหารฯ จัดความกังวลกับปัญหาส่วนตัวด้านการเงิน เป็นการลดปัจจัยเสี่ยงในการประพฤติทุจริต อีกทั้งทำให้สร้างความพร้อมที่จะแบ่งปันมีอิสรภาพ อารมณ์ดี มีความซื่อตรง และยุติธรรมในการปฏิบัติหน้าที่

๗. แนวคิดเรื่องการทำคุณงามความดี คือบุญกิริยา ๑๐ (ที่ตั้งแห่งการทำความดีงาม) ๑) ทานมัย (การทำความดีด้วยการให้ปันสิ่งของ) ๒) สีสัมมัย (การทำความดีด้วยการรักษาศีล หรือประพฤติดี) ๓) ภวานมัย (ทำดีด้วยการเจริญภาวนา คือ ฝึกอบรมจิตใจเจริญปัญญา) ๔) อปจายนมัย (การทำดี

ด้วยการประพุดิอ่อนน้อม) ๕) เวยยวัจจมัย (การทำดีด้วยการช่วยชนชววยรับใช้) ๖) ปัตติทานมัย (การทำดีด้วยการเฉลี่ยความดีให้ผู้อื่น) ๗) ปัตตานโมทนามัย (การทำดีด้วยการยินดีในความดีของผู้อื่น) ๘) ธัมมัสสนมัย (ทำดีด้วยการฟังธรรมศึกษาหาความรู้) ๙) ธัมมเทศนามัย (ทำดีด้วยการสั่งสอนธรรมให้ความรู้) ๑๐) ทิฏฐุชุกัมม (ทำดีด้วยการทำความเห็นให้ตรงกัน) เพื่อให้เป็นแนวทางหลักการให้ยึดถือในเรื่องการทำความดี ซึ่งเป็นพื้นฐานที่เชื่อมโยงไปสู่การมีคุณธรรมในเรื่องต่างๆ

๘. แนวคิดเรื่องศีล ๕ (เบญจศีล-เบญจธรรม) อันเป็นข้อกำหนดศีลขั้นพื้นฐานในการครองตน การครองคน และการครองงาน ให้เป็นคนดีมีคุณธรรม เน้นให้เห็นคุณค่าของการมีเบญจศีล อันเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมา คือ การไม่เบียดเบียนชีวิต ทรัพย์สิน ครอบครัว หรือของรักของผู้อื่น สังคมและสุขภาพของตนเอง และเน้นให้เห็นถึงคุณค่าของการมีธรรม คือ การมีเมตตากรุณา การมีสัมมาชีพที่ซื่อตรง การยินดีพอใจในคู่ครอง การพูดคำสัตย์ คำจริง และการมีสติไม่ประมาท รวมทั้งการรักษาสุขภาพ เพื่อเป็นแนวทางหลักการให้ยึดถือเรื่องการทำความดี ซึ่งเป็นพื้นฐานที่เชื่อมโยงไปสู่การมีคุณธรรมในเรื่องต่างๆ

๙. แนวคิดเรื่องสังคหวัตถุ ๔ อันเป็นข้อกำหนดในการครองคนซึ่งเป็นธรรมในการผูกมิตรโดยอธิบายด้วยรูปแบบ (วัตถุทาน วิद्याทาน ธรรมทาน อภัยทาน) และประโยชน์ (อาณิสส) ของการให้ที่มีต่อตนเองและผู้อื่น รู้วิธีการให้ที่เหมาะสม แก่บุคคลที่เหมาะสมที่ควรจะได้ คือ ให้ผู้ที่ทำความดีทำประโยชน์

เนื้อหาสาระ เรื่องการประเมินตนเอง ถึงความพร้อมทางวัตถุ วิทยาการ และอารมณ์ ความโกรธฉุนเฉียว อันเป็นโอกาสในการให้ที่สามารถจะเสียสละได้บ้าง ชี้ให้เห็นความสำคัญของคุณลักษณะเรื่องการให้ว่าเป็นพื้นฐานให้เกิดคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ **ปิยวาจา** เป็นการพูดจาที่สุภาพ ใช้วาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจและเป็นประโยชน์จะต้องพูดโดยยึดถือหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ เว้นจากการพูดเท็จ เว้นจากการพูดส่อเสียด เว้นจากการพูดคำหยาบ เว้นจากการพูดเพื่อเจ้อ ซึ่งคนอื่นได้ฟังแล้วสบายใจ อย่ากอดูใกล้ อย่ากคบค้าสมาคมด้วย ต้องมีความรับผิดชอบต่คำพูดของตนเอง **อรรถจริยา** เป็นการสงเคราะห์ทุกชนิด หรือการประพุดิบำเพ็ญประโยชน์ต่อกันและกันรู้จักแบ่งปันและให้น้ำใจแก่พลมิตร แม้จะเพียงเล็กน้อยนิด ก็ยังดีกว่าไม่มีไมตรีจิตเลย **สมานัตตตา** การเป็นผู้วางตนให้มีความสม่ำเสมอหรือมีความประพุดิเสมอดันเสมอปลาย คือ ทำตัวให้เข้ากันได้ ไม่ถือตัว ร่วมสุขร่วมทุกข์กัน คุณธรรมข้อนี้ จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลเล รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยม และไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย ทำให้เพื่อนร่วมงานมีความเข้าใจและเชื่อใจได้

๑๐. หลักอิทธิบาท ๔ อันเป็นข้อกำหนดในการครองงานซึ่งเป็นหลักธรรมที่คอยสกัดกั้นอุปสรรค เพื่อความสำเร็จและเป็นแรงเสริมกำลังใจ ที่คอยผลักดันการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อการบริหารทรัพยากรที่เหมาะสม **ฉันทะ** (ความพอใจ) คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนาที่มีความต้องการที่จะทำและใฝ่ใจรักที่จะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ พร้อมทั้งปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป ทำให้เห็นความเป็นไปได้ **วิริยะ** (ความเพียร) คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนาที่มีความอาจหาญกล้าบากบั่น ไม่ทอดธุระเป็นผู้เอาการเอางาน ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ท้อถอย **จิตตะ** (ความมีใจจดจ่อ แน่วแนในกิจที่ทำ) คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนาสามารถตั้งสติรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิดเอาจิตฝึกฝไม่ละเลย และอุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ **วิมังสา** (ความไตร่ตรอง) คือ

ทำให้ผู้รับการพัฒนาหันมาใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบตนเองในสิ่งที่ทำนั้น คือ มีการวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น

๑๑. หลักเมตตาธรรม ในการกระทำ พูด คิด โดยเน้นเรื่องการมอบความรัก เพราะความรักความเมตตาเป็นน้ำหล่อเลี้ยงไม่ให้ความโกรธหรือสามารถลดความโกรธได้

๑๒. หลักความยุติธรรม และผลของความไม่ยุติธรรม

๑๓. หลักอคติ ๔ (ทางความประพฤติที่ผิด, ความไม่เที่ยงธรรม, ความลำเอียง) มีประเภทหรือสาเหตุ ๑) ฉันทาคติ (ลำเอียงเพราะรัก) ๒) โทสาคติ (ลำเอียงเพราะชัง) ๓) โมหาคติ (ลำเอียงเพราะหลง, พลาดผิดเพราะเขลา) ๔) ภัยาคติ (ลำเอียงเพราะกลัว)

๑๔. แนวคิดหลักอภิปไตย ๓ (ความเป็นใหญ่, ภาวะที่ถือเอาเป็นใหญ่) โดยการจำแนกประเภทของผู้บริหารและแนวทางการพัฒนา เป็น ๑) อัตตอภิปไตย (ความถือตนเป็นใหญ่) บุคคลประเภทนี้พึงควรฝึกและใช้สติให้มากขึ้น ๒) โลกาภิปไตย (ความถือโลกเป็นใหญ่) บุคคลประเภทนี้พึงควรฝึกและใช้ปัญญาครองตนและรู้พินิจวิเคราะห์มากขึ้น ๓) ธัมมาภิปไตย (ความถือธรรมเป็นใหญ่) บุคคลประเภทนี้พึงควรประพฤติให้ถูกหลักการความถูกต้อง; ผู้เป็นหัวหน้าและ นักปกครอง ควรยึดถือหลักธัมมาภิปไตย

๑๕. หลักการคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนใหญ่ว่า เป็นการมองผลลัพธ์ในภาพรวม (suprasystem) ที่เป็นผลประโยชน์จากภาพใหญ่มาก่อนระบบที่ย่อยกว่า อันเป็นพื้นฐานของความยุติธรรมและผลลัพธ์ที่ได้เป็นผลเชิงสัมพัทธ์ (relativism) ไม่ใช่เป็นผลเชิงสมบูรณ์ (absolutism)

๑๖. การพิจารณาปัจจัยในการตัดสินใจ ในหลายๆ มิติได้อย่างชัดเจน โดยแนะนำวิธีการเลือกและให้ความสำคัญในมิติการพิจารณา

๑๗. ความเป็นผู้ซื่อตรง ในด้านความตรงในฐานะเป็นมนุษย์และความตรงในฐานะเป็นผู้บริหารฯ และผลของการไม่ประพฤติตามบทบาทในฐานะดังกล่าว

๑๘. แนวการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อันเป็นแนวการบริหารยุคใหม่ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันพึงประสงค์ในองค์กร

๑๙. เนื้อหาด้านหน้าที่ตามภาวะบทบาทความเป็นมนุษย์ เพื่อไม่เบียดเบียนและสร้างประโยชน์ต่อความเป็นมนุษย์

๒๐. เนื้อหาด้านหน้าที่ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ให้เห็นคุณค่าของภารกิจที่พึงมี และผลกระทบของการกระทำที่มีต่อตัวเอง นักเรียน ผู้ร่วมงาน สถานศึกษา สังคมและประเทศชาติ

วิธีการพัฒนา

หลักการเลือกใช้วิธีการพัฒนาโดยทั่วไป

๑. ใช้หลักไตรสิกขา ทำให้ผู้รับการพัฒนามีความต้องการพัฒนาทางด้านศีล สมาธิ ปัญญา คือ ศีล เพื่อพัฒนาสติ สมาธิ เพื่อพัฒนาจิต ปัญญา เพื่อพัฒนาความคิด

๒. ใช้หลักพุทธปาณิกสูตร “ปาปณิกธรรม ๓” ว่า คุณสมบัติของนักบริหารที่ดี ทำงานแล้วประสบความสำเร็จทั้งส่วนตนและส่วนรวม สิ่งที่นักบริหารต้องมี ๓ ประการ ดังนี้ ๑) จักขุมา คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนา มีวิสัยทัศน์ มินัยน์ตาดี หมายถึง มีสายตาวินิจฉัยไกลมองการณ์ไกล ถึงสิ่งที่จะทำว่า สิ่งที่ทำนั้นมีผลเป็นอย่างไร ในอนาคต ความเป็นไปได้แค่ไหน มีความเกี่ยวข้องกับสิ่งใดบ้าง มีผลดี ผลไม่ดีกับสังคม สิ่งแวดล้อมประเทศชาติอย่างไร จะแก้ไข ปรับปรุงอย่างไร ถ้าได้อยู่แล้วจะอย่างไรให้ดียิ่งขึ้น

และนำสิ่งที่ได้จากการทำธุรกิจมาช่วยเหลือจนเจือสังคัม คนรอบข้าง ประเทศชาติ ในสัดส่วนที่พอเหมาะพอควร ๒) วิรุโรร คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนา มีความสามารถเป็นนักบริหารจัดการที่ดี และมีความเชี่ยวชาญในงานที่ต้องรู้เรื่องงานที่บริหารเป็นอย่างดี ทั้งด้านการสั่งการ ด้านการควบคุม รายละเอียดการปฏิบัติงานและที่สำคัญต้องเป็นคนที่มีธรรมาภิบาลในหัวใจ นั่นคือ ยึดถือระบบและความถูกต้องเป็นหลัก ๓) นิสสัยสัมปันโน คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนา มีความสามารถเป็นนักบริหารที่ดีได้ครบเครื่องเรื่องคน ผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน และต้องมีความรอบรู้เป็นอย่างดี

๓. ใช้หลักการสื่อสารเพื่อธรรมาภิบาลให้เห็นคุณค่าของการผดุงคุณธรรมจริยธรรมอย่างชัดเจน จูงใจ กล่าวหาญ ร่าเริง ๑) สร้างความตระหนักอย่างชัดเจนด้านนโยบายเรื่องความจำเป็นในการเข้ารับการพัฒนา ๒) มีการจูงใจให้มีความต้องการในการเข้ารับการพัฒนา คือ ทำให้กลุ่มผู้รับการพัฒนาเป้าหมายเห็น ประโยชน์ในการพัฒนา เช่น ประโยชน์ด้านผลลัพธ์ ด้านการงาน และการดำเนินชีวิต รวมทั้งการพิจารณาการเข้าร่วมการพัฒนาเป็นกลไกในการเลื่อนตำแหน่ง หรือโอกาสในการได้รับรางวัลด้านอื่นๆ ๓) มีการส่งเสริมให้ทุกคนมีความกล้าหาญในการแสดงออกถึงความดี และยกย่องความดี ๔) สร้างความร่าเริงสนุกสนานในกิจกรรมต่างๆ

๔. ใช้หลักในการเลือกวิธีที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงโดยทำให้เกิด ๑) การฟังให้เข้าใจว่า เรื่องการให้มีประโยชน์อย่างไร ๒) การดูถึงอันสงส์หรือผลของการให้ต่อผู้รับและผู้ให้ดูเห็นตัวอย่างกิจกรรมของการให้ ๓) การรู้สึกได้ถึงความปิติยินดีจากการกระทำพฤติกรรมอันดีนั้น

๕. ใช้หลักในการเลือกวิธีที่ทำให้เกิดการฟัง การคิด การถาม การเขียน (สุ จิ ปุ ลิ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๖. ใช้หลักไตรสิกขา ด้านศีล สมาธิ ปัญญา เสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านต่างๆ ในฐานกาย (ศีล) คือ จัดให้มีกิจกรรมที่ฝึกฝนให้เกิดความแข็งแกร่งทางกาย เพื่อพัฒนาสติ ในฐานใจ (สมาธิ) คือ จัดให้มีกิจกรรมที่ฝึกฝนให้เกิดความแข็งแกร่งทางจิตใจ เพื่อพัฒนาจิต ในฐานความคิด (ปัญญา) คือ จัดให้มีกิจกรรมที่ฝึกฝนให้เกิดความแข็งแกร่งทางความคิดเพื่อพัฒนาปัญญา

๗. ใช้หลักการบูรณาการหลักการ แนวคิดต่างๆ ให้เห็นเป็นพฤติกรรมในการทำงานจริง

๘. สุดท้ายมีการสรุปประเด็น แนวคิดที่เรียนรู้ ประโยชน์ที่ได้ คำมั่นสัญญา (ปฏิญญา) และแผนการดำเนินการในอนาคต

แนววิธีบรรยาย

๙. การบรรยายแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระ โดยการใช้หลักของเหตุและผล หรือทฤษฎีในทางศาสนา เพื่อชี้ให้เห็นทางหลักการถึงที่มาว่า ทำไมต้องทำอย่างนั้น

๑๐. ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็น หรือเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ด้วยวิธีการกระตุ้นโดยให้แนวคิดการตั้งคำถามให้ตอบ การแสดงสื่อต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

๑๑. วิธีการเทียบเคียงด้วยอุปมาอุปมัย ส่งเสริมให้ผู้รับการพัฒนาเกิดความคิด

๑๒. วิธีเล่าเรื่อง (story telling) โดยฟังเรื่องราวตัวอย่างและให้วิเคราะห์จากเรื่องว่า มีความสอดคล้องกับประสบการณ์ของตนเองอย่างไร คิดถึงการดำเนินการในเรื่องนั้นๆ และผลที่ตามมาว่าเป็นบวกหรือลบกับตนเองหรือผู้อื่นอย่างไร ได้เรียนรู้อะไร หรือตนมีวิธีพัฒนาตัวเองได้อย่างไร ฯลฯ มีการแบ่งปันเรื่องราวของตนเองดังกล่าวให้ผู้อื่น

๑๓. ใช้วิธีบทสนทนา (Dialogue) หมู่ เพื่อคุยเรื่องบมที่อยู่ในใจ บมที่เป็นแรงจูงใจให้แต่ละคนดำเนินชีวิตจนถึงปัจจุบัน เพื่อดูกิเลสหรือความอยากที่เป็นตัวผลักดันของแต่ละคน และให้คำแนะนำที่เหมาะสมซึ่งใช้กับกลุ่มไม่ใหญ่นัก

๑๔. การอบรมปฏิบัติการ (workshop) ที่มีการถ่ายทอดภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เพื่อฝึกฝนให้ผู้รับการพัฒนากลับมาเกิดทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน

๑๕. ทำให้เกิดการยอมรับด้วยเหตุผลเพื่อให้มองหาความสุขในใจแทนการมองหาความสุขจากภายนอก โดยให้แนวคิดเพื่อกระตุ้นให้คิด และการถามคำถามให้คำตอบ เช่น กระตุ้นให้คนมองหาเป้าหมายในชีวิต ให้มองหาละเอียดในสิ่งที่สำคัญในชีวิต ให้เห็นว่าเวลาที่เหลืออยู่มีอยู่น้อย การใช้คำถามว่าทำอะไรแล้วมีความสุข ฯลฯ

แนววิธีการฝึกปฏิบัติจริง

๑๖. ทำการวิเคราะห์ตนเองและการทบทวนการกระทำของตนเองอย่างไว้อคติลงบนกระดาษ

๑๗. การปฏิบัติจริง เพื่อให้สัมผัสถึงความรู้สึกในประสบการณ์จริงเช่นการทำกิจกรรมการให้ทานบริจาคกับเด็กด้อยโอกาส หรือการทำบุญใส่บาตรพระภิกษุ การร่วมใจกันบริจาคค่าอาหารแก่ผู้ปฏิบัติธรรม รวมทั้งการพัฒนาจิตให้เกิดปัญญา

๑๘. วิธีการพัฒนาจิตเพื่อให้สภาวะจิตและความคิดเอื้อต่อการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ด้วยวิธีการที่มีรายละเอียดแตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละกลุ่มผู้รับการพัฒน เช่น การนั่งสมาธิให้เกิดความสงบ การฟังเพลงประเภทบทธมนต์ ฯลฯ

๑๙. การฝึกปฏิบัติจริง เช่น การเจริญสติ เป็นการฝึกสติให้อยู่ในอิริยาบถปัจจุบันตลอดเวลา ในขณะที่ ยืน เดิน นั่ง ซึ่งเป็นการเจริญสติขณะเคลื่อนไหว (moving meditation) เช่น การเดินจงกรม เพื่อให้รู้เท่าทันอารมณ์ความรู้สึกนึกคิด

๒๐. การฝึกเจริญสติกับปัญญา (Self-Monitoring & Wisdom) โดยการเน้นการเอามาใช้ในชีวิตจริงประจำวัน โดยการเจริญสติปัฏฐาน ๔ เป็นการตั้งสติ (Mindfulness / Self - Awareness) คือ ความระลึกได้ กำหนดพิจารณาสิ่งทั้งหลายให้รู้เห็นตามความเป็นจริงคือตามที่สิ่งนั้นๆมันเป็นของมัน ๑) กายานุปัสสนาสติปัฏฐาน (การตั้งสติกำหนดพิจารณากาย ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่า เป็นแต่เพียงกาย ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา) เช่น ตั้งสติกำหนดลมหายใจเข้าออก (อานาปานสติ) หรือกำหนดการเคลื่อนไหว นั่ง ยืน เดิน นอน เป็นต้น ๒) เวทนานุปัสสนาสติปัฏฐาน (การตั้งสติกำหนดพิจารณาเวทนา (ความรู้สึก) ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่าเป็นแต่เพียงเวทนา ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา คือ มีสติอยู่พร้อมด้วยความรู้สึกตัวเวทนาอันเป็นสุขก็ดี ทุกข์ก็ดี เฉยๆ ก็ดี ทั้งที่เป็นสามีส และนิรามิส ตามที่เป็นไปอยู่ในขณะนั้นๆ) ๓) จิตตานุปัสสนาสติปัฏฐาน (การตั้งสติกำหนดพิจารณาจิต (ความคิด) ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่าเป็นแต่เพียงจิต ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา คือ มีสติอยู่พร้อมด้วยความรู้สึกตัวจิตของตนที่มีระคะไม่มีระคะ มีโทสะไม่มีโทสะ มีโมหะไม่มีโมหะ เศร้าหมองหรือผ่องแผ้ว พึงชานหรือเป็นสมาธิอยู่ในขณะนั้นๆ อย่างไรๆ ก็ตามที่เป็นอยู่ในขณะนั้นๆ) ๔) ธัมมานุปัสสนาสติปัฏฐาน (การตั้งสติกำหนดพิจารณาธรรม ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่าเป็นแต่เพียงธรรม ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา เป็นแต่เพียงธรรม ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา คือ มีสติอยู่พร้อมด้วยความรู้สึกตัวธรรมทั้งหลายได้แก่ นิรวรรณ ๕

ขั้น ๕ อายุตะ ๑๒ โพชนงค์ ๗ อริยสัจ ๔ ว่า คืออะไรเป็นอย่างไรมีในตนหรือไม่ เกิดขึ้นเจริญ บริบูรณ์และดับไปได้อย่างไร ฯลฯ ตามที่เป็นจริงของมันอย่างนั้นๆ

แนววิธีการใช้กรณีศึกษา

๒๑. การใช้กรณีตัวอย่างที่เป็นสถานการณ์ที่มีการปฏิบัติจริงเข้ามาอธิบายหรือใช้ ประสพการณ์ใกล้ตัวโดยวิทยากรให้สะท้อนความรู้สึก

๒๒. การใช้กรณีศึกษายกตัวอย่างบุคคลในปัจจุบันที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์และ เป็นบุคคลตัวอย่างของการได้ดีจากการทำดีนั้นๆ

แนววิธีการใช้กรณีศึกษา

๒๓. การใช้กรณีตัวอย่างที่เป็นสถานการณ์ที่มีการปฏิบัติจริงเข้ามาอธิบายโดยการให้ มีการแบ่งกลุ่มให้แต่ละกลุ่มย่อยระดมความคิดถึงเหตุการณ์จริงในการทำงานที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ แต่

๒๔. การน้อมนำตัวอย่างจาก ๑๐๘ พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในเรื่องคุณลักษณะภาวะผู้นำ โดยการศึกษาพระราชกรณียกิจของพระองค์ แต่ละกลุ่มหาปัจจัยที่ สนับสนุนพฤติกรรมที่มีคุณธรรมและพฤติกรรมที่ขาดคุณธรรม

๒๕. ผู้นำอบรมนำสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในระหว่างการพัฒนา เช่น เรื่องการตรงต่อเวลา ของผู้รับการพัฒนา การเอาใจใส่ในกิจกรรม เป็นการยกตัวอย่างพฤติกรรมให้เห็นจริงในเรื่องการตรง ต่อเวลาให้ผู้รับการพัฒนาพึงประพจน์ในระหว่างการพัฒนา

แนววิธีการทำกิจกรรมกลุ่ม

๒๖. การทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมให้เกิดความเพลิดเพลินอันจะเป็น การเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้

๒๗. การทำกิจกรรมเกม ที่มีลักษณะที่เสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น การวิ่ง เปรี๊ยะ ปิดตาลอดต้นไม้ และมีการถอดบทเรียนว่า กิจกรรมนั้นสอนอะไร

๒๘. การแบ่งกลุ่มการทำกิจกรรมระดมสมอง (brainstorming) เพื่อแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและเรียนรู้จากกัน รวมทั้งเพื่อหาสาเหตุของปัญหาต่างๆ ในเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้น ในขณะปฏิบัติงาน และร่วมกันหาทางแก้ไขหรือป้องกัน

แนววิธีการทำสถานการณ์จำลอง

๒๙. การแสดงบทบาทสมมติ โดยการสร้างสถานการณ์สมมติขึ้นและเปิดโอกาสให้ ผู้รับการพัฒนาแสดงพฤติกรรมในบทบาทสมตินั้น

๓๐. มีการสร้างสถานการณ์จำลองที่ยั่วให้เกิดการกระทำที่ทุจริตและนำผลการ กระทำที่เกิดขึ้นมาใช้ในการอบรมพัฒนาแต่หลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจเป็นรายบุคคล

การเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา

๑. ตั้งชื่อโครงการหรือกิจกรรมไม่ให้ดูเครียดหรือเน้นทางศาสนามากเกินไป ควรสร้าง ให้เกิดความสนใจมีความทันสมัย

๒. สร้างจุดสนใจให้หลากหลาย ด้วยการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เช่น การจัด นิทรรศการแสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีชื่อเสียงของโลก และการประชาสัมพันธ์ใน website ของ หน่วยงานต้นสังกัดหรือสถานศึกษา ฯลฯ

๓. นำเสนอผลการสำรวจประเมินความจำเป็นที่อาจเป็นรูปแบบสอบถามเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพที่แสดงให้เห็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นสิ่งสะท้อนให้ผู้บริหารพิจารณาถึงความจำเป็นในการเข้ารับการพัฒนา

๔. หน่วยงานต้นสังกัดให้ความสำคัญและมีความประสงค์ให้มีการพัฒนากระบวนการ บริหารจัดการด้านการบริหารตน บริหารคน และบริหารงานเชิงคุณธรรมจริยธรรมอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการดำเนินการเพื่อตรวจสอบกระบวนการบริหารจัดการเชิงคุณธรรมในสถานศึกษาในสังกัด

๕. ทำให้กลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการพัฒนาเห็นประโยชน์ที่ตนจะได้จากการเข้าร่วม อย่างเป็นรูปธรรม นั่นคือ เพื่อให้การดำเนินชีวิตประสบความสำเร็จ ทำงานได้ผลสัมฤทธิ์ ความมี เกียรติยศชื่อเสียง และความเจริญก้าวหน้า ฯลฯ

๖. สร้างแรงจูงใจให้กลุ่มเป้าหมายในการรับการพัฒนากับการเสนอผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม เช่น ๑) มีการมอบวุฒิบัตรผู้ผ่านการพัฒนา ๒) มีการพิจารณาการเข้ารับการพัฒนาในการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง ขอย้าย ฯลฯ ๓) การยกย่องชื่นชมผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาที่เป็น โครงการต่อเนื่อง ในรูปแบบที่เป็นคำกล่าวขวัญหรือให้ฉายา หรือเกียรติบัตร เช่น “ผู้นำที่นิ่งอยู่ในใจ คน” หรือ “ผู้นำคุณธรรม” เป็นต้น

๗. ทำให้กลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการพัฒนามีความศรัทธาในกระบวนการพัฒนาที่มี คุณภาพของโครงการพัฒนาที่ดำเนินการ

การจัดสภาพแวดล้อมอย่างไรที่เอื้อต่อการพัฒนา

ในศูนย์พัฒนา

๑. จัดบรรยากาศให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นความรู้สึก
๒. จัดบรรยากาศให้สงบที่เอื้อให้เกิดความสงบทางจิตใจ อยู่ในบรรยากาศที่เป็นธรรมชาติ
๓. ควรจัดโอกาสให้ผู้รับการพัฒนาได้เข้าไปสัมผัสในสถานการณ์จริงที่มีความ ต้องการความเมตตาหรือแบ่งปันจากผู้อื่น เป็นอย่างมาก ปลุกเร้าอารมณ์ให้เกิดความรู้สึกร่วม อยากร่วมและทำประโยชน์ให้ผู้อื่นที่ขาดแคลนและต้องการ

๔. จัดสภาพแวดล้อมให้มีลักษณะเป็นสัปปายะ ๗ คือ สภาพที่สบาย อันเกื้อหนุน พอเหมาะในการพัฒนาจิตใจให้ได้ผลดี ที่เกิดจากสมาธิที่ตั้งมั่น ไม่เสื่อมถอย ๑) อาวาสสัปปายะ (ที่อยู่ ซึ่งเหมาะสม เช่น ไม้พุ่มพุ่มดอกไม้) ๒) โคจรสัปปายะ (ที่อยู่ไม่ไกลไม่ไกลแห่งความเจริญเกินไป เดินทางไม่ลำบาก) ๓) ภัตตสัปปายะ (การพุดคุยที่พอประมาณ และในเรื่องที่เหมาะสมที่จัดความเรียบร้อย ทางจิตใจ) ๔) บุคคลสัปปายะ (บุคคลที่ถูกต้องเหมาะสม เช่น มีท่านผู้ทรงคุณธรรม ทรงภูมิปัญญาเป็นที่ปรึกษาที่เหมาะสม) ๕) โภชนสัปปายะ (อาหารที่เหมาะสม เช่น ถูกกับร่างกายเกื้อกูลต่อสุขภาพ ทานง่าย ไม่เป็นไปเพื่อความสำราญ) ๖) อุตสัปปายะ (ดินฟ้าอากาศ ธรรมชาติแวดล้อมที่เหมาะสม เช่น ไม่หนาวเกินไป ไม่ร้อนเกินไป) ๗) อิริยาบถสัปปายะ (อิริยาบถที่เหมาะสม คือ มีกิจกรรมที่มีการ เคลื่อนไหวที่พอดี)

ในองค์การ

๕. สร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยสร้างระบบเพื่อตรวจตราดูแล อาจจะเป็นการตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเป็นการตอบแทนผู้กระทำดี อันพึงประสงค์ คือ การทำดีต้องได้ดี

๖. จัดกิจกรรมต่างๆ ในองค์การให้ผู้บริหารและคณะครูมีการปฏิบัติจริงที่ทำงานส่วนรวม (องค์การและสังคม) อาจจะเป็นการเริ่มทำงานเล็กๆ มาก่อน เช่น การสละเวลาออกเยี่ยม ผู้ปกครอง การทำการกุศลเพื่อสังคม ฯลฯ

๗. มีวาระให้คณะผู้บริหารของสถานศึกษามีการพิจารณาตนเองที่อนุญาตให้ผู้อื่นสามารถติชมพฤติกรรมของแต่ละคนได้ โดยจัดโอกาสแสดงความเห็นในช่วงเวลาต่างๆ

๘. จัดโอกาสให้ผู้บริหารฯ ได้เข้าถึงบุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสามารถได้รับการปรึกษา เรียนรู้ ฯลฯ

๙. จัดระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วม เพื่อระดมความคิดจากผู้ร่วมงาน นักเรียน ในการบริหารจัดการ โดยอาจจัดเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจต่างๆ

๑๐. ปรับสภาพแวดล้อมในองค์การ ไม่ให้มีความตึงเครียด ควรมีบรรยากาศของธรรมชาติ มีต้นไม้ สวนหย่อม สัตว์เลี้ยง เพื่อความรื่นรมย์ ปลอดภัย ผ่อนคลายทางจิตใจ

คุณสมบัติของวิทยากร หรือผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ในการพัฒนา

๑. เป็นบุคคลต้นแบบ (role model) ประพฤติปฏิบัติตนได้ตามสิ่งที่จะนำมาพัฒนาผู้อื่น สามารถพูดได้จากประสบการณ์จริง

๒. ได้รับความศรัทธาจากผู้รับการพัฒนาด้านภาพลักษณ์ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ มีประสบการณ์จริง รวมทั้งเป็นที่ยอมรับและศรัทธาด้านพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคุณธรรมที่จะพัฒนาผู้อื่น

๓. มีความเชื่อมั่น บุคลิกภาพดี หน้าตามีราศี มีจิตวิญญาณของความเป็นครู

๔. มีความสามารถในการสื่อสาร โดยเฉพาะการใช้น้ำเสียงปลุกเร้าอารมณ์ให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน จูงใจให้คล้อยตาม ให้ผู้ฟังมีจินตนาการและเห็นภาพอย่างชัดเจน

๕. มีความสามารถทางปัญญา ไหวพริบในการตอบคำถามและการดำเนินการพัฒนาให้มีความน่าสนใจ น่าเรียนรู้

๖. สามารถกระตุ้นจูงใจในหลายๆ รูปแบบ ให้คนกล้าแสดงความคิดเห็นและอยากมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ

๗. สามารถเชื่อมโยงความสำคัญของคุณธรรมกับการบริหารให้ประสิทธิภาพและความสำเร็จได้

๘. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการแบ่งปัน และสังเคราะห์เป็นประเด็นต่าง ๆ สรุปรวบยอดเพื่อการเรียนรู้

๙. มีคุณสมบัติที่สร้างให้เกิดกัลยาณมิตรได้ คือมีองค์ประกอบของกัลยาณมิตร ๗ คือ รู้จักพูด รู้จักอดทน รู้จักอธิบาย รู้จักชักนำในทางที่ดีงาม ซึ่งล้วนก่อให้เกิดความน่ารักในทางที่ดีงาม ซึ่งล้วนก่อให้เกิดความน่ารัก ความน่าเคารพ ความน่าพอใจ

๑๐. เป็นผู้มีความสัมพันธ์ตามเทศกธรรม ๕ ในการพัฒนาผู้อื่นในด้าน ๑) ความสามารถในการให้แนวคิดไปตามลำดับ ๒) ความสามารถในการชี้แจงเหตุผล ๓) เป็นผู้ให้คำสอนด้วยความเมตตา

๔) เป็นผู้ไม่เห็นแก่เงินจ้างในการสอน ๕) เป็นผู้ดำเนินการสอนโดยไม่ทำให้ตนหรือผู้อื่นเดือดร้อนเสียหาย

อุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา

๑. สื่อเพื่อการพัฒนาต่างๆ เช่น ภาพ เพลง ธรรมะ วีดิทัศน์ละครสั้น ตัวอย่างโฆษณาที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

๑) สื่อที่แสดงให้เห็นถึงอานิสงส์หรือผลดีของการมีคุณธรรมในเรื่องนั้นๆ ให้เกิดการสะท้อนทางด้านความรู้สึก เพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม เช่น สื่อที่เกี่ยวกับความโกรธ มีจุดประสงค์เพื่อ

(๑) ให้เห็นภาพพฤติกรรมที่มีหลักธรรมคุณธรรมจริยธรรมที่แสดงถึงคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย

(๒) เน้นให้เกิดความสะท้อนทางอารมณ์ ด้านความรู้สึก เพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม

๒) สื่อที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ครู นักเรียน หรือผู้ปกครอง) ที่กล่าวถึงความคาดหวังจากผู้บริหารสถานศึกษา ที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าและภารกิจอันยิ่งใหญ่ เพื่อโน้มน้าวใจให้ผู้บริหารฯ เห็นถึงความเร่งด่วนในการกระทำสิ่งดังกล่าว มีจุดประสงค์เพื่อ

(๑) ให้ทราบความคาดหวังที่แสดงให้เห็นถึงอารมณ์และความรู้สึกของกลุ่มตัวแทนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

(๒) เน้นให้เกิดความสะท้อนทางอารมณ์ ด้านความรู้สึก เพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม

๓) สื่อที่สร้างขึ้นจากการจำลองสถานการณ์ต่างๆ โดยใช้นักแสดง เป็น ที่ให้ผู้รับการพัฒนาเห็นพฤติกรรมของผู้บริหารฯ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในที่แสดงให้เห็นผลทั้งด้านคุณและโทษจากพฤติกรรมนั้นๆ มีจุดประสงค์เพื่อ

(๑) ให้เห็นภาพเหตุการณ์จำลองสถานการณ์จริง ที่แสดงถึงคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย

(๒) เน้นให้เกิดความสะท้อนทางอารมณ์ ด้านความรู้สึก เพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม

๒. เกมและกิจกรรมสนทนากลุ่มการคลาไครดต่างๆ เป็นเครื่องมือทำกิจกรรมในระหว่างการพัฒนา คือ

๑) ประเภทที่ทำให้เกิดการละลายพฤติกรรมในช่วงต้นของการดำเนินการพัฒนามีลักษณะที่สร้างความสนุกสนานต่างๆ ที่จัดทำอยู่ทั่วไป ซึ่งอาจจะให้แนวคิดบางอย่างในการทำงาน เช่น การสื่อสาร การร่วมมือช่วยเหลือกัน การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความอดทน ฯลฯ มีจุดประสงค์เพื่อ ทำให้เกิดความคุ้นเคยและไว้วางใจกันระหว่างผู้รับการพัฒนาและส่งผลให้มีการกล้าแสดงออก รวมทั้งด้านความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น

๒) ประเภทที่จำลองเหตุการณ์ ที่มีส่วนให้มีการฝึกฝนคุณลักษณะที่ต้องการและเกิดความเพลิดเพลินในเวลาเดียวกัน เช่น เกม มีจุดประสงค์เพื่อ ทำให้ผู้รับการพัฒนามีความสนุกสนาน มีความสนใจและมีส่วนร่วมในขณะที่กำลังมีการเรียนรู้

๓. กิจกรรมใช้เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการฝึกปฏิบัติจริงในกระบวนการพัฒนา

๑) กิจกรรมพัฒนาจิตต่างๆ ที่สนับสนุนการพัฒนาจิต เช่นการสวดมนต์ นั่งสมาธิ การฝึกสติมีจุดประสงค์เพื่อ

(๑) ทำให้ผู้รับการพัฒนามีโอกาสพัฒนาจิตให้มีสมาธิและสติ อันเป็นการสร้างพื้นฐานทางจิตให้เหมาะต่อการพิจารณาและเรียนรู้ในระหว่างการพัฒนา

(๒) ทำให้ผู้รับการพัฒนาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการใช้ชีวิตและการทำงาน

๒) กิจกรรมเฉพาะด้านต่างๆ ที่จัดทำเพื่อเป็นโอกาสให้มีการปฏิบัติพฤติกรรมอันพึงประสงค์ เป็นการจัดเหตุการณ์ให้ผู้บริหารลองปฏิบัติตน เช่นการจัดกิจกรรมทำบุญใส่บาตร การบริจาค การใส่บาตร ความดีความชั่ว การทานอาหารมังสวิรัต การทานอาหารในกระโถน กิจกรรมที่ยั่วให้เกิดความโกรธ กิจกรรมที่ฝึกฝนความอดทน ฯลฯ มีจุดประสงค์เพื่อ

(๑) ทำให้ผู้รับการพัฒนามีโอกาสปฏิบัติตนในเหตุการณ์จริง เกิดการพิจารณาและเรียนรู้

(๒) เกิดความสะท้อนทางอารมณ์ ความรู้สึกเพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม

ขั้นที่ ๓) การดำเนินการพัฒนา

กิจกรรมที่จำเป็นก่อนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์

๑. ทำกิจกรรมเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา ที่ระบุไว้ในขั้นการออกแบบการพัฒนา

๒. กิจกรรมที่ทำให้กลุ่มเป้าหมายในการรับการพัฒนาระหนักเห็นถึงความสำคัญและมีความต้องการที่จะเข้าร่วมการพัฒนาด้วยความสมัครใจ ด้วยการคิดวิเคราะห์ตัวเองอย่างถ่องแท้และเป็นกลาง เพื่อผลของการพัฒนาที่จะได้ประโยชน์แก่ตนเอง

๓. หน่วยงานต้นสังกัดพึงมีกิจกรรมในการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษา โดยคำนึงถึงมาตรฐานด้านคุณธรรมเท่าเทียมกับคุณลักษณะด้านสมรรถนะ

กิจกรรมที่จำเป็นระหว่างเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์

๑. กิจกรรมสนทนากลุ่มการคลายเครียดที่สร้างความคุ้นเคยกันเองในกลุ่มผู้รับการพัฒนากับต่อผู้ดำเนินการพัฒนา

๒. กิจกรรมทางศาสนา เช่น การสวดมนต์ การฝึกสมาธิ ทำให้จิตใจสงบ เพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนา

๓. กิจกรรมศึกษาดูงานในสถานที่ที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์

๔. กิจกรรมที่สรุปการเรียนรู้และสร้างปณิธานร่วมกันว่าจะพัฒนาตนเองหรือดำเนินการในเรื่องใด

๕. กิจกรรมที่สามารถผสมผสานให้เกิดการเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลายอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น เสริมสร้างวิสัยทัศน์ เสริมสร้างการให้ทางกำลังวัตถุสิ่งของ กำลังสติปัญญา กำลังกาย และกำลังใจ ให้เป็นผู้ที่มีความหนักแน่น มีความซื่อสัตย์ ฯลฯ

๖. กิจกรรมแบ่งกลุ่มออกไปเรียนรู้เชิงกรณีศึกษา ด้วยการหมุนเวียนกันไปเยี่ยมชมศึกษาสถานที่จริงที่มีการจัดกิจกรรมที่มีรากฐานมาจากการบริหารจัดการเชิงคุณธรรม ให้แต่ละกลุ่มทำข้อสรุปจากการเข้าเยี่ยมชมและนำมานำเสนอ (อาจใช้เวลา ๑ วัน จาก ๒-๓ วันของการพัฒนาทั้งหมด)

๗. กิจกรรมเยี่ยมบ้านเมตตา บ้านสัตว์เลี้ยงจรจัด เพื่อสร้างความรู้สึกรู้สึกให้เกิดความเมตตา

๘. กิจกรรมที่เรียนรู้จากธรรมชาติ เช่น การเดินป่า การปีนเขา เพื่อสะท้อนให้เกิดแง่คิดจากธรรมชาติให้แก่ตนเอง

๙. กิจกรรมในตอนเช้า ช่วงอากาศเย็นสบาย เพื่อสร้างจิตสำนึกให้รักชาติ เสียสละ เพื่อสังคม เช่น การร้องเพลงชาติ เพลงปลุกใจ ฟังการพูดปลุกใจ ให้ตระหนักถึงความสำคัญของประเทศชาติ และให้รัก และเสียสละเพื่อประเทศชาติ และสังคมส่วนรวม

กิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์

๑. โครงการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมแบบต่อเนื่องเพื่อสร้างเสริมให้เกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ในกลุ่มผู้รับการพัฒนา

๒. มีหน่วยงานส่วนกลางเพื่อติดตามการดำเนินการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรม หรือ พฤติกรรมที่ได้ทำเป็นข้อสรุป (ปฏิญญา) ไว้ในระหว่างการพัฒนา โดยการกำหนดกิจกรรมการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เป็นวิถีชีวิต

๓. การติดตามผลเชิงประจักษ์ อาจเป็นการประเมินพฤติกรรมของผู้บริหารฯ โดยใช้เอกสาร (แบบสอบถาม)

๔. ประเมินความรู้สึกของคนใกล้ชิด

๕. กำหนดให้ผู้บริหารฯ ที่เข้ารับการพัฒนาถ่ายทอดสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

๖. เอื้ออำนวยให้มีการจับคู่ในการปรึกษาหารือ เพื่อให้การพัฒนามีความต่อเนื่องและส่งผลเป็นรูปธรรมด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารฯ เลือกผู้บริหารฯ อีกคนเป็นคู่ปรึกษา ให้คำแนะนำซึ่งกันและกันโดยตรง

๗. การจัดหาที่ปรึกษาหรือโค้ช ในการให้คำปรึกษาหรือสนับสนุนทางความคิดเป็นการส่วนตัว หลังจากผู้บริหารฯ กลับไปทำงานในชีวิตประจำวัน เพื่อให้ผู้บริหารฯ บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ

๘. มีการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาต่อเนื่อง เป็นช่วงเวลาเพื่อให้มีการติดตามความก้าวหน้าพัฒนาการ การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในพัฒนาการ การหาทางแก้ไข รวมทั้งการให้แรงกระตุ้นเพื่อการพัฒนา

๙. การติดตามผลตามปฏิญญาและแผนปฏิบัติการ (action plan) อย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ

๑๐. การให้รางวัลผู้ที่มีความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนหรือปฏิญญา หรือให้รางวัลกับผู้ที่มีการพัฒนาตนเองและสถานศึกษาอย่างเด่นชัด รางวัลนั้นอาจเป็นการประกาศเกียรติคุณ การเป็นสถานศึกษาหรือผู้บริหารที่มีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่เป็นต้นแบบทางคุณธรรม

๑๑. จัดกิจกรรมให้มีการเผยแพร่ผลงาน วิธีการในการดำเนินงานของสถานศึกษา หรือผู้บริหารฯ ที่ประสบผลสำเร็จด้านพัฒนาการด้านคุณธรรม เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและเป็นการสนับสนุนผู้บริหารฯ ท่านอื่น

ขั้นที่ ๔) การประเมินผลการพัฒนา

ตารางที่ ๔.๕๐ : องค์ประกอบในขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา

