



การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

LEADERSHIP DEVELOPMENT ACCORDING TO BUDDHADHAMMA OF
THE PERSONNELS OF PRAPARIYATTITHAM SCHOOLS, GENERAL
EDUCATION SECTION, GROUP 3

นางสาววันทนา เนาว์วัน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๗



การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

นางสาววันทนา เนาว์วัน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๗

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



LEADERSHIP DEVELOPMENT ACCORDING TO BUDDHADHAMMA OF
THE PERSONNELS OF PRAPARIYATTITHAM SCHOOLS, GENERAL
EDUCATION SECTION, GROUP 3

Miss Wanthana Naowan

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirement for the Degree of
Doctor of Philosophy
(Public Administration)
Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2014

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์
เรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ
ศึกษา กลุ่ม ๓" เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, ดร.)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร.)

ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.จิรโชค วีระสย)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชนันท์ อิศรเดช)

กรรมการ

(อาจารย์ นาวาอากาศเอก ดร.นภัทร์ แก้วนาค)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชนันท์ อิศรเดช
อาจารย์ นาวาอากาศเอก ดร.นภัทร์ แก้วนาค

ประธานกรรมการ
กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นางสาววันทนา เนาว์วัน)

ชื่อวิทยานิพนธ์ : การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓
ผู้วิจัย : นางสาววันทนา เนาว์วัน
ปริญญา : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ : ผศ.ดร.ธัชชนันท์ อิศรเดช พธ.บ.(รัฐศาสตร์), M.A.,
Ph.D (Pol. Sc.)
: อ.นอ.ดร.นภัทร์ แก้วนาค สส.บ.,ศศ.บ.,บธ.ม., กศ.ด. (Res. Design)
วันสำเร็จการศึกษา : ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย ๑) เพื่อศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมและทฤษฎีทางตะวันตกภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ๒) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ และ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน ๑๘ รูป/คน เลือกแบบเจาะจงจากผู้ทรงคุณวุฒิ เครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้าง เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ตัวต่อตัว วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการพรรณนาความ และจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ จากผู้มีส่วนร่วมในการสนทนา จำนวน ๑๒ รูป/คน เลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการพรรณนาความ การวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ๑๕๖ รูป/คน เป็นผู้บริหาร ๒๑ รูป/คน ผู้ปฏิบัติงาน ๑๓๕ รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลวิจัยพบว่า

๑. แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมและทฤษฎีทางตะวันตกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ พบว่า ๑) คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมด้าน หลักปาปนิคธรรม ๓ รองลงมาคือสังฆโสภณสูตร อันดับที่สามคือคุณธรรมอนาถปิณฑิเกเศรษฐี และด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๒) กระบวนการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยการเข้ารับการอบรมสัมมนาภาวะผู้นำการศึกษาดูงาน โรงเรียนพระปริยัติธรรมที่มีการบริหารจัดการที่ดีและมีผู้นำที่ได้รับ การยกย่องเชิดชูเกียรติหรือเป็นที่รู้จักกันดีและการกระจายอำนาจภาวะผู้นำในลักษณะการประสานความร่วมมือ

๒. สภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ๑) ด้านบุคลากร พบว่าบุคลากรขาดความมั่นคงในวิชาชีพครู สวัสดิการไม่เท่าเทียมบุคลากรภาครัฐ อัตราการเข้าออกบ่อยทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ๒) ด้านงบประมาณ งบประมาณหลักของโรงเรียนมาจากค่าบุดหนุนเฉลี่ยรายหัวต่อนักเรียน เมื่อนักเรียนมีจำนวนน้อยจึงทำให้มีงบประมาณหมุนเวียนน้อย ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการ และ ๓) ด้านการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้บริหารหลักคือเจ้าอาวาสแม้จะมีคณะกรรมการบริหาร แต่มีการกิจสงฆ์มาก จึงทำให้การบริหารขาดความคล่องตัว และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมพบว่า มีความเสียสละ ความเอื้อเฟื้อ เมตตา กรุณา มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ ความทุ่มเทในการทำงาน และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

๓. ส่วนรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพบว่าอันดับแรกหลักธรรมด้านหลักปาณิธรรม ๓ ในด้านจักขุมา (การมีวิสัยทัศน์ที่ดี) ด้านวิรุโ (ด้านความชำนาญในงาน ความเป็นมืออาชีพ) และด้านนิสสยสัมปันโน (การสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดีตลอดจนการสร้างสรรค์ทางสังคม โดยอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์) รองลงมาคือสังฆโสภณสูตร ด้านวิสารโ (เป็นผู้เฉลียวฉลาด เป็นผู้องอาจในการเผชิญปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น) ด้านวินีโต (เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี มีความเรียบร้อยในกิจการงานที่ได้รับมอบหมาย) ด้านวิยัตโต (การเป็นผู้มีปัญญามีความรอบรู้และมีความฉลาดหลักแหลมในการปฏิบัติงาน) ด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน (ผู้ปฏิบัติธรรมรักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร) และด้านพหุสุโต (เป็นผู้มีความรู้ศึกษาความทรงจำ ผู้ที่ได้รับการศึกษามาก) อันดับที่สามคือคุณธรรมอนาถบิณฑิกะเศรษฐี การมีความซื่อสัตย์ สุจริต และขยันสติปัญญาเป็นเลิศ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และด้านความเสียสละ และภาวะผู้นำตามทฤษฎีตะวันตก ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การให้อิสระภาพในการทำงาน การกระตุ้นให้มีเจตคติที่ดีในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นแบบอย่างสันติภาพและสิทธิมนุษยชนและต้องการให้ผู้นำ มีความยุติธรรมเสมอภาคในการปฏิบัติงาน ต้องมีความกล้าหาญในการเปลี่ยนแปลง โดยนำมาซึ่งจริยธรรม การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนวัตกรรมเพื่อความเหนือกว่าภายใต้การยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ของโรงเรียน อันนำมาซึ่งความอยู่รอด รวมทั้งนอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักพุทธธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองด้วย

Thesis Title : Leadership Development According to Buddhadhamma of the Personnels of Phrapiriyattitham Schools, General Education Section, Group 3

Researcher : Miss Wanthana Naowan

Degree : Doctor of Philosophy (Public Administration)

Thesis Supervisory Committee

: Assoc. Prof. Thatchanat Isaradech B.A. (Political Science)
M.A., Ph.D (Pol. Sc.)

: Gpt. Dr. Napat Kaewnak, B.A., M.A., Ph.D. (Res. and Design)

Graduation Date : 30 March 2015

Abstract

The objectives of this research were to study the leadership theory according to Buddhadhamma and that of the Western of personnels of Phrapiriyattitham Schools, General Education Section, Group 3, to study the general problems and the specific characteristics of the personal leadership By Buddhadhamma of Phrapiriyattitham Schools, General Education Section, Group 3, and to propose the model of personal leadership development By Buddhadhamma for Phrapiriyattitham Schools, General Education Section, Group 3.

Methodology was the mixed methods between qualitative and quantitative research. The qualitative research collected data from 18 key informants, purposefully selected from experts by structured In-depth Interview, collecting data by face-to-face interviewing, analyzing data by descriptive interpretation. Data were also collected from focus group discussion from 12 participants, analyzing data by descriptive interpretation. The quantitative research collected data with questionnaires from 156 samples who were 21 administrators and 135 practitioners Analyzing data by frequency, mean and standard deviation.

The findings:

1. The concept of leadership by Buddhadhamma and Western theory of administrators of Pariyattidhamma Schools, General Education Section, Group 3 was that; 1) The characteristics of leadership according to Papanikadhamma were at high level, secondly the Sanghasopanasutta, thirdly the characteristic of leadership of Anathapintika millionaire and the leadership for change. 2) Process of leadership development for effective working consisted of seminar and workshop and study tour. Pariyattidhamma Schools, General Education Section, had good administration and administrators were praised and honored. There was empowerment in form of coordination and cooperation.

2. The general problems and leadership of Pariyattidhamma Schools Group 3 were the problems of 1) Personnel finds that no stability for their lives, no welfare when compare between government officer 2) Budget its come from the number of students that is the barrier for administration and 3) Administration finds that most of them they are monks, they have many function to do, it is not available for working. The leadership of Pariyattidhamma Schools, General Education Section, Group 3 was that the administrators sacrificed and were helpful, kind, with loving kindness, vision, good relationship, responsibility and participative administration.

3. The model of personnel leadership development of Phrapariyattidhamma Schools, General Education Section, Group 3. The first were that Papanikadhamma; Chakhuma, good vision, Vithuro, skillfully work at professional level, Nissayasampanno, good relationship and good understanding, society creation powered by good human relationship was the most suitable. Secondly, Sangkhasophanadhamma; Visarath, valiant and brave to face the problems, Vinito; good moral discipline, Viyatto; intellectual, wisdom and knowledge to work wisely, Dhammanudhammapatipanno; righteous practice at all circumstance and Phahusutto; learned, knowledgeable person with good memory. Thirdly, the characteristic leadership of Anathabhindhika millionaire; virtue, honesty kindness, diligence, wisdom and sacrifice. As for the leadership according to the Western leadership theory was the leadership for change, giving freedom to followers to work, encouraging followers to work effectively and efficiently, acting as a role model of peace and human right, being fair and just in working, being brave to change for the ethical standards and innovation for the betterment under the fluctuated situations and appropriateness to the environment of the School for survival. The leaders must apply Buddhadhamma in administration to create trust and faith for oneself.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งของ ผศ.ดร.สุพล สุธะพรหม ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธและสาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ รองอธิการบดีฝ่ายบริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และ ผศ.ดร.ธัชชนันท์ อิศรเดช ประธานกรรมการ นาวาอากาศเอก ดร.นภัทร์ แก้วนาถ กรรมการ ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่เสียสละเวลาให้คำปรึกษารวมทั้งได้ตรวจสอบแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้แนวคิด มุมมองที่ครบพร้อมทุกมิติ ในเวทีประชาพิจารณ์และการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ที่เมตตาชี้แนะให้การแก้ไขเนื้อหาที่บกพร่อง ให้เกิดความสมบูรณ์ถูกต้องยิ่งขึ้น และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัยซึ่งประกอบด้วยพระครูปริยัติกิตติธำรง ผศ.ดร., คณบดีคณะสังคมศาสตร์, พระครู ปริมาณุรักษ์, รศ.ดร., รศ.ดร.อภิรัตน์ จันทะนี, รศ.จิตติมา อัครธิตินงค์, อาจารย์ ดร.พิเชฐ ทั้งโต และผู้เป็นกัลยาณมิตรช่วยชี้แนะในการสร้างองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย ดร.อารมณ เอี่ยมประเสริฐ การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จลงไม่ได้หากขาดซึ่งความอนุเคราะห์จากผู้บริหารและผู้แทนนักศาสนการ จากโรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย พระกิตติสารมณี ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดสิริกาวจนาราม วัดไชยชุมพลชนะสงคราม และอื่น ๆ ที่ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่ ทั้งแจกแบบสอบถาม และสัมภาษณ์เชิงลึก รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญที่สละเวลามาร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ ประกอบด้วย ดร.สมชาย สุรชาติ, พระเจริญ จิตบุญโญ, ดร., พระครูปลัดปราโมทย์ สิริเตโช, พระปลัดจักรพงษ์ อภิ ชาติ, พระมหาอนุวัชร อภิชาติ, นายไพรัช เสือสิงห์, นายเดชา ก่อเกิด, ผศ.ดร. ธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร, รศ.ถ่ายอง ปลั่งกลาง, ดร.อารมณ เอี่ยมประเสริฐ, ดร. กมลวรรณ วรรณธำ, นายสนาม พรหมมา นอก

สุดท้ายนี้ต้องขอขอบคุณครอบครัวเนาว์วัน และครอบครัวพันบุญตาที่มีส่วนเติมเต็ม ให้การสนับสนุนทุกด้าน พระคุณอาจารย์ทุกรูป/ท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาและเพื่อนร่วมรุ่น ทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์ รวมถึงคณะผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาทุกท่าน ที่เป็นแรงกายและแรงใจสนับสนุนเกื้อกูล กันและกันด้วยดีเสมอมา ความดีและอรรถประโยชน์ได้อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ถวายเป็น พุทธบูชา อัมมบูชา สังฆบูชาและขอบเป็นกตเวทิตาคุณแด่พระคณาจารย์ทุกรูป/ทุกท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นางสาววันทนา เนาว์วัน

๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(ก)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(ค)
กิตติกรรมประกาศ	(จ)
สารบัญ	(ฉ)
สารบัญตาราง	(ช)
สารบัญแผนภาพ	(ฐ)
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	(ฑ)
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์การวิจัย	๔
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๔
๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย	๔
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๖
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๗
๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๗
๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ	๒๓
๒.๓ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา	๔๗
๒.๔ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ	๘๓
๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพุทธธรรม	๙๐
๒.๖ บริบทโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๐๓
๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๒๐
๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๔๓
บทที่ ๓ วิธีการดำเนินการวิจัย	๑๔๕
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๔๕
๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๑๔๖
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	๑๕๐
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๕๓
๓.๕ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๑๕๓