การประเมินในระหว่างการพัฒนา	
มิติพิจารณา	วิธีการ
๑. ความเหมาะสม สอดคล้องของเนื้อหาสาระ	-การสังเกต -โดยการรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในรูปแบบต่างๆ เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ฯลฯ
๒. ความเหมาะสมของวิธีการพัฒนา	-การสังเกต -โดยการรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในรูปแบบต่างๆ เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ฯลฯ
๓. ความเหมาะสมของกิจกรรมต่างๆ ที่น่าจะส่งผลในการเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์	-การสังเกต -โดยการรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในรูปแบบต่างๆ เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ฯลฯ
๔. ความเหมาะสมในการจัดกลุ่มให้ผู้เข้ารับการพัฒนาที่เอื้อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามคุณสมบัติต่างๆ เช่น อายุ การศึกษา ทักษะประสบการณ์	การสังเกต
๕. ความพร้อมของอุปกรณ์และเครื่องมืออำนวยความสะดวก รวมทั้งบุคลากร เช่น ความรู้ความสามารถของผู้อบรม จำนวนครูสนับสนุน ฯลฯ	การสังเกต
๖. ความเหมาะสมของผู้ดำเนินการพัฒนา (วิทยากร) โดยพิจารณาจากความสามารถในการสร้างความสนใจ การจูงใจและการควบคุมสถานการณ์ต่างๆ	การสังเกต
๗. พฤติกรรมของผู้รับการพัฒนาที่แสดงออกถึงความสนใจที่แสดงออกมา เช่น ความกระตือรือร้นและความมีพลัง	การสังเกต
๘. การให้ความร่วมมือ โดยผู้รับการพัฒนาในกิจกรรมต่างๆ เช่น ความตรงต่อเวลา การพูดคุยกันเอง ความสนใจ การให้เกียรติและความรับผิดชอบของผู้รับการพัฒนาในภารกิจที่ได้รับมอบหมายในระหว่างการพัฒนา	การสังเกต
๙. การประเมินหาความสนใจหรือความต้องการของผู้รับการพัฒนาเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมต่างๆ ที่ตนปรารถนาที่จะเรียนรู้พัฒนา	ด้วยการให้ผู้รับการพัฒนารูปร่างการเรียนรู้ของตนในแต่ละช่วงเวลา โดยนำไปติดไว้ที่กระดานหลังห้องกิจกรรม และให้ผู้ช่วยดำเนินการแยกประเด็น
๑๐. ผลกระทบในระดับอารมณ์ ความรู้สึก การเรียนรู้ของผู้รับการพัฒนาจากกิจกรรมต่างๆ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์	-การสังเกต -ด้วยการให้ผู้รับการพัฒนารูปร่างการเรียนรู้ของตนในแต่ละช่วงเวลา มีการแยกประเด็น

ตารางที่ ๔.๕๐ : (ต่อ)

๑๑. การประเมินความก้าวหน้าหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการพัฒนาน่าจะเป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาในแต่ละช่วง	ด้วยการให้ผู้รับการพัฒนาศรूपการเรียนรู้ของตนในแต่ละช่วงเวลา มีการแยกประเด็น
๑๒. การประเมินผลการพัฒนาด้วยพิจารณาจากการยอมรับและพร้อมดำเนินการเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นรูปธรรม	- การเขียนปฏิกูญญา - การเขียนแผนปฏิบัติการ
การประเมินและการติดตามผลหลังการพัฒนา	
มิติพิจารณา	วิธีการ
ด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร	
๑. พฤติกรรมของผู้บริหารฯ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่จะดำเนินการ ซึ่งได้ระบุไว้ในปฏิกูญญาหรือแผนปฏิบัติการ	สอบถามบุคคลที่เกี่ยวข้องโดย - การเยี่ยมเยียนโดยหน่วยงานประเมิน - ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น - กำหนดกิจกรรมการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เป็นวิถีชีวิต
๒. พฤติกรรมของผู้บริหารฯ ที่ไม่ยุ่งเกี่ยวกับอบายมุข	
๓. พฤติกรรมของผู้บริหารฯ ที่เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหลังการเข้ารับการพัฒนาน	
๔. ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารฯ ที่ได้รับการเข้ารับการพัฒนามาที่ผ่านมา	
ด้านผลการดำเนินงานของผู้บริหาร	
๕. ความรวดเร็ว คล่องตัวด้านการสื่อสารกันในการทำงานในทีมงาน	สอบถามบุคคลที่เกี่ยวข้องโดย - การเยี่ยมเยียนโดยหน่วยงานประเมิน - ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น - กำหนดกิจกรรมการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เป็นแนวการดำเนินงาน
๖. การบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน	
๗. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	
๘. ความมีส่วนร่วมของทีมงาน (team participation)	
๙. ผลลัพธ์ใหม่ๆ เช่น กิจกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น อันเป็นผลมาจากการมีคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารฯ ซึ่งล้วนก่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษาและสังคม	
๑๐. การดำเนินการและการติดตามประเมินผลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	
ด้านผลที่มีต่อองค์กร	
๑๑. ความเป็นอยู่อย่างพอเพียงไม่มีหนี้สินของคนในองค์กร	สอบถามบุคคลที่เกี่ยวข้องโดย - การเยี่ยมเยียนโดยหน่วยงานประเมิน - ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น - กำหนดกิจกรรมการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร
๑๒. ความสุขและความผูกพันในการทำงานของคนในองค์กร	
๑๓. นวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร	
๑๔. ความก้าวหน้าและทันสมัยที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	
๑๕. ด้านการมีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นต้นแบบของสถานศึกษาที่มีรูปแบบของคุณลักษณะผู้นำทางคุณธรรม	
๑๖. ติดตามระดับของความเสี่งต่างๆในองค์กร ควรจะน้อยลง	

สรุปองค์ประกอบในขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่าสาระในแต่ละองค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาในรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาคกลาง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ แต่มีบางหัวข้อที่ต้องปรับปรุงแก้ไข คือ

สาระด้านวิธีการพัฒนาเรื่องสร้างสถานการณ์จำลองที่ยั่วให้เกิดการกระทำที่ทุจริต ไม่เหมาะสม และเป็นไปไม่ได้

การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาโดยมีวาระให้คณะผู้บริหารของโรงเรียนมีการพิจารณาตนเองที่อนุญาตให้ผู้อื่นสามารถติชมพฤติกรรมของแต่ละคนได้นั้น ไม่เหมาะสมและเป็นไปไม่ได้

กิจกรรมที่จำเป็นระหว่างการพัฒนาที่เป็นกิจกรรมเยี่ยมบ้านเมตตา สถานรับเลี้ยงสัตว์จรจัด เพื่อสร้างความรู้สึกเมตตาที่นั่นไม่เหมาะสมและเป็นไปไม่ได้

กิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนา โดยมีการจัดหาที่ปรึกษาหรือโค้ช ในการให้คำปรึกษา หรือสนับสนุนทางความคิดเป็นการส่วนตัว ไม่เหมาะสมและเป็นไปไม่ได้

การประเมินผลหลังการพัฒนาด้านความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารที่ได้รับจากการเข้ารับการพัฒนาที่ผ่านมา นั้น ไม่เหมาะสมและเป็นไปไม่ได้

การสรุปข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จากการจัดสัมมนา หรือทำ Focus Group เพื่อนำสาระไปปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง ฉบับสมบูรณ์ ให้มีความเหมาะสม และเป็นไปได้มากขึ้น จึงสรุปข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ดังตารางที่ ๔.๕๑ ได้ดังนี้ คือ

ตารางที่ ๔.๕๑ : ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาของผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบในขั้นตอนกระบวนการพัฒนา	ข้อเสนอแนะ
ขั้นที่ ๑) การประเมินความจำเป็นในการพัฒนา	๑. กระทรวงศึกษาธิการควรจัดให้มีการสร้างดัชนีมาตรฐานวัดคุณธรรม จริยธรรม เพื่อประเมินผู้บริหารฯ โดยตรง ๒. การประเมินพฤติกรรมของผู้บริหารฯ โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรที่จะมีการแสดงผลลัพธ์เป็นภาพรวมของโรงเรียนต่างๆ คือ ไม่แสดงผลเป็นรายโรงเรียน เพราะอาจทำให้เกิดความอับอาย ๓. การจัดสัมมนา หรือทำ Focus Group ควรมีผู้แทนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา เช่น ผู้บริหาร หรือครูที่เกษียณแล้วเข้าร่วมด้วย ๔. ควรมีการสัมภาษณ์ผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหาร เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชา ๕. ควรกำหนดรูปแบบในการจัด Deliberative Forum ที่หลากหลาย ให้ผู้เข้าร่วมประเมินเลือก
ขั้นที่ ๒) การออกแบบการพัฒนา	
เนื้อหาสาระ	๑. ควรเน้นหรือเพิ่มสาระที่สำคัญ เช่น เทคนิคต่างๆ เพื่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แสดงถึงคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์อย่างเป็นรูปธรรม ๒. ควรมีการเปรียบเทียบกับหลักธรรมในศาสนาอื่นถ้าเป็นไปได้
วิธีการพัฒนา	๑. วิธีการสร้างสถานการณ์จำลองที่ยั่วให้เกิดการกระทำที่ทุจริต ควรเปลี่ยนเป็นสถานการณ์ที่สุจริตเพื่อสร้างความปิติ ชื่นชมแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา

ตารางที่ ๔.๕๑ : (ต่อ)

	๒. จัดกิจกรรมโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ๓. ควรจัดให้มีการเจริญสติ ไม่จำเป็นต้องเป็นต้องฝึกฝนทั้ง ๔ ฐาน ๔. ควรมีกิจกรรมสำหรับรายบุคคล ในกรณีที่ยกตัวอย่างให้วิเคราะห์ การแก้ปัญหา เพราะในสถานการณ์จริง ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจในขั้นสุดท้าย ๕. ควรทำการแยกประเภทของวิธีการพัฒนาเพื่อลดความซับซ้อนของวิธีการพัฒนา ๖. ควรกำหนดหลักการสำคัญในการเลือกใช้วิธีการพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อลดความซับซ้อน ๗. ควรใช้กรณีตัวอย่างที่เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงทั้งชาวไทยและต่างชาติด้านคุณลักษณะผู้นำดีเด่น ด้านการเสียสละเพื่อสังคม ๘. ควรจัดกิจกรรมเกมเพื่อเสริมสร้างให้เกิดปัญญา
การเตรียมความพร้อม และสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา	๑. สร้างแรงจูงใจให้กลุ่มเป้าหมายในการรับการพัฒนา ด้วยการเสนอผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ ๒. ควรมีเกณฑ์การเพิ่มคะแนนให้กับผู้บริหารที่ผ่านการพัฒนาในการขอเลื่อนวิทยฐานะ
การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา ๑. ในศูนย์พัฒนา ๒. ในองค์การ	๑. บรรยากาศที่สงบในศูนย์พัฒนา อาจมีความแตกต่างจากบรรยากาศในสถานการณ์จริง ๒. ควรจัดขนาดและประเภทของกลุ่มผู้รับการพัฒนาให้เหมาะสมตามวิธีการพัฒนา ๓. ในการสร้างระบบเพื่อตรวจตราดูแล ไม่มีหลักประกันความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาของคณะกรรมการในการพิจารณาความดีความชอบ ๔. ควรจัดให้มีสถานที่ไว้สำหรับปฏิบัติกิจเพื่อพัฒนาจิต เช่น ห้องสำหรับสวดมนต์ ทำสมาธิ และห้องทำละหมาด ๕. ควรอธิบายให้ชัดเจนว่าเป็นการจัดสภาพแวดล้อมในองค์การหลังการได้รับการพัฒนา ๖. ควรจัดทำกล่องรับความคิดเห็นในเรื่องการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นช่องทางที่ทำให้รู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น
คุณสมบัติของวิทยากร หรือผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ในการพัฒนา	๑. เป็นผู้ประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับเชื่อถือในด้านการบริหารองค์การหรือสถานศึกษาด้วย ๒. มีทักษะความสามารถในการทำให้ผู้รับการพัฒนาเห็นความเชื่อมโยงของคุณธรรมกับการบริหารงานได้
อุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการพัฒนา	๑. ไม่ควรใช้สื่อที่เน้นให้เกิดความสะเทือนทางอารมณ์ในสถานการณ์เชิงลบ เพราะอาจทำให้ขาดกำลังใจ ๒. ควรคำนึงถึงอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยี เช่นคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก

ตารางที่ ๔.๕๑ : (ต่อ)

	โทรศัพท์มือถือ อาจใช้สื่อสารจากทางไลน์ เฟตบุ๊ก หรืออีเมล ด้าน ธรรมชาติ หรือด้านอื่นๆ ๓. ควรจำแนกหมวดหมู่สาระที่เกี่ยวกับวิธีการออกจากอุปกรณ์และ เครื่องมือ
ขั้นที่ ๓) การดำเนินการพัฒนา	
กิจกรรมที่จำเป็นก่อนการพัฒนา คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์	๑. ควรทำกิจกรรมกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้ทำการวิเคราะห์ตนเอง อาจจะทำได้ยากเพราะผู้บริหารมักจะไม่ค่อยยอมรับข้อบกพร่องเชิง คุณธรรมจริยธรรมของตนเอง ๒. ควรคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษา โดยคำนึงถึงมาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรมที่ได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานต้นสังกัดและมีดัชนีชี้วัดที่ ชัดเจน ครอบคลุมในทุกประเด็น ๓. ควรเป็นกิจกรรมเชิงระบบที่เป็นแบบ logistics ๔. กิจกรรมทางศาสนาในศูนย์พัฒนา ควรพิจารณาจัดให้มีสำหรับผู้ นับถือศาสนาอื่นด้วย ๕. กิจกรรมที่จะพัฒนาคุณลักษณะผู้นำต่างๆ ที่จัดขึ้นนั้น สามารถให้ ความรู้แก่ผู้รับการพัฒนาได้ แต่การจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาภาวะ ผู้นำนั้นเป็นเรื่องยากที่จะกระทำได้ ๖. ควรระบุชื่อผู้ที่ดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ในกิจกรรมที่จำเป็น หลังเข้ารับการพัฒนา ๗. กิจกรรมแต่ละประเภทควรมีการจัดเป็นหมวดหมู่ ๘. การใช้แบบสอบถามประเมินพฤติกรรมผู้บริหาร ควรประเมินโดย ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ๙. ควรมีทีมที่ปรึกษายานในโรงเรียนแทนการใช้ที่ปรึกษานอก
กิจกรรมที่จำเป็นระหว่างเข้ารับการพัฒนา คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์	
กิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนา คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์	๑๐. ควรมีการสร้างเครือข่ายผู้นำ ๑๑. ควรมีการจัด forum สำหรับผู้บริหารให้อยู่ในจุดที่เอื้อให้เกิด ความต่อเนื่องและมีเครือข่ายที่ส่งเสริมการพัฒนา
ขั้นที่ ๔) การประเมินผลการพัฒนา	
การประเมินระหว่างการพัฒนา	๑. ควรประเมินความสามารถในการประยุกต์ในการปฏิบัติงาน ๒. ควรให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมประเมินหรือโครงการใน ทุกประเด็นในตอนท้ายของการพัฒนา ๓. ควรระบุชื่อว่าเป็นผู้ที่ควรดำเนินการติดตามผลหลังการพัฒนา ใครเป็นผู้ให้ข้อมูล ๔. ควรพิจารณาผลที่เกิดกับผู้บริหารด้วย เช่น การมีระเบียบวินัยและ การมีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหาร ๖. ควรเพิ่มการสนทนากลุ่ม (focus Group) ในการประเมินและติดตามผล
การประเมินหลังการพัฒนาที่มีต่อผลการ ดำเนินงานและพฤติกรรมของผู้บริหาร	
วิธีการประเมินและติดตาม	

จากข้อมูลที่เป็นข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงในส่วนของ
กระบวนการพัฒนาของร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบหลักของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้รูปแบบการพัฒนา มีความสมบูรณ์มากขึ้น ดังตารางที่ ๔.๕๒

ตารางที่ ๔.๕๒ : สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบหลักของรูปแบบการพัฒนา

องค์ประกอบหลักของรูปแบบการพัฒนา	ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ
๑. หลักการของรูปแบบการพัฒนา	๑. ควรพิจารณาผลลัพธ์ของการบริหารด้านผู้เรียนด้วย ๒. ควรเน้นให้ชัดเจนว่าเป็นคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ที่ส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารหน่วยงานหรือองค์การ
๒. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนา	๑. เป็นการออกแบบเพื่อให้ผู้นำมีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติกิจกรรมในขณะฝึกอบรมทั้งสิ้น แต่การหวังผลในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ อาจทำได้ยาก
๓. นำหลักคุณธรรมจริยธรรมด้าน ศีล ๕, สังคหวัตถุ ๔, อิทธิบาท ๔, หลักทศพิธยานิกสูตร “ปาณิกธรรม ๓” หลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	๑. ควรพิจารณาการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำที่นับถือศาสนาอื่นด้วย เนื่องจากคุณลักษณะของหลักคุณธรรมจริยธรรมต่างๆ ในแนวทางพัฒนานี้ ควรมีความหมายเป็นสากลที่เหมาะสมกับผู้นำที่นับถือทุกศาสนา ๒. ควรแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงหลักพุทธธรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน
๔. องค์ประกอบในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา	๑. มีความเหมาะสม หากนำไปฝึกอบรมให้ความรู้
๕. การนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	๑. จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัด ๒. กระทรวงศึกษาธิการต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักคุณธรรมจริยธรรมให้ผู้บริหารฯ และกำหนดให้เป็นโครงการพัฒนาต่อเนื่องเป็นระยะยาว ๓. ควรเน้นว่าเป็นการพัฒนาหลักคุณธรรมจริยธรรมด้านต่างๆ ในรูปแบบสากล เพื่อไม่ให้เกิดปัญหากับผู้บริหารที่นับถือศาสนาอื่นๆ ๔. ต้องพิจารณากระบวนการอบรมพัฒนาผู้บริหารในปัจจุบันเป็นอย่างไร เพื่อที่จะได้ประยุกต์รูปแบบการพัฒนานี้ได้อย่างเหมาะสม ๕. ควรสร้างความชัดเจนเรื่องผลของการพัฒนาหลักคุณธรรมจริยธรรมด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ ๖. ควรกำหนดหน่วยงานที่ทำการคัดเลือกและวิธีการคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนาที่เหมาะสม ๗. หาวิธีการประเมินผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมที่กระทรวงศึกษาธิการหรือสังคม ที่ได้จากการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมด้านต่างๆ ให้กับผู้บริหารสถานศึกษา

ตารางที่ ๔.๕๒ : (ต่อ)

	๘. ควรให้ความสนใจ ใส่ใจในการเตรียมความพร้อมเป็นพิเศษแก่กลุ่มเป้าหมายผู้รับการพัฒนามีพฤติกรรมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ๙. ควรพัฒนาเป็นหลักสูตรขึ้นและทำการทดลอง
๖. ข้อควรปรับปรุง	๑. ควรมีการจัดประเภทของสาระของแนวทางในแต่ละองค์ประกอบเพื่อลดความซ้ำซ้อนและการกระจายของเนื้อหา
๗. ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ในภาพรวม	๑. เป็นรูปแบบที่ดี ควรมีการนำไปพัฒนาต่อให้ถึงขั้นปฏิบัติจริงให้เกิดประโยชน์ ๒. เป็นรูปแบบที่ดี เป็นไปได้ เป็นสิ่งใหม่ที่ควรพัฒนาขึ้น ๓. รูปแบบที่พัฒนานี้จะเป็นคู่มือการฝึกอบรมผู้บริหารได้ ๔. รูปแบบฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการให้ความรู้กับการที่จะพัฒนาผู้นำได้ ๕. รูปแบบการพัฒนาและกิจกรรมที่กำหนดไว้มีความหลากหลายดีแล้ว ๖. ควรทำให้เกิดผลเป็นรูปธรรม เพราะสามารถเป็นตัวแบบในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ที่มีขั้นตอนที่ละเอียดชัดเจน ๗. ควรให้เรียบเรียงสาระต่างๆให้ชัดเจนและง่ายต่อความเข้าใจ

๔.๓ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

ในการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำตามหลักพุทธธรรม และการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ เพื่อสร้างแบบสอบถาม และได้ดำเนินการประเมินหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง และผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ฯ เพื่อยกร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และได้ดำเนินการนำร่างรูปแบบการพัฒนาไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้เรียบร้อยแล้ว

ผู้วิจัยได้แก้ไขปรับปรุงร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และข้อเสนอแนะของคณาจารย์ที่ปรึกษา ได้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง (ฉบับผลการวิจัย)

หลักการในการพัฒนารูปแบบการพัฒนา

จากการศึกษาหลักการแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์และการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมผนวกเข้ากับองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาเชิงปริมาณเพื่อประเมินคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ที่จำเป็นต้องพัฒนา และผลสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์และการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในสาระสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการ เพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ที่ต้องได้รับการพัฒนาให้ได้แนวคิดที่สามารถกำหนดเป็นหลักการสำคัญเพื่อนำมาจัดทำเป็นรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ดังนี้

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ตั้งอยู่บนหลักการ ๕ ประการ คือ

๑. หลักศีล ๕ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในการครองตน ของคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย และด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย หลักสังคหวัตถุ ๔ ในการครองคน ของคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร และด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย หลักอิทธิบาท ๔ ในการครองงาน ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา และด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย และหลักทศพิธราชธรรม “ปาปนิกรธรรม ๓” ๑) ด้านจักขุมา (ศีล สมาธิ ปัญญา) ในการครองตน และบริหารตน ด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย และด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย ๒) ด้านวิริย (ศีล สมาธิ ปัญญา) ในการครองคน และบริหารคน ของคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร และด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย ๓. ด้านนิสสยสัมปันโนด้าน (ศีล สมาธิ ปัญญา) ในการครองงาน และบริหารงาน ของคุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา และด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย อันเป็นหลักคุณธรรมจริยธรรม ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารหน่วยงานหรือองค์กร และผลลัพธ์ด้านผู้เรียนเป็นที่สุด

๒. หลักการที่นำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนา ได้จากการศึกษากระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ ซึ่งแบ่งออกเป็น ๔ ขั้นตอน คือ ขั้นที่ ๑) การประเมินความจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ ๒) การออกแบบการพัฒนา ขั้นที่ ๓) การดำเนินการพัฒนา ขั้นที่ ๔) การประเมินผลการพัฒนา ซึ่งในแต่ละขั้นตอน มีองค์ประกอบย่อย พร้อมสาระโดยละเอียด เพื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาสามารถนำไปประยุกต์ใช้พัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์

๓. หลักการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้องค์ความรู้ รูปแบบความคิด ด้วยวิธีการเพื่อผลของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งเสริมและอุปสรรคขัดขวางพฤติกรรมทางคุณธรรมและจริยธรรม ดังนั้นสาระของรูปแบบการพัฒนานี้จึงมีความหลากหลายในเนื้อหาและรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ ซึ่งไม่เพียงครอบคลุมเนื้อหาเฉพาะด้านรูปแบบการคิด หรือองค์ความรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรม แต่รวมถึงศาสตร์การบริหารจัดการสมัยใหม่ การบริหารจัดการด้านการเงิน ฯลฯ เพื่อให้มีความเหมาะสมในสังคมปัจจุบัน

๔. หลักการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ อาศัยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แบ่งปันความคิดระหว่างกัน เป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จากการแบ่งปันประสบการณ์ใน

ระหว่างการทำกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมการระดมสมอง กิจกรรมแบ่งปันประสบการณ์ การเรียนรู้จากกรณีศึกษาที่ใช้ได้ผลดีในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่องค์การด้านการพัฒนาผู้นำ

๕. หลักการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ต้องอาศัยการเปิดกว้างทางความคิดของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมีพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการยอมรับตนเองว่าอาจจะมีข้อบกพร่องทางพฤติกรรม ทำการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมที่บกพร่องของตนเอง และพร้อมที่จะแก้ไขพัฒนาพฤติกรรมที่บกพร่องนั้นๆ จึงกล่าวได้ว่าเป็นการจูงใจให้ผู้บริหารเข้าร่วมการพัฒนาทางคุณธรรมจริยธรรมเพื่อให้มีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ที่ได้ผลที่สุด

คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ตามหลักคุณธรรมจริยธรรม

คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารที่เหมาะสมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ โดยยึดหลักศีล ๕ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอิทธิบาท ๔ และหลักทศุติปาณิกสูตร “ปาปณิกธรรม ๓” หลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) อันเป็นหลักธรรมทางพุทธศาสนาสำหรับผู้ปกครองบ้านเมือง ที่นำมาเป็นกรอบหลักที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรประพฤติปฏิบัติเพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความเจริญของสังคมและความผาสุกของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หลักธรรมด้านคุณธรรมจริยธรรม ดังรายละเอียด คือ

๑. หลักศีล ๕ เป็นหลักปฏิบัติในการครองตนในการดำเนินชีวิตให้อยู่ในศีลธรรมอันดีทั้งทางกาย วาจา และทางใจอันเป็นหลักการสากลคุ้มครองสิทธิมนุษยชน รวมทั้งการประพฤติตนตามระเบียบวินัยของหน่วยงาน ตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพและขนบธรรมเนียมประเพณีไทยอันดีงามของสังคม

๒. หลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักปฏิบัติในการครองคน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจประกอบด้วย ๑) ทาน คือ การให้ หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ทรัพย์สิน วัตถุสิ่งของ หรือองค์ประกอบที่ได้มาซึ่งวัตถุ อันหมายรวมถึง เงิน เวลา กำลังกายของตนแก่ผู้อื่นที่ต้องการ (ธรรมทาน) การให้ความรู้ การชี้แนะที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน (วิทยาทาน) และการใช้ชีวิต (ธรรมทาน) และการให้อภัยแก่ผู้ที่ทำผิดพลาด ที่พร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุง หรือการไม่ถือโทษในเรื่องทั้งปวง (อภัยทาน) ๒) ปิยวาจา หมายถึง ความสุภาพอ่อนโยนที่ผู้บริหารแสดงออกถึงกิจกรรมารยาทที่สุภาพเรียบร้อย ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างให้เกียรติ และ การพูดจาสุภาพด้วยถ้อยคำที่ไพเราะนุ่มนวลกับบุคคลทุกระดับ และมีสัจจะ คือ พูดด้วยความจริงใจ ๓) อตถจริยา คือ การบำเพ็ญประโยชน์ตามหน้าที่ของตน ผู้บริหารต้องแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน งานที่ทำก็จะสำเร็จสมบูรณ์ ความยุ่งยากในการปฏิบัติงานก็จะหมดไป ๔) สมานัตตตา คือ การวางตัว ผู้บริหารจะต้องวางตัวให้เหมาะสม เป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน

๓. หลักอิทธิบาท ๔ เป็นหลักธรรมที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการครองงาน เป็นหลักปฏิบัติในการครองงาน ให้มีความตรงในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่การงานต่างๆ ในฐานะผู้บริหาร ให้งานประสบความสำเร็จ คือ มีความรับผิดชอบหน้าที่การงานซึ่งประกอบด้วย ๑) ฉันทะ ความพอใจในงาน ๒) วิริยะ ความขยันหมั่นเพียรเสมอไม่ถอย ๓) จิตตะ เอาใจฝักใฝ่ ไม่ให้จิตห่างเหิน ไม่ให้สติห่างเหินจากหน้าที่การงานของตน ๔) วิมังสา ความไตร่ตรองในการทำงาน ทำอะไรอย่าให้ขาดปัญญาพิจารณาใคร่ครวญเสมอ

๔. หลักทศุติปาณิกสูตร “ปาปณิกธรรม ๓” เป็นหลักธรรมที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารตน บริหารคน และการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่สามารถคิดในการวางแผนและใช้คนเป็น มีความเชี่ยวชาญในด้านการปกครอง ด้านการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย ๑) จักขุมา คือ รู้จักการบริหารตน เป็นคนที่มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ที่มองไปข้างหน้า คิดวิเคราะห์คาดเดาในเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้แม่นยำ ๒) วิรุโธ คือ รู้จักการบริหารคน ผู้บริหารเป็นผู้ที่สามารถคิดในการวางแผนและใช้คนเป็น มีความเชี่ยวชาญรอบรู้ในหลักการ จัดการ หลักกระบวนการบริหาร มีเทคนิคเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ๓) นิสสยสัมปโน คือ รู้จักการบริหารงาน ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้คนรอบข้างทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นคนที่มองไปข้างหน้า มองรอบด้าน มีเมตตา มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการบุคลากร และบริหารงานสมัยใหม่ได้เป็นอย่างดี

๕. การเจริญสติ (self-monitoring) ด้วยหลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) เป็นการฝึกสติให้อยู่กับปัจจุบันตลอดเวลา การตามดูรู้ทันความรู้สึก อารมณ์ ความคิดของตัวเอง กระบวนการฝึกสติหรือเจริญสติ ในทางพุทธศาสนานั้นมีหลายวิธี ควรเลือกวิธีที่เหมาะสมกับตนมาปฏิบัติ เช่น พุทธานุสสติ มรณานุสสติ หรือสติปัฏฐาน ๔ (การใช้สติ หรือวิธีปฏิบัติเพื่อใช้สติให้บังเกิดผลที่สุด โดยตั้งสติกำหนดพิจารณาสิ่งทั้งหลายให้รู้เห็นเท่าทันตามความจริงตามสภาวะของมัน ไม่ถูกครอบงำด้วยความยินดียินร้าย) การฝึกสติหรือเจริญสติที่ฝึกปฏิบัติกันมาก คือ สติปัฏฐาน ๔ ประกอบด้วย ๑) การพิจารณากาย (กายานุปัสสนา) การตามดูรู้ทันกาย เช่น ตั้งสติกำหนดลมหายใจเข้าออก (อานาปานสติ) หรือกำหนดการเคลื่อนไหว นั่ง ยืน เดิน นอน เป็นต้น ๒) การพิจารณาความรู้สึก (เวทนานุปัสสนา) การตามดูรู้ทันเวทนา คือ เมื่อเกิดรู้สึก สุขทุกข์ ชอบ ไม่ชอบ เฉยๆ ก็รู้ชัดตามที่เป็นอยู่ขณะนั้น เป็นต้น ๓) การพิจารณาความคิด (จิตตานุปัสสนา) การตามดูรู้ทันจิต คือ รู้จิตของตนในขณะนั้นๆ ว่าเป็นอย่างไร เช่น อารมณ์ดี รู้สึกชอบไม่ชอบ โกรธไม่โกรธ อิจฉา พึงช่าน เป็นต้น ๔) การพิจารณาธรรม (ธัมมานุปัสสนา) การตามดูรู้ทันกฎธรรมชาติ รู้เท่าทันกฎแห่งความเป็นจริง “สรรพสิ่งอาศัยกัน” “สรรพสิ่งเกิดขึ้น ตั้งอยู่ ดับไป” รู้เหตุรู้ผล เช่น ชันธ ๕ อายุตนะ อริยสัจ ๔ เป็นต้น

การเจริญสติ จะส่งผลให้ใจของเรามีประสิทธิภาพดีขึ้น ทำให้ร่างกายสมดุล รู้ตน มีมโนธรรม ตามดูรู้ทันความรู้สึก อารมณ์ ความคิดของตัวเองให้อยู่กับปัจจุบันตลอดเวลา ทำให้เกิดปัญญา ทำงานได้เต็มที่ สามารถควบคุมอารมณ์ ยังคิด รับรู้ความรู้สึกของคนอื่น เห็นอกเห็นใจผู้อื่น อยู่ในศีลธรรมอันดี

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์

ส่วนนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามรายละเอียดของสาระต่างๆ ในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ ๑) การประเมินความจำเป็นในการพัฒนา

การประเมินคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ที่จำเป็นต้องได้รับในการพัฒนา มีดังนี้

๑. การประเมินจากนโยบาย เป็นการประเมินความจำเป็นด้านคุณธรรมจริยธรรม จากนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด (กระทรวงศึกษาธิการ) ที่กำหนดคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษา พึงมี

๒. การประเมินจากบทบาทหน้าที่ เป็นการประเมินความจำเป็นของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ โดยพิจารณาจากบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารว่า ควรจะต้องมีคุณลักษณะด้านใดบ้าง โดยการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หรือการจัดสัมมนา นำความคิดเห็นต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อหาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา

๓. การประเมินในระดับบุคคล เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ โดย ชุดแบบสอบถามการประเมินและการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

ผลสรุปจากการประเมินโดยวิธีการประเมินในระดับบุคคล จากงานวิจัยนี้ พบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นในการพัฒนา มี ๗ ด้าน โดยนำหลักศีล ๕ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอิทธิบาท ๔ หลักทศุตติยาปณิกสูตร “ปาปณิกธรรม ๓” และการเจริญสติ ตามหลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา ดังนี้

๑. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย มีความหมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกลักษณะโดยรวมอันเป็นอัตลักษณ์ของบุคคลแต่ละคนให้มีความเป็นไทย ทั้งลักษณะภายในและภายนอก ที่แสดงออกท่าทาง ความรู้สึกนึกคิด ความเฉลียวฉลาด ตลอดจนกิริยามารยาท ลักษณะนิสัยและอุปนิสัย ที่สามารถปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมตามขนบธรรมเนียมประเพณี ความนิยมในศิลปวัฒนธรรมตามมารยาทไทย โดยนำหลักศีล ๕ เป็นหลักประพฤติปฏิบัติในการครองตนร่วมกับหลักทศุตติยาปณิกสูตร “ปาปณิกธรรม ๓” ด้านจักษุมา มาพัฒนาโดยฝึกอบรมด้านศีล สมาธิ และปัญญา พฤติกรรมที่ต้องพัฒนา คือ ๑) ถ้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ๒) มีความซื่อสัตย์ สุจริต ๓) มีความรับผิดชอบสูง

๒. คุณลักษณะด้านทักษะความสามารถในการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการตัดสินใจมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ทางการบริหาร และมองโลกตามความเป็นจริง โดยนำหลัก สังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักประพฤติปฏิบัติในการครองตนร่วมกับหลักทศุตติยาปณิกสูตร “ปาปณิกธรรม ๓” ด้านวิธูโร พัฒนาโดยฝึกอบรมด้านศีล สมาธิ และปัญญา พฤติกรรมที่ต้องพัฒนา คือ ๑) มีสติปัญญาและไหวพริบปฏิภาณดี ๒) มีสมรรถนะในการทำงาน ๓) สามารถประสานให้หน่วยงานเกิดความสามัคคี

๓. ด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถเลือกใช้ระบบการศึกษาในฐานะเป็นตัวขับเคลื่อน หรือจุดเริ่มต้นของกระบวนการสร้างสังคมสันติประชาธรรมไปในทิศทางที่ชัดเจน และมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพให้เหมาะสมแบบไทย โดยนำหลักศีล ๕ เป็นหลักประพฤติปฏิบัติในการครองตนร่วมกับหลักทศุตติยาปณิกสูตร “ปาปณิกธรรม ๓” ด้านจักษุมา มาพัฒนาโดยฝึกอบรมด้านศีล สมาธิ และปัญญา พฤติกรรมที่ต้องพัฒนา คือ ๑) ทำความดีเพื่อความสุขสวัสดิ์ทั้งแก่ตนเองและประเทศชาติ ๒) รักษาและสืบทอดวัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณีของไทย ๓) เป็นผู้กล้าและบากบั่นที่จะทำความดี ความถูกต้อง และเป็นธรรม ๔) ปรับปรุงเสริมสร้างสภาวะแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน

๔. ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์มุ่งการศึกษามุ่งพัฒนาการจัดการ หาวิธีผสมผสานการศึกษา การทำงาน และการดำรงชีวิตให้สอดคล้องกัน สามารถวางนโยบายที่ชัดเจน จัดแผนงาน แผนคน และแผนเงินให้เข้ากัน กระจายและมอบอำนาจเป็น รวมทั้งติดตามผลเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติการได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยนำหลักอิทธิบาท ๔ เป็นหลักประพฤติปฏิบัติในการครองตนร่วมกับหลักทศุตติยาปณิกสูตร “ปาปณิกธรรม ๓” ด้าน นิสสยสัมปโน พัฒนาโดยฝึกอบรมด้านศีล สมาธิ และปัญญา พฤติกรรมที่ต้องพัฒนา คือ ๑) กำหนดวิสัยทัศน์ที่

ทันสมัยรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง ๒) ยึดหลักอาวุโสพร้อม ทั้งเน้นให้มีความซื่อสัตย์ ๓) คำนึงถึงเรื่องวัฒนธรรม ถือหลักจริยธรรมในการบริหาร

๕. ด้านเทคนิค การบริหารงานแบบไทย หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ มีความรู้จริงในกระบวนการผลิต เทคนิค วิธีการปฏิบัติเครื่องจักรอุปกรณ์ และปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าหรือบริการนั้น โดยได้แก่นำหลัก สังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักประพฤติปฏิบัติในการครองคนร่วมกับหลักทศุติปาณิกสูตร “ปาปณิกธรรม ๓” ด้านวิรุโรรพัฒนาโดยฝึกรอบมด้านศีล สมาธิ และปัญญา พฤติกรรมที่ต้องพัฒนา คือ ๑) มีความเป็นไทย มีความรู้และความเข้าใจเรื่องของการจัดการ ๒) มีความรับผิดชอบสูง ๓) มีเทคนิคในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร ๔) กล้าตัดสินใจ ๕) ประพฤติปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดี

๖. ด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ ทั้งกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์และมีความสามารถในการทำงานร่วมกับทุกคน หรือทำงานในลักษณะเป็นกลุ่มเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำหลักอิทธิบาท ๔ เป็นหลักประพฤติปฏิบัติในการครองงานร่วมกับหลักทศุติปาณิกสูตร “ปาปณิกธรรม ๓” ด้านนิสสยสัมปันโน พัฒนาโดยฝึกรอบมด้านศีล สมาธิ และปัญญา พฤติกรรมที่ต้องพัฒนา คือ ๑) เห็นอกเห็นใจ และเข้าใจผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ๒) มีใจผูกพันอยู่กับงานในหน้าที่รับรู้และใคร่ครวญในสิ่งที่ทำ ๓) ยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ๔) สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

๗. ด้านคุณธรรมขั้นพื้นฐาน ในการครองตน ครองคน ครองงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีหลักศีล ๕ เป็นหลักประพฤติปฏิบัติในการครองตนร่วมกับหลักทศุติปาณิกสูตร “ปาปณิกธรรม ๓” ด้านจักษุมหา พัฒนาโดยฝึกรอบมด้านศีล สมาธิ และปัญญา ดำรงชีวิตให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น มีหลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักประพฤติปฏิบัติในการครองคนร่วมกับหลักทศุติปาณิกสูตร “ปาปณิกธรรม ๓” ด้านวิรุโรรพัฒนาโดยฝึกรอบมด้านศีล สมาธิ และปัญญา ให้ตั้งอยู่ในแนวทางที่ถูกต้องดีงาม และมีหลักอิทธิบาท ๔ เป็นหลักประพฤติปฏิบัติในการครองงานร่วมกับหลักทศุติปาณิกสูตร “ปาปณิกธรรม ๓” ด้านนิสสยสัมปันโน พัฒนาโดยฝึกรอบมด้านศีล สมาธิ และปัญญา หนทางสร้างงานให้เกิดความสุขและความสำเร็จในชีวิตได้ จำเป็นต้องพัฒนาความสามารถสำคัญ ๓ ประการ

๑) ความสามารถในการครองตนตามหลักศีล ๕ คือ เป็นผู้ประพฤติดีทั้งกาย วาจา และใจ เป็นตัวอย่างที่ดี ไม่กระทำความผิด ไม่พูดผิด ประกอบแต่ความสุจริต ประพฤติตนตามกฎหมายตามจารีตประเพณี รักษาคุณธรรมจริยธรรม

๒) ความสามารถในการครองคนตามหลักสังคหวัตถุ ๔ คือ เป็นผู้ให้วัตถุ รู้วิธีการให้ที่เหมาะสม ซึ่ให้เห็นความสำคัญของการให้ว่าเป็นพื้นฐานให้เกิดคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ พุดจาสุภาพ การสงเคราะห์และการประพฤตินสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นและเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ

๓) ความสามารถในการครองงานตามหลักอิทธิบาท ๔ คือ สามารถบริหารจัดการที่ดี รู้วิธีบริหารงานให้เกิด transformation ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่มุ่งหมาย โดยพฤติกรรมที่ต้องพัฒนา มีดังนี้ คือ

(๑) รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานของตนเองอย่างมีระบบ

(๒) สามารถเผชิญปัญหาและอุปสรรคต่างๆ อย่างไม่ย่อท้อพร้อมนำผลการตรวจสอบสาเหตุของความผิดพลาดมาพัฒนางานได้

(๓) ส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ ๒) การออกแบบการพัฒนา

เป็นการออกแบบหลักสูตรหรือโครงการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการนำเสนอรูปแบบที่เป็นเนื้อหาสาระในด้านต่างๆ คือ วิธีการพัฒนาเนื้อหาสาระของการพัฒนา การเตรียมความพร้อมและเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒน การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา คุณสมบัติของวิทยากรหรือผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ในการพัฒนา และอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา ดังนี้

๑. เนื้อหาสาระของการพัฒนา เป็นสาระองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี หรือหลักการในด้านต่างๆ ที่เสริมสร้างให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ การยอมรับและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในที่สุด โดยนำเสนอรูปแบบที่เป็นเนื้อหาสาระที่เสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง ๗ ด้าน โดยรวม และเสริมสร้างคุณลักษณะแต่ละด้าน ดังตารางที่ ๔.๕๓

ตารางที่ ๔.๕๓ : แนวทางการพัฒนาด้านเนื้อหาสาระที่เสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง ๗ ด้าน

คุณลักษณะที่พัฒนา	แนวทางการพัฒนาเนื้อหาสาระ
คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ทั้ง ๗ ด้าน	๑. แนวคิดเรื่องสติ การอธิบายให้เห็นประโยชน์ของการมีสติและโทษของการขาดสติ รวมทั้งให้ความรู้เรื่องการฝึกสติ
	๒. เนื้อหาที่สร้างให้เกิดศรัทธาความเชื่อ ว่าคนต้องทำความดีเพื่ออะไร เพื่อให้คนมีความเชื่อมั่นและมีความปรารถนาที่จะประพฤติดีมีคุณธรรมจริยธรรม เช่น มีความเชื่อในผลของการทำความดีว่า “ทำดีแล้วได้ดี”
	- ประโยชน์ขั้นล้าลึก อันหมายถึงประโยชน์ด้านคุณค่าของชีวิต ได้แก่ความเจริญงอกงามทางจิตใจที่เติบโตด้วยคุณธรรม
	- ประโยชน์อย่างยั่งยืน หรือประโยชน์ที่เป็นสาระที่แท้จริงของชีวิต คือการได้รู้แจ้งสภาวะของสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง ไม่ตกเป็นทาสของโลกและชีวิต
	๔. แนวคิดเรื่องการมีชีวิตที่มีคุณค่า (value) โดยการกระทำสิ่งที่สร้างคุณค่าให้ตนเองและส่วนรวมอันเป็นพื้นฐานที่ให้ความสุข ความภาคภูมิใจ ความมีเกียรติศักดิ์ศรีในการดำเนินชีวิต เพื่อให้คนมองเห็นคุณค่าของการเป็นคนดีมีคุณธรรมจริยธรรม ส่งเสริมจิตอาสา ลดความสำคัญของคุณค่าที่ให้กับวัตถุ
	๕. แนวคิดวิธีออกแบบการบริหารจัดการชีวิต โดยเริ่มตั้งแต่การค้นหาหรือตั้งเป้าหมายในการดำรงชีวิตในบทบาท และคุณค่าที่ตนยึดถือให้ชัดเจน แล้วทำการแปลเป้าหมายในหลายมิติ (เช่น การงาน ครอบครัว การเงิน จิตใจ สุขภาพ ฯลฯ) ให้เป็นการกระทำหรือกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดผลการดำเนินการตามแผนได้อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารฯ มีความชัดเจนในเป้าหมายการดำรงชีวิต ซึ่งช่วยกำหนดทิศทางในการตัดสินใจและเป็นหลักยึดในการดำรงตนให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เป็นระบบ ส่งผลให้เกิดความมั่นใจในการดำเนิน

ตารางที่ ๔.๕๓ : (ต่อ)

	ชีวิต ลดความกลัวและกังวลในเรื่องของตนเอง ทำให้มีช่องว่างที่จะคิดและทำประโยชน์แก่ส่วนรวมทั้งสังคมและประเทศชาติมากขึ้น
	๖. แนวคิดเรื่องการวางแผนและการบริหารการเงินส่วนบุคคล (Personal Financial Plan) เป็นเนื้อหาที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการบริหารทางการเงินส่วนตัวเช่น รายรับรายจ่าย เงินออม การลงทุนต่างๆ โดยเน้นการสร้างวินัยทางการเงิน และนิสัยความพอเพียงในการใช้จ่าย ทำให้เกิดความมั่นคงทางการเงินและการดำรงชีวิตเพื่อให้ผู้บริหารฯ จัดความกังวลกับปัญหาส่วนตัวด้านการเงิน เป็นการลดปัจจัยเสี่ยงในการประพฤติดุจริต อีกทั้งทำให้สร้างความพร้อมที่จะแบ่งปัน มีอิสรภาพ อารมณ์ดี มีความซื่อตรง และยุติธรรมในการปฏิบัติหน้าที่
	๗. แนวคิดเรื่องการทำคุณงามความดี (บุญกิริยา ๑๐) บุญกิริยา ๑๐ (ที่ตั้งแห่งการทำความดีงาม) ๑. ทานมัย (การทำความดีด้วยการให้ปันสิ่งของ) ๒. สีลมัย (การทำความดีด้วยการรักษาศีล หรือประพฤติดี) ๓. ภาวนามัย (ทำความดีด้วยการเจริญภาวนา คือ ผีอกบรมจิตใจเจริญปัญญา) ๔. อปายณมัย (การทำความดีด้วยการประพฤติดีอ่อนน้อม) ๕. เวยยวัจจมัย (การทำความดีด้วยการช่วยชวนช่วยรับใช้) ๖. ปัตติทานมัย (การทำความดีด้วยการเฉลี่ยความดีให้ผู้อื่น) ๗. ปัตตานโมทนามัย (การทำความดีด้วยการยินดีในความดีของผู้อื่น) ๘. ัมมัสสวนมัย (ทำความดีด้วยการฟังธรรมศึกษาหาความรู้) ๙. ัมมเทศนามัย (ทำความดีด้วยการสั่งสอนธรรมให้ความรู้) ๑๐. ทิฏฐชุกัมม (ทำความดีด้วยการทำความเห็นให้ตรงกัน) เพื่อให้เป็นแนวทางหลักการให้ยึดถือในเรื่องการทำความดี ซึ่งเป็นพื้นฐานที่เชื่อมโยงไปสู่การมีคุณธรรมในเรื่องต่างๆ
	๘. แนวคิดเรื่องศีล ๕ (เบญจศีล-เบญจธรรม) อันเป็นข้อกำหนดศีลขั้นพื้นฐานในการครองตน ครองคน และครองงาน ให้เป็นคนดีมีคุณธรรม - เน้นให้เห็นคุณค่าของการมีเบญจศีล อันเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมา คือ การไม่เบียดเบียนชีวิต ทรัพย์สิน ครอบครัว หรือของรักของผู้อื่น สังคมและสุขภาพของตนเอง และ - เน้นให้เห็นถึงคุณค่าของการมีธรรม คือ การมีเมตตา กรุณา การมีสัมมาชีพที่ซื่อตรง การยินดีพอใจในคู่ครอง การพูดคำสัตย์ คำจริง และการมีสติไม่ประมาท รวมทั้งการรักษาสุขภาพ เพื่อเป็นแนวทางหลักการให้ยึดถือเรื่องการทำความดี ซึ่งเป็นพื้นฐานที่เชื่อมโยงไปสู่การมีคุณธรรมในเรื่องต่างๆ
	๙. แนวคิดเรื่องสังคหวัตถุ ๔ อันเป็นข้อกำหนดในการครองคนซึ่งเป็นธรรมในการผูกมิตร - โดยอธิบายด้วยรูปแบบการให้ทาน (วัตถุทาน วิทยาทาน ธรรมทาน อภัยทาน) และประโยชน์ (อาณิสสงค์) ของการให้ที่มีต่อตนเองและผู้อื่น - รู้วิธีการให้ที่เหมาะสม แก่บุคคลที่เหมาะสมที่ควรจะได้ คือ ให้ผู้ที่ทำความดีทำประโยชน์ - สาระเรื่องการประเมินตนเอง ถึงความพร้อมทางวัตถุ วิทยาการ และอารมณ์ ความโกรธ อุนเฉียว อันเป็นโอกาสในการให้ที่สามารถจะเสียสละได้บ้าง ชี้ให้เห็นความสำคัญของคุณลักษณะเรื่องการให้ว่าเป็นพื้นฐานให้เกิดคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ - ปิยวาจา เป็นการพูดจาที่สุภาพ ใช้วาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจและเป็นประโยชน์จะต้องพูดโดยยึดถือหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ เว้นจากการพูดเท็จ เว้นจากการพูด

ตารางที่ ๔.๕๓ : (ต่อ)

	ส่อเสียด เว้นจากการพูดคำหยาบ เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ ซึ่งคนอื่นได้ฟังแล้วสบายใจ อยากอยู่ใกล้ อยากคบค้าสมาคมด้วย ต้องมีความรับผิดชอบต่อคำพูดของตนเอง - อุตถจริยา เป็นการสงเคราะห์ทุกชนิด หรือการประพฤติบำเพ็ญประโยชน์ต่อกันและกันรู้จักแบ่งปันและให้น้ำใจแก่มวลมิตร แม้จะเพียงเล็กน้อยนิด ก็ยังดีกว่าไม่มีไมตรีจิตเลย - สมานัตตดา การเป็นผู้วางตนให้มีความสม่ำเสมอหรือมีความประพฤติเสมอดันเสมอปลาย คือ ทำตัวให้เข้ากันได้ ไม่ถือตัว ร่วมสุขร่วมทุกข์กัน คุณธรรมข้อนี้ จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลเล รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยม และไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย ทำให้เพื่อนร่วมงานมีความเข้าใจและเชื่อถือได้
	๑๐. หลักอิทธิบาท ๔ อันเป็นข้อกำหนดในการครองงานซึ่งเป็นหลักธรรมที่คอยผลักดันอุปสรรค เพื่อความสำเร็จและเป็นแรงเสริมกำลังใจ ที่คอยผลักดันการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารทรัพยากรที่เหมาะสม - ฉันทะ (ความพอใจ) คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนามีความต้องการที่จะทำและใส่ใจรักที่จะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ พร้อมทั้งปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป ทำให้เห็นความเป็นไปได้ - วิริยะ (ความเพียร) คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนามีความอาจหาญกล้าบากบั่น ไม่ทอดธุระเป็นผู้เอาการเอางาน ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ทอดถอย - จิตตะ (ความมีใจจดจ่อ แน่วแน่ในกิจที่ทำ) คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนาสามารถตั้งสติรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิดเอาจิตผูกใจไม่ละเลย และอุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ - วิมังสา (ความไตร่ตรอง) คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนาหมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบตนเองในสิ่งที่ทำนั้น คือ มีการวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น
	๑๑. หลักเมตตาธรรม ในการกระทำ พูด คิด โดยเน้นเรื่องการมอบความรัก เพราะความรักความเมตตาเป็นน้ำหล่อเลี้ยงไม่ให้ความโกรธหรือสามารถลดความโกรธได้
	๑๒. หลักความยุติธรรม และผลของความยุติธรรม
	๑๓. อคติ ๔ (ทางความประพฤติที่ผิด, ความไม่เที่ยงธรรม, ความลำเอียง) มีประเภทหรือสาเหตุ
	๑. ฉันทาคติ (ลำเอียงเพราะรัก) ๒. โทสาคติ (ลำเอียงเพราะชัง) ๓. โมหาคติ (ลำเอียงเพราะหลง, พลาดผิดเพราะเขลา) ๔. ภยาคติ (ลำเอียงเพราะกลัว)
	๑๔. แนวคิดหลักอภิปไตย ๓ (ความเป็นใหญ่, ภาวะที่ถือเอาเป็นใหญ่) โดยการจำแนกประเภทของผู้บริหารและแนวทางการพัฒนา ออกเป็น ๑. อัตตาธิปไตย (ความถือตนเป็นใหญ่); บุคคลประเภทนี้พึงควรฝึกและใช้สติให้มากขึ้น ๒. โลกาธิปไตย (ความถือโลกเป็นใหญ่); บุคคลประเภทนี้พึงควรฝึกและใช้ปัญญาครองตน และรู้พินิจวิเคราะห์มากขึ้น ๓. ธัมมาธิปไตย (ความถือธรรมเป็นใหญ่); บุคคลประเภทนี้พึงควรประพฤติให้ถูกหลักการความถูกต้อง; ผู้เป็นหัวหน้าและนักปกครอง ควรยึดถือหลักธัมมาธิปไตย
	๑๕. หลักการคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนใหญ่ เป็นการมองผลลัพธ์ในภาพรวม (suprasystem) ที่เป็นผลประโยชน์จากภาพใหญ่มาก่อนระบบที่ย่อยกว่า อันเป็นพื้นฐานของความยุติธรรมและผลลัพธ์ที่ได้เป็นผลเชิงสัมพัทธ์ (relativism) ไม่ใช่เป็นผลเชิงสมบูรณ์ (absolutism)

ตารางที่ ๔.๕๓ : (ต่อ)

	๑๖. การพิจารณาปัจจัยในการตัดสินใจ ในหลายๆ มิติได้อย่างชัดเจน โดยแนะนำวิธีการเลือก และให้ความสำคัญในมิติการพิจารณา
	๑๗. ความเป็นผู้ซื่อตรง ในด้านความตรงในฐานะเป็นมนุษย์และความตรงในฐานะเป็น ผู้บริหารฯ และผลของการไม่ประพฤติตามบทบาทในฐานะดังกล่าว
	๑๘. แนวการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อันเป็นแนวการบริหารยุคใหม่ที่ทำให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงอันพึงประสงค์ในองค์กร
	๑๙. เนื้อหาด้านหน้าที่ตามภาวะบทบาทความเป็นมนุษย์ เพื่อไม่เบียดเบียนและสร้าง ประโยชน์ต่อความเป็นมนุษย์
	๒๐. เนื้อหาด้านหน้าที่ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ให้เห็นคุณค่าของภารกิจที่พึงมี และ ผลกระทบของการกระทำที่มีต่อตัวเอง นักเรียน ผู้ร่วมงาน สถานศึกษา สังคมและ ประเทศชาติ

ในการพิจารณาเลือกเนื้อหาสาระ เพื่อเป็นแนวทางไปใช้นั้น ควรเน้นเนื้อหาสาระที่สำคัญ และเหมาะสมกับความรู้และประสบการณ์ของกลุ่มผู้บริหาร ไม่ควรใช้เวลาส่วนใหญ่ในการเน้นการให้ เนื้อหาสาระมากเกินไป การนำเสนอเนื้อหาสาระควรใช้ภาษาทั่วไปเข้าใจง่ายและหลีกเลี่ยงการใช้ ภาษาบาลีบ่อยครั้งเกินไป และควรให้ความรู้ที่เป็นเทคนิคในการประยุกต์ความรู้ นั้นให้เกิดผลทาง พฤติกรรมจริงๆ ได้

๒. วิธีการพัฒนา เป็นสาระที่เป็นวิธีการเพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารมีคุณลักษณะผู้นำแบบ ไทยอันพึงประสงค์ เป็นการนำเสนอทางเลือกวิธีการพัฒนาในรูปแบบการพัฒนา โดยแบ่งเป็น ๒ มิติ คือ มิติด้านหลักการเลือกใช้วิธีพัฒนา และมิติด้านวิธีการพัฒนา ดังตารางที่ ๔.๕๔

ตารางที่ ๔.๕๔ : แนวทางการพัฒนาด้านวิธีการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์

มิติ	แนวทางการพัฒนาด้านวิธีการพัฒนา
หลักการเลือกใช้วิธีพัฒนา คือ แนวทางในภาพรวมเพื่อพิจารณาเลือกรูปแบบด้านวิธีการพัฒนา	๑. ใช้หลักศีล ๕ (เบญจศีล-เบญจธรรม) อันเป็นข้อกำหนดศีลขั้นพื้นฐานในการครองตน การครองคน และการครองงาน ทำให้ผู้รับการพัฒนาเป็นคนดีมีคุณธรรม - เน้นให้เห็นคุณค่าของการมีเบญจศีล อันเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมา คือ การไม่เบียดเบียนชีวิต ทรัพย์สิน ครอบครัว หรือของรักของผู้อื่น สังคมและสุขภาพของตนเอง และ - เน้นให้เห็นถึงคุณค่าของการมีธรรม คือ การมีเมตตา-กรุณา การมีสัมมาชีพที่ซื่อตรง การยินดีพอใจใน คู่ครอง การพูดคำสัตย์ คำจริง และการมีสติไม่ประมาท รวมทั้งการรักษาสุขภาพ เพื่อเป็นแนวทาง หลักการให้ยึดถือเรื่องการทำความดี ซึ่งเป็นพื้นฐานที่เชื่อมโยงไปสู่การมีคุณธรรมในเรื่องต่างๆ
	๒. ใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ อันเป็นข้อกำหนดในการครองคนซึ่งเป็นธรรมในการผูกมิตร ทำให้ผู้รับการพัฒนา มีความเข้าใจ - โดยอธิบายด้วยรูปแบบการให้ทาน (วัตถุทาน วิทยาทาน ธรรมทาน อภัยทาน) และประโยชน์ (อานิสงส์) ของการให้ที่มีต่อตนเองและผู้อื่น - รู้วิธีการให้ที่เหมาะสม แก่บุคคลที่เหมาะสมที่ควรจะได้ คือ ให้ผู้ที่ทำความดีทำประโยชน์ - สาระเรื่องการประเมินตนเอง ถึงความพร้อมทางวัตถุ วิทยาการ และอารมณ์ความโกรธฉุนเฉียว อันเป็นโอกาสในการให้ที่สามารถจะเสียสละได้บ้าง - ชี้ให้เห็นความสำคัญของคุณลักษณะเรื่องการให้ว่าเป็นพื้นฐานให้เกิดคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอัน พึงประสงค์

ตารางที่ ๔.๕๔ : (ต่อ)

	- ปิยวาจา ทำให้ผู้รับการพัฒนา พุดจาที่สุภาพ ใช้วาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน พุดด้วยความจริงใจและเป็นประโยชน์จะต้องพุดโดยยึดถือหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ เว้นจากการพุดเท็จ เว้นจากการพุดส่อเสียด เว้นจากการพุดคำหยาบ เว้นจากการพุดเพ้อเจ้อ ซึ่งคนอื่นได้ฟังแล้วสบายใจ อยากรออยู่ใกล้ อยากรับคำสมาคมด้วย ต้องมีความรับผิดชอบต่อคำพุดของตนเอง - อตถจริยา ทำให้ผู้รับการพัฒนา รู้จักการสงเคราะห์ทุกชนิด หรือการประพฤติบำเพ็ญประโยชน์ต่อกันและกัน รู้จักแบ่งปันและให้น้ำใจแก่มวลมิตร แม้จะเพียงเล็กน้อยนิด ก็ยังดีกว่าไม่มีไม่ตรึงจิตเลย - สมานัตตตา ทำให้ผู้รับการพัฒนา รู้จักการเป็นผู้วางตนให้มีความสม่ำเสมอหรือมีความประพฤติเสมอดันเสมอปลายคือ ทำตัวให้เข้ากันได้ ไม่ถือตัว ร่วมสุขร่วมทุกข์กัน คุณธรรมข้อนี้ จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลเล รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยม และไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย ทำให้เพื่อนร่วมงานมีความเข้าใจและเชื่อถือใจได้
	๓. ใช้หลักอิทธิบาท ๔ อันเป็นข้อกำหนดในการครองงานซึ่งเป็นหลักธรรมที่คอยสกัดกั้นอุปสรรค เพื่อความสำเร็จและเป็นแรงเสริมกำลังใจ ที่คอยผลักดันการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารทรัพยากรที่เหมาะสม - ฉันทะ (ความพอใจ) คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนา มีความต้องการที่จะทำและใส่ใจรักที่จะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ พร้อมทั้งปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป ทำให้เห็นความเป็นไปได้ - วิริยะ (ความเพียร) คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนา มีความอาจหาญกล้าบากบั่น ไม่ทอดธุระเป็นผู้เอาการเอางาน ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่หือถอย - จิตตะ (ความมีใจจดจ่อ แน่วแน่ในกิจที่ทำ) คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนา สามารถตั้งสติรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิดเอาจิตฝึกฝัไม่ละเลย และอุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ - วิมังสา (ความไตร่ตรอง) คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนา หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบตนเองในสิ่งที่ทำนั้น คือ มีการวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น
	๔. ใช้หลักทศพิธราชธรรม “ปาปณิกธรรม ๓” ว่า คุณสมบัติของนักบริหารที่ดี ทำงานแล้วประสบ มีนัยน์ตาดี หมายถึง มีสายตาทียาวไกลมองการณ์ไกล ถึงสิ่งที่จะทำว่า สิ่งที่ทำนั้นมีความสำเร็จทั้งส่วนตนและส่วนรวม สิ่งนี้นักบริหารต้องมี ๓ ประการ ดังนี้ - จักขุมา คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนา มีวิสัยทัศน์ ผลเป็นอย่างไร ในอนาคต ความเป็นไปได้แค่ไหน มีความเกี่ยวข้องกับสิ่งใดบ้าง มีผลดี ผลไม่ดีกับสังคม สิ่งแวดล้อมประเทศชาติอย่างไร จะแก้ไข ปรับปรุงอย่างไร ถ้าดีอยู่แล้ว จะทำอย่างไรให้ดียิ่งขึ้นและนำสิ่งที่ดี ที่ได้จากการทำธุรกิจมาช่วยเหลือจุนเจือสังคม คนรอบข้าง ประเทศชาติ ในสัดส่วนที่พอเหมาะพอควร - วิรูโร คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนา มีความสามารถเป็นนักบริหารจัดการที่ดี และมีความเชี่ยวชาญในงาน ที่ทำต้องรู้เรื่องงานที่บริหารเป็นอย่างดี ทั้งด้านการสั่งการ ด้านการควบคุม รายละเอียดการปฏิบัติงาน และที่สำคัญต้องเป็นคนที่มีธรรมาภิบาลในหัวใจ นั่นคือ ยึดถือระบบและความถูกต้องเป็นหลัก – นิสสัยสัมปันโน คือ ทำให้ผู้รับการพัฒนา มีความสามารถเป็นนักบริหารที่ดีได้ครบเครื่องเรื่องคน ผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน และต้องมีความรอบรู้เป็นอย่างดี
	๕. ใช้หลักไตรสิกขา ด้านศีล ด้านสมาธิ ด้านปัญญา เสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านต่างๆ ให้ผู้รับการพัฒนา ฝึกอบรมใน - ฐานกาย (ศีล) คือ จัดให้มีกิจกรรมที่ฝึกฝนให้เกิดความแข็งแรงทางกาย เพื่อพัฒนาสติ - ฐานใจ (สมาธิ) คือ จัดให้มีกิจกรรมที่ฝึกฝนให้เกิดความแข็งแรงทางจิตใจ เพื่อพัฒนาจิต - ฐานความคิด (ปัญญา) คือ จัดให้มีกิจกรรมที่ฝึกฝนให้เกิดความแข็งแรงทางความคิดเพื่อพัฒนาปัญญา ๖. ใช้หลักในการเลือกวิธีที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลง โดยทำให้เกิด - การฟังให้เข้าใจว่าเรื่องการให้ มีประโยชน์อย่างไร

ตารางที่ ๔.๕๔ : (ต่อ)

	- การดูถึงอันสงส์หรือผลของการให้ต่อผู้รับและผู้ให้ ดูตัวอย่างกิจกรรมของการให้ - การรู้สึกได้ถึงความปิติยินดีจากการกระทำพฤติกรรมอันดีนั้น - การเขียนสรุปประเด็น แนวคิดที่เรียนรู้ ประโยชน์ที่ได้ คำนันสัญญา (ปณิญา) และแผนการดำเนินการในอนาคต เป็นบันทึกย้ำเตือนให้หมั่นประพฤติปฏิบัติ
	๗. ใช้วิธีการที่มีจำนวนหรือประเภทของกิจกรรมน้อยแต่สามารถผสมผสานให้เกิดการเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลายอย่างในเวลาเดียวกัน
การอบรม ปฏิบัติการ (workshop training)	๘. การบรรยายแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระ โดยการใช้หลักของเหตุและผล หรือทฤษฎีในทางศาสนา เพื่อชี้ให้เห็นทางหลักการถึงที่มาว่า ทำไมต้องทำอย่างนั้น
	๙. ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็น หรือเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ด้วยวิธีกระตุ้นโดยให้แนวคิดการตั้งคำถามให้ตอบ การแสดงสื่อต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ
	๑๐. วิธีเล่าเรื่อง (story telling) โดยฟังเรื่องราวตัวอย่างและให้วิเคราะห์จากเรื่องว่ามีความสอดคล้องกับประสบการณ์ของตนเองอย่างไร คิดถึงการดำเนินการในเรื่องนั้นๆ และผลที่ตามมาว่าเป็นบวกหรือลบกับตนเองหรือผู้อื่นอย่างไร ได้เรียนรู้อะไร หรือตนมีวิธีพัฒนาตัวเองได้อย่างไร ฯลฯ มีการแบ่งปันเรื่องราวของตนเองดังกล่าวให้ผู้อื่น
	๑๑. ใช้วิธีบทสนทนา (Dialogue) หมู่ เพื่อคุยเรื่องปมที่อยู่ในใจ ปมที่เป็นแรงจูงใจให้แต่ละคนดำเนินชีวิตจนถึงปัจจุบันเพื่อดูกิเลสหรือความอยากที่เป็นตัวผลักดันของแต่ละคนและให้คำแนะนำที่เหมาะสมซึ่งใช้กับกลุ่มไม่ใหญ่นัก
	๑๒. ทำให้เกิดการยอมรับด้วยเหตุผลเพื่อให้มองหาความสุขในใจแทนการมองหาความสุขจากภายนอก โดยให้แนวคิดเพื่อกระตุ้นให้คิด และการถามคำถามให้คำตอบ เช่น กระตุ้นให้คนมองหาเป้าหมายในชีวิต ให้มองหาสิ่งที่สำคัญในชีวิต ให้เห็นว่าเวลาที่เหลืออยู่มีอยู่น้อย การใช้คำถามว่าทำอะไรแล้วมีความสุข ฯลฯ
วิธีการฝึก ปฏิบัติจริง	๑๓. การวิเคราะห์ตนเองและการทบทวนการกระทำของตนเองอย่างไร้อคติ ลงบนกระดาษ
	๑๔. การปฏิบัติจริง เพื่อให้สัมผัสถึงความรู้สึกในประสบการณ์จริง เช่น การทำกิจกรรมการให้ทาน บริจาคกับเด็กด้อยโอกาส หรือการทำบุญใส่บาตรพระภิกษุ การร่วมใจกันบริจาคอาหารแก่ผู้ปฏิบัติธรรม รวมทั้งการพัฒนาจิตให้เกิดปัญญา
	๑๕. วิธีการพัฒนาจิตเพื่อให้สภาวะจิตและความคิดเอื้อต่อการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้วยวิธีการที่มีรายละเอียดแตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละกลุ่มผู้รับการพัฒนา เช่น การนั่งสมาธิให้เกิดความสงบ การฟังเพลงประเภทบทสวดมนต์ ฯลฯ
	๑๖. การเจริญสติ เป็นการฝึกสติให้อยู่ในอริยาบถปัจจุบันตลอดเวลา ในขณะ ยืน เดิน นั่ง ซึ่งเป็นการเจริญสติขณะเคลื่อนไหว (moving meditation) เช่น การเดินจงกรม เพื่อให้รู้เท่าทันอารมณ์ความรู้สึกนึกคิด
	๑๗. การฝึกเจริญปัญญา โดยการเน้นการเอามาใช้ในชีวิตจริงประจำวัน โดยการเจริญสติปัฏฐาน ๔ เป็นการตั้งสติ เพื่อกำหนดพิจารณาสิ่งทั้งหลายให้รู้เห็นตามความเป็นจริงคือตามสิ่งที่มันมันเป็นของมัน โดยพิจารณาตามความเหมาะสมว่าควรเน้นฝึกฐานใดใน ๔ ฐานนี้ - กายานุปัสสนาสติปัฏฐาน (การตั้งสติกำหนดพิจารณากาย ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่า เป็นแต่เพียงกาย ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา) - เวทนานุปัสสนาสติปัฏฐาน (การตั้งสติกำหนดพิจารณาเวทนา (ความรู้สึก) ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่าเป็นแต่เพียงเวทนา ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา คือ มีสติอยู่พร้อมด้วยความรู้ชัดเวทนาอันเป็นสุขก็ดีทุกข์ก็ดี เฉยๆ ก็ดี ทั้งที่เป็นสามีส และนิรามิส ตามที่เป็นไปอยู่ในขณะนั้นๆ) - จิตตานุปัสสนาสติปัฏฐาน (การตั้งสติกำหนดพิจารณาจิต (ความคิด) ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่าเป็นแต่

ตารางที่ ๔.๕๔ : (ต่อ)

	เพียงจิต ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา คือมีสติอยู่พร้อมด้วยความรู้ชัดจิตของ ตนที่มีราคะไม่มีราคะ มีโทสะไม่มีโทสะ มีโมหะไม่มีโมหะ เศร้าหมองหรือผ่องแผ้ว ฟุ้งซ่านหรือเป็น สมาธิ ฯลฯ อยู่ในขณะนั้นๆ อย่างไรๆ ก็ตามที่เป็นอยู่ในขณะนั้นๆ) - ธรรมานุปัสสนาสติปัฏฐาน (การตั้งสติกำหนดพิจารณาธรรม ให้รู้เห็นตามเป็นจริงว่าเป็นแต่เพียง ธรรม ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนว่าเป็นแต่เพียงธรรม ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา คือ มีสติอยู่พร้อมด้วย ความรู้ชัดธรรมทั้งหลายได้แก่ นิเวธ ๕ ชั้น ๕ อายตนะ ๑๒ โพชนงค์ ๗ อริยสัจ ๔ ว่า คืออะไรเป็น อย่างไรมีในตนหรือไม่ เกิดขึ้นเจริญบริบูรณ์และดับไปได้อย่างไร ฯลฯ ตามที่เป็นจริงของมันอย่างนั้น
วิธีการใช้ กรณีศึกษา	๑๘. การน้อมนำตัวอย่างจาก ๑๐๘ พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ ในเรื่องคุณลักษณะภาวะผู้นำ โดยการศึกษาพระราชกรณียกิจของพระองค์เพื่อตามรอยพระยุคลบาท ๑๙. การใช้กรณีศึกษายกตัวอย่างบุคคลในปัจจุบันที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์และเป็นบุคคลตัวอย่าง ของการได้ดีจากการทำดีนั้นๆ ทั้งผู้ที่เป็นชาวไทยหรือชาวต่างชาติที่มีชื่อเสียงด้านการเสียสละเพื่อ สังคมและชาวโลก ๒๐. การใช้กรณีตัวอย่างที่เป็นสถานการณ์ที่มีการปฏิบัติจริงเข้ามาอธิบายหรือใช้ประสบการณ์ใกล้ ตัวโดยวิทยากรให้ความความรู้สักร่วมและยอมรับ ๒๑. การใช้กรณีตัวอย่างที่เป็นสถานการณ์ที่มีการปฏิบัติจริงเข้ามาอธิบายโดยการให้มีการแบ่งกลุ่ม ให้แต่ละกลุ่มย่อยระดมความคิดถึงเหตุการณ์จริงในการทำงานที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ แต่ละกลุ่มหา ปัจจัยที่สนับสนุนพฤติกรรมที่มีคุณธรรมและพฤติกรรมที่ขาดคุณธรรม ๒๒. ผู้นำอบรมนำสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในระหว่างการพัฒนา เช่น เรื่องการตรงต่อเวลาของผู้รับการพัฒนา การเอาใจใส่ในกิจกรรม เป็นการยกตัวอย่างพฤติกรรมให้เห็นความชัดจริงในเรื่องการตรงต่อเวลาที่ ผู้รับการพัฒนาพึงประพฤติในระหว่างการพัฒนา
วิธีการทำ กิจกรรม กลุ่ม	๒๓. การทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมให้เกิดความเพลิดเพลินอันจะเป็นการเสริมสร้างให้ เกิดการเรียนรู้ ๒๔. การทำกิจกรรมเกม ที่มีลักษณะที่เสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น การกินข้าวในกระโถน ปิดตาลอดต้นไม้ และมีการถอดบทเรียนว่า กิจกรรมนั้นสอนอะไร ๒๕. การแบ่งกลุ่มการทำกิจกรรมระดมสมอง (brainstorming) เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ เรียนรู้จากกัน รวมทั้งเพื่อหาสาเหตุของปัญหาต่างๆ ในเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน และร่วมกันหาทางแก้ไขหรือป้องกัน
วิธีการทำ สถานการณ์ จำลอง	๒๖. การแสดงบทบาทสมมติ โดยการสร้างสถานการณ์สมมติขึ้นและเปิดโอกาสให้ผู้รับการพัฒนา แสดงพฤติกรรมในบทบาทสมมตินั้น ๒๗. การสร้างสถานการณ์จำลองในศูนย์พัฒนาที่เชื่อเชิญให้เกิดการกระทำทางบวกที่มีคุณธรรม จริยธรรมจากกลุ่มผู้รับการพัฒนานำการชื่นชม ยกย่องพฤติกรรมของผู้รับการพัฒนานั้นและนำมาเป็น ตัวอย่างในระหว่างการพัฒนา

การจัดกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละวิธีการพัฒนาดังกล่าว ควรพิจารณาตามความเหมาะสมของเวลา
 สถานที่ ขนาด และลักษณะของกลุ่มผู้รับการพัฒนา

๓. การเตรียมความพร้อมและเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา เป็นแนวทางการ
 ออกแบบการพัฒนาด้านการเตรียมผู้เข้ารับการพัฒนาให้มีความพร้อมในการเข้ารับการพัฒนา โดยเน้นการ
 สร้างแรงจูงใจให้ผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีความต้องการเข้าร่วมการพัฒนา ดังตารางที่ ๔.๕๕

ตารางที่ ๔.๕๕ : แนวทางการพัฒนาด้านการเตรียมความพร้อมและเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา

วิธีการจูงใจ	การเตรียมความพร้อมและเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา
ด้วย การสร้าง ความเชื่อถือ	๑. ตั้งชื่อโครงการหรือกิจกรรมไม่ให้ดูเครียดหรือเน้นทางศาสนามากเกินไป ควรสร้างให้เกิดความสนใจมีความทันสมัย ๒. ทำให้กลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการพัฒนามีความศรัทธาในกระบวนการพัฒนาที่มีคุณภาพของโครงการพัฒนาที่ดำเนินการ
ด้วยเหตุผล ทาง ความจำเป็น	๓. หน่วยงานต้นสังกัดให้ความสำคัญและมีความประสงค์ให้มีการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการด้านการบริหารคน บริหารคน และบริหารงานเชิงคุณธรรมจริยธรรมอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการดำเนินการเพื่อตรวจสอบกระบวนการบริหารจัดการเชิงคุณธรรมในสถานศึกษาในสังกัด ๔. นำเสนอผลการสำรวจประเมินความจำเป็นที่อาจเป็นรูปแบบสอบถามเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่แสดงให้เห็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นสิ่งสะท้อนให้ผู้บริหารพิจารณาถึงความจำเป็นในการเข้ารับการพัฒนา
ด้วยผล ประโยชน์	๕. ด้วยข้อมูลที่ทำให้กลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการพัฒนาเห็นประโยชน์ที่ตนจะได้จากการเข้าร่วมอย่างเป็นรูปธรรม นั่นคือ เพื่อให้การดำเนินชีวิตมีความสุข ทำงานได้ผลสัมฤทธิ์ มีความมีเกียรติยศชื่อเสียง และความเจริญก้าวหน้า ฯลฯ ๖. สร้างแรงจูงใจให้กลุ่มเป้าหมายในการรับการพัฒนาด้วยการเสนอผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม เช่น - มีการมอบบัตรผู้ผ่านการพัฒนา - มีการพิจารณาการเข้ารับการพัฒนาในการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง ขอย้าย ฯลฯ - การยกย่องชื่นชมผู้บริหารที่เข้าร่วมการพัฒนาที่เป็นโครงการต่อเนื่อง ในรูปแบบที่เป็นคำกล่าวขวัญหรือให้ฉายา หรือเกียรติบัตร เช่น “ผู้นำที่นิ่งอยู่ในใจคน” หรือ “ผู้นำคุณธรรม” เป็นต้น
การใช้สื่อ ประชาสัมพันธ์	๗. โดยการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เช่น การจัดแสดงนิทรรศการแสดงภาวะคุณลักษณะผู้นำที่โลกต้องการและการประชาสัมพันธ์ในเว็บไซต์ของหน่วยงานต้นสังกัดหรือสถานศึกษา ฯลฯ

๔. การจัดสภาพแวดล้อมอย่างไรที่เอื้อต่อการพัฒนา เป็นการเสนอแนวทางการจัดสภาพแวดล้อมในศูนย์พัฒนา และแนวทางให้ผู้บริหารนำไปจัดสภาพแวดล้อมในองค์กรหรือสถานศึกษาของตนหลังเข้ารับการพัฒนา เพื่อส่งเสริมการพัฒนา ดังตารางที่ ๔.๕๖

ตารางที่ ๔.๕๖ : แนวทางการจัดสภาพแวดล้อมอย่างไรที่เอื้อต่อการพัฒนา

การจัดสภาพแวดล้อมอย่างไรที่เอื้อต่อการพัฒนา	
ในศูนย์พัฒนา	๑. จัดบรรยากาศให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นความรู้สึกโดยมีขนาดและประเภทของกลุ่มผู้รับการพัฒนามناسبةตามวิธีการพัฒนาที่เลือก
	๒. จัดบรรยากาศให้สงบที่เอื้อให้เกิดความสงบทางจิตใจ อยู่ในบรรยากาศที่เป็นธรรมชาติ
	๓. ควรจัดโอกาสให้ผู้รับการพัฒนาได้เข้าไปสัมผัสในสถานการณ์จริงที่มีความต้องการความเมตตาหรือแบ่งปันจากผู้อื่นเป็นอย่างมาก ปลุกเร้าอารมณ์ให้เกิดความรู้สึกร่วมอยากแบ่งปันและทำประโยชน์ให้ผู้อื่นที่ขาดแคลนและต้องการ
	๔. จัดสภาพแวดล้อมให้มีลักษณะเป็นสัปปายะ ๗ คือ สภาพที่สบาย อันเกื้อหนุนพอเหมาะในการพัฒนาจิตใจให้ได้ผลดี ที่เกิดจากสมาธิที่ตั้งมั่น ไม่เสื่อมถอย ๑) อवासสัปปายะ (ที่อยู่ซึ่งเหมาะสมกัน เช่น ไม้พุ่มพุ่มดอกไม้) ๒) โจรสัปปายะ (ที่อยู่ไม่ใกล้ไม่ไกลแห่งความเจริญเกินไป เดินทางไม่ลำบาก)

ตารางที่ ๔.๕๖ : (ต่อ)

	๓) ทัศนคติสัปปายะ (การพูดคุยที่พอประมาณ และในเรื่องที่เหมาะสมที่ขจัดความเร่าร้อนทางจิตใจ) ๔) บุคคลสัปปายะ (บุคคลที่ถูกต้องเหมาะสมกัน เช่น มีท่านผู้ทรงคุณธรรม ทรงภูมิปัญญา เป็นที่ปรึกษาเหมาะสมใจ) ๕) โภชนสัปปายะ (อาหารที่เหมาะสมกัน เช่น ถูกกับร่างกายเกื้อกูลต่อสุขภาพ ทานง่าย ไม่เป็นไปเพื่อความสำราญ) ๖) อุตสัปปายะ (ดินฟ้าอากาศ ธรรมชาติแวดล้อมที่เหมาะสมกัน เช่น ไม่หนาวเกินไป ไม่ร้อนเกินไป) ๗) อิริยาบถสัปปายะ (อิริยาบถที่เหมาะสมกัน คือ มีกิจกรรมที่มีการเคลื่อนไหวที่พอดี)
ในองค์การหรือสถานศึกษา	๕. สร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยสร้างระบบเพื่อตรวจตราดูแล อาจจะโดยการตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเป็นการตอบแทนผู้กระทำดีอันพึงประสงค์ คือ การทำดีต้องได้ดี ๖. จัดกิจกรรมต่างๆ ในองค์การให้ผู้บริหารและคณะครูมีการปฏิบัติจริงที่ทําเพื่อส่วนรวม (องค์การและสังคม) อาจจะเป็นการเริ่มทำงานเล็กๆ มาก่อน เช่น การสละเวลาออกเยี่ยมผู้ปกครอง การทำการกุศลเพื่อสังคม ฯลฯ ๗. จัดโอกาสให้ผู้บริหารฯ ได้เข้าถึงบุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสามารถได้รับการปรึกษา เรียนรู้ ฯลฯ ๘. จัดระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วม เพื่อระดมความคิดจากผู้ร่วมงาน นักเรียน ในการบริหารจัดการ โดยอาจจัดเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจต่างๆ ๙. ปรับสภาพแวดล้อมในองค์การ ไม่ให้มีความตึงเครียด ควรมีบรรยากาศของธรรมชาติ มีต้นไม้ สวนหย่อม สัตว์เลี้ยง เพื่อความรื่นรมย์ ปลอดโปร่ง ผ่อนคลายทางจิตใจ มีการจัดสถานที่สำหรับปฏิบัติกิจเพื่อพัฒนาจิต เช่น ห้องสวดมนต์ทำสมาธิ ห้องละหมาด ฯลฯ

๕. คุณสมบัติของวิทยากร หรือผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ในการพัฒนา เป็นการเสนอแนวทางการคิดสรรวิทยากรหรือ Facilitator โดยกำหนดคุณสมบัติต่างๆ ในด้านภาพลักษณ์ ด้านบุคลิกลักษณะ ด้านความสามารถ ดังตารางที่ ๔.๕๗

ตารางที่ ๔.๕๗ : คุณสมบัติของวิทยากร หรือผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ในการพัฒนา

	คุณสมบัติของวิทยากร หรือผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ในการพัฒนา
ด้านภาพลักษณ์	๑. เป็นบุคคลต้นแบบ (role model) ประพฤติปฏิบัติตนได้ตามคุณลักษณะที่จะนำมาพัฒนาผู้อื่น ไม่มีปัญหาเรื่องความประพฤติด้านศีลธรรม สามารถพูดได้จากประสบการณ์จริงของตน ๒. ได้รับความศรัทธาจากผู้รับการพัฒนาในด้านภาพลักษณ์ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ มีประสบการณ์จริง รวมทั้งเป็นที่ยอมรับและศรัทธาด้านพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคุณธรรมที่จะพัฒนาผู้อื่น และด้านการบริหารองค์การทางการศึกษาด้วย
ด้านบุคลิกลักษณะ	๓. มีความเชื่อมั่น บุคลิกภาพดี หน้าตามีราศี มีจิตวิญญาณของความเป็นครู ๔. มีคุณสมบัติที่สร้างให้เกิดกัลยาณมิตรได้ คือมีองค์ประกอบของกัลยาณมิตร ๗ คือ รู้จักพูด รู้จักอดทน รู้จักอธิบาย รู้จักชักนำในทางที่ดีงาม ซึ่งล้วนก่อให้เกิดความน่ารักในทางที่ดีงาม ซึ่งล้วนก่อให้เกิดความน่ารัก ความน่าเคารพ ความน่าพอใจ ๕. เป็นผู้มีคุณสมบัติตามเทศกธรรม ๕ ในการพัฒนาผู้อื่นในด้าน

ตารางที่ ๔.๕๖ : (ต่อ)

	๑) ความสามารถในการให้แนวคิดไปตามลำดับ ๒) ความสามารถในการชี้แจงเหตุผล ๓) เป็นผู้ให้คำสอนด้วยความเมตตา ๔) เป็นผู้ไม่เห็นแก่สินจ้างในการสอน ๕) เป็นผู้ดำเนินการสอนโดยไม่ทำให้ตนหรือผู้อื่นเดือดร้อน เสียหาย
ด้านความสามารถ	๖. มีความสามารถในการสื่อสาร โดยเฉพาะการใช้น้ำเสียงปลุกเร้าอารมณ์ให้เกิดความรู้สึกซาบซึ้ง จูงใจให้คล้อยตาม ให้ผู้ฟังมีจินตนาการและเห็นภาพอย่างชัดเจน ๗. มีความสามารถทางปัญญา ไหวพริบในการตอบคำถามและการดำเนินการพัฒนาให้มีความน่าสนใจ น่าเรียนรู้ ๘. สามารถกระตุ้นจูงใจในหลายๆ รูปแบบ ให้คนกล้าแสดงความคิดเห็นและอยากมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ๙. สามารถเชื่อมโยงความสำคัญของคุณธรรมกับการบริหารให้ประสิทธิภาพและความสำเร็จได้ ๑๐. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการแบ่งปัน และสังเคราะห์เป็นประเด็นต่าง ๆ สรุปรวบยอดเพื่อการเรียนรู้

๖. อุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา เป็นการเสนอแนวทางการจัดเตรียมอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา นอกเหนือจากอุปกรณ์เครื่องใช้พื้นฐานในการอบรมทั่วไป เช่น (คอมพิวเตอร์ เครื่องฉายสไลด์ หรือภาพยนตร์ เครื่องเสียง กระดาน ฯลฯ) ซึ่งแบ่งเป็น ๑) สื่อเพื่อการพัฒนาต่างๆ ๒) เกม และกิจกรรมสนทนากาต่างๆ ๓) กิจกรรมใช้เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการฝึกปฏิบัติจริง ดังตารางที่ ๔.๕๘

ตารางที่ ๔.๕๘ อุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา

ประเภท	ลักษณะของอุปกรณ์และเครื่องมือ
๑. สื่อเพื่อการพัฒนาต่างๆ เช่น ภาพ เพลง ธรรมะ วิดีทัศน์ ละครสั้น ตัวอย่างโฆษณาที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ	๑.๑ สื่อที่แสดงให้เห็นถึงอานิสงส์หรือผลดีของการมีคุณธรรมในเรื่องนั้นๆ และผลเสียของการขาดคุณธรรมในเรื่องนั้นๆ ที่มีต่อตนเองหรือผู้อื่น เช่น โทษของความเห็นแก่ตัว โทษของความโกรธ ฯลฯ มีจุดประสงค์เพื่อ - ให้เห็นภาพพฤติกรรมที่มีหลักธรรมคุณธรรมจริยธรรมที่แสดงถึง คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย - เน้นให้เกิดความสะเทือนทางอารมณ์ ด้านความรู้สึก เพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม ๑.๒ สื่อที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ครู นักเรียน หรือผู้ปกครอง) ที่กล่าวถึงความคาดหวังจากผู้บริหารสถานศึกษา ที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าและการกิจอันยิ่งใหญ่ เพื่อโน้มน้าวใจให้ผู้บริหารฯ เห็นถึงความเร่งด่วนในการกระทำความดีต่างๆ มีจุดประสงค์เพื่อ - ให้ทราบความคาดหวังที่แสดงให้เห็นถึงอารมณ์และความรู้สึกของกลุ่มตัวแทนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง - เน้นให้เกิดผลกระทบทางอารมณ์ความรู้สึก เพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม ๑.๓ สื่อที่ทำขึ้นจากการจำลองสถานการณ์ต่างๆ โดยใช้นักแสดง เป็น ที่ให้ผู้รับการพัฒนารู้เห็นพฤติกรรมของผู้บริหารฯ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทีแสดงให้เห็นผลทั้งด้านคุณและโทษจากพฤติกรรมนั้นๆ มีจุดประสงค์เพื่อ - ให้เห็นภาพเหตุการณ์จำลองสถานการณ์จริง ที่แสดงถึงคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอัน

ตารางที่ ๔.๕๘ : (ต่อ)

	ฟังประสงค์ อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย - เน้นให้เกิดผลกระทบทางอารมณ์ความรู้สึก เพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม
๒. เกม และกิจกรรม สนทนาการต่างๆ	๒.๑ ประเภทที่ทำให้เกิดการละลายพฤติกรรมในช่วงต้นของการดำเนินการพัฒนา มีลักษณะที่สร้างความสนุกสนานต่างๆ ที่จัดทำอยู่ทั่วไป ซึ่งอาจจะให้แนวคิดบางอย่างในการทำงาน เช่น การสื่อสาร การร่วมมือช่วยเหลือกัน การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความอดทน ฯลฯ มีจุดประสงค์เพื่อ - ทำให้เกิดความคุ้นเคยและไว้วางใจกันระหว่างผู้รับการพัฒนา - มีการกล้าแสดงออกรวมทั้งด้านความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ๒.๒ ประเภทที่จำลองเหตุการณ์ ที่มีส่วนให้มีการฝึกฝนคุณลักษณะที่ต้องการ โดยการเสริมสร้างปัญหาและเกิดความเพลิดเพลินในเวลาเดียวกันมีจุดประสงค์เพื่อ - ทำให้ผู้รับการพัฒนามีความสนุก มีความสนใจและมีส่วนร่วมในขณะที่กำลังมีการเรียนรู้
๓. กิจกรรมใช้เป็น เครื่องมือที่ทำให้เกิดการ ฝึกปฏิบัติจริง	๓.๑ กิจกรรมพัฒนาจิตต่างๆ ที่สนับสนุนการพัฒนาจิต เช่น การสวดมนต์ นั่งสมาธิ การฝึกสติ มีจุดประสงค์เพื่อ - ทำให้ผู้รับการพัฒนามีโอกาสพัฒนาจิตให้มีสมาธิและสติ อันเป็นการสร้างพื้นฐานทางจิตให้เหมาะต่อการพิจารณาและเรียนรู้ - ทำให้ผู้รับการพัฒนาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการใช้ชีวิตและการทำงาน ๓.๒ กิจกรรมลักษณะเฉพาะด้านต่างๆ ที่จัดทำเพื่อเป็นโอกาสให้มีการปฏิบัติพฤติกรรมอันพึงประสงค์ เป็นการจัดการเหตุการณ์ให้ผู้บริหารลองปฏิบัติตน เช่น การจัดกิจกรรมทำบุญใส่บาตร การบริจาค การใส่บาตร ความดี-ความชั่ว การทานอาหารมังสวิรัต การทานอาหารในกระโถน กิจกรรมที่ยั่วให้เกิดความโกรธ กิจกรรมที่ฝึกฝนความอดทน ฯลฯ มีจุดประสงค์เพื่อ - ทำให้ผู้รับการพัฒนามีโอกาสปฏิบัติตนในเหตุการณ์จริง เกิดการพิจารณาและเรียนรู้ - เกิดความสะเทือนทางอารมณ์ ความรู้สึกเพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม