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๔ ผลการวิจัย	๑๕๕
๔.๑ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	๑๕๗
๔.๒ ผลการวิจัยเชิงสำรวจ	๑๙๘
๔.๓ ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ	๒๒๖
๔.๔ องค์ความรู้จากการวิจัย	๒๓๕
บทที่ ๕ บทสรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ	๒๔๑
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๒๔๑
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๒๔๖
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๒๖๑
บรรณานุกรม	๒๖๓
ภาคผนวก	๒๗๓
ภาคผนวก ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	๒๗๕
ภาคผนวก ข รายงานผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก	๒๘๓
ภาคผนวก ค ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)	๒๙๓
ภาคผนวก ง ตารางสรุปค่าความเชื่อมั่น (Reliability)	๓๐๕
ภาคผนวก จ รายงานผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มเฉพาะ	๓๐๙
ภาคผนวก ช แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก	๓๒๑
ภาคผนวก ซ ประมวลภาพการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มเฉพาะ	๓๔๑
ประวัติผู้วิจัย	๓๕๓

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒.๑	สรุปความหมายของผู้นำ	๑๐
๒.๒	สรุปความหมายของภาวะผู้นำ	๑๒
๒.๓	สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำ	๑๔
๒.๔	สรุปคุณสมบัติที่ดีของผู้นำ	๒๓
๒.๕	สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ	๒๖
๒.๖	แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	๓๕
๒.๗	สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์	๔๒
๒.๘	สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำตามการเปลี่ยนแปลง	๔๕
๒.๙	สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำตามพื้นฐานการใช้อิทธิพล	๔๗
๒.๑๐	สรุปความหมายของการพัฒนา	๔๙
๒.๑๑	สรุปความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๕๑
๒.๑๒	สรุปกระบวนการการพัฒนาในการจัดการทุนมนุษย์	๕๕
๒.๑๓	สรุปขอบเขตการพัฒนาทุนมนุษย์	๕๖
๒.๑๔	สรุปจุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๖๐
๒.๑๕	สรุปเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๖๑
๒.๑๖	สรุปประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๗๑
๒.๑๗	สรุปแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน	๗๔
๒.๑๘	สรุปแนวคิดการพัฒนาผู้นำ	๗๕
๒.๑๙	สรุปแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ	๗๙
๒.๒๐	สรุปรูปแบบของการพัฒนาบุคลากร	๘๓
๒.๒๑	สรุปความหมายเกี่ยวกับรูปแบบ	๘๔
๒.๒๒	สรุปประเภทของรูปแบบ	๘๖
๒.๒๓	สรุปการพัฒนารูปแบบ	๘๙
๒.๒๔	สรุปหลักธรรมปาปนิกรรม ๓	๙๒
๒.๒.๕	สรุปสังฆโสภณสูตร	๙๓
๒.๒๖	สรุปคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี	๑๐๓
๒.๒๗	สรุปการบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม	๑๑๙
๒.๒๘	สรุปผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ	๑๒๗
๒.๒๙	สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนา	๑๓๖
๒.๓๐	สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักธรรม	๑๔๐
๓.๑	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (รูป/คน)	๑๔๙

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๑	สภาพปัญหาทั่วไปด้านการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓	๑๖๓
๔.๒	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่บุคลากรโรงเรียนต้องการ	๑๖๗
๔.๓	คุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรตามหลักปาปนิกรรม ๓ สังฆโสภณสูตร และคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี ลักษณะที่เหมาะสมกับโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓	๑๗๐
๔.๔	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	๑๗๕
๔.๕	กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีผลต่อลักษณะการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	๑๘๐
๔.๖	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	๑๘๓
๔.๗	คุณลักษณะภาวะผู้นำตามคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี สังฆโสภณสูตรและหลักปาปนิกรรม ๓ ของบุคลากร (ผู้บริหาร)	๑๘๖
๔.๘	คุณลักษณะภาวะผู้นำตามคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี สังฆโสภณสูตรและหลักปาปนิกรรม ๓ ของบุคลากร (ผู้ปฏิบัติงาน)	๑๘๗
๔.๙	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี, สังฆโสภณสูตร, หลักปาปนิกรรม ๓ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เหมาะสมกับโรงเรียนของผู้บริหาร	๑๙๑
๔.๑๐	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี, สังฆโสภณสูตร, หลักปาปนิกรรม ๓ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เหมาะสมกับโรงเรียน (ผู้ปฏิบัติงาน)	๑๙๖
๔.๑๑	ข้อเสนอแนะอื่น ๆ สำหรับการวิจัย	๑๙๗
๔.๑๒	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (ผู้บริหาร)	๑๙๙
๔.๑๓	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในภาพรวม	๒๐๐
๔.๑๔	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ด้านจักขุมา	๒๐๑
๔.๑๕	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ด้านวิรุโ	๒๐๒
๔.๑๖	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ด้านนิสสยสัมปันโน	๒๐๓

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๑๗	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ด้านวิทย์โต	๒๐๔
๔.๑๘	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ด้านวินีโต	๒๐๕
๔.๑๙	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ด้านวิสาร์โท	๒๐๖
๔.๒๐	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ด้านพหุสุโต	๒๐๗
๔.๒๑	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน	๒๐๘
๔.๒๒	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ด้านคุณธรรมทำนองนาถบิณฑิกะเศรษฐี	๒๐๙
๔.๒๓	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๒๑๐
๔.๒๔	ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๓ (ผู้บริหาร)	๒๑๑
๔.๒๕	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	๒๑๒
๔.๒๖	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะ ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในภาพรวม (ผู้ปฏิบัติ)	๒๑๓
๔.๒๗	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ด้านจักขุมา	๒๑๔
๔.๒๘	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ด้านวิรุโร	๒๑๕
๔.๒๙	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ด้านนิสสยสัมปันโน	๒๑๖
๔.๓๐	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ด้านวิทย์โต	๒๑๗

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๓๑ แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ด้านวินีโต	๒๑๘
๔.๓๒ แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ด้านวิสาร์โท	๒๑๙
๔.๓๓ แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ด้านพหุสุโต	๒๒๐
๔.๓๔ แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน	๒๒๑
๔.๓๕ แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ด้านคุณธรรมท่านอนาถปิณฑิกะเศรษฐี	๒๒๒
๔.๓๖ แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๒๒๓
๔.๓๗ ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของ บุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ (ผู้ปฏิบัติงาน)	๒๒๔

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
๒.๑	แสดงทฤษฎีผู้นำแบบต่อเนื่อง	๒๘
๒.๒	แสดงทฤษฎีผู้นำสองมิติ	๓๐
๒.๓	แสดงทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid)	๓๒
๒.๔	แสดงขั้นตอนการพัฒนาผู้นำและพนักงาน	๓๔
๒.๕	แสดงวิธีการตัดสินใจแบ่งได้ ๕ แบบ	๓๗
๒.๖	แสดงทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ความพร้อมของผู้ตามของเฮอร์ซีย์ เบลด์ชาร์ด	๓๙
๒.๗	แสดงปัจจัยสำคัญในการพัฒนาผู้นำ	๗๖
๒.๘	แสดงโครงสร้างการบริหารการศึกษาพระปริยัติธรรม	๑๑๕
๒.๙	แสดงโครงสร้างสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ	๑๑๖
๒.๑๐	แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย	๑๔๓
๓.๑	แสดงการดำเนินการศึกษาวิจัย	๑๕๕
๔.๑	แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร (ผู้บริหาร)	๑๘๙
๔.๒	แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร (ผู้ปฏิบัติงาน)	๑๙๔
๔.๓	องค์ความรู้จากการวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร	๒๓๖

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

ในการอ้างอิงเอกสารชั้นปฐมภูมิของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ได้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พุทธศักราช ๒๕๓๙ เล่มที่ ๑, ๒, ๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๙, ๒๐, ๒๑, ๒๒, ๒๓, ๒๔, ๒๗ โดยใช้สัญลักษณ์และคำย่อตามระเบียบมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย คือ ชื่อย่อคัมภีร์/เล่ม/ข้อ/หน้า ตัวอย่างเช่น ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๓๒๒/๓๑๓ หมายถึง พระสูตรตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ภาษาไทย) เล่มที่ ๑๑ ข้อที่ ๓๒๒ หน้าที่ ๓๑๓ เป็นต้น

พระวินัยปิฎก

วินย	(ไทย)	=	วินัยปิฎก	(ภาษาไทย)
วินย. อ.	(ไทย)	=	วินัยปิฎก เอกนิบาต	(ภาษาไทย)

พระสูตรตันตปิฎก

อง.อ.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก องคุตตรนิกาย เอกนิบาต	(ภาษาไทย)
ม.อ.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย เอกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก องคุตตรนิกาย	(ภาษาไทย)
ธ.อ.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก ธรรมบท เอกนิบาต	(ภาษาไทย)
ชา.อ.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก ชาดก เอกนิบาต	(ภาษาไทย)
ม. อุป.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย อุปริปัณณาสก์	(ภาษาไทย)
ที. ปา	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค	(ภาษาไทย)
ม.มู.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก ทีฆนิกาย มูลปัณณาสก์	(ภาษาไทย)
ส. สคาถ	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก สังยุตตนิกาย สคาถวรรค	(ภาษาไทย)
อง. ดิก	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ดิถกวรรค	(ภาษาไทย)
อง จตุกก	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย จตุกกวรรค	(ภาษาไทย)
อง จตุกก	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย จตุกกวรรค	(ภาษาไทย)
อง. ปญจก	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ปญจกวรรค	(ภาษาไทย)
ขุ. ชา	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก ขุททกนิกาย ชาดก	(ภาษาไทย)
ขุททก. อ.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก ขุททกนิกาย เอกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง. อ.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก องคุตตรนิกาย เอกนิบาต	(ภาษาไทย)
ธ. อ.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก ธรรมบท เอกนิบาต	(ภาษาไทย)
ส. อ.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก สังยุตตนิกาย เอกนิบาต	(ภาษาไทย)
ส. สคาถ	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก สังยุตตนิกาย สคาถวรรค	(ภาษาไทย)
ธ. อ.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก ธรรมบท เอกนิบาต	(ภาษาไทย)
ส. อ.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก สังยุตตนิกาย เอกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง. อ.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย เอกนิบาต	(ภาษาไทย)

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานศึกษาหรือโรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่ได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง เพราะโรงเรียนเป็นสถานที่และมีบทบาทในการทำหน้าที่อบรมถ่ายทอดวิชาการแก่เยาวชน โรงเรียนจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่ภาวะการบริหารแบบผู้นำมืออาชีพเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาในโรงเรียน จัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นมากมาย และสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เองของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันนี้จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาวิชาชีพอยู่ตลอดเวลา ตามกระแสของการเปลี่ยนแปลงของสังคมไร้พรมแดนรวมทั้งการเตรียมความพร้อมรับประชาคมอาเซียน ในปี ๒๕๕๘ และหากโรงเรียนมีผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพมีความเชื่อมความสัมพันธ์กันกับโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ย่อมก่อประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติต่อไป

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นสถานศึกษาที่มีเป้าหมายในการมุ่งพัฒนาผู้เรียนซึ่งเป็นพระภิกษุ สามเณร ให้เป็นผู้มีคุณธรรม มีความรู้ ประพฤติปฏิบัติตนตามพระธรรมวินัย เป็นศาสนทายาทที่ดีของพระพุทธศาสนา และเป็นที่น่าชื่นชม นับตั้งแต่ที่ได้มีการก่อตั้งโรงเรียนนี้มาตั้งแต่ปีพุทธศักราช ๒๕๑๔ จนถึงปัจจุบัน เจ้าอาวาสซึ่งเป็นผู้จัดตั้งโรงเรียน พร้อมทั้งผู้บริหารโรงเรียน ครู พระอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ได้ร่วมกันดำเนินการนานัปการเพื่อจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน จึงมีโรงเรียนหลายแห่งที่มีชื่อเสียง ได้รับความศรัทธาเชื่อมั่นจากผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียน หลักสูตรที่โรงเรียนจัดขึ้นได้ในตัวเองหรือเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อมุ่งให้พระภิกษุ สามเณรมีบุคลิกภาพเหมาะสมตามสมณเพศช่วยให้มีความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรม ปรับตัวเข้ากับสังคมได้และไม่ขัดต่อวินัยสงฆ์ เพื่อได้ศึกษาต่อในระดับสูง