ขั้นที่ ๓) การดำเนินการพัฒนา

ในการดำเนินการพัฒนา เพื่อเป็นการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยยึดหลักการที่สร้างความชัดเจน การตั้งใจ กล้าหาญ และร่าเริง คือ

๑. การสร้างความชัดเจนด้านนโยบายและความจำเป็นในการพัฒนา

๒. การตั้งใจให้มีความต้องการในการเข้ารับการพัฒนา คือ ทำให้กลุ่มผู้รับการพัฒนาเป้าหมายเห็นประโยชน์ในการพัฒนา เช่น ประโยชน์ด้านผลลัพธ์ ด้านการงาน และการดำเนินชีวิต โดยอาจพิจารณาการเข้าร่วมการพัฒนาในการเลื่อนตำแหน่ง หรือการได้รับรางวัลด้านอื่นๆ

๓. การส่งเสริมให้ทุกคนมีความกล้าหาญ ในการแสดงออกถึงความคิด และยกย่องการกระทำที่ดี

๔. การสร้างความร่าเริงสนุกสนานและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ

โดยมีการดำเนินด้านกิจกรรมที่จำเป็นก่อนการพัฒนา กิจกรรมที่จำเป็นระหว่างเข้ารับการพัฒนา กิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนา ดังตารางที่ ๔.๕๙

ตารางที่ ๔.๕๙ : กิจกรรมที่จำเป็นในขั้นตอนการพัฒนา

มิติ	การดำเนินการพัฒนา
กิจกรรมที่จำเป็นก่อนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์	๑. ทำกิจกรรมการเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนาที่ระบุไว้ในขั้นการออกแบบการพัฒนา ๒. กิจกรรมที่ทำให้กลุ่มเป้าหมายในการรับการพัฒนาระหนักเห็นถึงความสำคัญและมีความต้องการที่จะเข้าร่วมการพัฒนาด้วยความสมัครใจ ด้วยการคิดวิเคราะห์ตัวเองอย่างถ่องแท้และเป็นกลาง เพื่อผลของการพัฒนาที่จะได้ประโยชน์แก่ตนเอง ๓. หน่วยงานต้นสังกัดพึงมีกิจกรรมในการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษา โดยคำนึงถึงมาตรฐานด้านคุณธรรมเท่าเทียมกับคุณลักษณะด้านสมรรถนะ
กิจกรรมที่จำเป็นระหว่างเข้ารับการพัฒนาคคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์	๑. กิจกรรมสนทนากลุ่มการคลายเครียดที่สร้างความคุ้นเคยกันเองในกลุ่มผู้รับ การพัฒนาและต่อผู้ดำเนินการพัฒนา ๒. กิจกรรมทางศาสนา เช่น การสวดมนต์ การฝึกสมาธิ ทำให้จิตใจสงบ เพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนา ๓. กิจกรรมศึกษาดูงานในสถานที่ที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ๔. กิจกรรมที่สรุปการเรียนรู้และสร้างปฏิญญาร่วมกันว่าจะพัฒนาตนเองหรือดำเนินการในเรื่องใด ๕. กิจกรรมแบ่งกลุ่มออกไปเรียนรู้เชิงกรณีศึกษา ด้วยการหมุนเวียนกันไปเยี่ยมสถานศึกษาที่จริงที่มีการจัดกิจกรรมที่มีรากฐานมาจากการบริหารจัดการเชิงคุณธรรม ให้แต่ละกลุ่มทำข้อสรุปจากการเข้าเยี่ยมและนำมานำเสนอ ๖. กิจกรรมที่เรียนรู้จากธรรมชาติ เช่น การเดินป่า การปีนเขา เพื่อสะท้อนให้เกิดแง่คิดจากธรรมชาติให้แก่ตนเอง ๗. กิจกรรมในตอนเช้า ช่วงอากาศเย็นสบาย เพื่อสร้างจิตสำนึกให้รักชาติ เสียสละเพื่อสังคม เช่น การร้องเพลงชาติ เพลงปลุกใจ ฟังการพูดปลุกใจ ให้ตระหนักถึงความสำคัญของประเทศชาติ และให้รัก และเสียสละเพื่อประเทศชาติ และสังคมส่วนรวม
กิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนาคคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์	๑. จัดโครงการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมแบบต่อเนื่องเพื่อสร้างเสริมให้เกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ในกลุ่มผู้รับการพัฒนากการ โดยกำหนดกิจกรรมการพัฒนาเป็นช่วงเวลาเพื่อให้มีการติดตามความก้าวหน้าพัฒนาการ การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในพัฒนาการ การหาทางแก้ไข รวมทั้งการให้แรงกระตุ้นเพื่อการพัฒนา ๒. มีหน่วยงานส่วนกลางเพื่อติดตามการดำเนินการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมหรือพฤติกรรมที่ได้ทำเป็นข้อสรุป(ปฏิญญา) และแผนปฏิบัติการ (action plan) ไว้ในระหว่างการพัฒนา อย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ โดยการกำหนดกิจกรรมการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เป็นวิถีชีวิต ๓. กระทรวงควรมีการกำหนดเป็นนโยบายให้ผู้บริหารฯที่ได้เข้ารับการพัฒนากถ่ายทอดสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการต่อยอดการเรียนรู้และเสริมสร้างพฤติกรรมอันพึงประสงค์ ๔. เขตพื้นที่การศึกษาควรเอื้ออำนวยให้มีการจับคู่ในการปรึกษาหารือ เพื่อให้การพัฒนามีความต่อเนื่องและส่งผลเป็นรูปธรรมด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารฯ เลือกผู้บริหารฯ อื่นคนเป็นคู่ปรึกษา ให้คำแนะนำซึ่งกันและกันโดยตรง

ตารางที่ ๔.๕๙ : (ต่อ)

๕. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการให้รางวัลผู้ที่มีความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนหรือปณิญา หรือให้รางวัลกับผู้ที่มีการพัฒนาตนและสถานศึกษาอย่างเด่นชัด รางวัลนั้นอาจเป็นการประกาศเกียรติคุณ การเป็นสถานศึกษาหรือผู้บริหารที่มีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่เป็นต้นแบบทางคุณธรรม
๖. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดกิจกรรมให้มีการเผยแพร่ผลงาน วิธีการในการดำเนินงานของสถานศึกษาหรือผู้บริหารฯ ที่ประสบผลสำเร็จด้านพัฒนาการด้านคุณธรรม เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและเป็นการสนับสนุนผู้บริหารฯท่านอื่น

ขั้นที่ ๔) การประเมินผลการพัฒนา

การประเมินผลการพัฒนา เพื่อการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรหรือโครงการพัฒนาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยมีการประเมินในระหว่างการพัฒนา และการประเมินและการติดตามผลหลังการพัฒนา โดยพิจารณาในมิติต่างๆ พร้อมทั้งวิธีการ ดังตารางที่ ๔.๖๐

ตารางที่ ๔.๖๐ : การประเมินในระหว่างการพัฒนา

การประเมินในระหว่างการพัฒนา	
มิติพิจารณา	วิธีการ
๑. ความเหมาะสมของเนื้อหาสาระและวิธีการพัฒนา	-การสังเกต -โดยการรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในรูปแบบต่างๆ เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ฯลฯ
๒. ความเหมาะสมของกิจกรรมต่างๆ ที่น่าจะส่งผลในการเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์	-การสังเกต -โดยการรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในรูปแบบต่างๆ เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ฯลฯ
๓. ความเหมาะสมในการจัดกลุ่มให้ผู้เข้ารับการพัฒนาที่เอื้อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามคุณสมบัติต่างๆ เช่น อายุ การศึกษา ทักษะประสบการณ์	การสังเกต
๔. ความพร้อมของอุปกรณ์และเครื่องมืออำนวยความสะดวก รวมทั้งบุคลากร เช่น ความรู้ความสามารถของผู้อบรม จำนวนครูสนับสนุน ฯลฯ	-การสังเกต -โดยการรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในรูปแบบต่างๆ เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ฯลฯ
๕. ความเหมาะสมของผู้ดำเนินการพัฒนา (วิทยากร) โดยพิจารณาจากความสามารถในการสร้างความสนใจ การจูงใจและการควบคุมสถานการณ์ต่างๆ	การสังเกต
๖. พฤติกรรมของผู้รับการพัฒนาที่แสดงออกถึงความสนใจที่แสดงออกมา เช่น ความกระตือรือร้นและความมีพลัง	การสังเกต
๗. การให้ความร่วมมือ โดยผู้รับการพัฒนาในกิจกรรมต่างๆ เช่น ความตรงต่อเวลา การพูดคุยกันเอง ความสนใจ การให้เกียรติและความรับผิดชอบ ในภารกิจที่ได้รับมอบหมายในระหว่างการพัฒนา	การสังเกต

ตารางที่ ๔.๖๐ : (ต่อ)

๘. การประเมินหาความสนใจหรือความต้องการของผู้รับการพัฒนาเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมต่างๆ ที่ตนปรารถนาที่จะเรียนรู้พัฒนา	ด้วยการให้ผู้รับการพัฒนาสรุปการเรียนรู้ของตนในแต่ละช่วงเวลา อาจจะนำเอาไปติดไว้ที่กระดานหลังห้องกิจกรรมและให้ผู้ช่วยดำเนินการแยกประเด็น
๙. ผลกระทบในระดับอารมณ์ ความรู้สึก การเรียนรู้ของผู้รับการพัฒนาจากกิจกรรมต่างๆ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์	-การสังเกต -ด้วยการให้ผู้รับการพัฒนาสรุปการเรียนรู้ของตนในแต่ละช่วงเวลา มีการแยกประเด็น
๑๐. การประเมินความก้าวหน้าหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการพัฒนาน่าจะเป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาในแต่ละช่วง	ด้วยการให้ผู้รับการพัฒนาสรุปการเรียนรู้ของตนในแต่ละช่วงเวลา มีการแยกประเด็น
๑๑. การประเมินผลการพัฒนาด้วยพิจารณาจากการยอมรับและพร้อมดำเนินการเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นรูปธรรม	- การที่ผู้บริหารมีการเขียนปฏิญญา - การที่ผู้บริหารมีการเขียนแผนปฏิบัติการ
การประเมินและการติดตามผลหลังการพัฒนา	
มิติพิจารณา	วิธีการ
ด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร	
๑. พฤติกรรมของผู้บริหารฯ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่จะดำเนินการ ซึ่งได้ระบุไว้ในปฏิญญาหรือแผนปฏิบัติการ	สอบถามบุคคลที่เกี่ยวข้องโดย - การเยี่ยมเยียนโดยหน่วยงานประเมิน
๒. พฤติกรรมของผู้บริหารฯ ที่ไม่ยุ่งเกี่ยวกับบอขายมุข	- ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น
๓. พฤติกรรมของผู้บริหารฯ ที่เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหลังการเข้ารับการพัฒนา	- การสนทนากลุ่ม (Focus group) - กำหนดกิจกรรมการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เป็นวิถีชีวิต
ด้านผลการดำเนินงานของผู้บริหาร	
๕. ความรวดเร็ว คล่องตัวด้านการสื่อสารกันในการทำงานในทีมงาน	สอบถามบุคคลที่เกี่ยวข้องโดย
๖. การบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน	- การเยี่ยมเยียนโดยหน่วยงานประเมิน
๗. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	- ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น
๘. ความมีส่วนร่วมของทีมงาน (team participation)	- การสนทนากลุ่ม (Focus group)
๙. ผลลัพธ์ใหม่ๆ เช่น กิจกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น อันเป็นผลมาจากการมีคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารฯ ซึ่งล้วนก่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษาและสังคม	- กำหนดกิจกรรมการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เป็นแนวการดำเนินงาน
๑๐. การดำเนินการและการติดตามประเมินผลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	
ด้านผลที่มีต่อองค์กร	
๑๑. ความเป็นอยู่อย่างพอเพียงไม่มีหนี้สินของคนในองค์กร	สอบถามบุคคลที่เกี่ยวข้องโดย
๑๒. ความสุขและความผูกพันในการทำงานของคนในองค์กร	- การเยี่ยมเยียนโดยหน่วยงานประเมิน
๑๓. นวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร	- ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น
๑๔. ความก้าวหน้าและทันสมัยที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	- การสนทนากลุ่ม (Focus group)
๑๕. ด้านการมีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นต้นแบบของสถานศึกษาที่มีรูปแบบของคุณลักษณะผู้นำทางคุณธรรม	- กำหนดกิจกรรมการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร
๑๖. ติดตามระดับของความเสี่งต่างๆในองค์กร ควรจะน้อยลง	

การนำแนวทางมาสร้างเป็นรูปแบบจำลองโมเดล CTHR - SA MODEL

การนำแนวทางดังกล่าวข้างต้นมาสร้างเป็นรูปแบบจำลองโมเดล CTHR - SA MODEL “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง” ตามหลัก ๑๐๘ พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ และหลักการแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง และได้้นำแนวคิดการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในแนวคิดเชิงวิชาการ พร้อมทั้งหลักวิชาตามแนวทางของพุทธศาสนาที่มีวิธีการพัฒนาตามหลักพุทธ เรียกว่า ไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา เป็นระบบศึกษาพัฒนาอย่างบูรณาการ ๓ ด้าน ได้แก่

๑. ด้านศีล เป็นการฝึกฝนด้านพฤติกรรม โดยใช้ศีลเป็นเครื่องมือ คือ วินัย เป็นตัวจัดการเตรียมชีวิตให้เอื้อต่อการพัฒนาทำให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาศีล ด้านการพัฒนาการอยู่ร่วมกันในสังคมด้วยดี อย่างเกื้อกูลเป็นประโยชน์ และมีอาชีพที่ถูกต้อง และสามารถพัฒนาพฤติกรรมให้ดีขึ้นได้อย่างไร

๒. ด้านสมาธิ เป็นการฝึกคุณภาพของจิตใจ หรือยกจิตใจให้สูง พัฒนาคุณสมบัติของจิต ในด้านคุณธรรม เช่น เมตตา กรุณา เน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาจิต เป็นการฝึกอบรมเสริมสร้างจิตใจให้พร้อมสมบูรณ์ด้วยคุณสมบัติ ๓ ด้าน คือ ๑) คุณภาพจิต ได้แก่ คุณธรรมต่างๆ ๒) สมรรถภาพจิต หรือความสามารถของจิต ๓) สุขภาพจิต คือ มีจิตที่มีสุขภาพดี ทำให้มีจิตใจดีได้อย่างไร

๓. ด้านปัญญา เป็นการฝึกอบรมหรือพัฒนาในด้านความรู้จริง รู้เท่าทันโลกและชีวิต เน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาปัญญา ที่เป็นความรู้ ความเข้าใจในศิลปวิชาการ ปัญญาที่เป็น การรับรู้ เรียนรู้อย่างถูกต้องความเป็นจริง ไม่บิดเบือน หรือเอนเอียงด้วยอคติ ปัญญาที่เป็น การวินิจฉัยด้วยการใช้ปัญญาโดยบริสุทธิ์ใจ ปัญญาที่เข้าใจโลกและชีวิตตามความเป็นจริง รู้ทางเสื่อม ทางเจริญ และเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง รู้วิธีแก้ไขปัญหา และสร้างสรรค์ความสำเร็จ ที่ทำให้พัฒนาตน พัฒนาชีวิต และสังคมให้เจริญดียิ่งๆ ขึ้นไป และปัญญาที่รู้เท่าทันธรรมชาติของสังขาร คือ โลกและชีวิต เข้าถึงความจริงแท้ ถึงขั้นทำให้จิตใจเป็นอิสระ หลุดพ้นจากความทุกข์โดยสมบูรณ์ จะพัฒนาให้มีความรู้ดีได้อย่างไร ทั้ง ๓ ด้านนี้เป็นประเด็นที่จะนำมาศึกษาด้วยกับหลักพุทธปาณิกสูตร “ปาณิกธรรม ๓” บูรณาการร่วมกับ หลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) ดังนี้ ๑. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ตามหลักจกขุมา (ศีล สมาธิ ปัญญา) ๒) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ตามหลักวิรูโร (ศีล สมาธิ ปัญญา) และ ๓) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ตามหลักนิสสัยสัมปโน (ศีล สมาธิ ปัญญา)

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ตามหลักจกขุมา

การฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารตน ตามหลักจกขุมา เป็นวิธีการพัฒนา การปรับทัศนคติ เจตคติ เพิ่มแรงจูงใจ การกระตุ้นให้เกิดพลังใน การปฏิบัติหน้าที่ของความเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาให้มองอนาคตมากยิ่งขึ้น ทั้งยังช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ มีทัศนคติกว้างไกล มีคุณภาพ เป็นการยกระดับความสามารถในการวางแผนในการทำงานของ ผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความกล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาและอุปสรรค เพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่ กระบวนการปฏิบัติงานได้ทุกระบวนการให้เท่าเทียมกับภาระงานที่มอบทำและเป็นกระบวนการ

ปรับปรุงการทำงานให้เป็นไปตามความต้องการตามนโยบายของสถานศึกษา ซึ่งจะต้องอาศัยหลักพุทธธรรมมาเสริมเข้าในส่วนของเนื้อหาว่าจะสามารถนำไป สร้างรูปแบบให้เกิดระบบ หรือการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ด้วยหลัก ศิล ๕ มาพัฒนา ในด้านการครองตน คือ ๑) ด้านการพัฒนาบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย คือ กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีความซื่อสัตย์ สุจริต และ มีความรับผิดชอบสูง ๒) ด้านการพัฒนาด้านทักษะทางสังคม ที่เหมาะสมแบบไทย คือ รักษาและสืบทอดวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของไทย และทำความดีเพื่อความสุขสวัสดิ์ทั้งแก่ตนเองและประเทศชาติ เป็นผู้กล้าและบากบั่นที่จะทำความดี ความถูกต้องและเป็นธรรม และปรับปรุงเสริมสร้างสภาวะแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน เป็นต้น

๑. การฝึกอบรมตามหลักศิล ๕ ด้านจักษุมา

การฝึกอบรมตามหลักศิล ด้านจักษุมา เป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาด้วยการฝึกฝนอบรม โดยเน้นการตอกย้ำถึงการปฏิบัติงานที่เป็นแบบแผนข้อบังคับที่บัญญัติ คือ วางหรือกำหนดขึ้นไว้ถึงอนาคต เป็นทำนองประมวลกฎหมาย สำหรับกำกับความประพฤติของ สมาชิกในหมู่ชนหรือชุมชนหนึ่ง โดยสอดคล้องกับความมุ่งหมายของหมู่คณะหรือชุมชนนั้น โดยเฉพาะ^๑ เพราะศิลเป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติ ทุกข้อ ทุกคำสอนของพระพุทธเจ้าในการนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ถึงอนาคตไม่ล้าสมัย เป็นคำสอนที่เป็นความจริงที่พุทธศาสนิกชนควรนำมาปฏิบัติ^๒ เพื่อเป็น การเพิ่มศักยภาพให้ผู้บริหารสถานศึกษา ให้ได้รับการอบรมตามหลักศิล ด้านจักษุมา โดยเน้นโครงการอบรมการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ด้านศิล ด้านสมาธิ อย่างน้อยปีละหลายๆ ครั้ง ตามวาระต่างๆ ในสำนักปฏิบัติธรรม หรือ วัดต่างๆ ที่เปิดอบรมด้านการรักษาศิลด้านการปฏิบัติสมาธิ เป็นการเสริม เพิ่มศักยภาพให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนการพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ในอนาคต ดังนั้นการจัดการฝึกอบรมตามหลักศิล ด้านจักษุมาเป็นวิธีการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคิดวิเคราะห์วางแผนงานที่จะเกิดในอนาคตอย่างมีระเบียบแบบแผน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีคุณภาพชีวิตที่ดี ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้พบเห็น^๓

การฝึกอบรมด้านศิล ๕ ในการบริหารตน เป็นกระบวนการพัฒนาลักษณะบุคคล และสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยการฝึกปฏิบัติการสำรวมกาย วาจา ให้มีความดีงาม หากผู้บริหารสถานศึกษา มีศิลก็จะได้รับการยอมรับนับถือ ถ้าไม่มีศิลก็ไม่มีใครยอมรับ^๔ ซึ่งกระบวนการพัฒนา ลักษณะบุคคล พระพุทธเจ้าทรงวางหลักการพัฒนาตามหลักของ ศิล ตัวศิลเป็นเรื่องของการมีวินัย ศิลคลุม ๒ เรื่อง คือ ๑) การมีวินัยในตนเอง ๒) การมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งที่อยู่รอบข้าง ชุมชน อยู่ในชั้นของศิล การรักษา กาย รักษาใจ รักษาวาจา เพราะฉะนั้น การที่เราจะปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น เราจะวางตัวอย่างไรจะใช้ คำพูดอย่างไร เพื่อคำพูดที่ใช้แล้วมีความรู้สึกที่ดี เพราะคำพูดนั้นสำคัญ อาจเป็นคำพูดที่น่ารังเกียจ มาสู่ตนเองให้มีคุณสมบัติ ๓ ประการ คือ ๑) การมีวินัยในตนเอง ๒) การใช้กาย

^๑ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๔๓๑-๔๓๒.

^๒ สัมภาษณ์ ดร.เพชรนิลนทร์ การะวิโก, รองผู้อำนวยการโรงเรียนธัญรัตน์, ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^๓ สัมภาษณ์ นางสินีนาน สุทธิช่วย, รองผู้อำนวยการโรงเรียนบางขุนเทียน, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^๔ สัมภาษณ์ นายไพโรจน์ สิทธินันท์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวิชาการ, ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

หมายถึง มีจิตเอื้อเฟื้อ มีจิตบริการและ ๓) การมีปฏิสัมพันธ์กับทุกคนหรือกับสิ่งแวดล้อมในทางที่ดีงามและมีคุณธรรมหรือมีศีล สมาธิ มีจิตแน่วแน่มั่นคง มีองค์ความรู้ในอาชีพ ทำให้มีหน้าที่การงานที่มีคุณภาพ^๕

สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมด้านศีล ด้านจักษุมา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดพฤติกรรมที่ดี มีบุคลิกภาพงดงาม เป็นแบบอย่างที่เกิดขึ้นให้เกิดการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล ซึ่งลักษณะที่ไม่ใช่เป็นการบังคับหรือการสั่งการ การมีส่วนร่วมของโครงการฝึกอบรมด้านศีลธรรมที่มีความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่นกับสำนักปฏิบัติธรรม และวัดต่างๆ ซึ่งจะต้องอาศัยวิทยากรที่มีความรู้ ความประพฤติดีที่งามอย่างพระสงฆ์ในการช่วยเสริมการปฏิบัติ ศีลธรรมอย่างเข้มแข็งและจะต้องจัดโครงการฝึกอบรมไปที่วัดในระยะเริ่มแรก เมื่อผู้บริหารสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติได้แล้วก็สามารถจะจัดโครงการที่สถานศึกษาหรือสถานที่ปฏิบัติธรรมในทางพระพุทธศาสนาจะช่วยให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปในทางที่ดีในอนาคต ซึ่งจะต้องมีการจัดกันอย่างต่อเนื่องมีความจริงจังในการปฏิบัติการฝึกอบรม รวมทั้งการประเมินผลภายหลังจากการฝึกอบรมตามกรอบของศีลธรรมอันดี

๒. การพัฒนาตามหลักศีล ด้านจักษุมา

อริศัลสิกขา (สิกขา คือ ศีลอันยัง) เป็นข้อปฏิบัติสำหรับการศึกษาที่ฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการสัมพันธ์ติดต่อกับปฏิบัติจัดการกับสิ่งแวดล้อม ทั้งทางวัตถุและทางสังคม ทั้งด้วยอินทรีย์ต่างๆ และด้วยพฤติกรรมทางกาย วาจา การมีวิถีชีวิตที่ปลอดเวรภัยไร้การเบียดเบียน หรือการดำเนินชีวิตที่เกื้อกูลแก่สังคมและแก่โลกในทางความประพฤติอย่างสูง^๖

ฉะนั้น จึงจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีการพัฒนา การศึกษาฝึกฝนอบรมให้มีศีลขั้นพื้นฐานสำหรับมนุษย์ ได้แก่ ศีล ๕ มีสาระมุ่งไปเพื่อการไม่เบียดเบียน ซึ่งเป็นขั้น เริ่มต้นของการสร้างสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เกื้อกูลศีล ต่อจากนั้นจะเป็นการเน้นการเกื้อกูล สิ่งแวดล้อมและความเป็นอยู่ส่วนตัว และการฝึกหัดขัดเกลา (กิเลส) ตนเอง การรักษาศีลมีเป้าหมาย หลัก ๒ ประการ คือ เป็นการขัดเกลากิเลสพัฒนาตนเองให้เป็นคนดีได้ทั้งในขณะปัจจุบัน ตลอดจนถึงอนาคตข้างหน้า สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างสันติ สุข และเพื่อเกื้อกูลประโยชน์ต่อผู้อื่นและต่อสังคมได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต^๗

๓. การพัฒนาตามหลักสมาธิ ด้านจักษุมา

อริจิตสิกขา (สิกขาคือจิตอันยัง) เป็นข้อปฏิบัติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการฝึกอบรมจิตเพื่อพัฒนาด้านให้เกิด คุณธรรม เช่น สมาธิอย่างสูง การสั่งจากามและอกุศลธรรมทั้งหลาย^๘

ผู้บริหารสถานศึกษาควรต้องพัฒนาฝึกอบรมจิต “สมาธิ” เพื่อให้จิตมีใจตั้งมั่น, ความตั้งมั่นแห่งจิต, การทำให้ใจสงบ แน่วแน่ ไม่ฟุ้งซ่าน, การมีจิตกำหนดแน่วแน่อยู่นิ่งในสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยเฉพาะ^๙

วิธีการพัฒนา “หลักการฝึกจิต” ให้มีคุณภาพและสมรรถภาพเพื่อให้จิตเข้มแข็ง แน่วแน่

^๕ สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ, รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^๖ ชุ.ม. (ไทย) ๒๙/๑๐/๔๘.

^๗ พระเมธีวราภรณ์ (สุทัศน์ วรทสสี), เบญจศีลเบญจธรรม : อุดมชีวิตของมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ต้นบุญ, ๒๕๕๑), หน้า ๔๒-๔๓.

^๘ ชุ.ป (ไทย) ๓๐/๔๑/๖๐๖-๖๐๗.

^๙ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๔๔๖.

และสงบ ผ่องใสบริสุทธิ์ ปราศจากสิ่งรบกวนให้เศร้าหมอง สามารถควบคุมตนเองได้ดี คือการฝึกเรียนรู้ที่จะควบคุมใจไม่ให้ตกอยู่ในอำนาจแห่งโลภะ โทสะ โมหะ เพื่อให้เกิดสติและรู้เท่าทันอยู่เสมอ^{๑๐}

การฝึกสมาธิเป็นกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อยกระดับ ศักยภาพ สมรรถนะ และความสามารถรอบด้าน อันมีผลทำให้ การมีสติในการทำงาน การดำเนินชีวิต การคิด แก้ไขปัญหาต่างๆ จะไม่เกิดความผิดพลาดได้โดยง่าย จึงมีลักษณะอันพึงประสงค์ต่อคนรอบข้างและสังคม^{๑๑} ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวลักษณะของจิตที่เป็นสมาธิไว้ว่า ๑) มีลักษณะแข็งแรง มีพลังมาก ๒) มีความราบเรียบ สงบลึกซึ้ง ๓) มีความใส กระฉ่างชัด มองอะไรเห็นได้โดยง่าย ๓) มีความนุ่มนวลควรแก่งานหรือเหมาะแก่การใช้งาน ๔) มีความชุ่มชื่นใจ ๕) มีความพร้อมแห่งจิต^{๑๒}

๔. การพัฒนาตามหลักปัญญา ด้านจักษุมา

อริปัญญาลิขิตา (สิกขา คือ ปัญญาอันยิ่ง) เป็นข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมปัญญา เป็นวิธีพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มองการณ์ไกล เพื่อให้เกิดความรู้แจ้งอย่างสูง การรู้ชัดตามความเป็นจริงในอริยสัจ ๔ เป็นลำดับไป จนทำให้แจ้งทั้ง เจโตวิมุตติ และปัญญาวิมุตติ สามารถทำลายอาสวะกิเลสให้หมดไป^{๑๓}

ในคัมภีร์ชื่อวิสุทธิมรรค ได้ให้ความหมายปัญญาว่า “ชื่อว่า ปัญญา เพราะอรรถว่า รู้ทั่วอันความรู้ทั่วนี้ คือ รู้โดยประการต่างๆ วิเศษกว่าอาการที่รู้จักและอาการที่รู้แจ้ง^{๑๔} แหล่งปัญญาซึ่งมีปรากฏอยู่ในสังคตีสสูตร ผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามี ๓ ประการ คือ ๑) สุตตามยปัญญา (ปัญญาสำเร็จด้วยการฟัง) เป็นข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมการฟังนี้ก็เป็นวิธีพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ที่ทำให้เกิดปัญญา โดยต้องตั้งใจฟังด้วยความเคารพด้วยดี ฟังด้วยใจ จึงจะได้ปัญญา ดังที่พระผู้มีพระภาคเจ้าตรัสว่า “ ฟังด้วยดี ย่อมได้ปัญญา (สุสสุสฺส ลภเต ปญฺญํ)”^{๑๕} ดังนั้น สุตมยปัญญา เป็นวิธีพัฒนาปัญญาที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้จากการฟัง สอบถาม ศึกษา เล่าเรียนจากบุคคล จากตำราและสื่อต่างๆ เป็นต้น ๒) จินตามยปัญญา (ปัญญาสำเร็จด้วยการคิด) เป็นข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมการคิด เป็นวิธีพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ที่เกิดจากการคิด การพิจารณา การค้นคว้าวิจัย วิเคราะห์ ใคร่ครวญหาเหตุผลตามความเป็นจริงของสิ่งต่างๆ จนรู้ที่แท้ที่ไปของสิ่งทั้งหลาย จึงเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นโดยอ้อม ดังนั้น วิธีการพัฒนาในด้านนี้จึงมีผลทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการคิดพิจารณา ค้นคว้า วิเคราะห์วิจัยได้ด้วยตนเอง ๓) ภาวนามยปัญญา (ปัญญาสำเร็จด้วยการอบรม) เป็นข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมวิธีพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ที่เกิดจากการฝึกฝนอบรมวิปัสสนาภาวนาเป็นประสบการณ์ตรง ทั้งที่เป็นประสบการณ์ตรงชั้นธรรมดาและชั้นพิเศษ การฝึกฝนจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความรู้

^{๑๐} ธี. ปา.(ไทย) ๑๑/๓๐๗/๒๗๘.

^{๑๑} สัมภาษณ์ พระมหาสมหมาย จิตมโร (กัณฺหา), อาจารย์ใหญ่พระปริยัติธรรมแผนกบาลี, ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

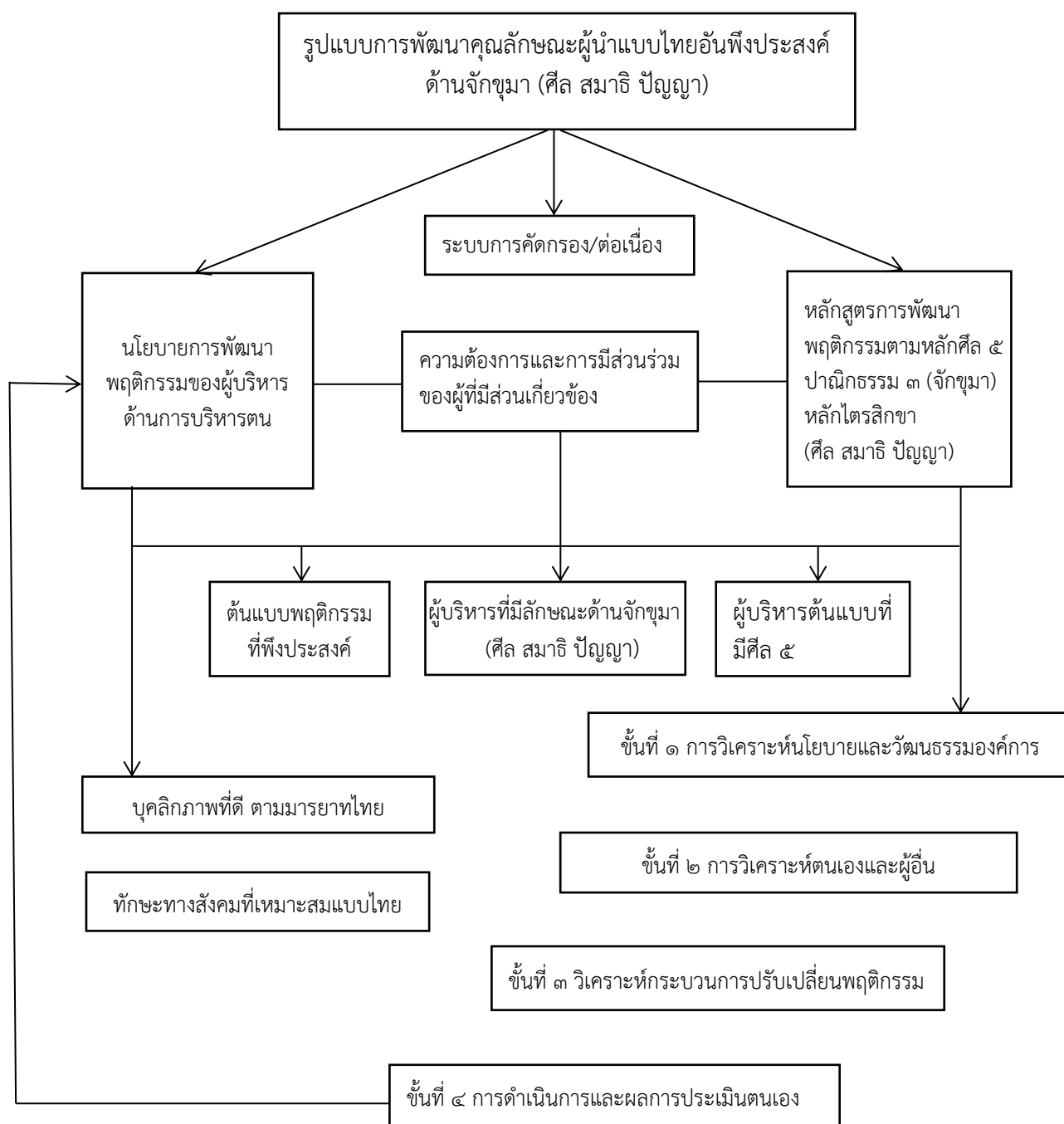
^{๑๒} พุทธศาสนิกฯ, สมาธิและวิปัสสนาตามธรรมชาติ, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๔๙), หน้า ๑๓-๑๕.

^{๑๓} ชู.ม. (ไทย) ๒๙/๑๐/๔๙.

^{๑๔} วิสุทธิ. ๓/๑.

^{๑๕} ส.ส. ๑๕/๘๔๕/๓๑๕-๓๑๖.

ความชำนาญที่แท้จริง วิชาการต่างๆ เมื่อเรียนรู้แล้วต้องนำมาปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดความรู้เพิ่มเติมขึ้นมาและต้องฝึกฝนอบรมในเรื่องนั้นๆ อยู่เสมอเพื่อให้เกิดความชำนาญ ดังนั้น วิธีการพัฒนาตามหลักปัญญาจึงจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการฝึกฝนเพื่อทำให้เกิดปัญญาได้ด้วยการฟังเป็นเหตุให้ได้ความรู้ เกิดสติปัญญาเพิ่มพูน เจริญด้วยปัญญา ยิ่งๆ ขึ้นไป ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษารู้สิ่งเป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ แล้วรู้จักเลือกสร้างสิ่งที่เป็นประโยชน์ อันนำมาซึ่งความสุข ความเจริญ ดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุป ดังแผนภาพที่ ๔.๒



แผนภาพที่ ๔.๒ : แผนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ด้านจักษุมา (ศีล สมาธิ ปัญญา)

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ตามหลักวิธูโร

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ด้านการบริหารคน โดยการศึกษาตามหลักวิธูโร เป็นการพัฒนาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นไปในอนาคต วัตถุประสงค์สำคัญของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยการให้การศึกษาเพื่อการวางแผนกำลังคน (Work For Planning) ที่จัดเตรียมไว้ ในอนาคต จัดเตรียมการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ให้กับบุคลากรเพื่อสับเปลี่ยนหน้าที่ในอนาคต เพื่อการเตรียมการทดแทน (Preparing Replacement) บุคลากรที่โยกย้ายจึงอาจกล่าว โดยสรุปได้ว่าการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการให้การศึกษาตามหลักวิธูโร เป็นการจัดให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการเรียนรู้กำหนดนโยบายกฎระเบียบระบบการทำงาน การปฏิบัติงาน และการประเมินผลการทำงาน^{๑๖} การจัดการความเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อมุ่งงานในอนาคต^{๑๗} มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม^{๑๘} ด้วยการใช้หลัก สังคหวัตถุ ๔ มาพัฒนาในด้านการครองคน ซึ่งเป็นธรรมอันเป็นเครื่องช่วยเหลือกัน คือ การผูกมิตร ในด้าน ๑) ทางด้านความสามารถในการบริหาร ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านมีสติปัญญาและไหวพริบปฏิภาณดี มีสมรรถนะในการทำงาน สามารถประสานให้หน่วยงานเกิดความสามัคคี และ ๒) ด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย ประกอบด้วย มีความเป็นไทย มีความรู้และความเข้าใจเรื่องของการจัดการ มีความรับผิดชอบสูง และมีเทคนิคในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร เป็นต้น

๑. การศึกษาด้านศีล ตามหลักวิธูโร

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องการศึกษาด้านศีล ตามหลักวิธูโร มาเป็นหลักในการทำงานเป็นเรื่องที่ต้ออย่างมากเพราะ ศีลเป็นตัวขับเคลื่อนสังคมไปสู่ ความสงบสุข หากผู้บริหารสถานศึกษารับรู้ รับทราบองค์ความรู้ในศีลธรรมจะช่วยเป็นการส่งเสริมความ ประพฤติของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีระเบียบวินัยในการทำงานมากขึ้น การศึกษาศีล ตามหลักวิธูโรก็เพื่อที่จะรู้จักควบคุมการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีความเพียรพยายามควบคุมจัดการงานได้ลุล่วง และควบคุมความประพฤติได้ทุก ๆ ขณะให้เป็นคนดี มีศีล ไม่คิดทำร้ายใครไม่ลักขโมยของผู้อื่นไม่ประพฤติผิดลูกเมีย ไม่พูดปด ไม่ดื่มสุราของมึนเมา ถ้าผู้บริหารสถานศึกษารักษาศีล ๕ ได้ ก็จะไม่เกิดปัญหาในการจัดธุระเรื่องงานเลย^{๑๙}

การศึกษาด้านศีล ตามหลักวิธูโร เป็นการศึกษาด้านศีลมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตามหลักวิธูโร เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีคุณธรรมจริยธรรมในการจัดการธุระการงานให้ลุล่วงด้วยดี รวมถึงการจัดการความประพฤติ หรือพฤติกรรมที่ทางกายกับวาจา เป็นสำคัญ เช่น แต่งกายที่สุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ การพูดจาสุภาพ มีความไพเราะอ่อนหวาน มีความรับผิดชอบ

^{๑๖} สัมภาษณ์ นายคณิษฐ มีรักษ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอุดมรังสี, ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๑๗} จิตติมา อัครจิตพิงค์, เอกสารประกอบการสอน : วิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาประจำปี การศึกษา ๒๕๕๖, หน้า ๒๔.