การดำเนินการของโรงเรียนพระปริยัติธรรม มีลักษณะการบริหารโดยมีสภาการศึกษาของคณะสงฆ์เป็นองค์กรหลักที่ควบคุมส่งเสริมการจัดการศึกษาโดยตรง ส่วนการบริหารโรงเรียนให้อยู่ในการปกครองของคณะสงฆ์ เช่น ให้เจ้าคณะจังหวัดมีหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมในระดับอำเภอ โดยมีเจ้าคณะอำเภอมี่หน้าที่เป็นผู้บริหารของแต่ละโรงเรียนพระปริยัติธรรมในแต่ละวัดและมีหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา ได้แก่ กรรมการมหาเถรสมาคม สำนักงานพระพุทธศาสนาประจำจังหวัด กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมในปัจจุบันนี้ มีการบริหารคล้ายโรงเรียนสามัญทั่วไป เพียงแต่การจัดการศึกษาเน้นทางด้านพระพุทธศาสนา กับสมณเพศเนื่องจากข้อกำหนดด้านขนาดหรือบุคลากรขององค์กร แต่ก็หวังที่จะมีผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพที่มีความรู้ความสามารถสูงสามารถบริหารโรงเรียนให้ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย เพราะเชื่อว่าโรงเรียน

จะดีมีคุณภาพหรือไม่ขึ้นกับผู้บริหารเป็นสำคัญ^๑ ปัญหาในปัจจุบันของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เริ่มตั้งแต่การมีกฎหมายกำหนดให้มีการบริหารจัดการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูง และมีมาตรฐานวิชาชีพ ความจำเป็นในการยกระดับการศึกษา ที่ยังไม่เป็นที่ยอมรับจากสังคม ในวงกว้าง ความไม่ชัดเจนในอัตลักษณ์ของการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทที่ควรจะเป็น อย่างแท้จริง ประสิทธิภาพของระบบการดำเนินการด้านการบริหารจัดการ และการจัดการศึกษา ที่ยังไม่มีทิศทางการพัฒนา และขาดความชัดเจนในการสร้างเอกภาพทางการบริหารให้กับกลุ่ม โรงเรียนและสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด เนื่องจากโรงเรียนพระปริยัติธรรม ต้องเปิดโอกาสให้ เด็กได้รับการศึกษาเท่าเทียมกันกับโรงเรียนในระบบปกติ ฉะนั้นบุคลากรที่เข้ามาสอนเป็นพระ คุณภาพการศึกษาของความเป็นครูยังไม่พร้อมสอนได้แต่สอนไม่เป็น ระบบการถ่ายทอดเทคโนโลยีไม่ เทียบกับอาจารย์ที่จบจากสายวิชาสามัญมาโดยตรง และนอกจากนั้น ยังพบว่าการสร้างพันธสัญญา การดำเนินงานและการจัดการศึกษาเพื่อการสร้างศาสนทายาทที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันยังไม่ได้ มีการกำหนดให้มีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม จะมีเพียงการดำเนินงานตามกรอบแนวปฏิบัติของสำนักงาน พระพุทธศาสนาแห่งชาติเป็นสำคัญ อีกทั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา การพัฒนา ไม่เด่นชัดอันเป็นแนวทางของการจัดการศึกษาในบริบทพื้นที่นั้น ๆ เพื่อสร้างศาสนทายาทและ ดำเนินการเผยแผ่พระพุทธศาสนาแก่ชุมชนในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ^๒

ปัญหาของระบบการศึกษาไทยไม่ได้เกิดจากการขาดทรัพยากร แต่เป็นปัญหาการใช้ ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพ^๓ กล่าวคือ ใช้ทรัพยากรมากแต่ผลสัมฤทธิ์ต่ำ ดังที่ข้อมูลชี้ในช่วง ๑๐ ปีที่ผ่านมา งบประมาณกระทรวงศึกษาธิการเพิ่มขึ้นกว่า ๒ เท่าและไม่น้อยกว่าประเทศอื่น ในภูมิภาคเอเชีย ขณะที่รายได้ต่อเดือนของครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและสอนในโรงเรียนรัฐ เพิ่มขึ้นจากประมาณ ๑.๕ หมื่นบาทในปี ๒๕๔๔ ประมาณ ๒.๔-๒.๕ หมื่นบาทในปี ๒๕๕๓ และครู มีรายได้ไม่น้อยกว่าอาชีพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผลคะแนนการทดสอบมาตรฐานของนักเรียนไทยทั้ง ในระดับประเทศและระดับนานาชาติกลับมีแนวโน้มลดต่ำลง^๔ ปัญหาครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม ไม่ได้เป็นข้าราชการหรือลูกจ้างของรัฐ จึงมีครูเข้าออกเป็นประจำ ส่งผลให้การศึกษาไม่ต่อเนื่อง จึง เสนอให้โรงเรียนพระปริยัติธรรม เข้าระบบโรงเรียน มีการพิจารณาถึงยุทธศาสตร์และมาตรการในการ แก้ไขปัญหาการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรมสายสามัญ ซึ่งในประเทศไทยมีพระเถระเรียนอยู่ ทั้งหมด ๕๕,๐๐๐ รูป ส่วนใหญ่เรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวนถึง ๔๐,๐๐๐ รูป ที่เหลือ ๑๕,๐๐๐ รูป เรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในวัดทั่วประเทศ จำนวน ๔๑๐ แห่ง ถือได้ว่ามี

^๑ อนุชิต วรรณสุทธิ, “การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในอนาคต”, รายงานวิจัย. (บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒.

^๒ แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ การพัฒนาการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ ศึกษา, (พ.ศ. ๒๕๕๓ - พ.ศ. ๒๕๖๒), (กองพุทธศาสนศึกษา : สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ).

^๓ ปัญหาของระบบศึกษาไทย [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.manager.co.th/daily/viewnews.aspx?NewsID=9560000084309> [๘ สิงหาคม ๒๕๕๖].

^๔ วรากรณ์ สามโกเศศ, (๒ ต.ค. ๒๕๕๕), “เสนอให้โรงเรียนปริยัติธรรมเข้าระบบ ห่วงคุณภาพ พระ-เถระ กว่าครึ่งแสน”, สำนักข่าวไทย. [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://webboard.niyay.com/detail/65583.html> [๘ สิงหาคม ๒๕๕๖].

ขนาดเล็ก เฉลี่ยโรงเรียนละกว่า ๑๐๐ รูป เกิดปัญหาความไม่ต่อเนื่อง โรงเรียนที่มีอยู่มากเกินไปไปรวมถึงเรื่องคุณภาพ เนื่องจากครูอาจารย์จำนวนไม่น้อยจบปริญญาตรี ดังนั้น สมควรจะนำเข้ามาอยู่ในระบบโรงเรียนเพราะถ้าพระได้รับความรู้ด้านสายสามัญปริยัติธรรมที่ดี จบแล้วมีความรู้ด้านธรรมะด้วยจะได้ทั้งคนเก่งและคนดี แม้จะสึกออกไปเรียนต่อก็มีประโยชน์ต่อสังคม เพื่อให้พระสงฆ์ที่มีความรู้ความสามารถจะมีทักษะประสบการณ์ในการสอนเด็กให้มีคุณภาพเพื่อพัฒนางานการศึกษาคณะสงฆ์ ปัญหาเกี่ยวกับผู้นำก็มักเกิดขึ้นในสังคมปัจจุบันเสมอ^๕ ผู้นำบริหารงานอย่างไม่มีเอกภาพ ไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ใช้อำนาจโดยมิชอบเพื่อแสวงหาผลประโยชน์แก่ตนและพวกพ้อง และยึดหลักประโยชน์นิยมเป็นใหญ่โดยไม่คำนึงถึงความอยู่รอดขององค์กรหรือคนในสังคมส่วนใหญ่ เมื่อเป็นเช่นนี้ย่อมทำให้เกิดสภาพการณ์ของสภาวะผู้ที่ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นในสังคมกล่าวคือ เป็นปัญหาเกี่ยวกับการขาดซึ่งคุณธรรม จริยธรรม อันเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของการเป็นผู้นำที่ดี จึงทำให้กลไกของการบริหารงานล้มเหลว ซึ่งย่อมมีผลกระทบต่อความเสื่อมและความเจริญขององค์กรหรือสังคมนั้น ๆ และบางครั้งอาจส่งผลทำให้เกิดความล่มสลายแห่งองค์กรหรือสังคมนั้น ๆ อีกปัจจัยหนึ่งคือคุณภาพของผู้นำ เป็นสิ่งที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จึงควรให้มีการศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ด้วยเหตุผลที่เลือกการศึกษาในกลุ่ม ๓ เนื่องจากมีความสนใจที่ต้องการศึกษาว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่มีสามเณรมาเรียนนั้นมีการจัดการเรียนการสอนอย่างไร มีความแตกต่างกันอย่างไรกับระบบของการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) และไม่ทราบมาก่อนว่ามีโรงเรียนสอนพระปริยัติธรรมอยู่ในสังคม ประกอบกับจังหวัดพระนครศรีอยุธยาเป็นสถานที่ปฏิบัติงานของข้าพเจ้าในเขตภาคกลาง ผู้จัดการ/ผู้อำนวยการโรงเรียนมีอำนาจบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม มาจากบุคลากรหลายฝ่าย ทั้งจากฆราวาส พระสงฆ์ ก่อให้เกิดความแตกต่างกันในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและคำนึงถึงผลงานที่เป็นยุคของการแข่งขัน ไม่ว่าจะด้านงบประมาณจำนวนนักเรียนที่น้อยลงในแต่ละปีการศึกษา รวมทั้งข้อจำกัดในการบริหารงานด้านวิชาการการขาดนักศาสนการที่มาสอนนักเรียนส่งเสริมคุณภาพการศึกษากับนักเรียนตามกลุ่มสาระ ให้บรรลุตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ครูประจำ/ครูพิเศษ ที่หายากบางท่านสอบบรรจุเข้าราชการ ได้ลาออกจากโรงเรียนกลางคัน จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องเชิญอาจารย์/ครู จากโรงเรียนใกล้เคียงมาสอน บางรายวิชา เช่น คณิตศาสตร์ สังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ บุคลากรทางการศึกษาขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานจากรายได้ที่โรงเรียนมอบให้ไม่เพียงพอต่อค่าครองชีพในปัจจุบัน^๖

ดังนั้น ผู้วิจัย จึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะของภาวะผู้นำโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ บูรณาการกับทฤษฎีด้านตะวันตกและหลักพุทธธรรม เพื่อนำมาเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ที่มีความเหมาะสม และเพื่อนำผลการวิจัยนี้ใช้เป็นแนวทาง

^๕ วันชัย สุขตาม, “วิกฤตการณ์ของผู้นำไทย : ปัญหาและทางออก”, มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, ที่ ๑ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มีนาคม พ.ศ.๒๕๕๕) ฉบับปฐมฤกษ์, หน้า ๑๒๗.

^๖ สัมภาษณ์ พระครูศรีกิตติสุนทร, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมสิริกาญจนาราม, จังหวัดกาญจนบุรี, ๑๐ มกราคม ๒๕๕๖.

ในการพัฒนากิจกรรมเสริมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนอันจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูผู้สอน ครูประจำ และบุคลากรอื่นเป็นประโยชน์ในการบริหารบุคลากรของในโรงเรียนได้ในอนาคต ทั้งยังจะใช้เป็นข้อมูลให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะผู้นำอย่างเปี่ยมคุณภาพและมาตรฐานเหมาะสมกับผู้บริหารระดับมืออาชีพ ตามความต้องการของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์การวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมและทฤษฎีทางตะวันตกของภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาสภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

๑.๒.๓ เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมและทฤษฎีทางตะวันตกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรมีอะไรบ้าง

๑.๓.๒ สภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำที่บุคลากรต้องการของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ เป็นอย่างไร

๑.๓.๓ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ควรเป็นอย่างไร

๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” ดังนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับ “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” ดังนี้

๑. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ, แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ, แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

๒. การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

๓. หลักพุทธธรรมแสดงถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ปรากฏอยู่ในทศิยปาปนิกสูตรหลักปาปนิกรธรรม ๓ ประกอบด้วยลักษณะดังนี้ คือจักขุมา คือเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล วิรุโธ คือผู้ชำนาญในงาน และนิสสยสัมปันโน คือเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี และในสังฆโสภณสูตร คือ วิยัตโต

เป็นผู้มีปัญญา วินีโต เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี วิสารโท เป็นผู้แก้แกล้งกล้า พหุสุโต เป็นผู้มีความรู้ศึกษา ความทรงจำมาก อัมมานุอัมมปฏิปันโน เป็นผู้ปฏิบัติธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร พร้อมทั้งคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี ในด้านความสมบูรณ์เพียบพร้อมในด้านโภกทรัพย์ การเป็นผู้มีศีล ๕ ส่งผลทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาผู้มีอายุยืน วรรณะดี และมีความสุข การช่วยเหลือคนอื่น อย่างเต็มความสามารถ ความซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน และมีสติปัญญาเป็นเลิศ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ สงเคราะห์อนุเคราะห์ญาติมิตรและบริวาร

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก

๑. ผู้ให้ข้อมูลด้านการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจงตามขนาดโรงเรียน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๘ รูป/คน

๒. ผู้ให้ข้อมูลด้านการสนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจงจากผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญในการนำเสนอข้อมูล จำนวน ๑๒ รูป/คน

๓. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ประกอบด้วย ๑. ผู้บริหารคือผู้จัดการและหรือผู้อำนวยการโรงเรียน ๒. ผู้ปฏิบัติงานคือนักศาสนการ ครูประจำและครูพิเศษ บุคลากรทางการศึกษา จำนวน ๒๔๖ รูป/คน

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดพื้นที่ศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขตภาคกลาง กลุ่ม ๓ ได้แก่ จังหวัดลพบุรี สิงห์บุรี ชัยนาท อ่างทองพระนครศรีอยุธยา อุทัยธานี สุพรรณบุรี กาญจนบุรี ราชบุรี เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์ จำนวน ๑๑ จังหวัดและจำนวน ๒๑ โรงเรียน

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗- ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ รวมเวลา ๑๒ เดือน

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

การพัฒนา หมายถึง กระบวนการและวิธีการในการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

ภาวะผู้นำ หมายถึง สถานการณ์ของผู้ที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

หลักพุทธธรรม หมายถึง หลักธรรมแสดงถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่อยู่ในทุติยปาปนิคสูตร หลักปาปนิคธรรม ๓ คือ จักขุมา คือเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล วิตุโร คือเป็นขำนาญในงาน และนิสสยัมปนโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี, ในสังฆโสภณสูตร คือ วิยัตโต เป็นผู้มีปัญญา วินีโต เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี วิสารโท เป็นผู้แก้แกล้งกล้า พหุสุโต เป็นผู้มีความรู้ศึกษา ความทรงจำมาก อัมมานุอัมมปฏิปันโน เป็นผู้ปฏิบัติธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร และคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี ในด้านความสมบูรณ์เพียบพร้อมในด้านโภกทรัพย์ การเป็นผู้มีศีล ๕ ส่งผลทำให้

ผู้ได้บังคับบัญชามีอายุยืน วรรณะดี และมีความสุข การช่วยเหลือคนอื่นอย่างเต็มความสามารถ ความซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน และมีสติปัญญาเป็นเลิศ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สงเคราะห์อนุเคราะห์ญาติมิตรและบริวาร

บุคลากร หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้จัดการและผู้อำนวยการโรงเรียน, ผู้ปฏิบัติงานคือนักศาสนการ ครูประจำและครูพิเศษ และบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ หมายถึง โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นให้พระภิกษุ สามเณร เปิดสอนให้กับนักศาสนทายาทได้มีโอกาสเข้ามาศึกษาเล่าเรียนรูปแบบการศึกษาควบคู่กันระหว่างแผนกโลกคือวิชาสายสามัญตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้และการจัดการเรียนการสอนแผนกธรรมของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๓ ประกอบด้วย จำนวน ๑๑ จังหวัด ๒๑ โรงเรียน ได้แก่ จังหวัดลพบุรี สิงห์บุรี ชัยนาท อ่างทอง พระนครศรีอยุธยา อุทัยธานี สุพรรณบุรี กาญจนบุรี ราชบุรี เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์

๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๖.๑ ทำให้ทราบแนวคิดว่าภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมและทฤษฎีทางตะวันตกด้านภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

๑.๖.๒ ทำให้ทราบสภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

๑.๖.๓ ทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

๑.๖.๔ ผลการวิจัยครั้งนี้จะได้นำเสนอเป็นข้อมูลสำหรับโรงเรียนและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายการสรรหาและการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ต่อไป

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” นี้ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งเอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องตามลำดับเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดและทิศทางในการศึกษา โดยมีสาระสำคัญดังนี้

- ๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- ๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ
- ๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา
- ๒.๔ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
- ๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพุทธธรรม
- ๒.๖ บริบทโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
- ๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๘ กรอบแนวคิดการวิจัย

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

พระพุทธเจ้าทรงได้รับการเฉลิมพระนามว่าเป็น “สัตถา” (ศาสดา) ซึ่งแปลว่าผู้นำทางจิตวิญญาณ หรือ “โลกนายก” ซึ่งแปลว่าทรงเป็นผู้นำโลกคำทั้งสองคำดังกล่าวนี้ ยืนยันว่า คำว่า “ผู้นำ” (นายก, Leader) นั้นเป็นคำที่ทรงให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งยังเป็นคำที่มีใช้อยู่แล้วในพระพุทธศาสนาแต่เดิม

หลักธรรมสำหรับสร้างภาวะผู้นำก็ทรงแสดงไว้เป็นอเนกประการ เช่น ทศพิธราชธรรม, ราชสังคหวัตถุ ๔, พละ ๕, ของพระมหากษัตริย์, อธิปไตย ๓, อปรีหานิยธรรม ๗, พรหมวิหารธรรม ๔, หลักปาปนิกรธรรม ๓ เป็นต้น ผู้นำเป็นผู้กำหนดชะตากรรมทั้งของตัวผู้นำ ผู้ตามขององค์กร ของสังคมและของโลกทั้งหมด ถ้าองค์กร บริษัท สถาบัน สังคม หรือประเทศใดมีผู้นำที่เปี่ยมไปด้วยภาวะผู้นำ (Leadership) องค์กร บริษัท สถาบัน สังคม หรือประเทศนั้นๆ ย่อมมีแต่ความเจริญรุ่งเรือง แต่ถ้ากลับเป็นไปในทางตรงกันข้ามองค์กรนั้นย่อมพบกับความล้มเหลว การเป็นผู้นำนั้นไม่ใช่ใครๆ ก็เป็นได้ เพราะการเป็นผู้นำนั้นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ แต่อย่างไรก็ตาม แม้การเป็นผู้นำจะเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก ทว่าสำหรับผู้ที่มีเจตนารมณ์มุ่งมั่นในการที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำแล้ว การที่จะเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับก็ไม่ใช่สิ่งลึกลับ^๑

^๑ ว.วชิรเมธี, ภาวะผู้นำ, จากเนลสัน มันเดลาถึงโอบามาแห่งทำเนียบขาว, (สถาบันวิมุตตยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕๘.

เมื่อบุคคลหลายคนร่วมกันทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันย่อมจะเกิดภาวะผู้นำขึ้นหรือมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มนั้นแสดงบทบาทเป็นผู้นำเสมอ อาจแสดงบทบาทในรูปของการสั่งการ ชี้แนะหรือประนีประนอม ประสานงาน แล้วแต่กรณี ภาวะผู้นำเป็นสถานการณ์ที่จำเป็นมากสำหรับองค์การ การบริหารองค์การใด ๆ หากขาดผู้นำเสียแล้วย่อมจะทำให้องค์การนั้นดำเนินกิจกรรมไปด้วยความยากลำบาก องค์การซึ่งประกอบด้วยคนจำนวนมากย่อมจะวุ่นวายสับสนต่างคนต่างทำงานไปไม่ประสานกันหรือขัดแย้งกัน การบรรลุเป้าหมายขององค์การย่อมจะล่าช้าหรือไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ

คำว่า ผู้นำ นั้นตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า (Leader) ซึ่งมีนักวิชาการเป็นผู้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำไว้หลายความหมาย สรุปได้ดังต่อไปนี้

คำจำกัดความว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่นและประสานให้ผู้อื่นช่วย ช่วยทำกิจการงานต่าง ๆ ของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจ^๒ ผู้นำ คือ บุคคลที่จะสามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตนเองและสามารถคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้^๓ ความหมายของผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม^๔ สรุปว่า ผู้นำคือบุคคลผู้ซึ่งสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น และผู้ซึ่งมีอำนาจสิทธิหน้าที่ทางการจัดการ^๕ บางท่านกล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถสำแดงอิทธิพลเหนือผู้อื่น เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายกลุ่มหรือเป้าหมายขององค์การ^๖ ส่วนความหมายของผู้นำนั้นมีความหมายดังที่กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ชักพาให้

^๒ Normond L.Frigon, Sr.& Harry K. Jackson, Jr, **The Leader : Developing the Skill & Personal Qualities You Need to Lead Effectively**, (New York: American Management Association, 1996), p. 8.

^๓ Raymond J. Burdy. **Fundermental of Leadership Reading**, (Massachusetts Addison: Wesley Publishing Co., 1967), p. 8.

^๔ Dejnozka อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะความเป็นผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: ส. เอเชียเพรส ๑๙๘๙ จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๑๔.

^๕ Stephen Robbins อ้างใน สาโรจน์ โอปัทธกัษีวิน, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร: เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบแข่งขันไว้ให้ยั่งยืนในโกลบอลไลเซชั่น**, (กรุงเทพมหานคร: ซีวีแอลการพิมพ์จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๒๐๒.

^๖ Gareth Jones and Jennifer M.George, **Contemporary Management**, 5th ed., International Edition, New York: McGraw-Hill., 2009), p. 437.

คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ^๗

บางสถานการณ์ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานงานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่พึงปรารถนา ที่ว่าพากันไปก็ให้พากันไปด้วยดีนั้น หมายความว่าไปโดยสวัสดิ หรือโดยสวัสดิภาพ ผ่านพ้นภัยอันตรายอย่างเรียบร้อยและเป็นสุข เป็นต้น แล้วก็บรรลุถึงจุดหมายที่พึงปรารถนาโดยถูกต้องตามธรรม” หมายความว่า เป็นความจริงความแท้ ความถูกต้อง และได้มาโดยธรรม^๘ ขณะเดียวกันผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันแล้ว เช่น เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัดและแม้กระทั่งเป็นหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ^๙ นักวิชาการให้นิยามว่าผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้น ๆ ได้^{๑๐} จากที่กล่าวบางท่านสรุปว่าผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานตามที่ได้มอบหมายให้ทำด้วยความเต็มใจ ผู้นำจึงหมายถึงผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยบุคคลอื่น^{๑๑}

สรุปในทัศนะของผู้วิจัยสรุปว่าผู้นำหมายถึง สมาชิกในกลุ่มที่มีลักษณะโดดเด่นแตกต่างจากคนในกลุ่ม มีอิทธิพลสามารถชักจูงชักนำสมาชิกในกลุ่มให้ปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มได้

^๗ พระธรรมโกศาจารย์(ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร:มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๔๙.

^๘ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **ภาวะผู้นำ:ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ**, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕.

^๙ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, พิมพ์พิเศษ ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

^{๑๐} ยงยุทธ เกษสาคร, **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม**, (กรุงเทพมหานคร: เอสแอนด์ เจ กราฟฟิค, ๒๕๕๔), หน้า ๔๐.

^{๑๑} เนตรพัฒนา ยาวีราข, **การจัดการสมัยใหม่**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัททริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๑๘๕.

ตารางที่ ๒.๑ ตารางสรุปความหมายของผู้นำ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Normond L.Frigon, (1996, p. 8)	บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่นและ ประสานให้ผู้อื่นช่วยช่วยทำกิจการงานต่างๆ ให้ บรรลุผลสำเร็จด้วยความเต็มใจ
Raymond J. Burdy, (1967, p. 8)	บุคคลที่จะสามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วย ความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตนเองและ สามารถคลี่คลายความตึงเครียดต่างๆ ลงได้ และ สามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
Dejnozka อ้างในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, (๒๕๕๐, หน้า ๑๔)	บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อ กิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของ กลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม
Stephen Robbins, อ้างในสาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, (๒๕๕๔)	บุคคลผู้ซึ่งสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้ซึ่งมีอำนาจ หน้าที่ทางการจัดการ
Gareth Jones and Jennifer M.George, (2009, p. 437)	บุคคลผู้ซึ่งสามารถสำแดงอิทธิพลเหนือผู้อื่น เพื่อช่วย ให้บรรลุเป้าหมายกลุ่มหรือเป้าหมายองค์การ
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), (๒๕๔๖, หน้า ๒๕)	บุคคลที่ประสานคนที่รวมกัน ดำเนินการให้ผ่านพ้นภัย อันตรายอย่างเรียบร้อยและเป็นสุข และบรรลุถึง จุดหมายที่ตั้งมาโดยถูกต้องตามธรรม
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (๒๕๔๖, หน้า ๒๕)	ผู้นำกำหนดเป้าหมาย มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้ มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (๒๕๔๙, หน้า ๒๖)	ผู้ชักพาให้คนอื่นกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนด เป้าหมายไว้อย่างมีศิลปะ เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจ ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ
ยงยุทธ เกษสาคร, (๒๕๕๔, หน้า ๔๐)	ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้น ๆ ได้
เนตรพัฒนา ยาวีราช (๒๕๕๖, หน้า ๑๘๕)	บุคคลที่สามารถทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานตามที่ได้ มอบหมายด้วยความเต็มใจ (ผู้ที่ทำงานให้สำเร็จ โดยบุคคลอื่น)

๒.๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้นตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า (Leadership) ซึ่งมีนักวิชาการเป็นผู้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้หลายความหมาย สรุปได้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล (Influence) เขาให้นิยามภาวะผู้นำไว้ว่า คือกระบวนการใช้อิทธิพลที่ผู้นำกระทำต่อกลุ่มเพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้^{๑๒} จากที่ศึกษามองว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูงให้บุคคลสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ความเชื่อมั่น และการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้บรรลุเป้าหมาย^{๑๓} นักวิชาการต่างกล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับอิทธิพล กระบวนการกลุ่ม การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย บุคลิกภาพ การยอมรับตาม พฤติกรรมที่เจาะจง การชักจูง อำนาจ การปฏิสัมพันธ์ ความแตกต่างในบทบาท^{๑๔} ภาวะผู้นำคือกระบวนการของการแผ่อิทธิพลและการสนับสนุนผู้อื่นให้ทำงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อบรรลุไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์^{๑๕} นักวิชาการให้คำจำกัดความสั้น ๆ ว่าภาวะผู้นำคือความสามารถในการมีอิทธิพลที่จะทำให้กลุ่มมุ่งตรงไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย^{๑๖} ขณะเดียวกันภาวะผู้นำ เป็นคำที่แสดงถึงคุณสมบัติ หรือเป็นคุณสมบัติของผู้นำเช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ส่วนคำว่า ภาวะ หมายถึง น. ความมี, ความเป็น, ความปรากฏ^{๑๗} บางท่านกล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการใช้อำนาจอิทธิพลของผู้นำ ในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้^{๑๘} สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำขององค์การใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปในทางบวกและทางลบหรือทางใดทาง

^{๑๒} Ralph M. Stogdill, *Leadership, Membership and Organization*, (Psychological Bulletin: January 1950), p. 4.