^{๑๘} สัมภาษณ์ นายวันชัย ทองเกิด, ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม, ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๑๙} สัมภาษณ์ นายคณิษฐ มีรักษ์, ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

จัดการงานให้ลุล่วงได้ดี ไม่เป็นคนชอบนินทา ไม่จู้จี้ขี้บ่น การวางตัวให้เหมาะสม ไม่คุยมากจนเกินไป อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่มากขึ้น ฉะนั้น สิ่งเหล่านี้เป็นความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา ทั้งคุณภาพและมาตรฐานด้านผู้บริหาร ครู นักเรียนเป็นเครื่องบ่งชี้ความสำเร็จ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารจัดการศึกษาใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ย่อมเกิดจากการศึกษาด้านศิลป ตามหลักวิธูโร ดังกล่าว

การศึกษาศิลป ตามหลักวิธูโร เป็นวิธีพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการจัดกระบวนการทำงานและควบคุมงานให้สำเร็จลุล่วง ด้วยการนำหลักสังคหวัตถุ ๔ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารคน ให้รู้จักความเพียรในการทำงานให้สำเร็จ บริหารงานให้ยืดหยุ่น ใช้หลักศีลธรรมกำกับและควบคุมในการกำหนดกฎระเบียบการทำงานเป็นทีม และการประเมินผล เพื่อให้เกิดความเข้าใจศิลปและต้องให้ลงมือปฏิบัติ เพราะธรรมชาติของพุทธเจ้าต้องลงมือปฏิบัติจริงจึงจะเห็นจริง เมื่อเขาปฏิบัติแล้วเห็นจริง จะเกรงกลัวต่อบาปที่จะเกิดขึ้นหากได้กระทำผิดไป^{๒๐}

การส่งเสริมการศึกษาด้านศีลธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ที่ ระดับนโยบายของผู้บริหารทุกระดับที่จะให้ความสำคัญกับเนื้อหาทางพระพุทธศาสนา เช่น การส่งเสริมให้ ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีโอกาสสอบธรรมศึกษา การเข้าวัดปฏิบัติธรรม การฟังเทศน์ การนิมนต์พระสงฆ์มาบรรยายธรรมในสถานศึกษา สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นการปลูกฝังค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งจะมาในลักษณะการแต่งกายที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาจริง ๆ รวมทั้งระบบการคัดกรองคนที่มีความประพฤติดีมีคุณภาพทางธรรมะจะช่วยให้ประเด็นการศึกษามีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น แต่กระนั้นการศึกษาศีลธรรมยังเป็นการช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวปฏิบัติระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ กติกา กฎหมายอีกด้วย เพราะฉะนั้นการศึกษาศีลธรรมจึงไม่แตกต่างกันโดยเนื้อหาระหว่างศีลธรรมกับ จรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

๒. การศึกษาด้านสมาธิ ด้านวิธูโร

การศึกษาสมาธิในทางพระพุทธศาสนาให้กับผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการฝึกอบรมทำความเข้าใจในภาคปริยัติ หรือ การศึกษาอบรมตามแนวทางสำหรับการฝึกสมาธิให้กับผู้บริหารสถานศึกษา นั่นเอง ก็เพื่อที่จะทำให้เกิดความสงบแห่งจิต การศึกษาหลักการของสมาธิที่สามารถนำมาใช้ได้ในชีวิตประจำวันสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย ๓ ประการ ได้แก่ ๑) ขณิกสมาธิเป็นสมาธิแบบชั่วขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจะนำมาใช้ในการ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ๒) อุปจารสมาธิ สมาธิชนิดนี้เป็นสมาธิที่เฉื่อยๆ กับองค์ของฌานในการปฏิบัติอย่างมาก ซึ่งบางครั้งก็ไม่สามารถจะนำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้ แต่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจะนำผลที่ได้จากการฝึกสมาธิมาใช้ได้ เพราะผลของสมาธิชนิดนี้ก็คือ การมีจิตที่ตั้งมั่นนั่นเอง ๓) อัปปณาสมาธิสมาธิชนิดนี้เป็นไปเพื่อการระงับกิเลสต่างๆ เป็นสมาธิในองค์ ฌานซึ่งมี วิตก วิจารณ์ ปิติ สุข และ เอกัคคตา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้สมาธิชนิดสามารถจะนั่ง สมาธิได้คราวละหลายชั่วโมง และทำให้มีความมั่นคงทางจิต^{๒๑}

การศึกษาสมาธิ ด้านวิธูโร สามารถช่วยให้เกิดประโยชน์ได้มากมาย สมาธิช่วยให้ผู้บริหาร

^{๒๐} สัมภาษณ์ นายไพโรจน์ สิริอินันท์, ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๒๑} สัมภาษณ์ พระมหาสมหมาย จิตเมธโส (กัณนุฬา), ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

สถานศึกษามีสติ การทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้สมาธิ ให้เกิดความตั้งมั่น มุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ดี สมาธิมีความสำคัญอย่างมากในการทำงาน การฝึกสมาธิเป็นเรื่องสำคัญสำหรับควบคุมจิตให้รู้เท่าทันต่ออารมณ์ต่างๆ ความรับผิดชอบต่อจิตสำนึก ในเรื่องการควบคุมตัวเอง ต้องควบคุมจิตใจได้ รู้จักแยกแยะ ปล่อยวางได้ ปัญหาและอุปสรรคการทำงานก็ต้องมีสมาธิ รู้จักปล่อยวาง มีสมาธิในหน้าที่ ใช้ปัญญาไตร่ตรองดู คีล สมาธิ ปัญญา เมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรคสามารถใช้สติ ปัญญาในการแก้ปัญหาได้ลุล่วงและทันกับเหตุการณ์

กล่าวได้ว่า การศึกษาสมาธิ ด้านวิธุโร เพื่อการฝึกอบรมจิตของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีใจหนักแน่นมั่นคง มีความเพียรพยายาม สามารถประกอบกิจการงานสำเร็จลุล่วง จะเน้นไป ที่ตัวสมาธิ ทั้ง ๓ ประการที่กล่าวมาแล้ว พร้อมการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้มีโอกาสฟังเทศน์ ฟังธรรม การบรรยายบ่อยๆ และการจัดโครงการฝึกอบรมสมาธิ การสัมมนา การศึกษาดูงานในตามสถานที่ต่างๆ เพื่อจะได้ศึกษาหลักสมาธิมากยิ่งขึ้น ที่สำคัญการส่งเสริมการศึกษาหลักสมาธิ ด้านวิธุโรจะต้องมีนโยบายที่ต่อเนื่องทุกๆ เดือนหรือทุกๆ ปี

๓. การศึกษาด้านปัญญา ตามหลักวิธุโร

“การศึกษาด้านปัญญา ตามหลักวิธุโร” เป็นการศึกษาที่ฝึกหรือพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการรู้ความจริง เริ่มตั้งแต่ความเชื่อที่มีเหตุผล ความเห็นที่เข้าสู่แนวทางของความจริง การรู้จักหาความรู้รอบรู้อย่างกว้างขวาง การรู้จักคิดพิจารณา การรู้จักวินิจฉัยไตร่ตรองทดลอง ความรู้เข้าใจ ความหยั่งรู้เหตุผล การเข้าถึงความจริง การนำความรู้มาใช้แก้ปัญหา และคิดการต่างๆ ในทางเกื้อกูล สร้างสรรค์ ตลอดจนรู้แจ้งความจริงที่เป็นสากลทั้งปวง จนถึงขั้นรู้เท่าทันธรรมดาโลกและชีวิต ที่ทำให้มีจิตใจเป็นอิสระ ปลอดปัญหา จนเกิดความรอบรู้อย่างชัดเจน รอบรู้อย่างแจ่มชัด รอบรู้ในกองสังขาร รอบรู้ในอริยสัจทั้งหลาย รอบรู้ในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตนเป็นคนดีของสังคม รู้จักบาปบุญ คุณโทษ รอบรู้ในสิ่งที่ประโยชน์ และมีโทษประโยชน์ เป็นต้น^{๒๒} และการใช้ปัญญา ให้รู้จักเลือกที่จะปฏิบัติในสิ่งที่จะนำพาตนเองไปสู่ความสะอาด ความสงบ และความสว่าง สิ่งนั้นถือ ได้ว่า เป็นบุคคลผู้รู้จักใช้ปัญญา สามารถนำปัญญามืออยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานได้^{๒๓} และการศึกษาด้านปัญญา จะต้องรู้จักกับวิธีการพัฒนาเพื่อให้ได้มาซึ่งปัญญา เช่น การประยุกต์ใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ มาบูรณาการกับความรู้ที่ได้ศึกษามาใช้ในการบริหารงานและการดำเนินชีวิตของตนเอง ประสบการณ์ที่ผ่านมาจะก่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ในความทรงจำที่ตกผลึกเป็นภูมิปัญญา การเรียนรู้ทำให้เกิดความเข้าใจในปัญหาของตนเองและสังคม และสามารถหาแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าว หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การคิดแบบหลักอริยสัจ ๔^{๒๔} การประกอบกิจการงานทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วงสามารถเอาหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ มาประยุกต์ใช้กับกระบวนการเรียนรู้การทำงานตามหลักการทางพระพุทธศาสนา ๓ ประการ^{๒๕} คือ ๑) สุตตมยปัญญา เป็นการศึกษาที่ฝึกหรือพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการฝึกฝนเพื่อให้เกิดปัญญาที่เกิดจากการฟังบุคคลอื่นพูด ด้วยความตั้งใจ ตั้งมั่น และความสนใจการฟังธรรม ฟังสิ่งที่ประโยชน์ และนำมาพิจารณา ใคร่ครวญเพิ่มเติมให้เกิด

^{๒๒} สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๒๓} สัมภาษณ์ นางสินีนาน สุทธิช่วย, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

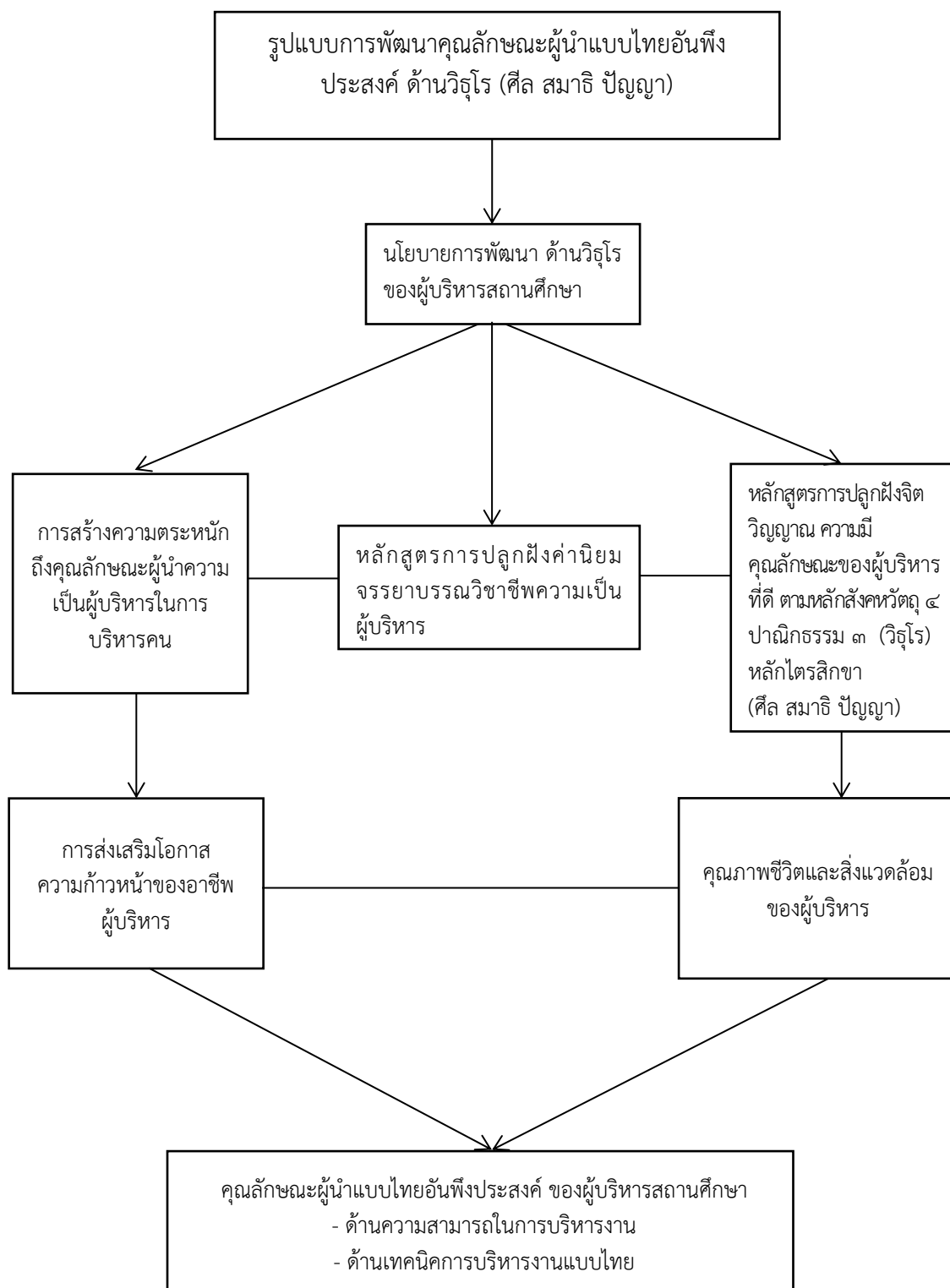
^{๒๔} สัมภาษณ์ ดร.เพชรนิมิตร การะวิโก, ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๒๕} สัมภาษณ์ นายวิทยา ประวะโซ, ผู้อำนวยการโรงเรียนพิบูลประชาสรรค์, ๒ ธันวาคม ๒๕๕๙.

ความรู้ใหม่ ๒) จินตมยปัญญา เป็นการศึกษาที่ฝึกหรือพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการฝึกฝนที่เกิดจากการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ซึ่งส่วนใหญ่ จะใช้สมองในการทำหน้าที่เป็นสำคัญ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในระดับที่สูงขึ้นอาจจะไม่เกี่ยวกับด้วย อายุตนะภายนอกเลยก็ได้ แต่เป็นการรับรู้ทางอายตนะภายใน เกี่ยวข้องกับอารมณ์ และความสงสัย หรือ หากเกี่ยวข้องกับข้องกับอายตนะภายนอก เช่น เมื่อเกิดปัญหาในตนเองหรือสังคม จะใช้สมองเป็น ห้องทำงาน ใช้จินตนาการสร้างระบบการแก้ไขปัญหา ที่เหมาะสมกับสภาพปัญหานั้นๆ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา เกิดการ ไคร่ครวญ พิจารณา หรือทบทวน หลายๆ รอบ นั่นเอง ๓) ภาวนามยปัญญา เป็นการศึกษาที่ฝึกหรือพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการฝึกฝนที่เกิดจากปัญญา เกิดจากการภาวนา ปัญญาชนิดนี้เป็นปัญญา ระดับสูง เป็นการถอนกิเลสตัณหามากกว่าที่จะสร้างเพราะเมื่อบุคคล เห็นทุกอย่างตกอยู่ภายใต้ของกฎไตรลักษณ์ก็ถอนความยึดมั่น ถือนั่น ถอนสภาพความเป็นตัว เป็นต้น ออกไปจากความที่ดำรงอยู่อย่างนั้น คลายความยึดถือจากสิ่งที่ไม่ใช่ของเรา เมื่อกระบวนการเหล่านี้ เห็นชัดเจนก็จะเกิดปัญญาในลักษณะ ความโล่ง ความโปร่ง ความสงบ ความสะอาด และความสว่าง นั่นเอง^{๒๖}

สรุปได้ว่า การส่งเสริมการสนับสนุนการศึกษาให้กับผู้บริหารสถานศึกษาได้ฝึกฝนอบรม ด้านปัญญา ตามหลักวิธูโร ก่อให้เกิดลักษณะทางปัญญาในทางที่ถูกโดยเฉพาะ การใช้โสตปราสาท ทั้ง ๕ ในการรับฟังธรรม การใช้ความคิดในการวิเคราะห์ และการใช้องค์ธรรมมาภาวนา โดยเฉพาะ การศึกษารูปแบบภาวนาที่ต้องอาศัยการเข้าวัดครั้งละหลายๆ วัน หรืออาจจะเป็นเดือนจะช่วยเพิ่ม ศักยภาพด้าน การศึกษาปัญญาตามหลักวิธูโร ได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นฝึกฝนอบรมให้เกิดการพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ที่ผ่านประสบการณ์การฝึกเจริญภาวนา ซึ่งมีผลต่อการสร้างปัญญาด้วยเช่นกัน สามารถนำสิ่งเหล่านี้มาถ่ายทอดให้กับผู้บริหารสถานศึกษารุ่นหลังได้ใช้ประโยชน์ต่อไปในอนาคต ดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุป ดังแผนภาพที่ ๔.๓

^{๒๖} สัมภาษณ์ นายไพโรจน์ สิทธินันท์, ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.



แผนภาพที่ ๔.๓ : แผนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ด้านวิรุโ (ศีล สมาธิ ปัญญา)

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ตามหลักนิสยสัมปันโน

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการบริหารงาน ตามหลักนิสยสัมปันโน เป็นการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้เจริญงอกงามอย่างต่อเนื่อง และการกระตุ้นผู้บริหารสถานศึกษา ให้เห็นความสำคัญของการฝึกฝนพัฒนาตนเองด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ ผู้วิจัยนำหลักอิทธิบาท ๔ มาบูรณาการตามหลักนิสยสัมปันโน ในการพัฒนาในรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมทางกาย ทางวาจา และทางใจที่ไม่พึงประสงค์ ไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีบุคลิกภาพและพฤติกรรมที่ดี มีจิตใจที่ดีงาม และมีความรู้ในการฝึกฝนอบรมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพตนเองให้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง^{๒๗} ซึ่งสามารถนำมาพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา และด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย ดังต่อไปนี้

๑. การพัฒนาด้านศีล ตามหลักนิสยสัมปันโน

การพัฒนาศีล ตามหลักนิสยสัมปันโน เป็นการพัฒนาในระดับของพฤติกรรมให้มีมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการบริหารงานที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลทางการศึกษา คือ มีความดี ความเก่ง ในด้านมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่มองไปข้างหน้า ใช้คำพูดที่ถูกกาลเทศะ ในการบริหารจัดการงาน เพื่อเป็นต้นแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ การพัฒนาต้องใช้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบที่เป็นผู้มี ศีล ๕ และต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมอยู่ตลอดเวลา วางตนเสมอต้นเสมอปลาย เป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่น สร้างคุณภาพชีวิตที่ดี กำหนดเวลางานที่เหมาะสม ให้อภัย ให้โอกาส รับฟังความคิดเห็น และเสริมสร้างพลังใจกำลังใจทีมงาน เพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยม ทศนคติและความเชื่อในสิ่งที่ยังไม่สอดคล้องกับความเป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรือความสามารถในการบริหาร รวมถึงการมีส่วนร่วมของสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา และกลุ่มบุคคลภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้อง อาจจะมาในรูปของการประเมินในรอบปี และที่สำคัญจะต้องกำหนด หลักสูตรการพัฒนาพฤติกรรมตามหลักศีล ๕ โดยมีตัวชี้วัดไปที่การเข้าวัดปฏิบัติธรรมหรือ การเข้าร่วมกิจกรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างต่อเนื่องซึ่งจะได้ต้นแบบพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ และแนวทางการสร้างผู้บริหารสถานศึกษาให้มีมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ ที่เป็นต้นแบบที่มีศีล ๕^{๒๘}

๒. การพัฒนาด้านสมาธิ ตามหลักนิสยสัมปันโน

การพัฒนาสมาธิ ตามหลักนิสยสัมปันโน เป็นการยกระดับของสภาพจิตไปสู่ความตั้งมั่น ความมั่นคง หรือความมีมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ระบบการฝึกสมาธิแม้ว่าจะมีหลายแนวทางแต่ก็มีเป้าหมายเดียวกัน คือ การมีอารมณ์ที่มั่นคง การพัฒนาสมาธิตามหลักนิสยสัมปันโน เป็นการพัฒนาจิตให้นำไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน การพัฒนาจิตเกิดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติธรรม เช่น รูปแบบการพัฒนาสมาธิ การฝึกสมาธิด้วยการนั่ง การเดิน การยืน

^{๒๗} สัมภาษณ์ นายคณิษฐ มีรักษ์, ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๒๘} สัมภาษณ์ ดร.เพชรณินทร์ การะวิโก, ๑๖ พฤศจิกายน

และการนอน การทำงานในอิริยาบถต่างๆ ก็ถือเป็นสมาธิ การอบรมให้เข้าถึงหลักพุทธศาสนาเป็นการพัฒนาศักยภาพของการพัฒนาจิต คือ เน้นการพัฒนาโดยให้ความสำคัญที่จิต เพื่อให้จิตใจมีความมั่นคง แน่วแน่ อารมณ์คงที่ และก่อให้เกิดการเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ตามมาด้วย^{๒๙}

จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาสมาธิ ตามหลักนิสสัยสัมปันโน เป็นการยกระดับสภาพจิตใจของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีความมั่นคง มีอารมณ์คงที่ และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ในการเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานได้สัมผัสถึงความเป็นผู้มีจิตใจที่ดีงาม^{๓๐}

๓. การพัฒนาปัญญา ตามหลักนิสสัยสัมปันโน

การพัฒนาปัญญา ตามหลักนิสสัยสัมปันโน เป็นการเพิ่มพูนความรู้ต่างๆ ให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาเทคนิคการเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ในด้านต่างๆ มีองค์ความรู้ต่อยอดแบบบูรณาการ และการเป็นต้นแบบคนดีของสังคม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้แบบบูรณาการทั้งทางโลกและทางธรรม มีคุณธรรม^{๓๑}

จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาปัญญา ตามหลักนิสสัยสัมปันโน เป็นการพัฒนาเทคนิคการเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ในด้านต่างๆ^{๓๒} ให้เกิดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ จรรยาบรรณในงานที่รับผิดชอบ มีการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา การศึกษาทั้งทางโลกและทางธรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เท่าทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง^{๓๓} ดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปดังแผนภาพที่ ๔.๔

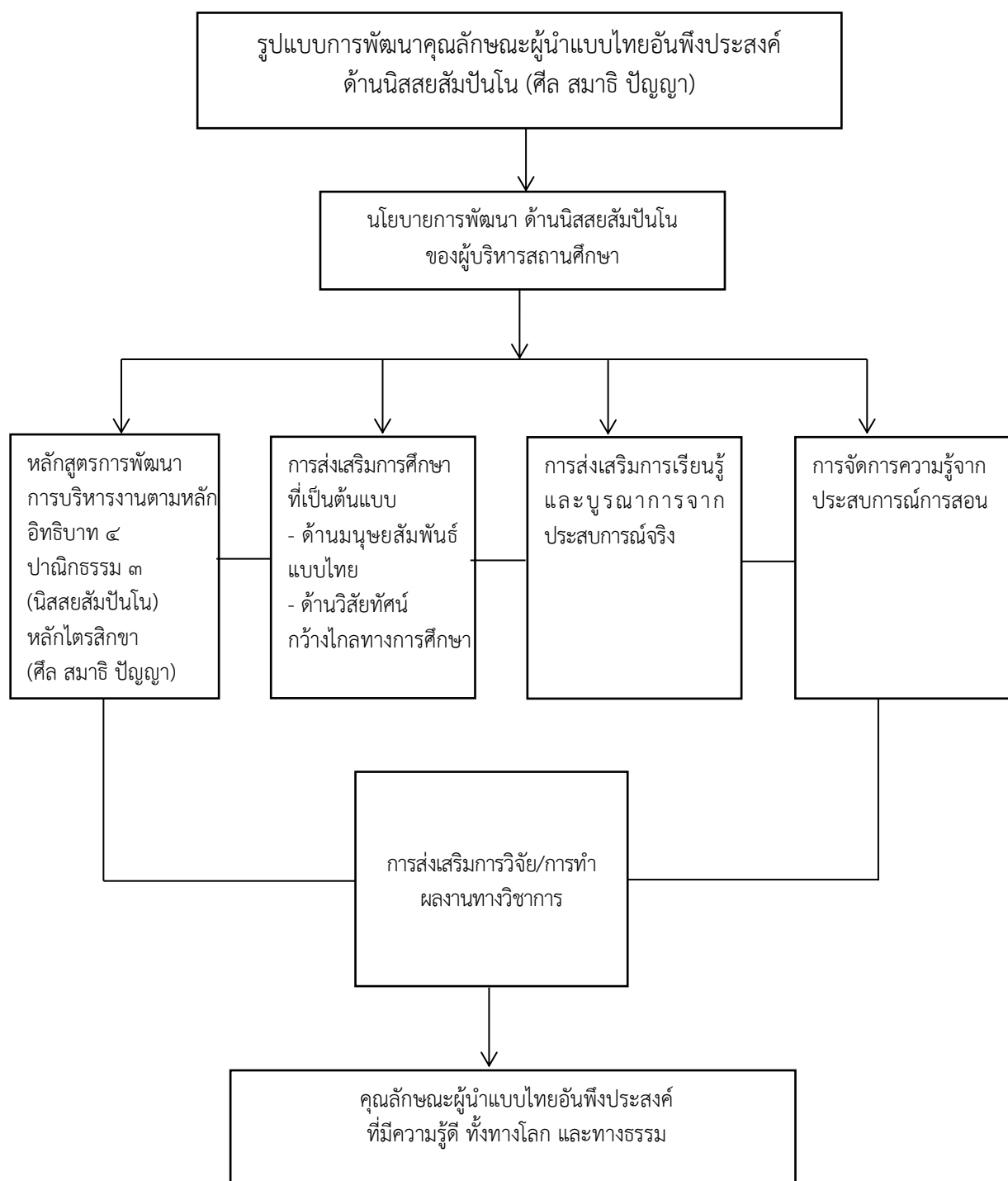
^{๒๙} สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๓๐} สัมภาษณ์ นางสินีนาก สุทธิช่วย, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๓๑} สัมภาษณ์ นายวันชัย ทองเกิด, ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๓๒} สัมภาษณ์ นางสินีนาก สุทธิช่วย, ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๓๓} สัมภาษณ์ นายวิทยา ประวะโฮ, ๒ ธันวาคม ๒๕๕๙.

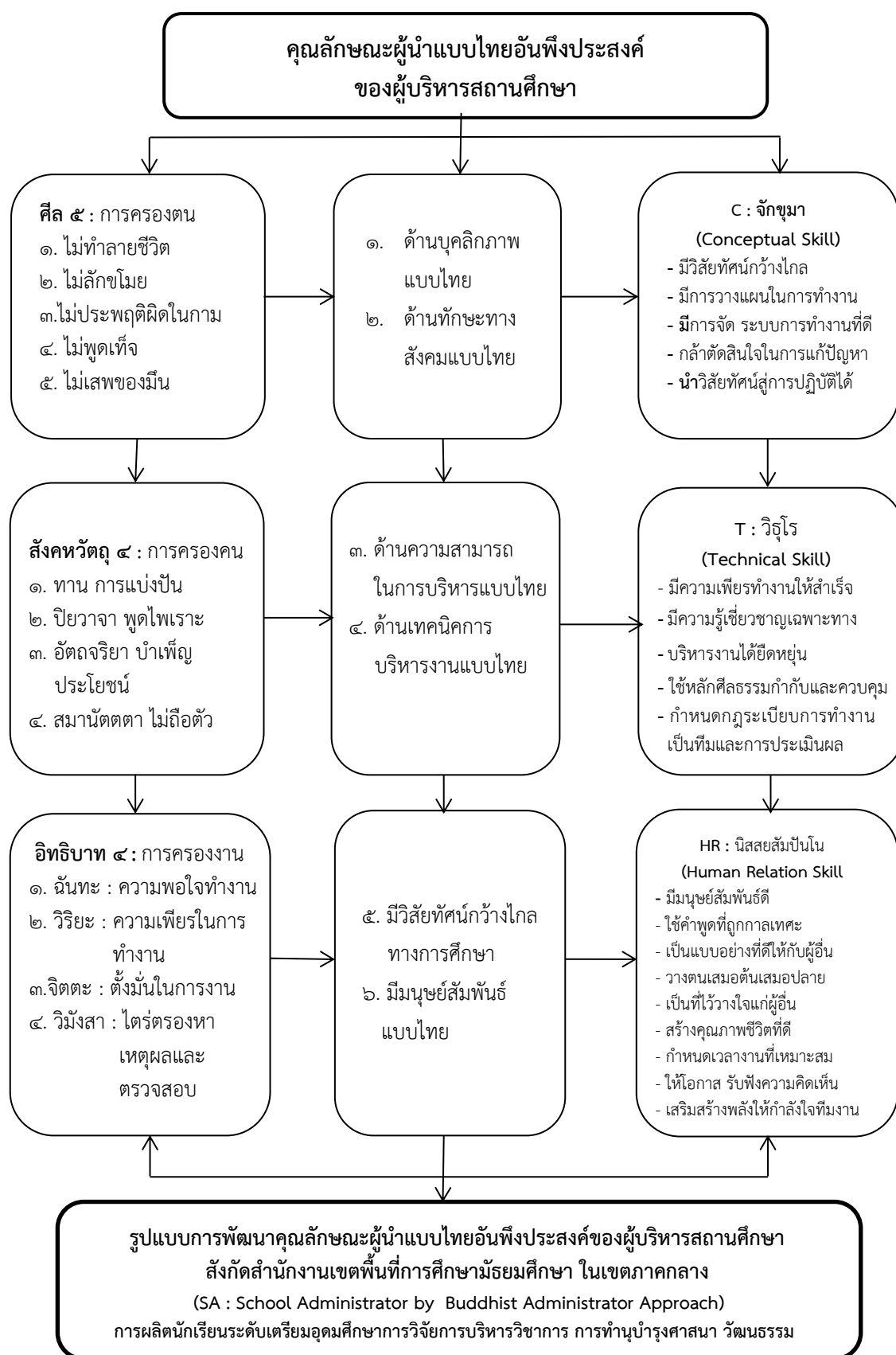


แผนภาพที่ ๔.๔ : แผนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ด้านนิสยสัมปັນโน
(ศีล สมาธิ ปัญญา)

๔.๓ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากการศึกษาวิเคราะห์และการสังเคราะห์ “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย อันพึงประสงค์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ในเขตภาคกลาง พบสภาพปัญหามากมายที่เกี่ยวข้องเนื่องด้วยพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเห็นว่า ยังมีโอกาสในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ผู้บริหารสถานศึกษา ไปสู่ความมี ศักยภาพมากขึ้น โดยอาศัยการนำหลักของการฝึกอบรมด้านศีล สมาธิ และปัญญามาพัฒนา ศีล ๕ ในการครองตน สังคหวัตถุ ๔ ในการครองคน หลักอิทธิบาท ๔ ในการครองงาน และนำหลักปาปนิกรรม ๓ ด้านจักขุมา ในการบริหารคน ด้านวิรุโ ในการบริหารตน และ ด้านนิสสยสัมปันโน ในการครองงาน มาพัฒนาให้มีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในรูปแบบใหม่อันพึง ประสงค์ ซึ่งจะเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกภาพพฤติกรรมที่ดี มีจิตใฝ่มั่นคง ผู้วิจัยตั้ง วัตถุประสงค์ไว้ว่า เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและเก็บข้อมูลทั้ง ทางด้านปริมาณและคุณภาพจากสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ภาคกลาง เก็บข้อมูลโดยใช้ แบบสอบถามจำนวน ๑๖๐ ชุด และสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับสังฆาธิการ ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน ๑๐ รูป/คน นำมาวิเคราะห์พฤติกรรม และคุณลักษณะ ความเป็นผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ พบว่าสภาพทั่วไปของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาคกลาง โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๐ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการประยุกต์ใช้หลักจักขุมา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ ๔.๒๗ ด้าน ด้านการประยุกต์ใช้หลักวิรุโ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๒๒ และ การประยุกต์ใช้หลักนิสสยสัมปันโน มีค่าเฉลี่ย คือ ๔.๑๐

เพื่อเป็นการยืนยัน จึงนำข้อมูลไปหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการ วิเคราะห์ผล ได้องค์ประกอบ เป็นรายชื่อที่สำคัญ ๑๙ ข้อ เมื่อนำไปจัดกลุ่มเข้ากับหลักพุทธธรรม คือ หลักปาปนิกรรม ๓ ได้องค์ประกอบสำคัญ ๓ องค์ประกอบคือ องค์ประกอบที่ ๑ จักขุมา องค์ประกอบที่ ๒ วิรุโ และองค์ประกอบที่ ๓ นิสสยสัมปันโน ซึ่งผลการวิเคราะห์ในภาพรวม อยู่ใน ระดับมาก เพราะฉะนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแบบจำลองโมเดลเพื่อร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ แบบไทยอันพึงประสงค์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ซึ่งผู้วิจัย เรียกว่า แบบจำลองโมเดล “CTHR - SA Model” กล่าวคือ เป็นแบบจำลองโมเดล รูปแบบการ พัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ซึ่งแบบจำลอง โมเดลดังกล่าว ได้ประยุกต์ใช้หลักธรรมที่เรียกว่า “ปาปนิกรรม” เป็นตัวสำคัญในการควบคุมกระบวนการ ของแบบจำลอง CTHR - SA Model ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ดังได้แสดงรายละเอียดแบบจำลองโมเดล ดังแผนภาพที่ ๔.๕ แบบจำลองโมเดล “CTHR - SA Model.”



แผนภาพที่ ๔.๕ แบบจำลองโมเดล “CTHR – SA Model.”

คำอธิบาย แบบจำลองโมเดล CTHR – SA Model

จากองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและเก็บข้อมูลทั้งทางด้านปริมาณ และคุณภาพ โดยวิธีเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน ๑๖๐ ชุด และสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๑๐ รูป/คน ทำให้สามารถนำมาประยุกต์ สร้างเป็นแบบจำลองโมเดลได้ ดังนั้นแบบจำลองโมเดล จึงประกอบด้วยสมการ ดังต่อไปนี้

$$CTHR = SA \text{ Model}$$

CTHR - SA Model มีคำย่อ คือ

C	=	Conceptual Skill
T	=	Technical Skill
HR	=	Human Relation Skill
S	=	School
A	=	Administrator

อธิบายคำย่อได้ดังต่อไปนี้

C = Conceptual Skill จักขุมา มืองค์ประกอบคือ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองทุกอย่างทะลุ บุโปร่ง รู้จุดหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน รู้จักการบริหารเวลาหรือวางแผนให้เหมาะสมกับ เวลาอย่างถูกต้องทันกับสถานการณ์ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก มีความสามารถในการจัด ระบบ การทำงานที่ดีกำหนดทิศทางการดำเนินการขององค์การได้อย่างถูกต้อง กล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นนักวางแผน เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ และทำวิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจนไปสู่การ ปฏิบัติได้

T = Technical Skill วิรุโร มืองค์ประกอบคือ มีความเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน และสามารถนำความรู้ ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม บริหารงานได้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่าง รอบคอบ ใช้หลักคุณธรรมจริยธรรม ในการบริหารเชิงเหตุผลในการกำกับและควบคุมบุคลากร บริหารงานได้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบ

HR = Human Relation Skill (นิสสยสัมพันธ์) มืองค์ประกอบคือ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มี ความสามารถในการครองใจคน ใช้คำพูดที่มีประโยชน์กล่าวถูกกาลเทศะ (ปิยวาจา) ในการบริหารงาน ส่งเสริมจริยธรรม โดยกระทำตัวเองเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น (อัตถจริยา) วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ต่อเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (สมานัตตตา) เป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่นและสามารถสร้างความ เข้าใจได้ทุกประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินการในองค์กรสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น สภาพแวดล้อม บรรยากาศที่ดี กำหนดเวลา ทำงานที่เหมาะสมกับภาระงาน และทรัพยากร ให้อภัยแก่ผู้ร่วมงานและ คนอื่นๆ ให้โอกาสความก้าวหน้า เติบโตแก่ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้ บังคับบัญชาความท้าทายในงาน เปิดรับฟัง

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ร่วมงาน และทีมงาน รวมทั้งการให้กำลังใจ เช่น การกล่าวยกย่อง ชมเชยเมื่อทำดี ช่วยเหลือ ดูแลเอาใจใส่เมื่อพนักงานท้อแท้

S = School สถานศึกษา มีหน้าที่และพันธกิจ ที่สำคัญ ๔ ประการ^{๓๔} คือ

๑. การจัดการเรียนการสอน (เตรียมผลิตนักเรียนระดับเตรียมอุดมไปสู่บัณฑิต) พันธกิจที่สำคัญที่สุด การเตรียมผลิตนักเรียนระดับเตรียมอุดมไปสู่บัณฑิต เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพของคน ให้มุ่งสู่คุณลักษณะที่สังคมพึงประสงค์ หรือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความรู้ในวิชาการ และวิชาชีพ มีคุณลักษณะตามหลักสูตรที่กำหนดการเรียนการสอนในยุคปัจจุบัน โดยใช้หลักการของการจัดกระบวนการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้น พันธกิจดังกล่าวจึงเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอน เริ่มตั้งแต่การกำหนดปัจจัยนำเข้าที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด ประกอบด้วย การที่มีครูที่มีปริมาณและคุณภาพตามมาตรฐานหลักสูตร มีกระบวนการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอนที่อาศัยการร่วมมือรวมพลังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความมั่นใจแก่สังคมว่าสามารถพัฒนาองค์ความรู้และการเตรียมผลิตนักเรียนระดับเตรียมอุดมไปสู่บัณฑิต เพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มากขึ้นไม่ว่าจะเป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระดับสากล การพัฒนาภาคการผลิตจริง ทั้งอุตสาหกรรมและการบริการ การพัฒนาอาชีพ คุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ระดับท้องถิ่นและชุมชน

๒. การวิจัย สถานศึกษาต้องมีแผนการวิจัย มีระบบ และกลไก ตลอดจนมีการสนับสนุนทรัพยากรให้สามารถดำเนินการได้ตามแผน ผู้บริหาร ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีส่วนร่วมในการวิจัยอย่างเข้มแข็ง โดยบูรณาการงานวิจัยกับการเรียนการสอน และพันธกิจด้านอื่นๆ ของสถานศึกษา และผลงานวิจัยมีคุณภาพ มีประโยชน์สนองต่อยุทธศาสตร์ของชาติ และมีการเผยแพร่งานวิจัยอย่างกว้างขวาง

๓. การบริการทางวิชาการแก่สังคม การบริการทางวิชาการแก่สังคมเป็นหนึ่งในหลักของสถานศึกษา พึงให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ในรูปแบบต่างๆ ตามความถนัด และในด้านที่สถาบันมีความเชี่ยวชาญ การให้บริการทางวิชาการอาจให้เปล่า ไม่คิดค่าใช้จ่าย หรืออาจคิดค่าใช้จ่ายตามความเหมาะสม โดยให้บริการทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน หน่วยงานอิสระ หน่วยงานสาธารณะ ชุมชน และสังคม รูปแบบการให้บริการทางวิชาการมีความหลากหลายให้เลือก เช่น การให้คำปรึกษา ให้การอบรม จัดประชุมหรือสัมมนาวิชาการ ทำงานวิจัยเพื่อตอบคำถามต่างๆ หรือเพื่อชี้แนะสังคม การอนุญาตให้ใช้ประโยชน์ทรัพยากรของสถาบัน เป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการ

๔. การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม สถานศึกษามีหน้าที่ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ทั้งการอนุรักษ์ พื้นฟู สืบสาน เผยแพร่วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นตามจุดเน้นของสถาบัน มีการบูรณาการ การทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรมกับการเรียนการสอน และกิจกรรมนักเรียน นักศึกษา มีการเผยแพร่กิจกรรมหรือการบริการด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมต่อสาธารณชน

^{๓๔} สำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา, คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, ๒๕๕๔), หน้า ๔๔-๔๘.

A = Administrators: ผู้บริหารสถานศึกษา การประยุกต์หลักปาปนิกรรม ใช้กับคุณลักษณะผู้บริหาร ทั้ง ๓ ประการนี้ จะมีความสำคัญมากน้อยต่างกัน ขึ้นอยู่กับระดับความแตกต่างของนักบริหาร ดังนี้

๑. ผู้บริหารระดับสูง รับผิดชอบวางแผนและควบคุมคนเป็นจำนวนมาก คุณลักษณะ จักขุมา และนิสสยสมปันโน จะสำคัญมาก ส่วนวิรุโ มีความสำคัญน้อยลงมา เพราะผู้บริหารระดับสูงสามารถมอบหมายงานด้านเทคนิคหรือวิชาการให้ผู้ร่วมงานไปดำเนินการแทนได้ตามความสามารถและความเหมาะสมของผู้ร่วมงานนั้น

๒. ผู้บริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้ง ๓ ข้อ (จักขุมา วิรุโ และนิสสยสมปันโน) มีความสำคัญเท่าๆ กัน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับกลางจะต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ในขณะเดียวกันก็ต้องมีปัญญามองการณ์ไกลหรือการวางแผนในอนาคต และวางแผนตัวเอง เพื่อที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไป

๓. ผู้บริหารระดับต้น เป็นผู้มีความรู้คุณลักษณะวิรุโ และนิสสยสมปันโน เพราะต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานหรือทีมงานอย่างใกล้ชิด แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารระดับต้น จำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะข้อ ๑ (จักขุมา) ไปด้วย ก็คือ การพัฒนาปัญญาเพื่อเตรียมพร้อมเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางต่อไป

ในทางพระพุทธศาสนามีหลักธรรมที่เป็นข้อปฏิบัติสำหรับนักบริหารหรือนักปกครองที่มีอำนาจหน้าที่ในการปกครองหมู่คณะ เพื่อให้ผู้ปกครองหรือผู้บริหารนั้นได้ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชน และประเทศชาติอย่างแท้จริง ผู้บริหารจะต้องประพฤติให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หลักในการบริหารตามแนวพุทธศาสนาสรุปได้ ๓ ประการ คือ

๑. การบริหารตน เป็นหลักการที่ว่า ผู้บริหารที่ดี ต้องสามารถบริหารควบคุมตนเองให้ดีเสียก่อน จึงจะสามารถบริหารคนอื่นได้ดี

๒. การบริหารคน เมื่อผู้บริหารสามารถบริหารตนได้ดีแล้ว ก็จะพัฒนาไปสู่การบริหารบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

๓. การบริหารงาน คนกับงานเป็นสิ่งที่คู่กัน ถ้านักบริหารสามารถจัดการกับตนเองและคนอื่นได้ดี ก็จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงาน

ดังนั้น ถ้าผู้นำมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตาม หลักปาปนิกรรม ๓ ประการดังกล่าวข้างต้น จะทำให้การบริหารงานเป็นไปตามคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ และสามารถนำหลักธรรมดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารงานได้อย่างราบรื่น

บทที่ ๕

สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา” มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสภาพคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ๒) เพื่อร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคกลาง เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ทำให้ผู้วิจัยสามารถตอบคำถามได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

๕.๑.๑ สภาพคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง เป็นอย่างไร

สรุปผลการศึกษาวិเคราะห์สภาพคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ทั้ง ๗ ด้าน ได้แก่ ๑) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย ๒) คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารสถานศึกษา ๓) คุณลักษณะด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย ๔) คุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา ๕) คุณลักษณะด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย ๖) คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย ๗) คุณลักษณะด้านคุณธรรม การครองตน ครองคน ครองงาน พบว่า ควรจะมีหลักพุทธธรรม ขึ้นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต ในการครองตน ครองคน และครองงาน ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ๑) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย และคุณลักษณะด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย นำหลักศีล ๕ เป็นหลักในการครองตน ในสิ่งที่ทำให้เกิดความเป็นปกติ ข้องแฉกจากบาปทั้งหลาย ทั้งปวง สำรวม อุดหนุน อดกลั้น ต่อโลกะ โทสะ โมหะ ไม่ล่วงละเมิดผู้อื่นด้วยกาย หรือด้วยวาจา ๒) คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารสถานศึกษา และคุณลักษณะด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย นำหลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมในการครองตน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งในด้านการเสียสละ ไม่เห็นประโยชน์ตน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ใช้คำพูดที่อ่อนหวาน ไพเราะ ไม่พูดหยาบคาย มีใจโอบอ้อมอารี บำเพ็ญประโยชน์แก่สาธารณะส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ๓) คุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา

และคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย นำหลักอิทธิบาท ๔ เป็นหลักในการครองงาน ซึ่งเป็นหลักธรรมที่คอยสกัดกั้นอุปสรรค เพื่อความสำเร็จและเป็นแรงเสริมกำลังใจ ที่คอยผลักดันการทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และนำหลักทศตียปาปนิคสูตร “ปาปนิคธรรม ๓” ประยุกต์ใช้ร่วมกับหลัก ไตรสิกขาในการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหาร (ศีล สมาธิ ปัญญา) ประกอบด้วย ๑) ด้านหลักจักษุมา (ศีล สมาธิ ปัญญา) มาพัฒนาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย และคุณลักษณะด้านทักษะ ทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย ให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ๒) ด้านวิธูโร (ศีล สมาธิ ปัญญา) มาพัฒนา คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารสถานศึกษา และคุณลักษณะด้านเทคนิคการบริหารงานแบบ ไทย ให้เป็นผู้มีความเพียรพยายามที่ จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และ ๓) ด้านนิสสยสัมปโน (ศีล สมาธิ ปัญญา) มาพัฒนาคุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา และคุณลักษณะ ด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทยให้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ แบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาค กลาง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา จะนำหลักธรรมดังกล่าวมาปรับใช้ในพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอัน พึงประสงค์ และกระบวนการการบริหารจัดการ ซึ่งมีความเชื่อมโยงหรือทำงานกับองค์กรทาง พระพุทธศาสนา บางครั้งผู้บริหารสถานศึกษา ก็ได้เป็นตัวอย่างในการเป็นชาวพุทธที่ดี ด้วยการ ส่งเสริมการไปวัด วางนโยบาย มีเกณฑ์ประกอบตัวชี้วัด ตรวจสอบประเมิน จัดโครงการ เพื่อส่งเสริมการ ทำหน้าที่ของชาวพุทธที่ดี เช่น การปฏิบัติธรรมที่วัด การตักบาตร การฟังธรรมและ การใส่เสื้อผ้าให้ เรียบร้อยสวยงาม การถือศีล ๕ ถือศีลอุโบสถ การบริจาคทาน การเจริญภาวนา โดยส่วนใหญ่กล่าวว่า หลักธรรมในทางพระพุทธมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึง ประสงค์ และกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา หากขาดหลักพุทธธรรมจะทำให้การ ทำงานเป็นไปอย่างยากลำบากเพราะความเชื่อถือของบุคลากรทางการศึกษา แต่ก็มีเสียงสะท้อนจาก ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา ว่ามีการอบรมจำนวนมาก ที่ไม่ตรงกับความต้องการ การฝึกอบรมพัฒนา จะดูเหมือนการอบรมแถมบังคับ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการมีส่วนร่วม เป็นการอบรมตามนโยบาย ทางหน่วยงานส่วนกลางไม่ให้ความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการของ สถานศึกษา ไม่กระจายอำนาจการอบรมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจจัดสรร งบประมาณ เพื่อ พัฒนาบุคลากรตามความสนใจ ตามความต้องการของบุคลากรแต่ละคน โดยยึดหลักแห่งความ แตกต่าง เป้าหมายในการดำเนินชีวิต เพื่อให้เกิดพัฒนาในสิ่งที่ตนเองชอบ มีความถนัด จึงส่งผลให้ ผู้บริหารสถานศึกษา เกิดความเบื่อหน่ายและไม่นำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนางานในหน้าที่เท่าที่ควร ด้านการศึกษาและการพัฒนาสืบต่อเนื่องมาจากเมื่อผู้บริหารสถานศึกษา ได้เล็งเห็นความสำคัญ โดย ตระหนัก ถึงเป้าหมาย ในการดำเนินชีวิต ความต้องการความเจริญเติบโต ความก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่ ผู้บริหารสถานศึกษา แต่ละท่านจึงดิ้นรนไปศึกษาอบรมการพัฒนาตนในระดับที่สูงขึ้น เพื่อ นำความรู้มาพัฒนาตน พัฒนาคน พัฒนางาน และใช้ความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการทำงาน ต่อไป

๕.๑.๒ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง เป็นอย่างไร พบว่า การเสริมสร้างรากฐาน คุณลักษณะผู้นำและพฤติกรรม การเป็นผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา ทางพฤติกรรมที่ดี เสริมสร้างรากฐาน ทางจิตใจที่ดี และเสริมสร้างรากฐานทางเป็นผู้วางแนวทางปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ให้กับ บุคลากรทุกๆ คน ให้มีความประพฤติตัวเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม และเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ

ศรัทธาไว้วางใจ จนทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน เป็นผู้สืบทอด วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีไทยให้ดำรงอยู่ แสดงความเป็นผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสมกับทุก สถานการณ์ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ทีมเกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมหรือองค์การ สามารถจูงใจผู้ร่วมงานและ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมคิดโครงการใหม่ๆ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลใน องค์การ มอบหมายงานได้เหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร ด้วยหลักการของการร่าง รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ คือ

๑. หลักศีล ๕ เป็นหลักในการครองตน, สังคหวัตถุ เป็นหลักธรรมในการครองคน, อิทธิบาท ๔ เป็นหลักในการครองงาน, และนำหลักทศพิธยาภิณสูตร “ปาปนิกรธรรม ๓” ประยุกต์ใช้ ร่วมกับหลักไตรสิกขาในการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหาร (ศีล สมาธิ ปัญญา) ด้านจักษุมา เป็นหลักธรรม ในการบริหารคน ด้านวิรุโ เป็นหลักธรรมในการบริหารคน และด้านนิสสยสัมปັນโน เป็นหลักธรรมใน การบริหารงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารหน่วยงานหรือ องค์การ และผลลัพธ์ด้านผู้เรียนเป็นที่สุด