^{๑๓} พิชิต เทพวรรณ, *A-Z เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่* (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๕), หน้า ๙๘.

^{๑๔} Luthans, F. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill Book Co-Singapore. 1992a. p. 269.

^{๑๕} Key & Case Newstrom, J. W. and K. Davis. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work (Nineth Edition)*. New York: McGRAW-Hill.

^{๑๖} Robbins, S.P. *Organizational Behavior 6th ed.* New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1993a. p. 365.

^{๑๗} ราชบัณฑิตยสถาน, *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๕๔*, เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคล เฉลิมพระชนมพรรษา ๗ รอบ ๕ ธันวาคม ๒๕๕๔ (กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์ จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๘๖๘.

^{๑๘} เสน่ห์ จัยโต, *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่*, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๒), หน้า ๒.

หนึ่ง^{๑๙} จากมุมมองของนักวิชาการให้นิยามภาวะผู้นำไว้ว่าภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อคนอื่นซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายหรือเป็นกระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานหนักจนประสบความสำเร็จในแง่ของสังคม ภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่มีอิทธิพลในทางสังคม ที่ทำให้ผู้นำแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้มีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจในการใช้ความพยายามเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย^{๒๐} บางท่านให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถของผู้นำในการทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร^{๒๑}

สรุปในทัศนะของผู้วิจัยสรุปว่าภาวะผู้นำหมายถึง สถานะการณ์ของผู้นำที่มีอิทธิพลในสังคมให้ปฏิบัติงานตามด้วยความร่วมมือจากบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ตารางที่ ๒.๒ ตารางสรุปความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Stogdill, (1950, p. 4)	กระบวนการใช้อิทธิพลที่ผู้นำกระทำต่อกลุ่มเพื่อให้ งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
In อ่างในพิชิต เทพวรรณ, (๒๕๕๕, หน้า ๙๘)	ความสามารถในการชักจูงให้บุคคลสามารถทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความเชื่อมั่น และ การสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วน เกี่ยวข้องให้บรรลุเป้าหมาย
Luthans (1992a, p. 269)	เรื่องของอิทธิพล กระบวนการกลุ่มการบรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมาย บุคลิกภาพ การยอมตาม พฤติกรรมที่เจาะจง การชักจูง อำนาจ การปฏิสัมพันธ์ ความแตกต่างในบทบาท
Key & Case อ้างอิงใน Newstrom and Davis, (November 1990 : pp. 38-51. 1993. p. 222)	กระบวนการของการแผ่อิทธิพลและการสนับสนุน ผู้อื่นให้ทำงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อบ่มไปสู่ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

^{๑๙} สมคิด บางโม, **องค์กรและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน์, ๒๕๕๕), หน้า ๒๑๙.

^{๒๐} เสนาะ ตีเยาว์, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๘๒.

^{๒๑} สาคร สุขศรีวงศ์, **การจัดการ: จากมุมมองของนักบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทจี.พี. ไซเบอร์พริ้นท์ จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๑๕๖.

ตารางที่ ๒.๒ ตารางสรุปความหมายของภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับ ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔, (๒๕๕๔, หน้า ๘๖๘)	เป็นคุณสมบัติของผู้นำเช่นสติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล
เสน่ห์ จัยโต (๒๕๕๒, หน้า ๒)	กระบวนการใช้อำนาจอิทธิพลของผู้นำในการชักจูง หรือนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้
สมคิด บางโม (๒๕๕๕, หน้า ๒๑๙)	การที่ผู้นำขององค์การใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุ เป้าหมายขององค์การ ทั้งในทางบวกและทางลบ หรือทางใดทางหนึ่ง
เสนาะ ดิยาวี (๒๕๕๖, หน้า ๑๘๒)	กระบวนการที่มีอิทธิพลในทางสังคม ที่ทำให้ผู้นำ แสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้มีส่วนร่วม ด้วยความสมัครใจในการใช้ความพยายามเพื่อให้ งานสำเร็จตามเป้าหมาย
สาคร สุขศรีวงศ์ (๒๕๕๓, หน้า ๑๕๖)	ความสามารถของผู้นำในการทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติ อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กร

๒.๑.๓ ความสำคัญของภาวะผู้นำ

โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงานอย่างยิ่ง สรุปได้ดังนี้^{๒๒}

๑. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหรมาใช้คือผู้บริหรแม้จะมี
ความรู้และประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ มากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้
ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถ
กระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

๒. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานกล่าวคือถ้าผู้บริหรในหน่วยงาน
มีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็จะประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคล
ในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลในหน่วยงาน
มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า

^{๒๒} สุรพล สุยะพรหมและคณะ, ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงพุทธ, (พระนครศรีอยุธยา:
มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๑๕๖.

๓. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคคลทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร การมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่น และเป็นการง่ายที่จะกระตุ้นหรือชักจูงใจให้พวกเขาทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร

๔. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน กล่าวคือเมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น จะเป็นเสาหลักสำคัญให้สมาชิกของหน่วยงานยึดเหนี่ยวพึ่งพิง และร่วมมือช่วยเหลือกันให้หน่วยงานอยู่รอดปลอดภัย

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น เห็นว่าความเป็นผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อองค์การในการเป็นขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน แต่สถานการณ์ที่บุคลากรในหน่วยงานมีความเชี่ยวชาญชำนาญแล้ว สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ การแสดงภาวะผู้นำอาจลดลงเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เกิดการกล้าแสดงออกมากขึ้น ลดการมีอิทธิพลต่อการทำงานลงเป็นหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือเท่านั้นพอซึ่งขึ้นกับสถานการณ์นั่นเอง

ตารางที่ ๒.๓ ตารางสรุปความสำคัญของภาวะผู้นำ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
สุรพล สุยะพรหม และคณะ (๒๕๕๕, หน้า ๑๕๖)	๑. ความรู้ความสามารถต่าง ๆ ผู้บริหาร การกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ๒. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ๓. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคคลทุ่มเทความรู้ ความสามารถให้แก่องค์กร จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่น และเป็นการง่ายที่จะกระตุ้นหรือชักจูงใจให้พวกเขาทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร ๔. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน

๒.๑.๔ แนวคิดผู้นำแบบต่าง ๆ ในปัจจุบัน (Contemporary Perspectives on Leadership)

ประกอบด้วยการศึกษาผู้นำแบบต่าง ๆ ที่ยังคงเป็นที่นิยมตลอดมาจนถึงปัจจุบัน ได้แก่ **ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership)** หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษที่เหนือผู้อื่น และมีความเชื่อมั่นในตนเองมีการแสดงออกที่เข้มแข็งทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ มีความสามารถในการปลุกเร้าความรู้สึกของพนักงานได้ เป็นผู้นำที่มีพลังและความสามารถในตนเองทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำสูง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษนี้จะทำสิ่งที่กระตุ้นพนักงานให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อถือ ยอมรับ เชื่อฟัง และมีอารมณ์คล้อยตาม ชื่นชม มีความพอใจและทำให้ผลการปฏิบัติสูง ผู้นำแบบนี้พบได้ในกลุ่มในองค์กร และในทุกระดับทางการบริหารในประเทศต่าง ๆ เช่น อินเดีย สิงคโปร์ เนเธอร์แลนด์ จีน ญี่ปุ่น และแคนาดา

ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์การของตนเองให้สอดคล้องกับทุกคนในองค์กร มีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมดุลกัน ผู้นำมีความคิดก้าวไกลไปข้างหน้าอยู่เสมอ ตัวอย่างเช่น Bill gate ผู้นำ Microsoft เป็นผู้นำที่สร้างความเป็นยักษ์ใหญ่แห่งธุรกิจคอมพิวเตอร์ ผู้นำหน่วยงานของรัฐก็สามารถเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ได้ เพราะรัฐคือองค์การให้บริการแก่สังคม จึงต้องการการนำทางสำหรับการให้บริการที่ดีแก่สาธารณชน

หลัก ๕ ประการของความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

๑. เป็นผู้นำในการทำงานที่ท้าทายสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมผู้อื่นให้มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่ท้าทาย
๒. มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นโดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้อื่น
๓. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น
๔. ทำตนเป็นต้นแบบตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น
๕. นำมาซึ่งการบรรลุความสำเร็จสูงสุดในการทำงานจากจิตวิญญาณอย่างแท้จริง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Change Agent) หมายถึง บุคคลผู้มีความพยายามในการที่จะปรับปรุงสภาพองค์การให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากผู้บริหารกำหนดเองหรือเกิดจากการจ้างบุคคลจากภายนอกมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไร และผู้นำควรมีทักษะในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ผลสำเร็จ

ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้รางวัลสิ่งล่อใจในการโน้มน้าวให้บุคคลทำงานให้ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Contingent Reward) และรางวัลในการจูงใจ

ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นำไปสู่การปฏิบัติได้สามารถทำให้บุคคลสนใจและยินดีปฏิบัติตามผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำงานที่ท้าทายและเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่นำไปสู่กระบวนการจัดการ

เชิงกลยุทธ์ขององค์กรในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในโลกธุรกิจ เช่นบริษัท Hewlett-Packard ได้เลือกผู้นำแบบนี้มาเป็นผู้บริหาร เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถเปลี่ยนจากผู้นำแบบเก่ามาสู่ความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่น่ามาซึ่งความสำเร็จขององค์กร คุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

๑. Idealized Influence หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง น่ายกย่อง น่าเคารพนับถือศรัทธา ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้นำมีวิสัยทัศน์สร้างอุดมการณ์ ค่านิยมในการมุ่งไปสู่ความสำเร็จในอนาคตถ่ายทอดไปยังผู้ตามสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติผู้นำเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมสูง ไม่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นและหมู่คณะผู้นำที่สามารถจูงใจพนักงานให้นำเอาวิสัยทัศน์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ต้องการ

๒. Inspirational Motivation หมายถึง ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ มีความสามารถในการจูงใจ เพื่อให้ได้ผลงานดีเกินความคาดหมายโดยการปลุกกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายาม

๓. Intellectual Stimulation หมายถึง ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มให้พนักงานมีความคิดอิสระ การปลุกเร้าให้พนักงานรับรู้ถึงปัญหาและหาแนวทางแก้ไข มีการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง และพนักงานมีความผูกพันสูง มีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบให้โอกาสพนักงานได้รับโอกาสในการเรียนรู้

๔. Individualized Consideration หมายถึง การมอบหมายงานที่ท้าทายให้พนักงานการให้พนักงานมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นให้ความสำคัญกับพนักงานมาก มีการสื่อสารแบบเปิดเผยและมีการพัฒนาพนักงาน โดยผู้นำจะปฏิบัติต่อพนักงานไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับพนักงานแต่ละคน

ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และการสื่อสารให้ผู้อื่นทราบด้วยคำพูด การกระทำเพื่อให้มองเห็นภาพในผลสำเร็จที่ต้องการ ผู้นำสร้างความไว้วางใจและให้ความสำคัญกับผู้อื่นมากกว่าตนเอง เสริมสร้างจุดแข็งให้พนักงานและช่วยลดจุดอ่อนของพนักงาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีก

สุดยอดผู้นำ (Super Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จอย่างงดงาม เป็นผู้ที่ทำให้พนักงานทำงานได้ผลงาน พนักงานทำงานอย่างเป็นอิสระและไม่ต้องการความสนใจจากผู้นำมากนัก ผู้นำจะสอนพนักงานว่าควรคิดอย่างไรด้วยความคิดที่เป็นอิสระของตนเองและสนับสนุนให้พนักงานคิดในทางลบให้น้อยที่สุด เพราะเชื่อว่าพนักงานและองค์กรจะเป็นไปในทิศทางที่ดี องค์ประกอบสำคัญของผู้นำชั้นยอด คือ การสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้แก่พนักงานโดยการทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงานเอง เชื่อว่าตนเองมีศักยภาพในการทำงานสูง และมีความสามารถที่จะทำงานในสถานการณ์ที่ยากลำบากซับซ้อนและท้าทายได้สำเร็จ ความสำคัญ

ของผู้นำชั้นยอดคือสามารถพัฒนาพนักงานให้ทำงานได้ด้วยตนเอง โดยเฉพาะในสภาพปัจจุบัน องค์การมีลักษณะแบบราบกว่าองค์การในอดีตทำให้มีการกระจายอำนาจมากขึ้น

ผู้นำที่เป็นเจ้าของกิจการผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) หมายถึง ผู้นำที่เป็นเจ้าของกิจการเองที่แสดงบทบาทของผู้นำในฐานะผู้เป็นเจ้าของ ลักษณะการทำงานคือ มีความเสี่ยงสูง และมีโอกาสสูญเสียหรือขาดทุนได้แต่ก็อาจจะได้รับผลกำไรก็ได้ ผู้นำเรียนรู้การทำงานจากประสบการณ์ หรือความผิดพลาดในอดีตและแสวงหาความรู้เพิ่มเติมและใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจ

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ผู้นำในยุคปัจจุบันมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดหนึ่งที่น่าความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบผลสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญคือเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ Vision กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จ

รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง เป็นผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรในระยะยาวข้างหน้า เช่น ๕-๑๐ ปีข้างหน้า และวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์

ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก เพราะวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเชื่อมโยงระหว่างวันนี้และอนาคตได้เป็นอย่างดี ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะก้าวไปสู่อนาคต ทำให้พนักงานทำงานและมีมาตรฐานเพื่อความเป็นเลิศขององค์การดังนี้^{๒๓}

๑. วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต (Vision Links the Present to the Future) คือจะทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้องที่จะสร้างความกระตือรือร้นให้แก่คนในองค์การ วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับอนาคตเสมอแต่เริ่มต้นตั้งแต่ขณะนี้และเดี๋ยวนี้ องค์การอาจประสบปัญหาเกี่ยวกับการสร้างยอดขายให้มากขึ้นหรือการแก้ปัญหาอย่างปัจจุบันทันด่วนและการดำเนินโครงการต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป ปัญหาเหล่านี้คือปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและผู้บริหารจะต้องเสียเวลา ในการจัดการกับปัญหาที่เป็นปัจจุบันโดยแทบที่จะไม่มีเวลาที่จะคิดไปถึงอนาคต บางครั้งมีผู้แนะนำว่าผู้บริหารวันนี้ต้องการวิสัยทัศน์ทั้งสองทาง (Bifocal Vision) หมายถึง ความสามารถที่จะบริหารงานในวันนี้ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีในขณะที่สามารถทำให้เกิดความสำเร็จในอนาคตที่ต้องการคือผู้นำสามารถทำให้ทั้งสองอย่างในเวลาเดียวกันทั้งปัจจุบันและอนาคต

^{๒๓} เนตรพัฒนา ยาวีราช, **การจัดการสมัยใหม่**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัททริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๑๙๔-๑๙๕.

๒. วิสัยทัศน์เป็นพลังให้คนในองค์กร (Vision Energizes People and Commitment) ทำงานได้และมีข้อผูกพันสัญญาที่จะทำงานที่ท้าทายความสามารถให้สำเร็จได้ เพราะมีสิ่งที่มากระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยความสามารถและท้าทาย พนักงานมีความเต็มใจในการทำงานและคิดหาแนวทางที่จะทำงานให้สำเร็จได้ด้วยดีอันจะทำให้องค์กรได้รับผลกำไรมากขึ้นและผลตอบแทนสูงขึ้น ด้วย วิสัยทัศน์ต้องมีการส่งผ่านไปอย่างสายงานระดับล่างด้วยเพราะพนักงานผู้ปฏิบัติจะมีความเต็มใจและมีข้อผูกพันสัญญาที่ต้องให้สำเร็จ

๓. วิสัยทัศน์ทำให้งานมีความหมาย (Vision Gives Meaning to Work) พนักงานที่เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรจะทำงานด้วยความตั้งใจเพราะเป็นงานที่มีคุณค่า และมีความหมายต่อพวกเขา พนักงาน มีความรักที่จะทำงานและมีความรู้สึกภาคภูมิใจในงานและมีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร

๔. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดมาตรฐานการทำงานอย่างดียิ่ง (Vision Establishes a Standard of Excellence) หมายถึง วิสัยทัศน์ทำให้เกิดมาตรฐานที่ทำให้ผลการทำงานมีคุณภาพได้มาตรฐานที่กำหนดเพราะสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนในปัจจุบันทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวที่ทำให้ทุกคนยึดถือร่วมกันและเป็นมาตรฐานเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ดีจะนำมาซึ่งการรับรู้ได้ด้วยใจของพนักงาน (A Good Vision Bring out the Best by Speaking to the Hearts of Employees)

๕. วิสัยทัศน์เป็นภาพรวมที่มองเห็นได้ทุกคน (Vision has Broad Appeal) วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องกว้างและรับรู้ทั่วกัน จะช่วยให้เกิดการเกิดการเปลี่ยนแปลงและทำให้มีความหวังในความสำเร็จในอนาคต เพราะองค์กรทราบจุดหมายปลายทางที่ต้องการในอนาคตอันเป็นหลักพื้นฐานของวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะเน้นไปที่คน วิสัยทัศน์ไม่สามารถจะสำเร็จได้ด้วยผู้นำเพียงลำพังคนเดียว แต่วิสัยทัศน์จะสำเร็จได้ด้วยคนทั้งหมดในองค์กร และไม่ใช่ว่าผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นแต่เกี่ยวข้องกับคนทุกระดับ เพราะวิสัยทัศน์เป็นเครื่องกระตุ้นและจูงใจไปสู่อนาคตในทิศทางเดียวกัน

๖. วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง (Vision Deals with Change) วิสัยทัศน์ทำให้เกิดการปฏิบัติและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิมเพื่ออนาคตที่ดีกว่าเดิม การเปลี่ยนแปลงนี้คือการมีทิศทางที่ชัดเจนขึ้นและพนักงานจะพบกับความสลับซับซ้อนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นซึ่งจะไม่ใช้รูปแบบเดิมอีกต่อไป

๗. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดความหวัง (Vision Encourages Faith and Hope) วิสัยทัศน์หมายถึง การที่ผู้นำสร้างจินตนาการสำหรับอนาคต เป็นภาพในอนาคตที่เชื่อว่านำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร และเป็นพลังให้พนักงานมีความเชื่อว่าตนเองสามารถทำให้สำเร็จได้

๘. วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นถึงความคิดหรืออุดมการณ์อันสูงส่ง (Vision Reflects High Ideals) หมายถึง การที่มีวิสัยทัศน์เป็นอุดมคติอันสูงส่งที่สามารถเป็นไปได้เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานมีข้อผูกพันสัญญาที่จะทำให้ความคิดอันสูงส่งนั้นเป็นความจริง

๙. วิสัยทัศน์ทำให้ทราบจุดหมายปลายทางและการเดินทางไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ (Vision Defines the Destination and the Journey) หมายถึง การที่มีวิสัยทัศน์ที่ดีทำให้ทราบว่าองค์กรจะดำเนินการไปในทิศทางใด ทุกคนในองค์กรเปรียบเสมือนการเดินทางร่วมกันไปสู่จุดหมายปลายทาง

๑๐. วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการทำงานของทุกระดับในองค์กร วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับองค์กรในภาพรวมทั้งหมดที่ต้องอาศัยการทำงานของแต่ละแผนกต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กรที่ต้องอาศัยการทำงานของแต่ละแผนกงานในทุกส่วนขององค์กร

เมื่อทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์แล้ว ทุกคนก็จะเกิดการปรับตัว (Self-Adapting) แม้ว่าพนักงานแต่ละคนจะทำงานอย่างเป็นอิสระในตนเองแต่พนักงานก็ทำงานเพื่อไปสู่ทิศทางเดียวกัน แนวความคิดนี้เรียกว่าหลักการของตนเอง (Self-Reference) หมายถึง แต่ละองค์ประกอบในระบบการทำงานจะสนองตอบต่อวิสัยทัศน์เดียวกันทั้งหมดทั่วทั้งองค์กร ดังนั้น วิสัยทัศน์ตอบสนองต่อทิศทางการทำงานและการควบคุมการทำงานของพนักงานในองค์กร การมีวิสัยทัศน์ร่วมกับรับรู้ร่วมกันหมายถึงการที่ผู้บริหารให้พนักงานได้ร่วมมือในความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ในอนาคต พนักงาน ต้องการความเปิดเผย การใช้ทักษะในการทำงาน และการสนับสนุนอื่น ๆ เพื่อทำงานบรรลุวิสัยทัศน์ได้โดยไม่ใช่ว่าเพียงผู้บริหารระดับสูงรับรู้เท่านั้น

ผู้นำที่ท้าทายในยุคปัจจุบัน (The Leadership Challenge)

ทักษะและพฤติกรรมของผู้นำในยุคปัจจุบัน Skill & Behavior ควรมีทักษะและพฤติกรรมต่อไปนี้

๑. ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ (Technical Expertise) หมายถึง ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญงาน เทคนิควิธีการทำงาน มีความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญ

๒. ทักษะการบริหาร (Administrative Skill) หมายถึง ผู้นำมีทักษะการบริหารที่ดีในการบริหารงานและการบริหารคน

๓. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) ผู้นำมีทักษะในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นมิตร

๔. ทักษะการเข้าใจ (Cognitive Skills) หมายถึง ผู้นำมีทักษะในด้านการทำความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ดี มีความสามารถในการวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ดี

๕. ทักษะทางการเมืองชั่วอำนาจในองค์กร (Political Skills) หมายถึง ผู้นำมีทักษะทางการเมืองในองค์กร

สรุปคุณลักษณะที่ผู้นำในยุคปัจจุบันควรมีว่าผู้นำในปัจจุบันประกอบด้วยคุณสมบัติพื้นฐานดังนี้

๑. มีกระบวนการทำงานที่ท้าทายต่อความสำเร็จในระดับสูง (Challenge the Process)
๒. กระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร (Inspire a Shared Vision)
๓. สร้างสรรค์พฤติกรรมในการทำงานให้กับสมาชิก (Enable Other to Act)
๔. เป็นต้นแบบให้กับสมาชิกในองค์กร (Modeling the Way)
๕. ให้กำลังใจสมาชิกได้ดี (Encourage the Heart)

การพัฒนาคนที่จะทำให้การทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำควรจะเน้นประเด็นต่อไปนี้อย่างยิ่ง ให้น้องงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับสูงถึงระดับความเป็นเลิศ ให้น้องงานทุกคนมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่จะทำให้การปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กรและนอกองค์กร ดำเนินไปด้วยดีก่อให้เกิดการร่วมมือกันทำงาน ให้ทุกคนตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา ให้น้องงานเรียนรู้จากความผิดพลาด พัฒนาศักยภาพตนเองอยู่เสมอ และช่วยพัฒนาคนรอบข้าง กำจัดจุดอ่อนด้วยความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองให้หลุดพ้นจากความบกพร่อง มีความยืดหยุ่น เพื่อทำงานร่วมกันแบบบูรณาการระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

การสอนงาน (Coaching) ผู้นำ คือ ผู้ให้คำแนะนำและสอนการทำงานให้แก่พนักงาน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เหมือนนักกีฬาที่ดีย่อมต้องมีสอนที่ดีด้วย พฤติกรรมการสอนงานแก่พนักงานสามารถทำได้ดังนี้

๑. การรับฟังพนักงานและติดตามดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด
๒. ให้การสนับสนุนที่จะช่วยให้เกิดแรงกระตุ้นและกำลังใจในการทำงาน
๓. แสดงตัวอย่างเพื่อให้พนักงานเข้าใจ เช่น สอนการแก้ปัญหาให้พนักงานเข้าใจผู้นำ
๔. แสดงความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาเพื่อให้พนักงานไว้วางใจและยอมรับ

คุณสมบัติของการเป็นผู้สอนงานที่ดี (Effective Coach)^{๒๔}

๑. มีความเข้าใจเห็นใจพนักงานเข้าใจความคิดของผู้อื่น
๒. รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน
๓. เข้าใจความรู้สึกของพนักงาน
๔. ให้น้องงานศึกษาหาความรู้จากหนังสือและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ สื่อสิ่งพิมพ์
๕. มีความอดทนที่จะยอมให้น้องงานทำผิดพลาดได้
๖. ไม่แสดงความโกรธเคืองพนักงาน
๗. ทำให้พนักงานสนใจ

^{๒๔} เนตร์พัฒนา ยาวีราข, การจัดการสมัยใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : บริษัททริป เพ็ลกรุ๊ป จำกัด), ๒๕๕๖, หน้า ๒๒๓.