๒. หลักการที่นำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบ ฯ พัฒนามาจากการศึกษากระบวนการพัฒนา คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ซึ่งแบ่งออกเป็น ๔ ขั้นตอน คือ ๑) การประเมินความต้องการ จำเป็นในการพัฒนา ๒) การออกแบบการพัฒนา ๓) การดำเนินการพัฒนา ๔) การประเมินผลการพัฒนา ใน แต่ละขั้นตอนมีองค์ประกอบย่อย พร้อมสาระโดยละเอียดเพื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาสามารถนำไป ประยุกต์ ใช้พัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์

๓. หลักการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการ ให้องค์ความรู้ แนวความคิด ด้วยวิธีการในการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม ในการปรับเปลี่ยนค่านิยม ทักษะคติ ให้มีทักษะความสามารถในการบริหารงานแบบไทย มีเทคนิคการบริหารงานแบบไทย มี ทักษะทางสังคมแบบไทย มีมนุษยสัมพันธ์แบบไทย โดยคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งเสริมและกีดขวาง พฤติกรรมทางคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งยกขีดความสามารถ และศักยภาพการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษาได้โดยรวดเร็วตามหลักสูตรการพัฒนาที่จัดขึ้น ดังนั้นสาระของแนวทางนี้จึงมีความ หลากหลายในเนื้อหา และรายละเอียดในแต่ละขั้นของกระบวนการ ไม่เพียงครอบคลุมเนื้อหาเฉพาะ ด้านแนวคิดหรือองค์ความรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรม แต่รวมถึงศาสตร์การบริหารจัดการสมัยใหม่ การ บริหารจัดการด้านการเงิน ฯลฯ เพื่อให้มีความเหมาะสมสำหรับสังคมไทยในปัจจุบัน

๔. หลักการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ อาศัยการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ระหว่างกัน เป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกันจากการแบ่งปัน ประสบการณ์ในระหว่างการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน เช่น กิจกรรมระดมสมอง กิจกรรมแบ่งปัน ประสบการณ์ การเรียนรู้จากกรณีศึกษาที่ได้ผลดีในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่องค์การด้านการ พัฒนาผู้นำ

๕. หลักการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ต้องอาศัยความเปิดกว้าง ทางความคิดของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้วยการยอมรับตนเองว่า อาจจะมีข้อบกพร่องทางพฤติกรรม แล้วทำการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมที่

บกพร่องของตนเอง และพร้อมที่จะแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาพฤติกรรมที่บกพร่องนั้นๆ จึงกล่าวได้ว่าเป็นการจูงใจให้ผู้บริหารเข้าร่วมการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ที่ได้ผลที่สุด

๕.๑.๓ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง เป็นอย่างไร

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ประกอบด้วย ๓ รูปแบบ คือ

๑. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ตามหลักจกัขมา พบว่าการฝึกอบรมพัฒนาด้านจกัขมา โดยการนำหลักไตรสิกขา ด้านศีล สมาธิ ปัญญา มาประยุกต์ใช้ร่วมกับ ด้านจกัขมา ดังนี้

๑) การฝึกอบรมตามหลักศีล ๕ ด้านจกัขมา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาการบริหารตน เกิดพฤติกรรมที่ดี มีบุคลิกภาพงดงาม การฝึกอบรมด้านศีล ๕ ในการบริหารตน เป็นกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะบุคลิกภาพบุคคล และทักษะทางสังคม ด้วยการฝึกปฏิบัติการสำรวมกาย วาจา ให้มีความดีงาม การที่เราจะปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น เราจะวางตัวอย่างไรจะใช้ คำพูดอย่างไร เพื่อคำพูดที่ใช้แล้วมีความรู้สึกที่ดี เพราะคำพูดนั้นสำคัญ อาจเป็นคำพูดที่น่ารังเกียจ มาสู่ตนเองให้มีคุณสมบัติ ๓ ประการ คือ ๑. การมีวินัยในตนเอง ๒. การใช้กาย หมายถึง มีจิตเอื้อเฟื้อ มีจิตบริการ และ ๓. การมีปฏิสัมพันธ์กับทุกคนหรือกับสิ่งแวดล้อมในทางที่ดีงามและมีคุณธรรมหรือมีศีล สมาธิ มีจิตแน่วแน่มั่นคง มีองค์ความรู้ในอาชีพ ทำให้มีหน้าที่การงานที่มีคุณภาพ หากผู้บริหารสถานศึกษา มีศีลก็จะได้รับการยอมรับนับถือ เป็นแบบอย่างที่เกิดขึ้นให้เกิดการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล ซึ่งลักษณะที่ไม่ใช่การบังคับหรือการการสั่งการ การมีส่วนร่วมของโครงการฝึกอบรมพัฒนาด้านศีลธรรมที่มีความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่นกับสถานที่ปฏิบัติธรรมหรือวัดต่างๆ ซึ่งจะต้องอาศัยวิทยากรที่มีความรู้ ความประพฤติดีที่งามอย่างพระสงฆ์ในการช่วยเสริมการปฏิบัติ ศีลธรรมอย่างเข้มแข็งและจะต้องจัดโครงการฝึกอบรมไปที่สถานที่ปฏิบัติธรรมหรือวัด ในระยะเริ่มแรก เมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีแนวปฏิบัติได้แล้วก็สามารถจะจัดโครงการที่สถานศึกษาหรือสถานที่ปฏิบัติธรรมในทางพระพุทธศาสนาจะช่วยให้เกิดการ ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปในทางที่ดีในอนาคต ซึ่งจะต้องมีการจัดกันอย่างต่อเนื่องมีความจริงจังในการปฏิบัติการฝึกอบรม รวมทั้งการประเมินผลภายหลังจากการฝึกอบรมตามกรอบของศีลธรรมอันดี

๒) การพัฒนาตามหลักสมาธิ ด้านจกัขมา การฝึกสมาธิเป็นกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อยกระดับ ศักยภาพ สมรรถนะ และความสามารถรอบด้าน อันมีผลทำให้การมีสติในการทำงาน การดำเนินชีวิต การคิดแก้ไขปัญหาต่างๆ จะไม่เกิดความผิดพลาดได้โดยง่าย จึงมีลักษณะอันพึงประสงค์ต่อคนรอบข้างและสังคม

๓) การพัฒนาตามหลักปัญญา ด้านจกัขมา จะต้องเริ่มจากการสร้างข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมปัญญาให้มองการณ์ไกล ที่ได้จากกิจกรรมการฟัง สอภถาม ศึกษา เล่าเรียนจากบุคคล จากตำราและสื่อต่างๆ เป็นต้น ความรู้ที่เกิดจากกิจกรรมการคิด การพิจารณา การค้นคว้าวิจัย วิเคราะห์ ใคร่ครวญหาเหตุผลตามความเป็นจริงของสิ่งต่างๆ จนรู้ที่มาที่ไปของสิ่งทั้งหลาย จึงเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นโดยอ้อม ดังนั้น ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการคิดพิจารณา ค้นคว้า วิเคราะห์วิจัยด้วยตนเอง และความรู้ที่เกิดจากการฝึกฝนอบรมวิปัสสนาภาวนาเป็นประสบการณ์ตรง ทั้งที่เป็นประสบการณ์

ตรงขั้นธรรมดาและขั้นพิเศษ การฝึกฝนจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ที่จะทำให้ ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความรู้ ความชำนาญที่แท้จริง วิชาการต่างๆ เมื่อเรียนรู้แล้วต้องนำมาปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดความรู้เพิ่มเติมขึ้นมาและต้องฝึกฝนอบรมในเรื่องนั้นๆ อยู่เสมอเพื่อให้เกิดความชำนาญ ขั้นตอนการสร้างความรู้ในลักษณะ ๓ ขั้นตอน ได้แก่ ๑) กระบวนการฝึกฝนทดลองและการฝึกหัด ๒) การฝึกอบรมในการปฏิบัติงานจริง และ ๓) ผลการประเมินการแก้ไขปัญหาต่างๆ

๒. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ตามหลักวิธูโร พบว่าการฝึกอบรมพัฒนาด้านวิธูโร โดยการนำหลักไตรสิกขา ด้านศีล สมาธิ ปัญญา มาประยุกต์ใช้ร่วมกับด้านวิธูโร ดังนี้

๑) การศึกษาด้านศีล ตามหลักวิธูโร การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ในการบริหารคน คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารสถานศึกษา และคุณลักษณะด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย โดยการศึกษาด้านศีลตามหลักวิธูโร มาเป็นหลักในการทำงาน เพราะศีลเป็นตัวขับเคลื่อนสังคมไปสู่ ความสงบสุข หากผู้บริหารสถานศึกษา รับรู้ รับทราบองค์ความรู้ในศีลจะเป็นการส่งเสริมความประพฤติของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีระเบียบวินัยในการทำงานมากขึ้น การศึกษาศีล ตามหลักวิธูโรก็เพื่อที่จะรู้จักควบคุมการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีความเพียรพยายามควบคุมจัดการงานได้ลุล่วง และควบคุมความประพฤติได้ทุกๆ ขณะให้เป็นคนดี มีศีล ไม่คิดทำร้ายใคร ไม่ลักขโมยของผู้อื่น ไม่ประพฤติผิดลูกเมีย ไม่พูดปด ไม่ดื่มสุราของมึนเมา

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการให้การศึกษาตามหลักวิธูโร เป็นการจัดให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการเรียนรู้กำหนดนโยบาย กฎระเบียบระบบการทำงาน การปฏิบัติงาน และการประเมินผลการทำงาน การจัดการด้านความเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อมุ่งงานในอนาคต มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุมด้วยหลัก สังคหวัตถุ ๔ มาพัฒนาในด้านการครองคน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ได้แก่ ๑. ทาน คือ การให้ ๒. ปิยวาจา คือ ความสุภาพอ่อนโยน ๓. อตถจริยา คือ การบำเพ็ญประโยชน์ตามหน้าที่ของตน ๔. สมานัตตตา คือ การวางตัวเสมอต้นเสมอปลาย ซึ่งเป็นธรรมอันเป็นเครื่องช่วยเหลือกัน คือ การผูกมิตร ในด้าน ๑) ทางด้านความสามารถในการบริหาร ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านมีสติปัญญาและไหวพริบปฏิภาณดี มีสมรรถนะในการทำงาน สามารถประสานให้หน่วยงานเกิดความสามัคคี และ ๒) ด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย ประกอบด้วย มีความเป็นไทย มีความรู้และความเข้าใจเรื่องของการจัดการ มีความรับผิดชอบสูง และมีเทคนิคในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร เป็นต้น

๒) การศึกษาด้านสมาธิ ตามหลักวิธูโร การศึกษาสมาธิ ด้านวิธูโร สามารถช่วยให้เกิดประโยชน์ได้มากมาย สมาธิช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีสติ การทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้สมาธิ มีความตั้งมั่น มุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ดี สมาธิมีความสำคัญอย่างมากในการทำงาน การฝึกสมาธิเป็นเรื่องสำคัญสำหรับควบคุมจิต ความรับผิดชอบต่อจิตสำนึก สิ่งนี้จำเป็นต้องใช้มากในปัจจุบัน ในเรื่องการควบคุมตัวเอง ต้องควบคุมจิตใจได้ รู้จักแยกแยะ ปล่อยวางได้ ปัญหาและอุปสรรคการทำงานก็ต้องมีสมาธิ รู้จักปล่อยวาง มีสมาธิในหน้าที่ ใช้ปัญญาไตร่ตรองดู ศีล สมาธิ ปัญญา เมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรคสามารถใช้สติ ปัญญาในการแก้ปัญหาได้ลุล่วงและทันกับเหตุการณ์ การศึกษาสมาธิ ด้านวิธูโร ทำให้คิดดี ใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษา ในการจัดการงาน ให้สำเร็จลุล่วงการศึกษาสมาธิ

ด้านวิธวิธี เพื่อการฝึกอบรมจิตให้มีใจหนักแน่นมั่นคง มีความเพียรพยายาม สามารถประกอบกิจการงานสำเร็จลุล่วง จะเน้นไป ที่ตัวสมาธิทั้ง ๓ ประการที่กล่าวมาแล้ว พร้อมการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้มีโอกาสฟังเทศน์ ฟังธรรมการบรรยายบ่อยๆ และการจัดโครงการฝึกอบรมสมาธิ การสัมมนา การศึกษาดูงานในตามสถานที่ต่างๆ เพื่อจะได้ศึกษาหลักสมาธิมากยิ่งขึ้น ที่สำคัญการส่งเสริมการศึกษาหลักสมาธิ ด้านวิธวิธีจะต้องมีนโยบายที่ต่อเนื่องทุกๆ เดือนหรือทุกๆ ปี

๓) การศึกษาด้านปัญญา ตามหลักวิธวิธี พบว่า การประกอบกิจการงานทุกอย่าง ให้สำเร็จลุล่วง สามารถเอาหลักธรรมมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการเรียนรู้การทำงานตามหลักการทางพระพุทธศาสนา ๓ ประการ ๑) ปัญญาที่เกิดจากการฟังบุคคลอื่นพูด ซึ่งส่วนใหญ่จะเกิด จากความตั้งใจ ตั้งมั่นและความสนใจการฟังธรรม ฟังสิ่งที่ เป็นประโยชน์ และนำมาพิจารณา ใคร่ครวญเพิ่มเติมให้เกิดความรู้ใหม่ ๒) ปัญญาที่เกิดจากการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ซึ่งส่วนใหญ่ จะใช้สมองในการทำหน้าที่เป็นสำคัญ ใช้จินตนาการสร้างระบบการแก้ไขปัญหา ที่เหมาะสมกับสภาพปัญหานั้นๆ ทำให้เกิดการ ใคร่ครวญพิจารณา หรือทบทวน หลายๆ รอบ นั่นเอง ๓) ปัญญาเกิดจากการภาวนา ปัญญาชนิดนี้เป็นปัญญา ระดับสูง เป็นการถอนกิเลสตัณหา มากกว่าที่จะสร้าง

จึงสรุปได้ว่า การส่งเสริมการสนับสนุนการศึกษาด้านปัญญา ตามหลักวิธวิธี เพื่อให้เกิดลักษณะทางปัญญาในทางที่ถูกโดยเฉพาะ การใช้โสตประสาททั้ง ๕ ในการรับฟังธรรม การใช้ความคิดในการวิเคราะห์ และการใช้องค์ธรรมมาภาวนา โดยเฉพาะการศึกษารูปแบบ ภาวนาที่ต้องอาศัยการเข้าวัดครั้งละหลายๆ วัน หรืออาจจะเป็นเดือนจะช่วยเพิ่มศักยภาพด้าน การศึกษาปัญญาตามหลักวิธวิธี ได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การสร้างองค์ความรู้ที่ผ่านประสบการณ์การฝึกเจริญภาวนา มีผลต่อการสร้างปัญญาด้วย เช่นกัน สามารถนำสิ่งเหล่านี้มาถ่ายทอดให้กับผู้บริหารสถานศึกษารุ่นหลังได้ใช้ประโยชน์ต่อไป

๓. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ตามหลักนิสยสัมปันโน พบว่า การฝึกอบรมพัฒนาด้านนิสยสัมปันโน โดยการนำหลักไตรสิกขา ด้านศีล สมาธิ ปัญญา มาประยุกต์ใช้ร่วมกับ ด้านนิสยสัมปันโน ดังนี้

๑) การพัฒนาด้านศีล ตามหลักนิสยสัมปันโน พบว่า เป็นการพัฒนาในระดับของพฤติกรรมให้มีมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการบริหารงานที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลทางการศึกษา คือ มีความดี ความเก่ง ในด้านมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่มองไปข้างหน้า ใช้คำพูดที่ถูกกาลเทศะ ในการบริหารจัดการงาน มีความพอใจในงาน มีความขยันหมั่นเพียร เอาใจใส่และความไตร่ตรองในการทำงาน เพื่อเป็นต้นแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ การพัฒนาต้องใช้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบที่เป็นผู้มี ศีล ๕ และต้องมีกระบวนการพัฒนาพฤติกรรมอยู่ตลอดเวลา วางตนเสมอต้นเสมอปลาย เป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่น สร้างคุณภาพชีวิตที่ดี กำหนดเวลางานที่เหมาะสม ให้อภัย ให้โอกาส รับฟังความคิดเห็น และเสริมสร้างพลังให้กำลังใจทีมงาน เพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยม ทศนคติและความเชื่อในสิ่งที่ยังไม่สอดคล้องกับความเป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรือความสามารถในการบริหาร รวมถึงการมีส่วนร่วมของสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา และกลุ่มบุคคลภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้อง อาจจะมาในรูปของการประเมินในรอบปี และที่สำคัญจะต้องกำหนด หลักสูตรการพัฒนาพฤติกรรมตามหลักศีล ๕ โดยมีตัวชี้วัดไปที่การเข้าวัดปฏิบัติธรรมหรือ การเข้าร่วมกิจกรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างต่อเนื่องซึ่งจะได้ต้นแบบพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ และแนวทางการสร้าง

ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ ที่เป็นต้นแบบที่มีศีล

๒) การพัฒนาด้านสมาธิ ตามหลักนิสสยสัมปันโน พบว่า การพัฒนาสมาธิ ตามหลักนิสสยสัมปันโน เป็นการยกระดับสภาพจิตใจของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีความมั่นคง มีอารมณ์คงที่ และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ ในการเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานได้สัมผัสถึงความเป็นผู้มีจิตใจที่ติงาม

๓) การพัฒนาปัญญา ตามหลักนิสสยสัมปันโน พบว่า เป็นการพัฒนาเทคนิคการเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ในด้านต่างๆ มีองค์ความรู้ต่อยอดผ่านประสบการณ์การการบริหารงานแบบบูรณาการ และการเป็นต้นแบบคนดีของสังคมที่สมบูรณ์แบบ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีความรู้แบบบูรณาการทั้งทางโลกและทางธรรม มีคุณธรรมเพิ่มพูนสติปัญญาให้เกิดขึ้นกับตนเอง ซึ่ง การพัฒนาปัญญาตามหลักนิสสยสัมปันโน จะต้องเรียนรู้จากสิ่งเหล่านี้เพื่อการประยุกต์ใช้สำหรับพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการตรวจสอบ และการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๑๐๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๕ เป็นเพศชายจำนวน ๕๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕ ประชากรส่วนใหญ่ มีอายุ ๔๖ - ๕๐ ปี จำนวน ๔๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๖๒ ซึ่งส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน ๑๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๐.๐๐ เป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน ๖๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๕๐ เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน ๓๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๘๘ เป็นหัวหน้าแผนก จำนวน ๓๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๗๕ เป็นครู จำนวน ๓๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๘๘ นอกจากนี้ยังพบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๕๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๓๘ และส่วนใหญ่เคยผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร มีจำนวน ๑๐๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๕.๖๓

๑. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ตามหลักจกัขมา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ๔.๒๘ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักจกัขมา อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองทุกอย่างทะลุปรุโปร่ง รู้จุดหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน และเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ และทำวิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจนไปสู่การปฏิบัติได้ ๔.๓๑

๒. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย อันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักวิรุโ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ๔.๒๖ เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักวิรุโ อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ กำหนดนโยบายกฎระเบียบระบบการทำงาน การปฏิบัติงาน และการประเมินผลการทำงาน ๔.๓๓

๓. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านนิสสยสัมปันโน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ๔.๑๒ เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย อันพึงประสงค์ของผู้บริหาร

สถานศึกษา ด้านนิสสัยสัมปันโน อยู่ในระดับมากทุก คือ เป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่นและสามารถสร้างความเข้าใจได้ทุกประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินการในองค์กร ๔.๒๔

๕.๑.๔ การนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้

กระทรวงศึกษาธิการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ควรตระหนักว่าคุณธรรมจริยธรรมของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ เป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญของผู้บริหารในการแสดงบทบาทต่างๆ ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างสมบูรณ์ พร้อมทั้งเห็นความจำเป็นในการดำเนินการและการสนับสนุนเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริการสถานศึกษามีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเชื่อมั่นว่า การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยกระบวนการที่เหมาะสมนั้นมีความเป็นไปได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ดังนี้

๑. หน่วยงานที่นำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาฯไปใช้ ควรทำความเข้าใจว่า รูปแบบการพัฒนานี้ มีลักษณะที่ให้สาระต่างๆ ที่หลากหลาย โดยเฉพาะด้านเนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา ดังกล่าว เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องพิจารณาเลือกนำไปประยุกต์ใช้ตามโอกาสและความเหมาะสม

๒. เพื่อเป็นการจูงใจให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเห็นความสำคัญและมีความต้องการเข้ารับการ พัฒนา โดยหน่วยงานที่ทำหน้าที่นี้ ควรสร้างความชัดเจนเรื่องผลของการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา และหาวิธีการประเมินผลประโยชน์ซึ่งเป็นรูปธรรมที่สถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและสังคม ที่ได้จากการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา

๓. กระทรวงศึกษาธิการจำเป็นต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยการกำหนดให้เป็นโครงการพัฒนาต่อเนื่องเป็นระยะยาว พร้อมทั้งมีมาตรการจูงใจด้วยวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม

๔. ในการประยุกต์ใช้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาต้องพิจารณาระบบและข้อจำกัดของการอบรมพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารในปัจจุบัน เพื่อที่จะหาแนวทางปรับปรุงกระบวนการพัฒนา โดยการประยุกต์รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ฯ ได้อย่างเหมาะสม

๕. สาระต่างๆ ของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ฯ จะเป็นวิทยาการที่หลากหลาย ไม่ได้จำกัดเฉพาะเนื้อหาสาระหรือวิธีการตามหลักพุทธศาสนา ฉะนั้นเพื่อการใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากรูปแบบการพัฒนานี้โดยไม่เกิดอคติจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลาย จึงไม่มีความจำเป็นในการระบุถึงรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ฯ นี้ว่าเป็นรูปแบบตามแนวทางพุทธศาสนา

๖. ควรมีการกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ประกอบด้วยผู้แทนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ เช่น หน่วยงานต้น

สังกัด หน่วยงานส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม เป็นต้น และมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรม พร้อมทั้งเกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนาที่เหมาะสม

๕.๒ การอภิปรายผล

จากผลการดำเนินการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย อันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง มีสาระสำคัญที่จะนำมาอภิปรายผล คือ

๕.๒.๑ คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพุทธธรรม

จากการสรุป โดยนำหลักศีล ๕ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอิทธิบาท ๔ และหลักทศุตยปาณิกสูตร “ปาปณิกธรรม ๓” ประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักไตรสิกขาในการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหาร (ศีล สมาธิ ปัญญา) เพื่อแสดงคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง ๗ ด้าน มีสาระประเด็นการอภิปราย ดังนี้

๑. หลักศีล ๕ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอิทธิบาท ๔ และหลักทศุตยปาณิกสูตร “ปาปณิกธรรม ๓” ประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักไตรสิกขาในการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหาร (ศีล สมาธิ ปัญญา) เพื่อแสดงคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง ๗ ด้าน คือ ๑. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย ๒. คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารสถานศึกษา ๓. คุณลักษณะด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย ๔. คุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา ๕. คุณลักษณะด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย ๖. คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย ๗. คุณลักษณะด้านคุณธรรม การครองตน ครองคน ครองงาน โดยหลัก ศีล ๕ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอิทธิบาท ๔ และหลักทศุตยปาณิกสูตร “ปาปณิกธรรม ๓” ประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักไตรสิกขาในการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหาร (ศีล สมาธิ ปัญญา) เป็นคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ทางด้านคุณธรรมจริยธรรมขั้นพื้นฐานสำคัญในการแสดงบทบาทของผู้นำแบบไทย และผู้บริหารสถานศึกษา ดังที่ Ciulla^๑ และ Sison^๒ สนับสนุนว่า คุณธรรมจริยธรรมเป็นหลักสำคัญของภาวะผู้นำ จึงถือได้ว่า คุณธรรมจริยธรรมนั้นเป็นคุณสมบัติทางคุณธรรมที่ผู้นำจำเป็นต้องมี ซึ่งสอดคล้องกับ Drucker^๓ ที่กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะคุณธรรมจริยธรรมเป็นคุณลักษณะจำเป็นสำหรับผู้นำ ซึ่งผู้นำต้องแสดงบทบาทผู้นำ ที่เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำทางคุณธรรมออกมา อีกทั้งมีนักวิชาการหลายท่าน อาทิเช่น Thus Connock and Johns และMaak (อ้างใน Domenec Mele)^๔ ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำต้องมีคุณลักษณะทางคุณธรรมจริยธรรม และเน้นย้ำถึงความสำคัญของคุณลักษณะทางคุณธรรมจริยธรรมที่ผู้นำต้องมี ในส่วนบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงขอเสนอความจำเป็นของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ตามหลัก ศีล ๕ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอิทธิบาท ๔ และหลักทศุตยปาณิกสูตร “ปาปณิกธรรม ๓” ประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักไตรสิกขาในการฝึกอบรมพัฒนา

^๑Ciulla, J.B. Ethics, the Heart of Leadership. New York: Praeger,1998.

^๒Sison, A.J.G. Corporate Governance and Ethics. An Aristotelian Perspective. Cheltenham, UK: Edward Elgar,2008.

^๓Drucker, Peter F. The Practice of Management. Oxford: Elsevier, 2005.

^๔Domenec Mele, Business Ethics in Action. New York: Palgrave Macmillan, 2009.

ผู้บริหาร (ศีล สมาธิ ปัญญา) ที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ที่ไม่ได้เป็นเพียงคุณลักษณะทางคุณธรรมจริยธรรมเสริมจากคุณลักษณะผู้นำหลักด้านอื่นๆ แต่เป็นคุณลักษณะทางคุณธรรมจริยธรรมที่เป็นพื้นฐานสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในการแสดงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างสมบูรณ์ โดยผู้วิจัยได้แสดงความเชื่อมโยงของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์กับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

บทบาทการเสริมสร้างความมีประสิทธิผลของสถานศึกษา ต้องอาศัยคุณลักษณะทางคุณธรรมจริยธรรมหลายด้านของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อที่จะทำบทบาทได้อย่างสมบูรณ์ ได้แก่ หลักทศกัณฐ์ปาณิกสูตร “ปาณิกธรรม ๓” เป็นหลักธรรมที่ทำให้เกิดธรรมสำเร็จในการบริหารงาน จักขุมาคือ รู้จักการบริหารตน ให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลทางการศึกษา (เช่น มีวิสัยทัศน์มุ่งการศึกษามุ่งพัฒนาการจัดการ หาวีธีผสมผสานการศึกษา การทำงาน และการดำรงชีวิตให้สอดคล้องกัน ฯลฯ) วิรุโรรคือ รู้จักการบริหารคน (เช่น เป็นผู้ที่สามารถคิดในการวางแผนและใช้คนเป็น มีความเชี่ยวชาญรอบรู้ในหลักการจัดการ หลักกระบวนการบริหาร มีเทคนิคเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม โดยยึดหลักความถูกต้อง ฯลฯ) นิสสยสัมปันโน คือ รู้จักการบริหารงาน (เช่น มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้คนรอบข้างทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นคนที่มีมองไปข้างหน้า มองรอบด้าน มีเมตตา มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการบุคลากร และบริหารงานสมัยใหม่ได้เป็นอย่างดี ฯลฯ) และมีหลักอิทธิบาท ๔ เป็นหลักธรรมที่ทำให้เกิดธรรมสำเร็จในการครองงาน ได้แก่ ๑) ฉันทะ ความพอใจในงาน ๒) วิริยะ ความขยันหมั่นเพียรเสมอไม่ถอย ๓) จิตตะ เอาใจฝักใฝ่ ไม่ให้จิตห่างเหิน ไม่ให้สติห่างเหินจากหน้าที่การงานของตน ๔) วิมังสา ความไตร่ตรองในการทำงาน ทำอะไรอย่าให้ขาดปัญญา พิจารณาใคร่ครวญเสมอ และใช้หลักไตรสิกขา ด้านศีล ด้านสมาธิ ด้านปัญญา เสริมสร้างความแข็งแรงด้านต่างๆ ใน ฐานกาย (ศีล) คือ จัดให้มีกิจกรรมที่ฝึกฝนให้เกิดความแข็งแรงทางกาย เพื่อพัฒนาสติ ฐานใจ (สมาธิ) คือ จัดให้มีกิจกรรมที่ฝึกฝนให้เกิดความแข็งแรงทางจิตใจ เพื่อพัฒนาจิต ฐานความคิด (ปัญญา) คือ จัดให้มีกิจกรรมที่ฝึกฝนให้เกิดความแข็งแรงทางความคิดเพื่อพัฒนาปัญญา

บทบาทการเสริมสร้างการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยคุณลักษณะทางคุณธรรมจริยธรรมหลายด้านของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อที่จะทำบทบาทได้อย่างสมบูรณ์ ได้แก่ ศีล ๕ คือ หลักปฏิบัติในการครองตน การประพฤติอยู่ในศีลธรรมและกฎเกณฑ์ (เช่น การพูดแต่ความจริงที่เป็นประโยชน์ ไม่โกหก หรือการไม่พูดจาเพื่อจ้อและไร้สาระ ฯลฯ) สังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักปฏิบัติในการครองคน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ได้แก่ ๑) ทาน คือ การให้ (เช่น การให้ทรัพย์สิน วัตถุสิ่งของ หรือ เงิน เวลา กำลังกายของตนแก่ผู้อื่นที่ต้องการ (ธรรมทาน) การให้ความรู้ การชี้แนะที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน (วิทยาทาน) และการใช้ชีวิต (ธรรมทาน) และการให้อภัยแก่ผู้ที่ทำผิดพลาด ที่พร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุง หรือการไม่ถือโทษในเรื่องทั้งปวง (อภัยทาน) ๒) ปิยวาจา คือ ความสุภาพอ่อนโยนที่ผู้บริหารแสดงออกถึงกิจกรรมายาทที่สุภาพเรียบร้อย (เช่น ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างให้เกียรติ และการพูดจาสุภาพด้วยถ้อยคำที่ไพเราะนุ่มนวลกับบุคคลทุกระดับ และมีสัจจะ คือ พูดด้วยความจริงใจ ฯลฯ) ๓) อัตถจริยา คือ การบำเพ็ญประโยชน์ตามหน้าที่ของตน (เช่น แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน งานที่ทำก็จะสำเร็จสมบูรณ์ ความยุ่งยากในการปฏิบัติงานก็จะหมดไป) ๔) สมานัตตตา คือ การวางตัว (เช่น วางตัวให้เหมาะสม เป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน และเสมอต้นเสมอปลาย) และใช้หลักไตรสิกขา ด้านศีล ด้านสมาธิ ด้านปัญญา เสริมสร้างความแข็งแรงด้านต่างๆ ใน ฐานกาย (ศีล) คือ จัดให้มีกิจกรรมที่ฝึกฝนให้เกิดความแข็งแรงทางกาย เพื่อพัฒนาสติ

ฐานใจ (สมาธิ) คือ จัดให้มีกิจกรรมที่ฝึกฝนให้เกิดความแข็งแรงทางจิตใจ เพื่อพัฒนาจิต ฐานความคิด (ปัญญา) คือ จัดให้มีกิจกรรมที่ฝึกฝนให้เกิดความแข็งแรงทางความคิดเพื่อพัฒนาปัญญา เป็นต้น

บทบาทการเสริมสร้างการจูงใจเพื่อการสร้างสรรค์ ต้องอาศัยคุณลักษณะทางคุณธรรม จริยธรรมหลายด้านของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อที่จะทำบทบาทได้อย่างสมบูรณ์ ได้แก่ ศีล ๕ คือ หลักปฏิบัติในการครองตน การประพฤติอยู่ในศีลธรรมและกฎเกณฑ์ สังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักปฏิบัติในการครองคน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ อิทธิบาท ๔ หลักธรรมที่ทำให้เกิดธรรมสำเร็จในการครองงาน และหลักทศุติยาปณิกสูตร “ปาปณิกธรรม ๓” เป็นหลักธรรมที่ทำให้เกิดธรรมสำเร็จในการบริหารตน บริหารคน และการบริหารงาน ซึ่งทำงานแล้วประสบความสำเร็จทั้งส่วนตนและส่วนรวม และใช้หลักไตรสิกขา ด้านศีล ด้านสมาธิ ด้านปัญญา เสริมสร้างความแข็งแรงด้านต่างๆ ในฐานกาย (ศีล) คือ จัดให้มีกิจกรรมที่ฝึกฝนให้เกิดความแข็งแรงทางกาย เพื่อพัฒนาสติ ฐานใจ (สมาธิ) คือ จัดให้มีกิจกรรมที่ฝึกฝนให้เกิดความแข็งแรงทางจิตใจ เพื่อพัฒนาจิต ฐานความคิด (ปัญญา) คือ จัดให้มีกิจกรรมที่ฝึกฝนให้เกิดความแข็งแรงทางความคิดเพื่อพัฒนาปัญญา เป็นต้น

๒. หลักศีล ๕ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอิทธิบาท ๔ และหลักทศุติยาปณิกสูตร “ปาปณิกธรรม ๓” ประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักไตรสิกขาในการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหาร (ศีล สมาธิ ปัญญา) เป็นหลักธรรมในการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ทั้ง ๗ ด้าน คือ ๑) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย ๒) คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารสถานศึกษา ๓) คุณลักษณะด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย ๔) คุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา ๕) คุณลักษณะด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย ๖) คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย ๗) คุณลักษณะด้านคุณธรรม การครองตน ครองคน ครองงาน ที่สอดคล้องกับคุณธรรมจริยธรรมจากการศึกษาวิจัยอื่นๆ ที่แสดงถึงความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ โดยหลักศีล ๕ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอิทธิบาท ๔ และหลักทศุติยาปณิกสูตร “ปาปณิกธรรม ๓” ประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักไตรสิกขาในการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหาร (ศีล สมาธิ ปัญญา) ดังที่ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^๕ ได้กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ดีตามหลักพระพุทธศาสนามีลักษณะ ๓ ประการ จักขุมา ความชำนาญในการใช้ความคิด (Conceptual Skill) มีปัญญามองการณ์ไกล สามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน วิรุโรร ความชำนาญด้านเทคนิค (Technical Skill) จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นิสสยสัมปโน ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill) มีมนุษยสัมพันธ์ดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ และสุเมธ แสงนันทนวล^๖ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่ ว่าจะต้องมีทักษะอยู่ ๓ ด้าน คือ ทักษะด้านความคิด (conceptual Skill) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human Skill) ทักษะด้านเทคนิค (technical Skill) และฉลาด มาปรีดา^๗ ให้ความสำคัญต่อหลักธรรมทางศาสนาว่าช่วยทำให้ผู้บริหารมีคุณธรรมในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้ควบคุมดูแลทั้งกิจการงาน และผู้ได้บังคับบัญชา และเสนอว่าผู้บริหารต้องน้อมเอาหลักพุทธธรรมต่างๆ มาพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ วรภาส ประสมสุข และ

^๕พระธรรม โกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๕๓-๗๘.

^๖สุเมธ แสงนันทนวล, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า, กรุงเทพมหานคร : ส เจริญการพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๓.

^๗ฉลาด มาปรีดา, คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร, กรุงเทพฯ : สำนักโอเดียนสโตร์, ๒๕๓๗.

นิพนธ์ กิณวรงค์^๕ ได้นำหลักการบริหารการศึกษา มาศึกษาเปรียบเทียบความสอดคล้องกับหลักพุทธธรรม ด้วยการเปรียบเทียบทฤษฎีทางการบริหารแบบต่างๆ กับสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี คือ คุณลักษณะ การครองตน การครองคน และการครองงาน

นอกจากนั้น ผลการตรวจสอบ การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ แบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาควกลาง พบว่า คุณลักษณะที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ด้านจักษุมา สร้างวิสัยทัศน์ และทำวิสัยทัศน์ ให้เกิดความชัดเจนไปสู่การปฏิบัติได้ การบริหารคนด้านวิธูโร กำหนดนโยบายกฎระเบียบระบบการทำงาน การปฏิบัติงาน และการประเมินผลการทำงาน การบริหารงานด้านนิสสัยสัมพันธ์ เป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่น และสามารถสร้างความเข้าใจได้ทุกประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินการในองค์กร ซึ่งมีงานวิจัยอื่นๆ ที่ให้ความสำคัญสอดคล้องกัน โดยเฉพาะในคุณลักษณะด้านจักษุมา ด้านวิธูโร และด้านนิสสัยสัมพันธ์ ที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารคนและงานอย่างชัดเจน ดังนี้

คุณลักษณะด้านจักษุมา คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด (Conceptual Skill) มาพัฒนา คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย และคุณลักษณะด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบ ไทย ให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผนในการทำงาน มีความสามารถในการจัด ระบบการทำงาน ที่ดี กล้าตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา สร้างวิสัยทัศน์ และทำวิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจนไปสู่ การปฏิบัติได้ รู้จักการบริหารตน ให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลทางการศึกษา (เช่น มีวิสัยทัศน์มุ่งการศึกษา มุ่งพัฒนาการจัดการ หาวีธีผสมผสานการศึกษา การทำงาน และการครองตนตามหลักศีล ๕ ดำรงชีวิตให้ สอดคล้องกัน ฯลฯ) ดังที่ ปิยนาท บุนนาค และคณะ^๖ ได้น้อมนำ “๑๐๘ มงคลพระบรมราโชวาทของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว” ว่า คุณลักษณะของผู้นำอันพึงประสงค์จะต้องมีหลักพุทธธรรมเป็น หลักธรรมในการเสริมคุณลักษณะของผู้นำ อาทิเช่น ทศพิธราชธรรม ปาปนิกรธรรม ๓ พรหมวิหาร ๔ ธรรมาธิปไตย ราชสังคหวัตถุ ๔ และสัปปริสธรรม ๗ เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างเสริมคุณลักษณะผู้นำให้ เป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารจัดการกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ ปิณณ ปุณณิพพาคคม^๗ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารใน สถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ ในอนาคต มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน การมองการณ์ไกล และสอดคล้องกับ สมคิด สกฤสสถาปัตย์^๘ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึง

^๕ วรรณาส ประสมสุข และนิพนธ์ กิณวรงค์, หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม, วารสาร ศึกษาศาสตร์, ๑๘, ๒, (พฤศจิกายน ๒๕๕๙- มีนาคม ๒๕๖๐) หน้า ๖๓-๘๑.

^๖ ปิยนาท บุนนาค และคณะ, “พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระอัจฉริยภาพในการบริหารจัดการ,” (สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔), [https://www.gotoknow.org/posts/556762].

^๗ ปิณณ ปุณณิพพาคคม, “รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐), ๒๒๐-๒๒๔.

^๘ สมคิด สกฤสสถาปัตย์, รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบ ยั่งยืน, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒).

ความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ขณะทำงานของ เสน่ห์ จัยโต^{๑๒} ได้ศึกษา วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง พบว่า วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง มี ๔ ประการคือ การขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพและวัฒนธรรมขององค์กร อีกทั้งงานของ สุรัตน์ ศรีตาเดช^{๑๓} ได้ศึกษารูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญทางการบริหาร ๔ องค์ประกอบหลักดังนี้ องค์ประกอบด้านระบบสังคม ด้านทักษะการบริการ ด้านหน้าที่การบริหาร และด้านบทบาทการบริหารเช่นกัน

คุณลักษณะด้านวิรุโรร คือ ความชำนาญด้านเทคนิค (Technical Skill) มาพัฒนาคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารสถานศึกษา และคุณลักษณะด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย ให้เป็นผู้มีความเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความสามารถในการจัดการธุระได้ดี และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่การงานต่างๆ ในฐานะผู้บริหารให้งานประสบความสำเร็จ รู้จักหน้าที่ ไม่บกพร่องในหน้าที่ที่รับผิดชอบ รู้จักการบริหารคน (เช่น เป็นผู้ที่สามารถคิดในการวางแผนและใช้คนเป็น มีความเชี่ยวชาญรอบรู้ในหลักการจัดการ หลักกระบวนการบริหาร มีเทคนิคเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมโดยยึดหลักความถูกต้อง ฯลฯ) นำหลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักปฏิบัติในการครองคน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ได้แก่ ๑. ทาน คือ การให้ ๒. ปิยวาจา คือ ความสุภาพอ่อนโยน ๓. อตถจริยา คือ การบำเพ็ญประโยชน์ตามหน้าที่ของตน ๔. สมานัตตตา คือ การวางตัวเสมอต้นเสมอปลาย ดังที่ ปิยนาค บุณนาค และคณะ^{๑๔} ได้น้อมนำ “๑๐๘ มงคลพระบรมราชาบาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว” ว่า คุณลักษณะของผู้นำอันพึงประสงค์จะต้องมีหลักพุทธธรรมเป็นหลักธรรมในการเสริมคุณลักษณะของผู้นำ เช่น ทศพิธราชธรรม ปาปนิกรธรรม ๓ พรหมวิหาร ๔ ธรรมาธิปไตย ราชสังคหวัตถุ ๔ และสัปปริสธรรม ๗ เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้าง เสริมคุณลักษณะผู้นำให้เป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารจัดการกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ พล.อ. เปรม ติณสูลานนท์ ประธานองคมนตรี และรัฐบุรุษ^{๑๕} กล่าวถึง เรื่อง “หลักการของภาวะผู้นำแบบไทย” หรือ “Thai Leadership Doctrine” ที่มีพระบรมราชาบาทและพระราชดำรัสเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวยึดถือในการดำรงชีวิต ได้ให้แนวทางในการ “บริหารคนให้สำราญ บริหารงานให้สัมฤทธิ์” นำหลักธรรมะคู่กับ

^{๑๒} เสน่ห์ จัยโต, วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา : กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑).

^{๑๓} สุรัตน์ ศรีตาเดช, “การนำเสนอรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” วิทยานิพนธ์การบริหารการศึกษาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๙).

^{๑๔} ปิยนาค บุณนาค และคณะ, “พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระอัจฉริยภาพในการบริหารจัดการ,” (สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔), [<https://www.gotoknow.org/posts/556762>]

^{๑๕} พล.อ.เปรม ติณสูลานนท์ ประธานองคมนตรี และรัฐบุรุษกล่าว เรื่อง ผู้นำหรือนักปกครองในการสัมมนาวันสถาปนาคณะรัฐศาสตร์ ๕๘ ปี จุฬาฯ (คมชัดลึก, ๑๙ สิงหาคม ๒๕๕๙).

ผู้บริหารในการบริหารด้านการครองตน ครองคน และครองงาน อีกทั้งงานของ กาลัญ วรพิทยุต^{๑๖} ได้กล่าวถึงผู้นำยุคใหม่ของสังคมไทยไว้ว่า มีความรู้และความเข้าใจเรื่องของการจัดการ (Management) และมีหลักจิตวิทยา (Psychology) รวมถึงศาสตร์ด้านอื่นที่จะช่วยพัฒนาและต่อยอดในการเรียนรู้ และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับตนเอง และพร้อมที่จะผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จในลักษณะของการทำงานเป็นทีม

คุณลักษณะด้านนิสัยสัมพันธ์ คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill) มาพัฒนาด้านคุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา และคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทยให้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผูกใจคนไว้ได้ มีความรอบรู้ในการติดต่อประสานงาน ไม่ว่าจะ เป็นแหล่งวัตถุดิบ แหล่งเงินทุน หรือการเชื่อมต่อธุรกิจอันหมายถึง ความซื่อตรงต่อหน้าที่การงาน ซึ่งต้องประกอบไปด้วย หลักอิทธิบาท ๔ มีความพอใจในงาน มีความขยันหมั่นเพียร เอาใจใส่และความไตร่ตรองในการทำงาน ในกำหนดนโยบายกฎระเบียบระบบการทำงาน การปฏิบัติงาน และการประเมินผลการทำงาน ดังที่ ปิยนาล บุนนาค และคณะ^{๑๗} ได้น้อมนำ “๑๐๘ มงคลพระบรมราชาบาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว” กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำอันพึงประสงค์จะต้องมีหลักพุทธธรรมเป็นหลักธรรมในการเสริมคุณลักษณะของผู้นำ เช่น ทศพิธราชธรรม ปาปนิกรธรรม ๓ พรหมวิหาร ๔ ธรรมาธิปไตย ราชสังคหวัตถุ ๔ และสัปปริสธรรม ๗ เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างเสริมคุณลักษณะผู้นำให้เป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารจัดการกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ สุเมธ แสงนันทนวล^{๑๘} ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่ว่า จะต้องมียุทธศาสตร์อยู่ ๓ ด้าน คือ ๑) ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) ๒) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill) ๓) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) และมีคุณลักษณะอีก ๔ ประการ คือ ๑) คิดกว้าง ต้องรู้จักคิดพิจารณาตัดสินใจงาน วางแผนงาน มอบหมายงาน ประสานงาน อย่างเป็นระบบ, ๒) มองไกล คือ การเป็นนักบริหารผู้มีวิสัยทัศน์ ไม่ยึดติดกรอบความเชื่อเก่า มองไปข้างหน้า, หมั่นคิดปรับปรุงทุกสิ่งและตั้งมาตรฐานให้สูงไว้, ผลักดันตัวเองเข้าไปในสภาพแวดล้อมเอื้ออำนวย คิดใหญ่ มองการณ์ไกล, หาพันธมิตร มิตรแท้ ร่วมพลังทุกด้าน, ๓) ใฝ่รู้ และ ๔) มุ่งความสำเร็จ ขณะทำงานของ ทิศนา เขมมณี^{๑๙} ได้เสนอเกณฑ์มาตรฐานที่ดีของผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์นั้น ควรจะมีลักษณะแสดงความเป็นของแท้ การมีวิสัยทัศน์ มีความกล้าในการตัดสินใจ มีความใส่ใจ มีความสามารถในการสื่อสาร และต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมไทยโดยรวม

^{๑๖} กาลัญ วรพิทยุต, “ผู้นำ”ในฝันของสังคมไทย.(มติชนรายวันหน้า๑๕ วันที่ ๓ พฤศจิกายน พ.ศ.๒๕๔๘ ปีที่ ๒๘ ฉบับที่ ๑๐๐๙๙,๒๕๔๘), หน้า ๗๖.