๘. มีความเชื่อมั่นใจตนเองและมีอารมณ์มั่นคง
๙. ไม่มีการขัดแย้งแย่งชิงแข่งขันกับสมาชิกในทีมงาน
๑๐. ค้นหาข้อดีหรือความชำนาญของพนักงาน

๒.๑.๕ ลักษณะของผู้นำทางศาสนา

ในลักษณะสูตร กล่าวถึง มหาบุรุษลักษณะ ๓๒ ประการ ซึ่งถือว่า บุคคลที่ประกอบไปด้วยลักษณะ ๓๒ ประการ ย่อมเป็นผู้มีบุญญาธิการ ถ้าเป็นผู้ปกครองจะสามารถปกครองบ้านเมืองด้วยด้วยคุณธรรมนำความเจริญ และความสงบสุขมาสู่บ้านเมือง ซึ่งมหาบุรุษลักษณะ ๓๒ ประการดังกล่าวมีดังต่อไปนี้^{๒๕}

๑. พื้นฝ่าเท้าเรียบเสมอกัน
๒. สันเท้ายาวสมส่วน
๓. นิ้วมือนิ้วเท้าเรียวยาวสมส่วน
๔. เนื้อเต้มที่ ๗ แห่งคือที่หลังมือสอง หลังเท้าสอง ป่าสอง คอหนึ่ง
๕. กิ่งกายท่อนบนเหมือนกิ่งกาท่อนหน้าสีหะ
๖. หลังเต้มบริบูรณ์ไม่เป็นร่อง
๗. ทรวดทรงจุดตันไทร คือกายกับวาเท่ากัน
๘. คอกกลมเกลี้ยง
๘. คางดุจคางราชสีห์
๑๐. ฟัน ๔๐ ซี่ครบบริบูรณ์
๑๑. ฟันเรียบเสมอกัน
๑๒. เสียงดุจเสียงพรหม สำเนียงดังกการเวก
๑๓. นัยน์ตาดำสนิท ดำคม เป็นต้น

ใน โคपालสูตร พระพุทธรองค์ได้ทรงตรัสเปรียบเทียบ ผู้นำเหมือนนายโคบาลที่ประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการ จึงสมควรที่จะเป็นผู้ปกครองหมู่คณะ ทำให้หมู่คณะมีความเจริญบรรลุถึงความมุ่งหมายได้คือ^{๒๖}

๑. รู้จักรูป คือผู้นำจะต้องรู้จักและเข้าใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
๒. ฉลาดในลักษณะคือรู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน
๓. เป็นผู้ชี้แจงซึ่งคือ รู้จักการแก้ปัญหาหรือข้อบกพร่องต่าง ๆ
๔. เป็นผู้ปิดบังแปลคือระมัดระวังไม่ให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน
๕. เป็นผู้สุมควั่นให้คือ สามารถอธิบายหลักการต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
๖. เป็นผู้รู้จักทำน้ำ คือ ผู้นำเข้าใจในระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ แนวคิดให้ชัดเจน

^{๒๕} ที.ปา. (ไทย) ๑๖/๑๓๐/๑-๔

^{๒๖} ม.มู. (ไทย) ๑๙/๓๘๓-๓๘๗/๕๒-๕๘

๗. รู้ว่าโคตมีน้ำหรือยัง คือผู้นำจะต้องรู้จักวิธีพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ

๘. การรู้ทางคือ ผู้นำจะต้องมีการวางแผนงาน จัดการบริหารเพื่อเป็นแนวทางในอนาคต

๙. ฉลาดในสถานที่โคจรคือ ผู้นำรู้จักกำหนดนโยบาย เป็นแนวทางในการปฏิบัติ จนกว่าจะบรรลุจุดประสงค์

๑๐. เป็นผู้รู้ตนมิให้เหลือไว้คือ ผู้นำต้องรู้จักประโยชน์ส่วนรวม รู้จักประมาณให้และการรับไม่เอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา

๑๑. บุชาโคที่เป็นหัวหน้าคือ ผู้นำควรยกย่องหรือให้รางวัลแก่ผู้ทำงานดี จึงเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในหน่วยงาน

จากคุณลักษณะผู้นำสรุปได้ว่า ผู้นำนั้นต้องมีลักษณะทางกายภาพที่ดี มีบุคลิกภาพที่ดี ภายใต้ลักษณะครบ ๓๒ ประการ เช่นมีรูปทรงสมส่วน และเป็นผู้ฉลาดในการนำความรู้ทางพระพุทธศานามาประยุกต์สอนผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน และรู้จักการสร้างขวัญและกำลังใจในหน่วยงาน

นอกจากนี้ ลักษณะของผู้นำทางการศึกษาสามารถแสดงให้เห็นภาวะผู้นำทางการศึกษาได้ดังนี้^{๒๗}

๑. ความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน สามารถทำให้ทีมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ปกครองและนักเรียนมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจนเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี

๒. เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคลากรและเชิญชวนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

๓. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และรู้จักเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

๔. รู้จักสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียน ปรับปรุงสถานที่ให้สะอาดสวยงาม

๕. มีทักษะการบริหารบุคคล กล่าวตัดสินใจเมื่อพบปัญหาทุก ๆ

๖. มีศักยภาพในการจัดระบบงาน เพื่อควบคุมให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดี

๗. เห็นความสำคัญของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบการทำงานและการจัดการเรียนการสอน

๘. สนับสนุนให้เกิดความผูกพันกับโรงเรียน โดยพัฒนาทีมงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง

๙. สามารถจูงใจและสร้างความกระตือรือร้นให้กับผู้ร่วมงานจนสามารถยกระดับคุณภาพการทำงานขึ้นได้

๑๐. รู้จักมอบหมายงาน กระจายงานเพื่อให้ผู้อื่นได้มีโอกาสแสดงภาวะผู้นำออกมา

^{๒๗} James and Connolly, อ้างในพระจิณณวัตร กิ่งแก้ว, **ปริญญาศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (ปทุมธานี: บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ๒๕๕๕).

๑๑. ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน
เป็นไปด้วยความราบรื่น

๑๒. สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้ ยกระดับคุณภาพชีวิตและคุณภาพการทำงาน
ของบุคลากรในโรงเรียนให้สูงขึ้น

ตารางที่ ๒.๔ ตารางสรุปคุณสมบัติที่ดีของผู้นำ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ที.ปา. (ไทย) ๑๖/๑๓๐/๑-๔	ลักษณะของผู้นำทางศาสนา ในลักษณสูตร กล่าวถึง มหาปุริสลักษณะ ๓๒ ประการ บุคคลที่ ประกอบไปด้วยลักษณะ ๓๒ ประการ ย่อมเป็น ผู้มีบุญญาธิการ ผู้ปกครองสามารถปกครอง บ้านเมืองด้วยคุณธรรมนำความเจริญและความ สงบสุขมาสู่บ้านเมือง
ม.ม. (ไทย) ๑๘/๓๘๓-๓๘๗/๕๒-๕๘	โคบาลสูตร พระพุทธองค์เปรียบเทียบ ผู้นำ เหมือนนายโคบาลที่ประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการ สมควรเป็นผู้ปกครองหมู่คณะ ทำให้หมู่ คณะมีความเจริญ บรรลุถึงความมุ่งหมายได้
James and Connolly, อ้างใน พระจินณวัตร กิ่งแก้ว, (๒๕๕๕)	ลักษณะของผู้นำทางการศึกษา มี ๑๒ ข้อ

๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Approach)

ผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การ และการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการ
ในหลายยุคหลายสมัย จึงศึกษาภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อให้เกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิด
และมองในมุมที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ดังนี้

๒.๒.๑. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ คือ ทฤษฎีที่เน้นการหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำเพื่อ
เปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรก ๆ นักวิชาการให้ความสำคัญกับ
คุณลักษณะส่วนตัว (Personal Traits) ของผู้นำ โดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่
ในตัวผู้นำ ตัวอย่างคุณลักษณะที่มีการระบุกันมากกว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด
(Intelligence) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) บุคคลคนใด
จะเป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่ ได้ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำ

จากผลงานวิจัยเมื่อปี ค.ศ. ๑๙๔๘ ได้มีการค้นพบจุดร่วมสำคัญ ๗ ประการ ของคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ^{๒๘}

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเป็นแนวคิดแบบเก่าและได้หมดไปนานแล้ว แนวคิดแบบเก่าเชื่อว่าคุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญ เช่น วินสตัน เชอร์ชิล คานธี นโปเลียน มาร์ติน ลูเธอร์คิง เป็นคุณลักษณะทางด้านร่างกายที่ทำให้เป็นผู้นำ แต่จากการศึกษาเรื่องผู้นำพบว่าการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำลดน้อยลง ทำให้แนวคิดคุณลักษณะของผู้นำเป็นที่ยอมรับเรื่อยมาตั้งแต่ปี ๑๙๐๔-๑๙๔๘ ได้ค้นพบคุณลักษณะต่าง ๆ ถึง ๑๐๐ กว่าลักษณะแต่ผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

๑. มีแรงขับเคลื่อน (Drive) หมายถึงคุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้มีความพยายามสูงในการทำให้งานบรรลุความสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค มีความคิดริเริ่ม ในหลาย ๆ ประเทศความต้องการประสบความสำเร็จของผู้บริหาร หมายถึงการเจริญเติบโตขององค์กร ผู้นำเน้นความสำเร็จในการทำงานผู้นำมีแรงขับเคลื่อนในการทำงานสูง

๒. มีแรงจูงใจสูง (Leadership Motivation) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่มีแรงขับเคลื่อนเท่านั้นแต่มีความต้องการอำนาจสูง ชอบที่จะนำมากกว่าตาม ความต้องการอำนาจคือความพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และมีอำนาจในการทำให้ผู้อื่นยอมรับไว้วางใจและทำงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์

๓. มีความสัตย์ซื่อ (Integrity) หมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามที่ได้พูดไว้ รักษาคำมั่นสัญญา เพื่อทำให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ (Trust) ส่วนความซื่อสัตย์ (Honesty) ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ (Credibility) เท่านั้น

๔. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) หมายถึง ผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง ชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถเช่นเชื่อมั่นว่าทำงานได้สำเร็จแม้จะมีอุปสรรค ตัดสินใจได้ในสภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง

๕. มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the Business) หมายถึง ผู้นำมีความรู้มากในเชิงธุรกิจเช่นอุตสาหกรรม การแข่งขัน เทคโนโลยีต่าง ๆ ผู้นำที่แสวงหาความรู้ชอบการเรียนรู้มีความเฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูงมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานขององค์กร

คุณสมบัติทั่วไปของผู้นำที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการทำงาน ดังนี้^{๒๙}

๑. มีความเฉลียวฉลาด สติปัญญาดี มีการตัดสินใจที่ดีและมีความสามารถในการพูด

^{๒๘} พิชายรัตนดิลก ณ. ภูเก็ต, องค์การและการบริหารจัดการ, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์อิงค์บีคอนด์ บุ๊คส์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๗๒.

^{๒๙} เนตร์พัฒนา ยาวีราข, การจัดการสมัยใหม่, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ทริบเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๑๙๔-๑๙๕.

๒. ได้รับความสำเร็จในการศึกษา มีการศึกษาดี และมีสุขภาพดี
๓. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และมีความมั่นคงทางอารมณ์
๔. มีความมานะพยายามและผลักดันให้บรรลุความสำเร็จ
๕. มีทักษะทางสังคมมีส่วนร่วมในสังคมและปรับตัวให้เข้ากันได้ดีกับกลุ่มและบุคคล

ต่าง ๆ

๖. มีความปรารถนาที่จะมีสถานะตำแหน่งทางสังคมที่ดี

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ^{๓๐} ในช่วงปี ๑๙๔๐-๑๙๕๐ โดนการนำเสนอแนวคิดจำแนกให้เห็นคุณลักษณะเด่นซึ่งเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคลหรือคุณลักษณะของแต่ละบุคคลมี ๖ ประการดังนี้

๑. คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลเช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตาและพลัง เป็นต้น

๒. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality Characteristics) เป็นคุณลักษณะที่แสดงออกต่อบุคคลอื่น เช่น ยิ้มง่าย ร่าเริง สดชื่นแจ่มใส อารมณ์ดีตลอดเวลา ไม่เครียดและเคร่งขรึมจนบุคคลอื่นเกรงกลัว และไม่อยากเข้าใกล้ เป็นคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น คุณลักษณะเหล่านี้เป็นลักษณะข่ม (Dominance) ซึ่งเป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างได้และเป็นส่วนหนึ่งของการมีภาวะผู้นำ

๓. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Related Characteristics) เป็นทักษะความสามารถส่วนบุคคลในการให้ความสนใจและใส่ใจต่อทุกปัจจัยที่เกี่ยวข้องในงาน เช่น การใช้สติปัญญา การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและทักษะด้านเทคนิคการทำงาน เป็นต้น

๔. คุณลักษณะด้านเฉลียวฉลาด (Intelligence Characteristics) เป็นคุณลักษณะเด่นส่วนบุคคลที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในทุกคน

๕. คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลหนึ่งสามารถเข้าหาบุคคลอื่นได้อย่างง่าย สามารถเข้าร่วมกิจกรรมร่วมกับบุคคลอื่นและสังคมได้อย่างน่าอัศจรรย์และได้รับการตอบรับอย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจ ในปัจจุบันพบว่าหากผู้นำมีสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมในระดับดีด้วยแล้วยิ่งสร้างความโดดเด่นให้กับผู้นำเพิ่มขึ้น

๖. คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม (Background Characteristics) ภูมิหลังของแต่ละบุคคลย่อมมีความโดดเด่นและแตกต่างกันจะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและศรัทธาให้เกิดขึ้นกับบุคคลอื่นได้ง่าย เช่น ชาติตระกูล คุณงามความดีของบรรพบุรุษและรางวัลจากการทำความดี เป็นต้น การศึกษาแนวคิดทฤษฎีผู้นำในยุคแรกส่วนใหญ่เป็นการเฝ้าสังเกตเพื่อค้นหาลักษณะเด่นของผู้นำ

^{๓๐} อนิวัช แก้วจันทน์, **หลักการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๕๖), หน้า ๑๕๘.