^{๑๗}ปิยนาล บุนนาค และคณะ,“พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระอัจฉริยภาพในการบริหารจัดการ,” (สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔), [https://www.gotoknow.org/posts/556762].

^{๑๘}สุเมธ แสงนันทนวล, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า, (กรุงเทพฯ: ส.เจริญการพิมพ์, ๒๕๕๒),หน้า ๓.

^{๑๙}ทิศนา เขมมณี, การแก้ปัญหาและพัฒนาตนเองด้วย “ระบบคู่สัญญา”, จากวารสารครุศาสตร์ ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๔ พ.ศ. ๒๕๓๖, หน้า ๑๖-๓๐.

นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพลินใจ พุทธชาติรัตน์^{๒๐} พบว่า การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีคุณลักษณะ องค์ประกอบ ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท และสอดคล้องกับ สรรฤดี ดีปุ^{๒๑} พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของอาจารย์ที่ปรึกษาประกอบด้วย ด้านความรู้และความสามารถ ด้านเจตคติ ด้านบุคลิกภาพ และด้านทักษะการปฏิบัติงาน และประกอบด้วยแนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบ วัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบ คุณลักษณะภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องพัฒนา แผนการพัฒนาภาวะผู้นำ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม มีความสอดคล้องและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

๕.๒.๒ คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ที่จำเป็นต้องการพัฒนา

ผลการวิจัยจากการประเมินด้านคุณลักษณะผู้นำและพฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณลักษณะผู้นำและพฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ๓ คุณลักษณะอยู่ในระดับต่ำ คือ คุณลักษณะด้านคุณธรรม การครองตน ครองคน ครองงาน กับพฤติกรรมการมอบหมายงานได้เหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร อยู่ในระดับต่ำที่สุด คุณลักษณะด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย กับพฤติกรรมการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์กร และคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย กับพฤติกรรมการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมคิดโครงการใหม่ๆ อยู่ในระดับสูงกว่าตามลำดับ เป็นการพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของแต่ละคุณลักษณะและระดับพฤติกรรม ที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะและระดับพฤติกรรมโดยรวมทั้งหมด กล่าวได้ว่าการพิจารณาระดับสูงหรือต่ำของคุณลักษณะและระดับพฤติกรรม เป็นการเปรียบเทียบเชิงเปรียบเทียบเชิงสัมพันธ์ระหว่างค่าเฉลี่ยของแต่ละคุณลักษณะและระดับพฤติกรรม และค่าเฉลี่ยของแต่ละคุณลักษณะและระดับพฤติกรรมโดยรวมทั้งหมด เพื่อหาค่าคุณลักษณะผู้นำและพฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงระดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ทั้ง ๗ คุณลักษณะ ด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย ด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา ด้านความสามารถในการบริหารสถานศึกษา ด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย ด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย และด้านคุณธรรม การครองตน ครองคน ครองงาน ซึ่งแสดงถึงสภาพปัจจุบันของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการแสดงพฤติกรรมอยู่จริง วิธีการแปลผลนี้เพื่อแสดงความแตกต่างของผลการประเมินที่ผู้ให้ข้อมูลมักจะระบุคะแนนค่อนข้างสูงในทุกๆ ข้อคำถาม ดังนั้นการเปรียบเทียบเชิงสัมพันธ์ระหว่างค่าเฉลี่ยของแต่ละคุณลักษณะและระดับพฤติกรรมที่ได้ และค่าเฉลี่ย

^{๒๐}เพลินใจ พุทธชาติรัตน์, “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”, คุรุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙), ๑๓๕.

^{๒๑}สรรฤดี ดีปุ, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง”, คุรุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๕๓), ๑๔๕.

ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน การมองการณ์ไกล

หลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นต้นแบบคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ที่พึงามถูกต้อง ที่มีคุณลักษณะเป็นมรรค ในการพัฒนาชีวิต ที่ต้องฝึกฝนพัฒนาตนให้มีศักยภาพ ด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งไปสู่การพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับ อุทัย โล้วมันคง^{๒๕} พบว่า การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ได้แก่ คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม เรื่องทาน (การให้) อักโกธะ (ความไม่โกรธ) อวิโรธนะ (ความยุติธรรม) และอาชชวะ (ความเป็นผู้ตรง) เช่นกัน

ผู้วิจัยเสนอข้อสังเกตว่า ถึงแม้ว่าระดับความคิดเห็นคุณลักษณะผู้นำและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ เรื่องคุณลักษณะด้านคุณธรรม การครองตน ครองคน ครองงาน กับพฤติกรรมกรมอบหมายงานได้เหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร อยู่ในระดับต่ำที่สุด และระดับความต้องการในคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ เรื่องคุณลักษณะด้านคุณธรรม การครองตน ครองคน ครองงาน ก็น้อยที่สุดเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ผลการคำนวณค่าเฉลี่ย เรื่องคุณลักษณะด้านคุณธรรม การครองตน ครองคน ครองงาน แสดงความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาสูงที่สุด ส่วนระดับความคิดเห็นด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย ด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย อยู่ในระดับความคิดเห็นสูงต่อผู้บริหารการศึกษา อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลก็ประเมินระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับสูงเช่นกัน ดังนั้น จากผลการคำนวณค่าเฉลี่ย ทำให้ไม่มีความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะทั้งสอง

จะเห็นได้ว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ เรื่องคุณลักษณะด้านคุณธรรม การครองตน ครองคน ครองงาน อยู่ในระดับสูงที่สุด ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าคุณลักษณะนี้ เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญที่สุด เพราะผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงพฤติกรรมด้านความชำนาญในการใช้ความคิด ด้วยการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองทุกอย่างทะลุปรุโปร่ง รู้จุดหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน และเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ และทำวิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจนไปสู่การปฏิบัติได้ (จักขุมา) แสดงพฤติกรรมด้านความชำนาญด้านเทคนิค ด้วยการกำหนดนโยบายกฎระเบียบระบบการทำงาน การปฏิบัติงาน และการประเมินผลการทำงาน (วิธูโร) และแสดงพฤติกรรมด้านความชำนาญด้านมนุษย์สัมพันธ์ ด้วยการเป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่นและสามารถสร้างความเข้าใจได้ทุกประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินการในองค์กร (นิสสยสัมปันโน) นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาก็จะมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และทำวิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจนไปสู่การปฏิบัติได้ กล่าวตติสินใจ มีความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นนักวางแผน มีความเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีความรู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง บริหารงานโดยยึดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ให้กำลังใจและโอกาส

^{๒๕} อุทัย โล้วมันคง, การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ปรินญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, (คณะครุศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๒๕๙.

บุคลากร ให้คุณภาพชีวิตที่ดีกับบุคลากรโดยใช้หลักคุณธรรมจริยธรรม ในการบริหารเชิงเหตุผลในการกำกับและควบคุมบุคลากร กำหนดเวลางานที่เหมาะสม มีมนุษยสัมพันธ์ดีใช้คำพูดที่ถูกต้องเหมาะสมตามสมควรสมอบลายเป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่น

๕.๒.๓ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

จากรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น มีสาระประเด็นการอภิปราย ดังนี้

๑. รูปแบบดังกล่าว เน้นรายละเอียดของกระบวนการพัฒนา โดยผู้วิจัยได้ออกแบบการพัฒนารูปแบบในส่วนของกระบวนการพัฒนาเป็น ๔ ขั้นตอน ขั้นที่ ๑) การประเมินความจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ ๒) การออกแบบการพัฒนา ขั้นที่ ๓) การดำเนินการพัฒนา ขั้นที่ ๔) การประเมินผลการพัฒนา ซึ่งคล้ายคลึงกับของ บุรพาทิส พลอยสุวรรณ^{๒๖} ที่ได้ศึกษาการวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสรุปส่วนสำคัญเป็น ๔ ส่วนด้วยกัน ที่เป็นกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร คือ ๑) ขั้นการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ๒) ขั้นการวางแผนและออกแบบโครงการ ๓) ขั้นการดำเนินการพัฒนา ๔) ขั้นการประเมินผลการพัฒนา อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้เสนอองค์ประกอบต่างๆ ในแต่ละขั้นตอนของรูปแบบตามกระบวนการพัฒนา เพื่อให้มีสาระครอบคลุมและเพียงพอในการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหลักสูตร หรือโครงการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

๒. รูปแบบดังกล่าว เป็นรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีเนื้อหาหลากหลาย ไม่เพียงครอบคลุมเนื้อหาเฉพาะด้านแนวคิดหรือองค์ความรู้คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม แต่รวมถึงศาสตร์การบริหารจัดการสมัยใหม่ การบริหารจัดการด้านการเงิน ฯลฯ ซึ่งสอดคล้องกับ ปิยนาด บุนนาค และคณะ ที่ได้นำ “๑๐๘ มงคลพระบรมราชาบาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว”^{๒๗} ที่มีเนื้อหาหลากหลาย ครอบคลุมเนื้อหาด้านแนวคิดหรือองค์ความรู้คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม แต่รวมถึงศาสตร์การบริหารจัดการสมัยใหม่ทุกด้าน มาพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไป และสอดคล้องกับ ไสร้ง แสนศิริพันธ์^{๒๘} ได้กล่าวว่า การพัฒนาผู้บริหาร ต้องช่วยส่งเสริมผู้ทำงานดีให้ก้าวหน้า ช่วยให้ผลผลิตสูงขึ้น เปลี่ยนเจตคติต่อบุคลากร เป็นการผลิตผู้บริหารระดับสูงเข้าสู่งานมีให้ขาดตอน ปรับปรุงผู้บริหารให้ทันกับวิทยาการใหม่ๆ ให้มีโอกาสได้พบปะกับวิทยาการ ข้าราชการชั้นสูงของภาครัฐบาลและรัฐวิสาหกิจเพื่อจะได้เป็นแนวทางประสานงานในภายหน้า

๓. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษานี้ มีการเสนอวิธีการพัฒนาที่ต้องให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แบ่งปันประสบการณ์ระหว่างกัน เป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกันจากการแบ่งปันประสบการณ์ในระหว่างการทำกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมระดมสมอง กิจกรรมแบ่งปันประสบการณ์ การเรียนรู้จากกรณีศึกษาที่ใช้ได้ผลดี

^{๒๖}บุรพาทิส พลอยสุวรรณ. การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙. หน้า ๗๑-๗๒.

^{๒๗}ปิยนาด บุนนาค และคณะ “๑๐๘ มงคลพระบรมราชาบาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว”

^{๒๘}ไสร้ง แสนศิริพันธ์, การบริหารร่วมสมัย, (กรุงเทพมหานคร : ๒๕๒๗).

ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่องค์การด้านการพัฒนาผู้นำ เช่น Landmark Education ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McCauley and other^{๒๙} ที่กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำในกระบวนการพัฒนา มีองค์ประกอบสำคัญคือ ความหลากหลายของประสบการณ์ในการพัฒนาจะช่วยให้บุคคลขยายการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และในทำนองเดียวกัน เมื่อมีการขยายการเรียนรู้ประสบการณ์ในการพัฒนาก็จะมีมากขึ้นเรื่อยๆ และยิ่งสอดคล้องกับ Adair (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์,^{๓๐}) ได้กล่าวว่า ในการพัฒนาการเป็นผู้นำสำหรับผู้บริหารนั้น จะต้องก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ๒ ประการ คือ หลักการหรือทฤษฎี และประสบการณ์หรือการปฏิบัติ ซึ่งประสบการณ์ในการเป็นผู้นำนั้นจะต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นแล้วจึงถ่ายโยงมาเป็นประสบการณ์ของตนเอง

๔. พื้นฐานของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องอาศัยการเปิดกว้างทางความคิดและการยอมรับตนเองของผู้บริหารว่า ผู้บริหารอาจจะมีข้อบกพร่องทางพฤติกรรมด้านคุณธรรม การครองตน ครองคน ครองงาน อันบกพร่องนั้นๆ ด้วยการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมที่บกพร่องของตนเอง ในอันที่พร้อมจะแก้ไขพัฒนาพฤติกรรมที่บกพร่องนั้นๆ อาจกล่าวได้ว่าเป็นการโน้มน้าวใจและจูงใจให้ผู้บริหารอยากเข้าร่วมการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรม การครองตน ครองคน ครองงาน ที่ได้ผลที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ Dubrin^{๓๑} ได้กล่าวว่า หลักสำคัญในการพัฒนาตนเอง คือ การทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับตัวผู้บริหารอย่างชัดเจน เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสิ่งสำคัญหลังจากที่ผู้บริหารได้ผ่านกระบวนการพัฒนาตนเองแล้ว การตั้งเจตนาธรรมที่จะพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ด้วยการเขียนปฏิญญาหรือแผนการปฏิบัติการ ที่ถือเป็นหัวใจสำคัญในการเริ่มประยุกต์ นำแนวคิดต่างๆ ให้เกิดผลทางพฤติกรรมอย่างเป็นรูปธรรม และขณะที่ ประคอง รัชมีแก้ว^{๓๒} ได้กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารควรจะมีการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำโดยศึกษาเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การเข้ารับการอบรมและการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ ในการพัฒนาตนเอง โดยกำหนดช่วงเวลาและพฤติกรรมที่จะพยายามฝึกฝนตนเองด้วยเช่นกัน

^{๒๙} McCauley, C.D. Moxley, R.S. and Velsor, E.V., The Center for Creative Leadership : Handbook of Leadership Development, Jossey-Bass Publishers, 1998.

^{๓๐} เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ภาวะผู้นำ, ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕-๘, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖), หน้า ๒๙.

^{๓๑} Dubrin, A.J. Leadership: Research Findings, Practice, and Skills, New York: Houghton Mifflin, 2004.

^{๓๒} ประคอง รัชมีแก้ว, คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑), ๑๙๓.

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนา “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง” พบว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งรูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ องค์ประกอบด้านจักษุมา คือ มีปัญญามองการณ์ไกล เป็นผู้ฉลาด มีความสามารถในการวางแผน และการบริหารคน ปรับปรุงพัฒนาคน โดยอาศัยหลักพุทธธรรมเป็นเครื่องกำกับในการทำงาน เพราะเป็นงานที่เกี่ยวกับบุคคลซึ่งต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์เป็นเครื่องมือ เพื่อจะนำองค์การไปสู่เป้าหมาย องค์ประกอบด้านวิธูโร คือ เป็นผู้มีความสามารถในการจัดการธุระต่างๆ หรือกิจการทั้งปวงได้ดี มีเทคนิคเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเชี่ยวชาญในด้านการบริหารงานแล้ว ยังเป็นผู้รู้ ผู้ตื่น และผู้เบิกบานในทุกขั้นตอนของการทำงานของสิ่งที่จะบริหาร ผู้รู้ คือ รู้ในสิ่งที่ควรรู้ ไม่จำเป็นต้องรู้ทั้งหมด มิเช่นนั้นจะเป็น “ความรู้ท่วมหัว เอาตัวไม่รอด” สิ่งที่ต้องรู้ในสิ่งที่ทำงานอย่างแท้จริง และต้องมีสิ่งควบคุมความรู้ เพื่อป้องกันการนำเอาความรู้ไปใช้ในทางที่มีขอบ การรู้ต้องรู้ที่ถูกต้อง ต้องรู้ว่าต้องฟังตนเอง ฟังธรรมชาติ มาใช้ในการบริหารในการทำงาน ผู้ตื่น คือ ตื่นจากหลับ ทั้งทางโลกและทางธรรม ส่วนผู้เบิกบาน คือ มีความเมตตา กรุณา ไม่มีอคติ ยึดธรรมะเป็นหลัก ไม่ยึดตัวกูเป็นหลักและไม่เห็นแก่ตัว องค์ประกอบด้านนิสสยสัมปันโน เป็นผู้มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น คุณลักษณะทั้ง ๓ ประการนี้ มีความสำคัญมากน้อยต่างกัน ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางเชิงนโยบาย ดังนี้

๑. ผู้บริหารระดับสูง รับผิดชอบในการวางแผน และควบคุมคน เป็นจำนวนมาก คุณลักษณะจักษุมา และนิสสยสัมปันโน ควรเข้าใจหลักธรรมและเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงาน ส่วนวิธูโรมีความสำคัญน้อยลงมา เพราะผู้บริหารระดับสูงสามารถมอบหมายงานด้านเทคนิค หรือวิชาการให้ผู้ร่วมงานไปดำเนินการแทนได้ ตามความสามารถและความเหมาะสมของผู้นั้น

๒. ผู้บริหารระดับกลาง คุณลักษณะจักษุมา วิธูโร และนิสสยสัมปันโน มีความสำคัญเท่าๆ กัน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับกลางจะต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานในขณะเดียวกันก็ต้องมีปัญญามองการณ์ไกลหรือการวางแผนงานในอนาคต และวางแผนตัวเองเพื่อที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไป

๓. ผู้บริหารระดับต้น ควรที่จะเป็นผู้มีคุณลักษณะ วิธูโร และนิสสยสัมปันโน เพราะต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานหรือทีมงานอย่างใกล้ชิด แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะ จักษุมาไปด้วย ก็คือ การพัฒนาสติปัญญา เพื่อเตรียมพร้อมเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางต่อไป

๔. ควรเลือกคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยคำนึงถึงคุณลักษณะของผู้นำและความสามารถของผู้ที่จะเป็นผู้บริหารในตำแหน่งนั้นๆ ที่มีภูมิรู้ และภูมิธรรม มีความโดดเด่นในด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความรู้ดีเยี่ยมทั้งด้านวิชาการสากล และด้านพระพุทธศาสนา รวมทั้งมีทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญการบริหาร มุ่งจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man in the right job) ผู้วิจัยเสนอว่า ควรปรับปรุงทางด้านคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความชัดเจน ในด้าน

คุณวุฒิการศึกษา การเรียนการสอน ควรให้มีคุณสมบัติตรงกับสาขาวิชาที่สอน มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๕. ควรที่จะนำผลการวิจัยคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ไปประยุกต์และนำรูปแบบที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของบุคลากร

๖. ควรที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำ จะนำองค์ความรู้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ไปใช้เป็นฐานในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำในสถานศึกษา

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

๑. ควรนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้สอดคล้องสภาพบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถใช้ได้ในสถานการณ์นั้นได้ ตามยุค ตามสมัย ตามเหตุการณ์ของโลก รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามเพื่อความสอดคล้องรับกันหรือเข้ากันได้กับสถานการณ์นั้นๆ

๒. สถานศึกษา ควรจัดให้มีการออกแบบกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความเป็นไปได้อย่างเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกัน โดยจัดให้มีการอบรมด้านการบริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

๓. ควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ และเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ให้กับผู้บริหารสถานศึกษา

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยได้ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ควรศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคต เพื่อเป็นประโยชน์ทางวิชาการและทางการบริหารในอันที่จะต้องรู้และข้อยืนยันที่กว้างขวางชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังต่อไปนี้ คือ

๑. ควรทำการศึกษาวิจัยสภาพปัญหา คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เพื่อจะทราบว่าในปัจจุบันมี ปัญหาและความต้องการในประเด็นใดที่สำคัญ

๒. ควรมีการศึกษาวิจัยโดยเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา กับภูมิภาคต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาปรับปรุง และให้การสนับสนุนช่วยเหลือในลำดับต่อไป

๓. ควรมีการศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในองค์กรอื่น ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการรักษาองค์การให้เข้มแข็ง และเป็นการสืบทอดความรู้ทางด้านพระพุทธศาสนาให้ยั่งยืน

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.
.....อรรถกถาภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๒๕๕๒.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ :

กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือพระสังฆาธิการว่าด้วยเรื่องการคณะสงฆ์และการพระศาสนา**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๐.
กรมการศาสนา. **กฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๔ ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๑.
กิติ ตยัคคานนท์. **นักบริหารทันสมัย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บัตเตอร์ฟาย, ๒๕๓๒.
กาลัญญ วรพิทยุต, “ผู้นำ”ในฝันของสังคมไทย.(มติชนรายวันหน้า๑๕ วันที่ ๓ พฤศจิกายน พ.ศ.๒๕๔๘ ปีที่ ๒๘ ฉบับที่ ๑๐๐๙๙,๒๕๔๘), หน้า ๗๖.
คณาจารย์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **การปกครองคณะสงฆ์ไทย**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓
จันทร์ ชุ่มเมืองปัก. **แรงจูงใจและการจูงใจสร้างปฎิหาริย์**. กรุงเทพมหานคร: เดอะบู๊คเลฟเวอร์, ๒๕๔๖.
ฉลอง มาปรีดา, **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร**, กรุงเทพฯ : สำนักโอเดียนส์โตร์, ๒๕๓๗.
ถวิล ธาราโกชน. **จิตวิทยาสังคม**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้า, ๒๕๓๒.
ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพัฒน์. **การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ : ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพมหานคร : เสมาธรรม, ๒๕๔๐.
ทีศนา เขมมณี, **การแก้ปัญหาและพัฒนาตนเองด้วย “ระบบคู่สัญญา”**, จากวารสารครุศาสตร์ ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๔ พ.ศ. ๒๕๓๖.
ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗.
นรา สมประสงค์. “หน่วยที่ ๖ แรงจูงใจ”. ใน **ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๔.
บุญชม ศรีสะอาด. **การวิจัยทางการวัดผลและประเมินผล**. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕.
ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๔๘.

(ต่อ)

- ปิยนารถ บุนนาค และคณะ, “พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระอัจฉริยภาพในการบริหารจัดการ,” (สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔), [https://www.gotoknow.org/posts/556762] _____ .และคณะ “๑๐๘ มงคลพระบรมราชาบาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว”
- พรรณี ช.เจนจิต. **จิตวิทยาการเรียนการสอน**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์การพิมพ์, ๒๕๒๘.
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภณ. **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : พัฒนาการศึกษาศึกษา, ๒๕๔๔.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.
- _____ .พจนานุกรม ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ครั้งที่ ๒๓. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิธรรมทาน กุศลจิต, ๒๕๕๕
- _____ .พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๙.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). **การศึกษาเครื่องมือพัฒนาที่ยังต้องพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๑.
- _____ .**พุทธธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙).
- พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์ คงคปญฺโญ). **เอกสารประกอบคำบรรยาย เรื่องการคณะสงฆ์และการพระศาสนา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๐.
- พระราชวรมนี (ประยุทธ์ ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๑๘.
- พระเมธีวราภรณ์ (สุทัศน์ วรทสฺสี). **เบญจศีลเบญจธรรม : อุดมชีวิตของมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ต้นบุญ, ๒๕๕๑.
- พระพุทธรญาณ (ทองย้อย กิตติทินโน). **ธรรมญาณนิพนธ์: ๑ ปี พระพุทธรญาณ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๘.
- พระศรีศาสนวงศ์ (มีชัย วีรปญฺโญ). **อธิบายกฎหมายเถรสมาคม**. กรุงเทพมหานคร : ประยูรสาสนไทย การพิมพ์, ๒๕๕๑.
- พุทธทาสภิกขุ (เื่องม อินทปญฺโญ . **การศึกษาสมบูรณ์แบบ:คือวงกลมที่คุ้มครองโลกถึงที่สุด** กรุงเทพมหานคร : อูษาการพิมพ์, ธันวาคม ๒๕๔๙.
- _____ .เรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติธรรม. กรุงเทพมหานคร: จักรานุกูลการพิมพ์, ๒๕๒๙.
- _____ .สมาธิและวิปัสสนาตามธรรมชาติ. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๔๙.
- _____ .มหามกุฏราชวิทยาลัย. อภิธัมมตถสังคหบาลีและอภิธัมมตถวิภาวินีฎีกา ฉบับแปลเป็นไทย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.
- _____ .มิลินทปัญหา ฉบับแปลในมหามกุฏราชวิทยาลัย. พิมพ์ครั้งที่ ๒ . กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓.

(ต่อ)

- พระไพศาล วิสาโล. **พระพุทธศาสนาไทยในอนาคต แนวโน้มและทางออกจากวิกฤต**. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิสดศรี – สฤษดิ์วงศ์, ๒๕๔๖.
- พระมหาสมทรง สิรินธโร และคณะ. **บทบาทของวัดและพระสงฆ์ไทยในอนาคต**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทเคล็ดไทย จำกัด, ๒๕๒๕.
- พล.อ.เปรม ติณสูลานนท์ ประธานองคมนตรี และรัฐบุรุษกล่าว เรื่อง ผู้นำหรือนักปกครองในการสัมมนา วันสถาปนาคณะรัฐศาสตร์ ๕๘ ปี จุฬาฯ (คมชัดลึก, ๑๙ สิงหาคม ๒๕๔๙).
- เพลินใจ พุกษชาติรัตน์, “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”, *ครุศาสตร์ดุสิต* (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙).
- เยาวดี วิบูลย์ศรี. **การประเมินโครงการ แนวคิด และแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาวิจัย, การศึกษา คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๖.
- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒**. กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๖.
- ราชกิจจานุเบกษา. **ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. ๒๕๔๖**. กรุงเทพมหานคร : คุรุสภา, ๒๕๔๖.
- รุ่ง แก้วแดง. **องค์การและการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๔.
- ราตรี พัฒนรังสรรค์. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน**. คณะครุศาสตร์ : สถาบันราชภัฏจันทรเกษม, ๒๕๔๔.
- วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กิनावงค์, **หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม**, *วารสารศึกษาศาสตร์*, ๑๘, ๒, (พฤศจิกายน ๒๕๔๙ มีนาคม ๒๕๕๐).
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. **แบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณครู พ.ศ. ๒๕๓๙**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๑.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้มีและเลื่อนเป็นวิทยฐานะผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ สำหรับผู้ดำเนินการพัฒนาและผู้เข้ารับการพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๕๔.
- สำนักงานนายกรัฐมนตรี. **พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗**. (แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๑ และ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓).
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. **พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ (แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๑ และ (ฉบับที่ ๓) กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๕๓.**
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. **พฤติกรรมองค์กร; ทฤษฎีและการประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕.
- สมเด็จพระมหารัชมังคลาจารย์ (ช่วง วรปุณฺโณ). **คู่มือพระสังฆาธิการว่าด้วยเรื่อง การคณะสงฆ์และการพระศาสนา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๐.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรุงธนพัฒนา, ๒๕๔๓.
- สุรางค์ ไคว์ตระกูล. **จิตวิทยาการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔.

(ต่อ)

สุวรี ศิวะแพทย์. **จิตวิทยาทั่วไป**. กรุงเทพมหานคร: โอ. เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๔๙.

เสน่ห์ จัยโต. **การฝึกอบรมเชิงระบบ**. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช : กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๔.

สำนักงานเจ้าคณะภาค ๑๖. **คู่มือปฏิบัติงานการคณะสงฆ์**. สุราษฎร์ธานี: สำนักงานเลขานุการเจ้าคณะภาค ๑๖ วัดท่าไทร, ๒๕๔๗.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ภาวะผู้นำ, ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕-๘, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖).

โสรัจ แสงศิริพันธ์, การบริหารร่วมสมัย, (กรุงเทพมหานคร : ๒๕๒๗).

สุเมธ แสงนิมมวล, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า, กรุงเทพมหานคร : ส.เจริญการพิมพ์, ๒๕๕๒).

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. **จิตวิทยาสังคม : ทฤษฎีและปฏิบัติการ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุวีรียาสาสน์, ๒๕๔๕.

อุทัย บุญประเสริฐ. **หลักการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะครุศาสตร์, ๒๕๔๖.

อุทุมพร จามรมาน. **วิธีทำประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร : ฟีนี, ๒๕๔๔.

อารี พันธมณี. **จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนการสอน**. กรุงเทพมหานคร: ไยใหม่ เอ็ดดูเค, ๒๕๔๖.

อุบลรัตน์ เพ็งสิดิต. **จิตวิทยาการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๔.

อำนวย แสงสว่าง. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพมหานคร : อักษราพิพัฒน์, ๒๕๓๖.

(๒) บทความ :

ทิตนา แคมมณี. ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

ธีรพนธ์ คงาวัง. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา". **วารสารวิชาการ**. ปีที่ ๓ (๑๒ ธันวาคม ๒๕๔๔).

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร : บริษัทประชุมช่าง จำกัด, ๒๕๔๖.

บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาสน์, ๒๕๔๓.

(๓) วิทยานิพนธ์/งานวิจัย :

กันทิมาลย์ จินดาประเสริฐ. "ความสัมพันธ์และผลกระทบของแรงจูงใจที่มีต่อความพึงพอใจและความจงรักภักดีต่อจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่กลับมาเที่ยวซ้ำของการท่องเที่ยวชายแดนไทย-ลาว".

วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสารคาม, ๒๕๕๖.

โชติ บติรัฐ. "การบริหารงานของพระสังฆาธิการ ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา". วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ๒๕๕๕.

..... "การบริหารงานของพระสังฆาธิการ ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา". วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ๒๕๕๔.

(ต่อ)

- ชฎิล นิมนวลศึกษา. “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความจงรักภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ”. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒.
- ฉาน ธรรมวิจารณ์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต. รัฐประศาสนศาสตรมหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐.
- ณัฐภูมิ โรจน์นิรุตติกุล. “สุขภาพองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยของรัฐ”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒.
- เดโชพล เหมนาโลย. “สัมมาอาชีวะในพระไตรปิฎก”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ๒๕๕๖.
- ธงชัย สิงอุดม. “การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสงฆ์ในการในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๘”, วิทยานิพนธ์ปริญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- ธวัชชัย รัตตัญญู. “การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”. วิทยานิพนธ์ปริญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๑.
- บุญส่ง หาญพานิช. “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖.
- บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ. การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการประณศึกษาแห่งชาติ, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙.
- เบญจพร แก้วศรี. “การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณภาพลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข”. วิทยานิพนธ์ปริญาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕.
- ปณิธาน วรรณวัลย์. “การพัฒนาระบบเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา”. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสารคาม, ๒๕๕๔.
- ปาริชาติ ทองอยู่. “ศึกษาแรงจูงใจในการศึกษาต่อเนื่องของข้าราชการ สาย ข และ สาย ก มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์”. วิทยานิพนธ์ปริญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑.
- ปชาบดี แยมสุนทร, “กลยุทธ์การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหัตถ์ของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).
- ปิลัญญ์ ปฏิพิมพาคม. “รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิภาพ ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน”. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐.

(ต่อ)

- ประสิทธิ์ เชี่ยวศรี, การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน, วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔
- ประคอง รัตมีแก้ว, คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ, วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑).
- พระครูปริยัติกิตติธำรง (ทองขาว กิตติธโร). “บทบาทพระสงฆ์กับการพัฒนาสังคมยุคปัจจุบัน”. รายงานการวิจัย. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.
- พระมหาธฤติ วิโรจน์ (รุ่งชัยวิฑูร). “รูปแบบการพัฒนาพระสงฆ์เพื่อการเพื่อประสิทธิภาพการบริหารกิจการคณะสงฆ์”. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- พระมหาสหัส จิตสารโร. “การบริหารองค์กรคณะสงฆ์”. รายงานการวิจัย. คณะครุศาสตร์: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.
- พระมหาสุเมธา ยุธะชัย. “สภาพ และแนวทางการจัดการเรียนการสอนของคณะสงฆ์โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม จังหวัดสระบุรี”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๕๐.
- พิสิฐ เทพไกรวัล. “การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก”. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๔.
- พลสุข หิงคานนท์. “การพัฒนารูปแบบการจัดการองค์การของมหาวิทยาลัยพายาล กระทรวงสาธารณสุข”. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐.
- ภทรพร ยุทธาภรณ์พินิจ. “รูปแบบการพัฒนาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ตามแนวคิดของ ป. อ. ปยุตโต”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (จิตวิทยาการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.
- สมคิด สกุลสถาปัตย์, รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน,, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒).
- มาลี สืบกระแสน. “การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๒.
- มณฑาวดี พูลเกิด. “การพัฒนารูปแบบการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อความยั่งยืน”, ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต” บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ๒๕๕๒.
- มัทนา วัฒนอมศักดิ์. “รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู”. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐.
- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. “การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘.
- สุริยา รักการศิลป์. “บทบาทพระสงฆ์กับพลวัตเศรษฐกิจชุมชนจังหวัดนครราชสีมา”. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๕๓.

(ต่อ)

สุภาว อวสกุลสุทธิ, รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล, วิทยานิพนธ์
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย
รามคำแหง, ๒๕๕๒), หน้า ๕๐.

สมคิด สกุลสถาปัตย์, รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบ
ยั่งยืน, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย :
มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒.

สมจิตรา กิตติมานนท์, “การบริโภคอาหารเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวทางไตรสิกขา”. พุทธศาสนดุษฎี
บัณฑิต (พระพุทธศาสนา).บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

เสน่ห์ จัยโต, วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา : กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง,
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

สุรัตน์ ศรีตาเดช, “การนำเสนอรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” วิทยานิพนธ์การบริหาร
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๙).

สุเมธ แสงนิมนวล, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบัน
พระปกเกล้า, (กรุงเทพมหานคร : ส เจริญการพิมพ์, ๒๕๕๒),

สรรฤติ ดีปู้, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ
กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง”, ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครราชสีมา, ๒๕๕๓

อรนุช ศรีสะอาด, “ตัวแปรคัดสรรด้านจิตลักษณะที่สัมพันธ์กับการประเมินตนเองเกี่ยวกับสมรรถนะ
การทำวิจัยของนิสิตระดับปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม”.
วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสารคาม, ๒๕๕๔.

อัมพร เรืองศรี, “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”.
วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาและการพัฒนาสังคม.
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๔.

อัมพา แก้วจงประสิทธิ์, “แรงจูงใจในการศึกษาต่อระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงของนักศึกษา
วิทยาลัยเทคนิคชัยนาท”. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย
: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑.

เอี่ยมอร ชลวร, “การพัฒนาปัญญาในพระพุทธศาสนาเถรวาท”. พุทธศาสนดุษฎีบัณฑิต (พระพุทธศาสนา).
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

อุทัย โล้วมันคง, “แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของ
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

(ต่อ)

(๔) เอกสาร :

พระธรรมญาณมุนี (ทองย้อย กิตติทินโน). วัดช่วยชาวบ้านได้อย่างไร. การแสวงหาเส้นทางการพัฒนาชนบทของพระสงฆ์ไทย, ๒๕๒๖. (อัสสัมชัญ).

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). หัวใจพระพุทธศาสนา. พุทธจักร. ปีที่ ๖๑ ฉบับที่ ๕ พฤษภาคม ๒๕๕๐. อุทุมพร. จามรมาน. “โมเดล (Model)”. วารสารวิชาการ. ๒๒-๒๖ ; มีนาคม ๒๕๕๖.

(๕) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ :

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, จรรยาบรรณวิชาชีพครู. [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล :

บุญชม ศรีสะอาด, การพัฒนาการวิจัยโดยใช้รูปแบบ. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล :

วุฒิชัยธรรม ๔. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.dmc.tv/forum/index.php?showtopic=23339>, [๑๙ มกราคม ๒๕๕๙].

อนันต์ จันทร์กวี. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <HTTP://ISC.RU.AC.TH/DATA/BAOOO2784.DOC>. [๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙].

http://www.ap.mju.ac.th/data_silo/jarya/2013-07-01-09-36-54go0.pdf [๑๕ มิถุนายน ๒๕๕๗].

<http://www.watpon.com/boonch/development.pdf> [๑๘ มิถุนายน ๒๕๕๗].

(๖) สัมภาษณ์ :

พระศรีคัมภีร์ญาณ, (สมจินต์ สมมาปณโณ. ศ.ดร.ป.ธ.๙) รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร ; ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

พระมหาสมหมาย จิตเมธ. (กัณนุฬา) ดร.ป.ธ. ๙, อาจารย์ใหญ่พระปริยัติธรรมแผนกบาลี วัดปัญญานันทาราม ปทุมธานี ; ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

พระมหาญาณวัฒน์ จิตวฑฺฒโน. ดร.ป.ธ.๙, อาจารย์สอนประจำหลักสูตร พธ.ด. มจร. วังน้อย ; ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

นายวิทยา ประวะโซ. ผู้อำนวยการโรงเรียนพิบูลประชาสรรค์ กรุงเทพมหานคร ; ๒ ธันวาคม ๒๕๕๙.

นายคณิษฐ มีรักษ์. ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอุดมรังสี กรุงเทพมหานคร ; ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

นายรัชพล งามอักษร. ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสระแกว กรุงเทพมหานคร ; ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

ดร. เพชรธนิทร์ การะวิโก. รองผู้อำนวยการโรงเรียนธัญรัตน์ กรุงเทพมหานคร ; ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

นางสินีนาง สุทธิช่วย. รองผู้อำนวยการโรงเรียนบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร ; ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

นายวันชัย ทองเกิด. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม กรุงเทพมหานคร ; ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

นายไพโรจน์ สิทธินันท์. ผู้อำนวยการโรงเรียนวิชาการ กรุงเทพมหานคร ; ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

(ต่อ)

๒.. ภาษาอังกฤษ

- A. Kaplan. **The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Science**. San Francisco: Chandler Publishing, 1964.
- Burr, Russell Kenneth. "Job Satisfaction Determinants for Selected Administrators in Florida, s Community Colleges and Universities : An Application of Herzberg,s Motivator-Hygiene Theory". **Dissertation Abstracts International**, 1981.
- Brown and Moberg. **Organization Theory and Management**. A Macro Approach. n.d., 1980.
- Brown, H. Douglas. **Principles of Language Learning and Teaching**. New Jersey: Printice -Hall, 1980.
- Ciulla, J.B. **Ethics, the Heart of Leadership**. New York: Praeger, 1998.
- Drucker, Peter F. **The Practice of Management**. Oxford: Elsevier, 2005.
- Domenec Mele, **Business Ethics in Action**. New York: Palgrave Macmillan, 2009.
- Dolores Adan Heisinger. "Factors that Motivate Washington State Teacher to anticipate in Professional Growth and Development". **Dissertation Abstracts International**, 55 (December, 1994) :291.
- Dubrin, A.J. **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**, New York: Houghton Mifflin, 2004.
- D. P. Force and S. Richer, **Social Research Methods**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1973.
- Hilgard E.R. **Introduction to Psychology**. 8th Ed. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, 1983.
- Keeves, P. J. **Educational research methodology**. and measurement : An international handbook. Oxford. England: Pergamon Press, 1988.
- Murray. "Intrinsic, Extrinsic and contextual work variables influencing job satisfaction turnover among registered nurses in selected New Jersey hospitals". **Dissertation Abstracts International**, 49 (1) (1988) : 3225-A.
- McClelland, David C. **Human motivation**. The United States of America. Scott, Foresman, 1985.
- McCauley, C.D. Moxley, R.S. and Velsor, E.V., **The Center for Creative Leadership : Handbook of Leadership Development**, Jossey-Bass Publishers, 1998.
- Morgan C.T. & King R.A. **Introduction to Psychology**. 3rd Ed. New York: McGraw-Hill, 1966.
- P.J. Keeves. **Educational Research. Methodology Measurement: An International Handbook**. Oxford : Pergamon Press, 1988.
- R.L. Daft. **Organization theory and Design**. Singapore: Info Access, 1992.
- R.H. Smith and others. **Management: Making Organizations Perform**. New York: Macmillan, 1980.

(ต่อ)

- Schmidt. Gene L. “Job Satisfaction among Secondary School Administration”. **Dissertation Abstracts International**, 1977.
- Stefanski, Charles Francis. “The Herzberg Job Satisfaction Theory as it Applies to Selected High School Principals in Pennsylvania”. **Dissertation Abstracts International**, 1978.
- Sharon McIntyre. “ Leading from the heart: Toward a Feminist Reconstruction of Educational Leadership”. In Erwin Miklos & Eugene Ratsoy (Eds) Educational Leadership: Challenge and Chang. Edmenton, AB : University of Alberta Printing Services, 1992.
- Sison, A.J.G. Corporate Governance and Ethics. An Aristotelian Perspective. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2008.
- Sprinthall. Norman A. **Education Psychology**. A Developmental Approach: Singapore, 1991.
- Stoner, A. F., & Wankel, C., Management, 3rd ed. New Delhi: Prentice – Hall Private, 1986.
- Thomas Lickona, Character Education Quality Standards, New York: Holt Rinehart and Winston, 1976.
- Ward, Charles S. “Satisfiers and Dissatisfiers of Virginia Elementary Principals”. **Dissertation Abstracts International**, 1978 .
- Weiten, Wayne. **Psychology of Education**. The United States of America. Vonoffman, 1997.
- Wendell L French. **Human Resources Management**. New York : Houghton Mifflin Company, 1998.
- Willer, D., Scientific Sociology: Theory and Method. Englewood cliff. NJ.: Prentice Hill, 1986.
- Zimbardo. Philip G. and Weber, Ann L. **Psychology**. 2nd. The United States of America. R.R.Donnelley & Sons, 1997.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เก็บข้อมูล
และแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๑๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔

www.mcu.ac.th

งานสารบรรณ

กองวิชาการ สำนักงานอธิการบดี

รับที่ ๑๑๕

รับวันที่ ๑๕ พ.ย. ๕๕

เวลา ๑๕.๐๖ น.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน พระศรีคัมภีร์ ญ. ๑๕.๐๖

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการสัมภาษณ์และแบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวพัชรณัฐ นามสกุล นวโลจิตรรัตน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๒๐๖๑ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ท่านได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ส่วนวันเวลาและสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแต่ท่านจะกำหนด หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

๐๒/๑๑-๕๕

(พระศรีคัมภีร์ญาณ)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

๑๕/๑๑/๕๕

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

นิสิตผู้วิจัย :- โทร ๐๙ ๒๐๒๗ ๔๕๕๕

เจ้าหน้าที่ :- น.สมณี อาลากุล

โทร ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๑๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔

www.mcu.ac.th, www.edmcu.net

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน / นส.โพธิ์... น.ส.นิตยา... จิตเมธ...

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการสัมภาษณ์และแบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวพัทธสิณ นามสกุล นวโลจิตรรัตน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๒๐๖๑ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ท่านได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ส่วนวันเวลาและสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแท้แต่ท่านจะกำหนด หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

๗๑/๑๑/๕๙
น.ส.นิตยา... จิตเมธ
๗๕/๑๑/๕๙

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

นิสิตผู้วิจัย :- โทร ๐๙ ๒๐๒๗ ๔๕๕๕

เจ้าหน้าที่ :- น.ส.มณี อาลากุล

โทร ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๑๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th, www.edmcu.net

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน พระมหาสมณวิจิตร...

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการสัมภาษณ์และแบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวพัชรณิยา นามสกุล นวโลจิตรรัตน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๒๐๖๑ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ให้สัตยาบันได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ส่วนวันเวลาและสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแต่ท่านจะกำหนด หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

พระมหาสมณวิจิตร...
(พระมหาสมณวิจิตร...)

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

นิสิตผู้วิจัย :- โทร ๐๙ ๒๐๒๗ ๔๕๕๕

เจ้าหน้าที่ :- น.ส.ณัฏฐา อาภากุล

โทร ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๑๔



โรงเรียนพิบูลประชาสรรค์
 รับที่ 1444 เวลา 09-30 น.
 วันที่ 28 พ.ย. 2559
 นางสาวนุจรินทร์ เขียวอม
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอร้งน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๘
 www.mcu.ac.th, www.edmcu.net

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุมัติเคราะห้สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพิบูลประชาสรรค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการสัมภาษณ์และแบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวพัณณสิณ นามสกุล นวโลจิตรรัตน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๒๐๖๑ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุมัติเคราะห้ให้ นิสิตได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ส่วนวันเวลาและสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแต่ท่านจะกำหนด หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

เรียนเสนอ ผู้อำนวยการ
 เพื่อโปรด
☒ ทราบ ☐ พิจารณา *ให้ความเห็น*
☐ เห็นความชอบ
๒๘ พ.ย. ๕๙

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ นุญปุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

นิสิตผู้วิจัย :- โทร ๐๙ ๒๐๒๗ ๔๕๕๕

เจ้าหน้าที่ :- น.สมณี อาลากุล

โทร ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

๒๘.๑๑.๕๙

☒ ทราบ
☐ มอบ
สมศักดิ์ นุญปุ
 (นายวิทยา ประวะโช)
 ผู้อำนวยการโรงเรียนพิบูลประชาสรรค์

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๑๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔

www.mcu.ac.th, www.edmcu.net

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวัดอุดมรังสี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการสัมภาษณ์และแบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวพัทธณีย์ นามสกุล นวโลจิตรรัตน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๒๐๖๑ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ให้นิสิตได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ส่วนวันเวลาและสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแท้แต่ท่านจะกำหนด หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

(นายคณิศร มีรักษ์)

ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวัดอุดมรังสี

ติดต่อประสานงาน :-

นิสิตผู้วิจัย :- โทร ๐๙ ๒๐๒๗ ๔๕๕๕

เจ้าหน้าที่ฯ :- น.สมณี อาลากุล

โทร ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๑๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔

www.mcu.ac.th, www.edmcu.net

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย
 เรียน ผอ. รพช. งามอักษร วิทยาลัยสงฆ์ระยอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการสัมภาษณ์และแบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวพัทธณีย์ นามสกุล นวโลจิตรรัตน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๒๐๖๑ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้หนังสือได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ส่วนวันเวลาและสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแท้แต่ท่านจะกำหนด หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

๐๘/๑๑/๕๙

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

(นายรัชพล งามอักษร)
 ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดสะแกงาม

ติดต่อประสานงาน :-

นิสิตผู้วิจัย :- โทร ๐๙ ๒๐๒๗ ๔๕๕๕

เจ้าหน้าที่ :- น.สมณี อาลากุล

โทร ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๑๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th, www.edmcu.net

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่สัณนิษฐานเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย
เรียน รองผู้อำนวยการพรจันทน์ ทระวิโท

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการสัมภาษณ์และแบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวพัชรณิสน นามสกุล นวโลจิตรรัตน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๒๐๖๑ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ท่านได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ส่วนวันเวลาและสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแต่ท่านจะกำหนด หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

นิสิตผู้วิจัย :- โทร ๐๙ ๒๐๒๗ ๔๕๕๕

เจ้าหน้าที่ :- น.ส.ณิ อาลากุล

โทร ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๑๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th, www.edmcu.net

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน รองผู้อำนวยการสภานักเรียนโรงเรียนมอญแปะพิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการสัมภาษณ์และแบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวพัชรณัฐ นามสกุล นวโลจิตรรัตน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๒๐๖๑ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ส่วนวันเวลาและสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแต่ท่านจะกำหนด หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

นิสิตผู้วิจัย :- โทร ๐๙ ๒๐๒๗ ๔๕๕๕

เจ้าหน้าที่ :- น.สมณี อาลากุล

โทร ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

- ยินดีให้สัมภาษณ์

(นางสินีนาฏ สุทธิช่วย)

รองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนบางขุนเทียนศึกษา

๒๙ พ.ย. ๕๙

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๑๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมหนองแขม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการสัมภาษณ์และแบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวพัชณสิณ นามสกุล นวโลจิตรรัตน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๒๐๖๑ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ท่านได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ส่วนวันเวลาและสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแต่ท่านจะกำหนด หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

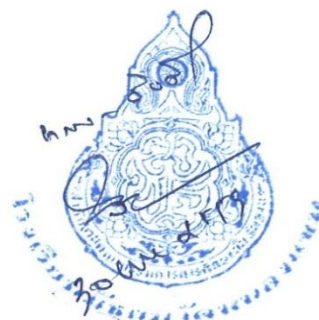
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

นิสิตผู้วิจัย :- โทร ๐๙ ๒๐๒๗ ๔๕๕๕

เจ้าหน้าที่ :- น.ส.มณี อาลากุล

โทร ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖



ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๑๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐๙ ๓๐๓๐ ๕๐๓๘ โทรสาร ๐ ๓๕๒๕ ๘๐๓๔
 www.mcu.ac.th, www.edmcu.net

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย
 เรียน นายไพโรจน์ สิทธิกันชน โรงเรียนเวียง...

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการสัมภาษณ์และแบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวพัณณสิณ นามสกุล นวโลจิรัตน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๒๐๖๑ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ให้นิสิตได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ส่วนวันเวลาและสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์สุดแต่ท่านจะกำหนด หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

นิสิตผู้วิจัย :- โทร ๐๙ ๒๐๒๗ ๔๕๕๕

เจ้าหน้าที่ :- น.สมณี อาลากุล

โทร ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

(นายไพโรจน์ สิทธิกันชน)

ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเวียง...



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

ผู้ให้สัมภาษณ์ตำแหน่ง.....
 สถานศึกษา.....จังหวัด.....
 วันที่ให้สัมภาษณ์..... เวลา.....สถานที่.....

คำชี้แจง

๑. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อขอคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ผู้วิจัยได้ทำการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาในระดับบุคคล จากการสำรวจพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มตัวอย่างผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง โดยใช้แบบสอบถามทางด้านพฤติกรรมอันแสดงคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ตามหลักทศตปิณฑสูตร “ปาปนิชธรรม ๓” ผลการสำรวจพบว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีความจำเป็นและควรได้รับการพัฒนา มี ๗ ด้าน ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย ด้านความสามารถในการบริหารงาน แบบไทย ด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการศึกษา ด้านเทคนิคการบริหารงานแบบไทย ด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย และด้านคุณธรรมขั้นพื้นฐาน ในการครองตน ครองคน ครองงาน

๒. แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ประกอบด้วย ๒ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ประเมินความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

ตอนที่ ๒ แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวพัทธสิณ นวลจิตรัตน์
 นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
 สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ :

ขั้นการประเมินความจำเป็นในการพัฒนา

นอกเหนือจากประเมินความจำเป็นในการพัฒนาฯ ในระดับผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้ดำเนินการไปแล้วข้างต้น ท่านคิดว่ามีวิธีการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ อะไรอีกบ้าง ที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

คำถามในขั้นการออกแบบการพัฒนา

๑. สำหรับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ในด้านบุคลิกภาพที่ดี ตามมารยาทไทย ท่านคิดว่าควรมีเนื้อหาสาระอะไรบ้างในหลักสูตร หรือโปรแกรมการพัฒนาเรื่องนี้

นิยามศัพท์ที่กำหนด

บุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ลักษณะโดยรวมอันเป็นอัตลักษณ์ของบุคคลแต่ละคน ทั้งลักษณะภายในและภายนอก ที่แสดงออกท่าทาง ความรู้สึกนึกคิด ความเฉลียวฉลาด ตลอดจนกิริยามารยาท ลักษณะนิสัยและอุปนิสัย ที่สามารถปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมตามมารยาทไทย เช่น ผู้บริหาร ใช้ชีวิตเรียบง่าย ตามแนวพระราชดำรัสเศรษฐกิจพอเพียง ไม่ถือตน

ก. ท่านคิดว่า วิธีการพัฒนาใดที่เหมาะสมและเป็นไปได้ สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

ข. ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมอย่างไรที่เอื้อต่อการพัฒนา

.....

.....

ค. ควรมีการเตรียมความพร้อมให้ผู้รับการพัฒนาหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

ง. วิทยากร หรือผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ควรมีคุณสมบัติอย่างไร

.....

.....

จ. มีอุปกรณ์ใดที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาในเรื่องนั้น

.....

.....

๒. สำหรับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ในด้านความสามารถในการบริหารงานแบบไทย ท่านคิดว่าควรมีเนื้อหาสาระอะไรบ้างในหลักสูตร หรือโปรแกรมการพัฒนาเรื่องนี้

นิยามศัพท์ที่กำหนด

ความสามารถในการบริหารงานแบบไทย หมายถึง ผู้บริหารมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ทางการบริหาร และมองโลกตามความเป็นจริง

ก. ท่านคิดว่า วิธีการพัฒนาใดที่เหมาะสมและเป็นไปได้ สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

ข. ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมอย่างไรที่เอื้อต่อการพัฒนา

.....

.....

ค. ควรมีการเตรียมความพร้อมให้ผู้รับการพัฒนาหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

ง. วิทยากร หรือผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ควรมีคุณสมบัติอย่างไร

.....

.....

จ. มีอุปสรรคใดที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาในเรื่องนั้น

.....

.....

๓. สำหรับการพัฒนาคูณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ในด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย ท่านคิดว่าควรมีเนื้อหาสาระอะไรบ้างในหลักสูตร หรือโปรแกรมการพัฒนาเรื่องนี้

นิยามศัพท์ที่กำหนด

ด้านทักษะทางสังคมที่เหมาะสมแบบไทย หมายถึง ผู้บริหารมีวิธีการบริหารจัดการที่สมดุลที่สุดในความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองฝ่าย นั่นคือ ความเหมาะสมที่สุด (best fit) ซึ่งเป็นความสอดคล้องกันของค่านิยมทั้งในเชิงปทัสสถานและในเชิงพฤติกรรมระหว่างปัจเจกบุคคลและองค์การกับความปรารถนาต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่การที่บุคคลมีแรงจูงใจระดับสูง ความพึงพอใจและความสำเร็จของทั้งสองฝ่าย

ก. ท่านคิดว่า วิธีการพัฒนาใดที่เหมาะสมและเป็นไปได้ สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

ข. ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมอย่างไรที่เอื้อต่อการพัฒนา

.....

.....

ค. ควรมีการเตรียมความพร้อมให้ผู้รับการพัฒนาหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

ง. วิทยากร หรือผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ควรมีคุณสมบัติอย่างไร

.....

.....

จ. มีอุปสรรคใดที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาในเรื่องนั้น

.....

.....

๔. สำหรับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ในด้านมีวิสัยทัศน์กว้างไกลทางการศึกษาไทย ท่านคิดว่าควรมีเนื้อหาสาระอะไรบ้างในหลักสูตร หรือโปรแกรมการพัฒนาเรื่องนี้

นิยามศัพท์ที่กำหนด

ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกลทางการศึกษาไทย หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์มุ่งการศึกษา มุ่งพัฒนาการจัดการ หาวิธีผสมผสานการศึกษา การทำงาน และการดำรงชีวิตให้สอดคล้องกัน สามารถวางนโยบายที่ชัดเจน จัดแผนงาน แผนคน และแผนเงินให้เข้ากัน กระจายและมอบอำนาจ เป็น รวมทั้งติดตามผลเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติการ

ก. ท่านคิดว่า วิธีการพัฒนาใดที่เหมาะสมและเป็นไปได้ สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

ข. ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมอย่างไรที่เอื้อต่อการพัฒนา

.....

.....

ค. ควรมีการเตรียมความพร้อมให้ผู้รับการพัฒนาหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

ง. วิทยากร หรือผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ควรมีคุณสมบัติอย่างไร

.....

.....

จ. มีอุปกรณ์ใดที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาในเรื่องนั้น

.....

.....

๕. สำหรับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ในด้านทักษะเทคนิคการบริหารงานแบบไทย ท่านคิดว่าควรมีเนื้อหาสาระอะไรบ้างในหลักสูตร หรือโปรแกรมการพัฒนาเรื่องนี้

นิยามศัพท์ที่กำหนด

ด้านทักษะเทคนิคการบริหารงานแบบไทย หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ มีความรู้จริงในกระบวนการผลิต เทคนิค วิธีการปฏิบัติ เครื่องจักรอุปกรณ์ และ ปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าหรือบริการนั้น

ก. ท่านคิดว่า วิธีการพัฒนาใดที่เหมาะสมและเป็นไปได้ สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

ข. ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมอย่างไรที่เอื้อต่อการพัฒนา

.....

.....

ค. ควรมีการเตรียมความพร้อมให้ผู้รับการพัฒนาหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

ง. วิทยากร หรือผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ควรมีคุณสมบัติอย่างไร

.....

.....

จ. มีอุปกรณ์ใดที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาในเรื่องนั้น

๖. สำหรับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ในด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย ท่านคิดว่าควรมีเนื้อหาสาระอะไรบ้างในหลักสูตร หรือโปรแกรมการพัฒนาเรื่องนี้

นิยามศัพท์ที่กำหนด

ด้านมนุษยสัมพันธ์แบบไทย หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ ทั้งกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์และมีความสามารถในการทำงานร่วมกับทุกคน หรือทำงานในลักษณะเป็นกลุ่มเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ก. ท่านคิดว่า วิธีการพัฒนาใดที่เหมาะสมและเป็นไปได้ สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

ข. ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมอย่างไรที่เอื้อต่อการพัฒนา

ค. ควรมีการเตรียมความพร้อมให้ผู้รับการพัฒนาหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนาอย่างไร

ง. วิทยากร หรือผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ควรมีคุณสมบัติอย่างไร

จ. มีอุปกรณ์ใดที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาในเรื่องนั้น

๗. สำหรับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ในด้านศีลธรรมขั้นพื้นฐานในการครองตน ครองคน ครองงาน ท่านคิดว่าควรมีเนื้อหาสาระอะไรบ้างในหลักสูตร หรือโปรแกรมการพัฒนาเรื่องนี้

นิยามศัพท์ที่กำหนด

ด้านความมีศีลธรรมขั้นพื้นฐานในการครองตน ครองคน ครองงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การมีหลักศีล ๕ ในการครองตน ดำรงชีวิตให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น มีหลักสังคหวัตถุ ๔ ในการครองคน ให้ตั้งอยู่ในแนวทางที่ถูกต้องดีงาม และมีหลักอิทธิบาท ๔ เป็นหนทางสร้างงานให้เกิดความสุขและความสำเร็จในชีวิตได้ จำเป็นต้องพัฒนาความสามารถสำคัญ ๓ ประการ

๑. ความสามารถในการครองตนตามหลักศีล ๕ คือ เป็นผู้ประพฤติดีทั้งกาย วาจา และใจ เป็นตัวอย่างที่ดี ไม่กระทำความผิด ไม่พูดผิด ประกอบแต่ความสุจริต ประพฤติตนตามกฎหมาย ตามจารีตประเพณี รักษาคุณธรรมจริยธรรม

๒. ความสามารถในการครองคนตามหลักสังคหวัตถุ ๔ คือ เป็นผู้ให้วัตถุ รู้วิธีการให้ที่เหมาะสม ชี้ให้เห็นความสำคัญของการให้ว่าเป็นพื้นฐานให้เกิดคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ พุดจาสุภาพ การสงเคราะห์และการประพฤตินสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นและเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ

๓. ความสามารถในการครองงานตามหลักอิทธิบาท ๔ คือ สามารถบริหารจัดการที่ดี รู้วิธีบริหารงานให้เกิด transformation ที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งที่มุ่งหมาย

ก. ท่านคิดว่า วิธีการพัฒนาใดที่เหมาะสมและเป็นไปได้ สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

ข. ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมอย่างไรที่เอื้อต่อการพัฒนา

.....

.....

ค. ควรมีการเตรียมความพร้อมให้ผู้รับการพัฒนาหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

ง. วิทยากร หรือผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ควรมีคุณสมบัติอย่างไร

.....

.....

จ. มีอุปกรณ์ใดที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาในเรื่องนั้น

.....

.....

๘. สำหรับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ในด้านภาวะความเป็นผู้นำและพฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ท่านคิดว่าควรมีเนื้อหาสาระอะไรบ้างในหลักสูตร หรือโปรแกรมการพัฒนาเรื่องนี้

นิยามศัพท์ที่กำหนด

ภาวะความเป็นผู้นำและพฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ หมายถึง มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไทย ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี สืบทอดวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีไทยให้ดำรงอยู่

ก. ท่านคิดว่า วิธีการพัฒนาใดที่เหมาะสมและเป็นไปได้ สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

ข. ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมอย่างไรที่เอื้อต่อการพัฒนา

.....

.....

ค. ควรมีการเตรียมความพร้อมให้ผู้รับการพัฒนาหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

ง. วิทยากร หรือผู้ดำเนินการพัฒนา (Facilitator) ควรมีคุณสมบัติอย่างไร

.....

.....

จ. มีอุปกรณ์ใดที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาในเรื่องนั้น

.....

.....

ตอนที่ ๒ : รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

๑. ขั้นการดำเนินการพัฒนา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์มีคุณธรรมจริยธรรม ตามหลักศีล ๕, หลักสังคหวัตถุ ๔, หลักอิทธิบาท ๔ ตามหลักทฤษฎีปาณิกสูตร “ปาณิกธรรม ๓” และไตรสิกขา (ศีล,สมาธิ,ปัญญา) เพื่อหล่อหลอมให้ผู้บริหารมีคุณลักษณะหรือกลุ่มพฤติกรรมอันพึงประสงค์

๑.๑ ท่านคิดว่าควรจัดกิจกรรมอะไรบ้างที่จำเป็นก่อนการดำเนินการพัฒนา

.....

๑.๒ ควรจัดกิจกรรมที่จำเป็นอะไรบ้างระหว่างการเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ

.....

๑.๓ ควรจัดกิจกรรมที่จำเป็นอะไรบ้างหลังการเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ

.....

๒. ขั้นการประเมินผลการพัฒนา

๒.๑ การประเมินในระหว่างการพัฒนาควรมีการประเมินองค์ประกอบด้านใดบ้าง

.....

๒.๒ การประเมินและติดตามผลหลังการพัฒนา

ควรมีการประเมินและติดตามผลการพัฒนาที่มีต่อพฤติกรรมผู้บริหารอย่างไร

.....

ควรมีการประเมินและติดตามผลการพัฒนาที่มีต่อผลการดำเนินงานของผู้บริหารอย่างไร

.....

ควรมีการประเมินและติดตามผลการพัฒนาที่มีต่อองค์การอย่างไร

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัย
และแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเชิงปริมาณ

ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๒๒



มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

โรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม
เลขที่รับ.....²⁴₅
วันที่..... ๒๖ มี.ค. ๖๐ เวลา ๑๐.๕๐
ผู้รับ.....

๒๖ พฤศจิกายน พ.ศ.๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

นมัสการ /.....เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๑๐ ชุด

ด้วย นางสาวพัทธสิณ นามสกุล นวโลจิตรัตน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๒๐๖๑ นิสิตระดับ
บัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล
และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความเมตตาอนุเคราะห์
จากพระเดชพระคุณให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์
ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความเมตตาอนุเคราะห์ด้วยดี และขอกราบ
ขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เสนอ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม

เพื่อโปรดพิจารณา

เห็นสมควร

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์จักเป็นพระคุณยิ่ง

☒ กลุ่มบริหารงานวิชาการ☐ กลุ่มงานกิจการนักเรียน☐ กลุ่มงานบริหารทั่วไป☐ กลุ่มงานบริหารงบประมาณและพัสดุ☐ กลุ่มนโยบายและแผน☐

ส่วนอีกฝ่ายหนึ่งทางมหาวิทยาลัยขอความอนุเคราะห์
จากท่านนมัสการ เพื่อเป็นข้อมูลการวิจัย

(นายสุกัญญา ติริวดี)

รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงบประมาณ สังกัดคณะครุศาสตร์

ขอนมัสการด้วยความเคารพ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญป)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

☒ ทราบ☒ ดำเนินการตามเสนอ

ขอแสดงความขอบคุณ
11/3/๖๐

(นางกรรณิศา ชักตัน)

ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการ
กลุ่มบริหารงานวิชาการ

๗ ๗ มี.ค. ๒๕๖๐

(นายสันติ สุวรรณหงษ์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม

๑๗/๓/๖๐

ติดต่อประสานงาน :-

น.ส.พัทธสิณ นวโลจิตรัตน์

๐๙ ๒๐๒๗ ๔๕๕๕

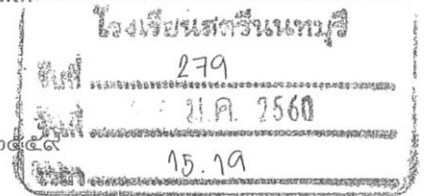
นางสาวมณี อาลากุล

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๒๒



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th



๒๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นชอบแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

นมัสการ / เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีนันทบุรี

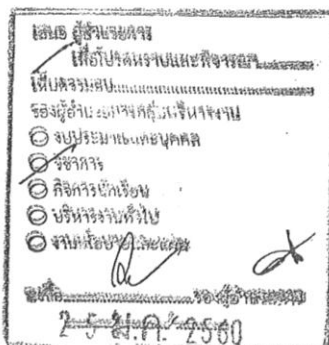
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ...๑... ชุด

ด้วย นางสาวพัชรณิยา นามสกุล นวลจิตรัตน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๒๐๖๑ นิสิตระดับ
บัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล
และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความเมตตาอนุเคราะห์
จากพระเดชพระคุณให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะเห็นประโยชน์
ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความเมตตาอนุเคราะห์ด้วยดี และขอกราบ
ขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงน้อมสมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอนมัสการด้วยความเคารพ



ติดต่อประสานงาน :-

น.ส.พัชรณิยา นวลจิตรัตน์

นางสาวมณี อาลากุล

๐๙ ๒๐๒๗ ๔๕๕๕

๐๘ ๐๐๗๓ ๔๓๘๖

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

ร.อ.คณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

๒๐๖๖ ๒๕๖๐

-ทพ

-นางสาวมณี อาลากุล

๐๕ มี.ค. ๒๕๖๐

๓๐ ๑๐ ๖๐

ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๒๒



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

ฝ่ายวิชาการ
รับเลขที่ ๕๕
วันที่ 25 ต.ค. 2560
เวลา ๐๙.๐๐

๒๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๙

โรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี
รับเลขที่ ๖๑๖
วันที่ ๒๕ ต.ค. ๖๐
เวลา ๑๒.๐๐ น

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย
นมัสการ/เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๑๐ ชุด

ด้วย นางสาวพัทธสริยา นามสกุล นวโลจิตรรัตน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๒๐๖๑ นิสิตระดับ
บัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล
และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความเมตตาอนุเคราะห์
จากพระเดชพระคุณให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์
ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความเมตตาอนุเคราะห์ด้วยดี และขอกราบ
ขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียน ท่านผู้อำนวยการ จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์จักเป็นพระคุณยิ่ง

- ☐ เพื่อโปรดทราบ
☒ เพื่อโปรดพิจารณา

เห็นสมควรมอบ

ม.สุรศักดิ์มนตรีราชวิทยาลัย ขออนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

นางสาวพัทธสริยา นามสกุล นวโลจิตรรัตน์

๒๕ ต.ค. ๖๐

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

☒ ทราบ☒ มอบตามเสนอ☐ มอบ

ติดต่อประสานงาน :-

น.ส.พัทธสริยา นวโลจิตรรัตน์ ๐๙ ๒๐๒๗ ๔๕๕๕

นางสาวมณี อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

* เหน้-แนว หน้ามาใน

(นายสุทธิพงษ์ ไกรวารธรรม)
ผู้อำนวยการโรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี

ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๒๒



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔

www.mcu.ac.th

โรงเรียนบ่มประเพณีการปกครอง

0170

วันที่

- 6 ก.พ. 2560

วันที่

เวลา

๒๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

นมัสการ/เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน นามะณีน "ราชภัฏราชภัฏ"

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๙ ชุด

ด้วย นางสาวพัณณสิณ นามสกุล นวโลจิตรัตน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๒๐๖๑ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความเมตตาอนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณให้ นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความเมตตาอนุเคราะห์ด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงน้อมสมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์จักเป็นพระคุณยิ่ง

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

☐ เพื่อโปรดพิจารณาพิจารณา☒ แจ้งฝ่ายบริหาร☐ กลุ่มสาระฯงาน☐

ขอนมัสการด้วยความเคารพ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

- เหนือ

ติดต่อประสานงาน :-

น.ส.พัณณสิณ นวโลจิตรัตน์

๐๙ ๒๐๒๗ ๔๕๕๕

นางสาวณัฏฐา อาสากุล

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

มหาวิทยาลัย ม.ค. ๖๐
พิจารณาการขอ

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๒๕๐



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

รับที่	306
วันที่	26 ม.ค. 2561
เวลา	15.00 น.

๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน.....ชุด

ด้วย นางสาวพัชรณิสน นามสกุล นวโลจิตรัตน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๒๐๖๑ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือการวิจัย (Try Out) ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์
1. เพื่อโปรดทราบ
2. เพื่อยอมมอบ(กลุ่ม/งาน)
3.

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

๒๕/๑๐/๖๐

๐๕๔๕

(นายอนันต์ ทรัพย์วารี)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์

ติดต่อประสานงาน :-

น.ส.พัชรณิสน นวโลจิตรัตน์

๐๙ ๒๐๒๗ ๔๕๕๕

น.ส.ณัฏฐา อาลากุล

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

เอกสารแนบ

๒๖ ม.ค. ๒๕๖๑

ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๒๒



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔

www.mcu.ac.th

งบทดลอง โรงเรียนสาย...

รับที่ 221 / 16

วันที่รับ 26 ส.ค. 2559

เวลา 14.00 น.

๒๖ พฤศจิกายน พ.ศ.๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

นมัสการ / เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสายปัญญา ในพระบรมราชินูปถัมภ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวพัชรณิยา นามสกุล นวลจิตรัตน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๒๐๖๑ นิสิตระดับ
บัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล
และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความเมตตาอนุเคราะห์
จากพระเดชพระคุณให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์
ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความเมตตาอนุเคราะห์ด้วยดี และขอกราบ
ขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์จักเป็นพระคุณยิ่ง

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสายปัญญา

เพื่อโปรดทราบและพิจารณา

เรียนการมอบหมายกลุ่มบริหาร

☒ ข้าราชการ ☐ ทนาย☐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ☐ บุคคล☐ ...

๐๙
นางวิชา ใจชมงาม (๙)

ขอนมัสการมาด้วยความเคารพ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

☒ ทราบ ☒ เห็นชอบตาม

☐ อนุมัติ ☐ อนุญาต

☐ แจ้งเจ้าตัวทราบ ☐ สำเนา.....

☐ อื่นๆ.....

ติดต่อประสานงาน :-

น.ส.พัชรณิยา นวลจิตรัตน์ ๐๙ ๒๐๒๗ ๕๕๕๕

นางสาวณัฏฐา อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๓ ๕๑๘๖

ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๒๒



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
 www.mcu.ac.th

โรงเรียนวัดบวรนิเวศ

0162

๒๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย
 นมัสการ / เรื่อง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบวรนิเวศ

วันที่ ๒๕ มี.ค. ๒๕๖๐

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ๑๐ ชุด

ด้วย นางสาวพัณณสิฏฐ์ นามสกุล นวโลจิตรรัตน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๒๐๖๑ นิสิตระดับ
 บัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการ
 พัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัชฌมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล
 และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความเมตตาอนุเคราะห์
 จากพระเดชพระคุณให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์
 ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความเมตตาอนุเคราะห์ด้วยดี และขอกราบ
 ขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงน้อมสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอนมัสการมาด้วยความเคารพ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญญะ)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์
 ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
 สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

รวม	☒ อนุมัติ ☐ อนุมัติ
๒. มอนฝ่าย	วิภากร
๓. แจ้ง	งานวิจัย
15 มี.ค. ๖๐	
ดร.เพลินใจ พุกขชาติรัตน์	
ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดบวรนิเวศ	

ติดต่อประสานงาน :-

น.ส.พัณณสิฏฐ์ นวโลจิตรรัตน์ ๐๙ ๒๐๒๗ ๔๕๕๔

นางสาวมณี อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๒๒๒



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔

www.mcu.ac.th



๒๒ พฤศจิกายน พ.ศ.๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

นมัสการ / เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอานวยศิลป์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วย นางสาวพัณณสิฏ์ นามสกุล นวโลจิตรรัตน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๒๐๖๑ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาฯเรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความเมตตาอนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณให้นิสิตได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความเมตตาอนุเคราะห์ด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงน้อมสมาธิเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอนมัสการด้วยความเคารพ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

รองคณบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

น.ส.พัณณสิฏ์ นวโลจิตรรัตน์

๐๙ ๒๐๒๗ ๔๕๕๕

นางสาวมณี อาลากุล

๐๘ ๐๐๗๑ ๔๓๘๖

๒๒/๑๕๖๐

๑/๑๖๑๗๗
 ๑๖/๑๗๗
 ๑๖/๑๗๗
 ๑๖/๑๗๗



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
เพื่อการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง”

คำชี้แจง

๑. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อต้องการทราบการ
พัฒนารูปแบบคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

๒. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น ๔ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ แบบประเมินการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามการประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมกับการพัฒนาคุณลักษณะ
ผู้นำอันพึงประสงค์

ตอนที่ ๔ คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากท่านในการตอบ
แบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวพัณณสิญ นวโลจิตรตัน

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ให้ตรงตามความเป็นจริงของท่าน

๑. เพศ

- ☐ ชาย ☐ หญิง

๒. อายุ

- ☐ น้อยกว่า ๓๐ ปี ☐ ๓๐ – ๓๕ ปี
☐ ๓๖ – ๔๐ ปี ☐ ๔๑ – ๔๕ ปี
☐ ๔๖ – ๕๐ ปี ☐ ๕๑ – ๕๕ ปี
☐ มากกว่า ๕๕ ปี

๓. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ☐ ปริญญาตรี สาขาวิชา ☐ ปริญญาโท สาขาวิชา
☐ ปริญญาเอก สาขาวิชา ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

๔. ตำแหน่งของท่านในปัจจุบัน

- ☐ ผู้อำนวยการโรงเรียน ☐ รองผู้อำนวยการโรงเรียน
☐ หัวหน้าแผนก ☐ ครู
☐ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ระบุ.....

๕. ประสบการณ์ในการทำงาน ณ เขตพื้นที่การศึกษา / โรงเรียน ปัจจุบัน

- ☐ น้อยกว่า ๕ ปี ☐ ๕ – ๑๐ ปี
☐ ๑๑ – ๑๕ ปี ☐ ๑๖ – ๒๐ ปี
☐ มากกว่า ๒๐ ปี ขึ้นไป

๖. ท่านเคยผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารหรือไม่

- ☐ เคย ☐ ไม่เคย

ตอนที่ ๒ : แบบประเมินการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ให้เลือกตอบได้ ๕ ระดับ จำนวน ๙๙ ข้อ

คำชี้แจง กรุณาอ่านและพิจารณาข้อความแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

๕ หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

๔ หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

๓ หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

๒ หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

๑ หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
๑. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ						
๑	มีความเชื่อมั่นในตัวเอง					
๒	มีบุคลิกภาพที่ดี					
๓	สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้					
๔	มีความซื่อสัตย์ สุจริต					
๕	มีความรับผิดชอบสูง					
๖	กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง					
๗	ปรับตัวได้ดี					
๘	มีอารมณ์มั่นคง					
๙	มีวุฒิภาวะเหมาะสม					
๒. คุณลักษณะด้านความสามารถ						
๑๐	มีสติปัญญาและไหวพริบปฏิภาณดี					
๑๑	มีสมรรถนะในการทำงาน					
๑๒	มีทักษะในการจัดการและการจูงใจ					
๑๓	มอบหมายงานตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจของผู้ปฏิบัติ					
๑๔	สามารถประสานให้หน่วยงานเกิดความสามัคคี					
๑๕	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเอง					
๑๖	สร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นต่อองค์กร					
๑๗	ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเป็นอย่างดี					
๑๘	นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพ					
๓. คุณลักษณะด้านทักษะทางสังคม						
๑๙	มีมนุษยสัมพันธ์อันที่ดี สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี					
๒๐	เป็นผู้ยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น					
๒๑	ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต					

ข้อ	คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
๒๒	บำเพ็ญความดีเพื่อความสุขสวัสดิ์ทั้งแก่ตนเองและประเทศชาติ					
๒๓	มีความสนใจร่วมกับผู้อื่น					
๒๔	เป็นผู้กล้าและบากบั่นที่จะทำความดี ความถูกต้องและเป็นธรรม					
๒๕	ปรับปรุงเสริมสร้างสภาวะแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน					
๒๖	มีทักษะในการติดต่อประสานงาน					
๒๗	รักษาและสืบทอดวัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณีของไทย					
๔. คุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์						
๒๘	กำหนดทิศทางที่จะดำเนินงานขององค์กร					
๒๙	กำหนดวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง					
๓๐	มีประสบการณ์สูง ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร					
๓๑	สื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างครอบคลุมทั่วถึง และชัดเจนทั้งองค์การ					
๓๒	พัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน					
๓๓	คำนึงถึง เรื่องวัฒนธรรม ถือหลักจริยธรรมในการบริหาร					
๓๔	ยึดหลักอาวุโสพร้อม ทั้งเน้นให้มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี					
๓๕	ในการนำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการ ได้อย่างเป็นรูปธรรม					
๓๖	กำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์					
๕. คุณลักษณะผู้นำด้านเทคนิค						
๓๗	มีความเป็นไทย มีความรู้และความเข้าใจเรื่องของการจัดการ					
๓๘	มีหลักจิตวิทยารวมถึงศาสตร์ด้านอื่นๆ					
๓๙	มีความรับผิดชอบสูง					
๔๐	ประพฤติปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดี					
๔๑	จัดสิ่งแวดล้อมขององค์กรได้อย่างเหมาะสมและเป็นแบบอย่าง					
๔๒	กล้าตัดสินใจ					
๔๓	สร้างเครือข่ายการทำงาน					
๔๔	มีเทคนิคในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร					
๔๕	สนับสนุนบุคลากรให้เข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก					
๖. คุณลักษณะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์						
๔๖	ยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา					
๔๗	เห็นอกเห็นใจ และเข้าใจผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา					
๔๘	มีใจผูกพันอยู่กับงานในหน้าที่รับรู้และใคร่ครวญในสิ่งที่ทำ					
๔๙	ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา					
๕๐	มีความกระตือรือร้นในการให้คำปรึกษาแนะนำที่ถูกต้อง					
๕๑	ให้โอกาสแสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมาย					
๕๒	ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา					

ข้อ	คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
๕๓	สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี					
๕๔	มีโอกาสดูและตรวจสอบงานที่มอบหมายอยู่เสมอเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ					
๗. คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรม						
๕๕	รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานของตนเองอย่างมีระบบ					
๕๖	กระจายอำนาจให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบและแก้ไข ปัญหาของงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้					
๕๗	สามารถเผชิญปัญหาและอุปสรรคต่างๆอย่างไม่ย่อท้อพร้อมนำผลการ ตรวจสอบสาเหตุของความผิดพลาดมาพัฒนางานได้					
๕๘	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและพัฒนา ไปสู่การเป็นกัลยาณมิตร					
๕๙	มีความใส่ใจที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดในการบริหารด้วยความซื่อสัตย์สุจริตยุติธรรม					
๖๐	ส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองในการทำงานให้ มีประสิทธิภาพ					
๖๑	ให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ ในการแก้ปัญหาโดยใช้สติปัญญาในการทำงาน					

ตอนที่ ๓ : แบบสอบถามการประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำอันพึงประสงค์

ข้อ	การประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรม กับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำอันพึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
๑. หลักจักรกัปปมา หมายถึง การมีปัญญามองการณ์ไกล ชำนาญในการใช้ความคิด สามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คนเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองทุกอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นผู้รู้จุดหมาย รู้เป้าหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน						
๖๒	มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองทุกอย่างทะลุปรุโปร่ง รู้จุดหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน					
๖๓	รู้จักการบริหารเวลาหรือวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้องทันกับสถานการณ์ต่างๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก					
๖๔	มีความสามารถในการจัด ระบบการทำงานที่ดีกำหนดทิศทางการดำเนินการขององค์การได้อย่างถูกต้อง					
๖๕	กล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นนักวางแผน					
๖๖	เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ และทำวิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจนไปสู่การปฏิบัติได้					
๒. หลักวิริยโร หมายถึง การจัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีความชำนาญด้านเทคนิค						
๖๗	มีความเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้					

ข้อ	การประยุกต์ใช้หลักปาณิกรรม กับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำอันพึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
๖๘	มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้านและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม					
๖๙	บริหารงานได้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบ					
๗๐	ใช้หลักคุณธรรมจริยธรรม ในการบริหารเชิงเหตุผลในการกำกับและควบคุมบุคลากร					
๗๑	กำหนดนโยบายกฎระเบียบระบบการทำงาน การปฏิบัติงาน และการประเมินผลการทำงาน					
๓. หลักนิสสยสัมปັນโน หมายถึง การมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการครองใจคน						
๗๒	มีมนุษยสัมพันธ์ดีมีความสามารถในการครองใจคน					
๗๓	ใช้คำพูดที่มีประโยชน์กล่าวถูกกาลเทศะ (ปิยวาจา) ในการบริหารงาน					
๗๔	ส่งเสริมจริยธรรม โดยกระทำตัวเองเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น (อัตถจริยา)					
๗๕	วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ต่อเพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา (สมานัตตตา)					
๗๖	เป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่นและสามารถสร้างความเข้าใจได้ทุกประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินการในองค์กร					
๗๗	สร้างคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น สภาพแวดล้อมบรรยากาศที่ดี กำหนดเวลาทำงานที่เหมาะสมกับภาระงาน และทรัพยากร					
๗๘	ให้อภัยแก่ผู้ร่วมงานและคนอื่นๆ					
๗๙	ให้โอกาสความก้าวหน้า เติบโตแก่ผู้ร่วมงาน ผู้ได้ บังคับบัญชาความท้าทายในงาน เปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ					
๘๐	เสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ร่วมงาน และทีมงาน รวมทั้งการให้กำลังใจ เช่น การกล่าวยกย่อง ชมเชยเมื่อทำดี ช่วยเหลือ ดูแลเอาใจใส่เมื่อพนักงานท้อแท้					

ตอนที่ ๔ : แบบสอบถาม คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

ข้อ	คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
๑. คุณลักษณะผู้นำ และพฤติกรรม การเป็นผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา						
๘๑	เป็นผู้วางแนวทางปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ให้กับบุคลากรทุกๆ คน					
๘๒	เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมคิดโครงการใหม่ๆ					
๘๓	ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์กร					
๘๔	มอบหมายงานได้เหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร					

ข้อ	คุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		๕	๔	๓	๒	๑
๘๕	แสดงความเป็นผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสมกับทุกสถานการณ์					
๘๖	ทำให้ทีมเกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมหรือองค์การ					
๘๗	สามารถจูงใจผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้มองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม					
๘๘	พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น					
๘๙	ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม และเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ จนทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน					
๙๐	เป็นผู้สืบทอด วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีไทยให้ดำรงอยู่					
๒. จักจุมมา หมายถึง การมีปัญญามองการณ์ไกล ชำนาญในการใช้ความคิด สามารถวางแผน และฉลาดในการใช้คน เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองทุกอย่างทะลุปรุโปร่ง เป็นผู้รู้จุดหมายรู้เป้าหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน						
๙๑	มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มอบทุกอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นผู้รู้จุดหมายรู้เป้าหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน					
๙๒	กล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นนักวางแผน					
๙๓	สร้างความเข้าใจได้ในทุกประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การ					
๓. วิรุโร หมายถึง การจัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีความชำนาญด้านเทคนิค						
๙๔	มีความเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้					
๙๕	มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานหลายด้าน และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม					
๙๖	บริหารงานโดยยึดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น					
๔. นิสยสัมปันโน หมายถึง การมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการครองใจ						
๙๗	มนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการครองใจคน					
๙๘	ให้กำลังใจ และ โอกาสบุคลากรเช่น ความก้าวหน้าเติบโต ความท้าทายในงาน เปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ					
๙๙	ให้คุณภาพชีวิตที่ดีกับบุคลากร เช่น สภาพแวดล้อมบรรยากาศที่ดี เวลาทำงาน ภาระงาน ทรัพยากร ที่เหมาะสม					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค

ภาพประกอบในการดำเนินการวิจัย



พระศรีคัมภีร์ญาณ
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มจร.
สัมภาษณ์ เมื่อ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙



พระมหาสมหมาย จิตเมโธ ป.ธ.๙,ดร.
วัดปัญญานันทาราม
สัมภาษณ์ เมื่อ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙



พระมหาญาณวิวัฒน์ จิตตวฑฒโน ป.ธ.๙,ดร.
อาจารย์สอนประจำหลักสูตร พธ.ด. มจร.
สัมภาษณ์ เมื่อ ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๙



นายวิทยา ประวะโซ
ผู้อำนวยการโรงเรียนพิบูลประชาสรรค์
สัมภาษณ์ เมื่อ ๒ ธันวาคม ๒๕๕๙



นายคณิษฐ มีรักษ
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอุดมรังสี กทม.
สัมภาษณ์ เมื่อ ๓๐.พฤศจิกายน ๒๕๕๙



นายรัชพล งามอักษร
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสระแกงาม กทม.
สัมภาษณ์ เมื่อ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๙



ดร. เพชรนรินทร์ การะวิโก
ผู้อำนวยการโรงเรียนธัญบุรี
สัมภาษณ์ เมื่อ ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๙



นางสินีนาง สุทธิช่วย
รองผู้อำนวยการโรงเรียนบางขุนเทียนศึกษา
สัมภาษณ์ เมื่อ ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๙



นายวันชัย ทองเกิด
ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมหนองแขม กทม.
สัมภาษณ์ เมื่อ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๙



นายไพโรจน์ สิทินันท์
นายผู้อำนวยการโรงเรียนวิชาการ กทม.
สัมภาษณ์ เมื่อ ๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

การสนทนากลุ่ม (FOCUS GROUP)

๑๘ มกราคม ๒๕๖๐



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

๑. พระราชเมธี รองเจ้าคณะภาค ๘ วัดไตรมิตรวิทยารามวรวิหาร กรุงเทพมหานคร
๒. พระครูกิตติญาณวิสิฐ, ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. พระครูสุนทรธัญรักษ์, ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
๔. พระครูโสภาสนนทกิตติ, ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
๕. พระมหาญาณวัฒน์ จิตวฑฒโน, ปธ.๙ ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
๖. รศ.ดร. สมศักดิ์ บุญปู ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
๗. รศ.ดร. อินดา ศิริวรรณ อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ด. (พุทธบริหารการศึกษา)
๘. รศ.ดร. สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
๙. ดร.อุทัย สติมัน อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

สอบประชาพิจารณ์
๑๐ มีนาคม ๒๕๖๐



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบประชาพิจารณ์

๑. รศ.ดร. อำนวย เดชชัยศรี ประธานผู้ทรงคุณวุฒิ สอบประชาพิจารณ์
๒. ดร. อำนาจ บัวศิริ อธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ
๓. ผศ.ดร. สีน งามประโคน ผู้อำนวยการหลักสูตร พธ.ม. (พุทธบริหารการศึกษา)
๔. พระมหาญาณวัฒน์ จิตตวฑฺฒโน, ปธ.๙ ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
๕. รศ.ดร. อินดา ศิริวรรณ อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ด. (พุทธบริหารการศึกษา)
๖. รศ.ดร. สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
๗. ดร. ระวีง เรืองสังข์ อาจารย์ที่ปรึกษา

สอบป้องกันดุษฎีนิพนธ์

๑ มิถุนายน ๒๕๖๐



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิสอบป้องกันดุษฎีนิพนธ์

๑. รศ.ดร. อำนวย เดชชัยศรี ประธานผู้ทรงคุณวุฒิ สอบประจำพิจารณา
๒. ดร. อำนาจ บัวศิริ อธิการผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ
๓. ผศ.ดร. สีน งามประโคน ผู้อำนวยการหลักสูตร พธ.ม (พุทธบริหารการศึกษา) มจร.
๔. รศ.ดร. สมศักดิ์ บุญปุ่ ผู้อำนวยการหลักสูตร พธ.ด. (พุทธบริหารการศึกษา) มจร.
๕. รศ.ดร. อินดา ศิริวรรณ อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ด. (พุทธบริหารการศึกษา) มจร.
๖. รศ.ดร. สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ผู้อำนวยการหลักสูตร พธ.ม (การบริหารการศึกษา) วัดศรีสุदारาม
๗. ดร. ระวีง เรื่องสังข์ อาจารย์ประจำหลักสูตร พธ.ม (การบริหารการศึกษา) มจร.

ประวัติผู้วิจัย



- ชื่อ : นางสาวพัณณสิฏฐ์ นวโลจิตรรัตน์
- ว/ด/ป เกิด : ๑๗ มีนาคม ๒๕๐๔
- ภูมิลำเนา : บ้านเลขที่ ๗๐ ถนนนครบาล ตำบลในเมือง อำเภอเมือง
จังหวัดอุบลราชธานี ๓๔๐๐๐
- การศึกษา : บริหารธุรกิจ สาขาการโฆษณาประชาสัมพันธ์ : BBA.
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- : จิตวิทยา สาขาจิตวิทยาพัฒนาการ : BBS
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- : บริหารธุรกิจ สาขาการบริหารจัดการทั่วไป : MBA.
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พุทธบริหารการศึกษา) รุ่นที่ ๔
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ที่อยู่ปัจจุบัน : ๑๒๓/๕๖๘ ถนนพหลโยธิน ตำบล ๒ ซอยท่าอิฐ ถนนรัตนานิเบศร์
แขวงบางรักน้อย อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี ๑๑๐๐๐
- สถานที่ : สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์การแพทย์ทหาร
- : โทรศัพท์ ๐๙๒ ๐๒๗ ๔๕๕๕
- : Email: Khuntik1184@gmail.com