ที่แสดงออกมา โดยอาจมีการทำนายหรือวิเคราะห์ล่วงหน้าว่าผู้นำแต่ละแบบมีลักษณะที่แตกต่างกันในเรื่องใด

คุณสมบัติของผู้นำดังกล่าวข้างต้นนั้นเป็นคุณลักษณะที่มีความจำเป็นและความสำคัญต่อความเป็นผู้นำ เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า เป็นคุณสมบัติที่สามารถสร้างขึ้นมาได้ มิได้มีมาแต่กำเนิด สามารถฝึกฝนกันได้ สรุปได้ว่าทฤษฎีผู้นำตามคุณลักษณะเป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในยุคแรก เน้นที่คุณลักษณะบุคคลในการนำ หรือเรียกกันว่าทฤษฎีขีดความสามารถส่วนบุคคลที่ยากแก่การเลียนแบบหรือเอาอย่างซึ่งเชื่อว่าคุณลักษณะดังกล่าวได้มาตั้งแต่กำเนิด เช่นคุณลักษณะทางร่างกาย คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน คุณลักษณะทางสังคมนั่นเอง

ตารางที่ ๒.๕ ตารางสรุปทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พิชาย รัตนดิลิก ณ ภูเก็ต, (๒๕๕๒, หน้า ๑๗๒)	ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบ และความ ซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการมีแรงขับสูง มีแรงจูงใจสูง มีความสัตย์ซื่อ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรู้ในด้าน ธุรกิจ
เนตร์พัฒนา ยาวีราช, (๒๕๕๖, หน้า ๑๙๔-๑๙๕)	๑. มีความเฉลียวฉลาด สติปัญญาดี มีการตัดสินใจที่ดี และมีความสามารถในการพูด ๒. มีการศึกษาดี และมีสุขภาพดี ๓. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความมั่นคงทางอารมณ์ ๔. มีความมานะพยายามและผลักดันให้บรรลุผลสำเร็จ ๕. มีความปรารถนาที่จะมีสถานะตำแหน่งทางสังคม ที่ดี
อนิวัช แก้วจันทน์, (๒๕๕๖, หน้า ๑๕๘)	คุณลักษณะทางกายภาพ บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับ งาน ความเฉลียวฉลาด คุณลักษณะทางสังคมคุณลักษณะ ด้านภูมิหลังทางสังคม

๒.๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior Approach)

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำเป็นการศึกษาวิจัยถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำในองค์การตลอดมา เพื่อค้นหาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากการวิจัยของ Ronald Lippitt and Ralph White แห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอว่าศึกษาพฤติกรรมผู้นำในปี ค.ศ. 1930 พบว่าผู้นำมี ๓ แบบคือ^{๓๑}

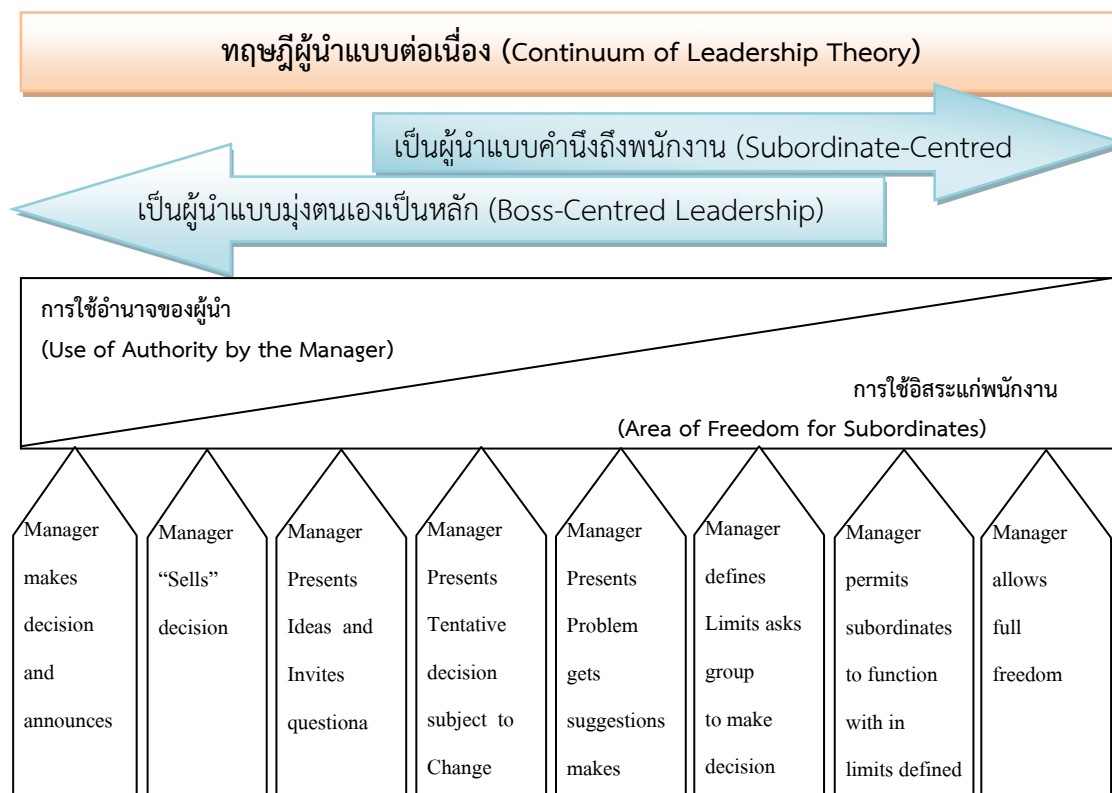
๑. ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตนิยม (Autocratic Leadership Style) ผู้นำแบบเผด็จการมีพฤติกรรมการทำงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก รวมอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองโดยเป็นผู้สั่งการให้พนักงานนำไปปฏิบัติ มีการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด กำหนดการทำงานที่ชัดเจน แสดงความเป็นนายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการลงโทษหากพนักงานฝ่าฝืนหรือทำความผิด ทำให้พนักงานมีความรู้สึกไม่พอใจในตัวผู้นำ และอาจแสดงอาการก้าวร้าวได้

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) หมายถึง ผู้นำที่ให้เสรีภาพแก่พนักงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการทำงาน เพราะมีความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน

๓. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership Style) หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีเสรีภาพเต็มที่โดยผู้นำจะไม่เข้ามาเกี่ยวข้องไม่มีบทบาทมากนัก เป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ เท่านั้น ทำให้บางครั้งพนักงานไม่สามารถหาข้อสรุปได้และอาจเกิดความขัดแย้งกัน

จากการศึกษาพบว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นที่พึงพอใจแก่พนักงานมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตนิยม การศึกษาภาวะผู้นำที่เน้นคุณลักษณะของผู้นำได้เปลี่ยนมาสู่การให้ความสนใจเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรม ผู้นำซึ่งมีการแสดงออกในด้านต่าง ๆ เช่น ในการตัดสินใจของผู้นำ Robert Tannenbaum and Warren Schmidt ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในการตัดสินใจ ที่มีลักษณะต่อเนื่องกันโดยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขอบเขตของความเป็นอิสระที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำในการยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการตัดสินใจได้มากน้อยเพียงใด พฤติกรรมของผู้นำมีทั้งเป็นแบบอัตตนิยมและประชาธิปไตย ดังแผนภาพที่ ๒.๑

^{๓๑} วิภาดา คุปตานนท์, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๔๔), หน้า ๒๔๒-๒๔๗.



แผนภาพที่ ๒.๑ แสดงทฤษฎีผู้นำแบบต่อเนื่อง
(Continuum of Leadership that Emphasizes Decision)

ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำ (Continuum of Leadership Behavior that Emphasizes on Decision Making) สรุปดังนี้

ผู้นำแบบที่ ๑ เป็นผู้บริหารที่ทำการตัดสินใจและแจ้งให้พนักงานทราบโดยผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจที่มีการวิเคราะห์ปัญหา การวิเคราะห์ทางเลือกที่จะแก้ปัญหา เลือกทางเลือกและการทางเลือกนั้นไปปฏิบัติ ผู้บริหารใช้การสั่งการ พนักงานไม่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผู้นำแบบที่ ๒ ผู้บริหารกำหนดปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระ โดยชักจูงให้พนักงานยอมรับและนำไปปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ

ผู้นำแบบที่ ๓ ผู้บริหารทำการตัดสินใจโดยพยายามชักชวนให้พนักงานยอมรับให้พนักงานได้สอบถามได้

ผู้นำแบบที่ ๔ ผู้บริหารยอมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้างบางส่วนแต่ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย

ผู้นำแบบที่ ๕ ผู้บริหารให้พนักงานได้มีโอกาสเสนอแนวทางแก้ปัญหา ก่อนที่ผู้บริหารจะตัดสินใจแต่ผู้บริหารยังคงเป็นผู้ตัดสินใจคนสุดท้าย

ผู้นำแบบที่ ๖ ผู้บริหารระบุปัญหาและขอบเขตการตัดสินใจที่จะทำได้โดยให้กลุ่มพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผู้นำแบบที่ ๗ ผู้บริหารยอมให้กลุ่มตัดสินใจได้ สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีความเท่าเทียมกันในการแก้ปัญหาโดยกลุ่ม กลุ่มจะมีการประเมินวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน พิจารณาแนวทางแก้ปัญหาที่จะเป็นไปได้ เลือกทางเลือกเพื่อนำไปปฏิบัติโดยที่ทุกคนในกลุ่มเข้าใจวิธีปฏิบัติในการแก้ปัญหา

ผู้นำแบบที่ ๘ ผู้บริหารยอมให้พนักงานมีอิสระอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ

๒.๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Behavior Approach)

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำเป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ดีของผู้เป็นผู้นำที่ดี ที่ทำงานให้สำเร็จโดยทำให้พนักงานมีความสุขและพึงพอใจ แนวคิดนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำแต่เน้นที่พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในด้านต่าง ๆ ดังนี้

๑. พฤติกรรมการทำงาน (Task Performance) พฤติกรรมการทำงานของผู้นำที่ดีคือความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุถึงเป้าหมาย มิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานได้แก่ การให้ความสนใจในผลผลิต ผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำมุ่งงาน เป็นต้น ผู้นำที่ทำงานให้สำเร็จจะให้ความสำคัญเน้นที่การทำงานด้วยความรวดเร็ว มีคุณภาพและมีความถูกต้องสูง ปริมาณงานมากและดำเนินตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนด

๒. พฤติกรรมการรักษาความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Group Maintenance) หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำสามารถทำงานและสร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิกที่ร่วมงานด้วย มีความเข้ากันได้ และมีสัมพันธภาพอันดีกับบุคคลอื่น มีเสถียรภาพทางสังคมสูง มิติเหล่านี้เรียกว่าให้ความสนใจกับคน ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมุ่งคน พฤติกรรมผู้นำให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นพึงพอใจ

การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน ๓ ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ

๒.๑ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-Oriented Behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของคนงาน

๒.๒ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

๓. การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น ๒ ด้าน คือ

๓.๑ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง

^{๓๒} มัลลิกา ต้นสอน, พงศิกรมอญการ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ด้านสหการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๕๒.

ภาวะผู้นำ ๔ แบบ ตามแนวคิดผู้นำสองมิติ จากการศึกษาของนักวิจัยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำสรุปดังนี้

๑. ผู้นำที่มุ่งงานต่ำและมุ่งคนสูง (Low Structure High Consideration)
๒. ผู้นำที่มุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ (Low Structure Low Consideration)
๓. ผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง (High Structure High Consideration)
๔. ผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งคนต่ำ (High Structure Low Consideration)

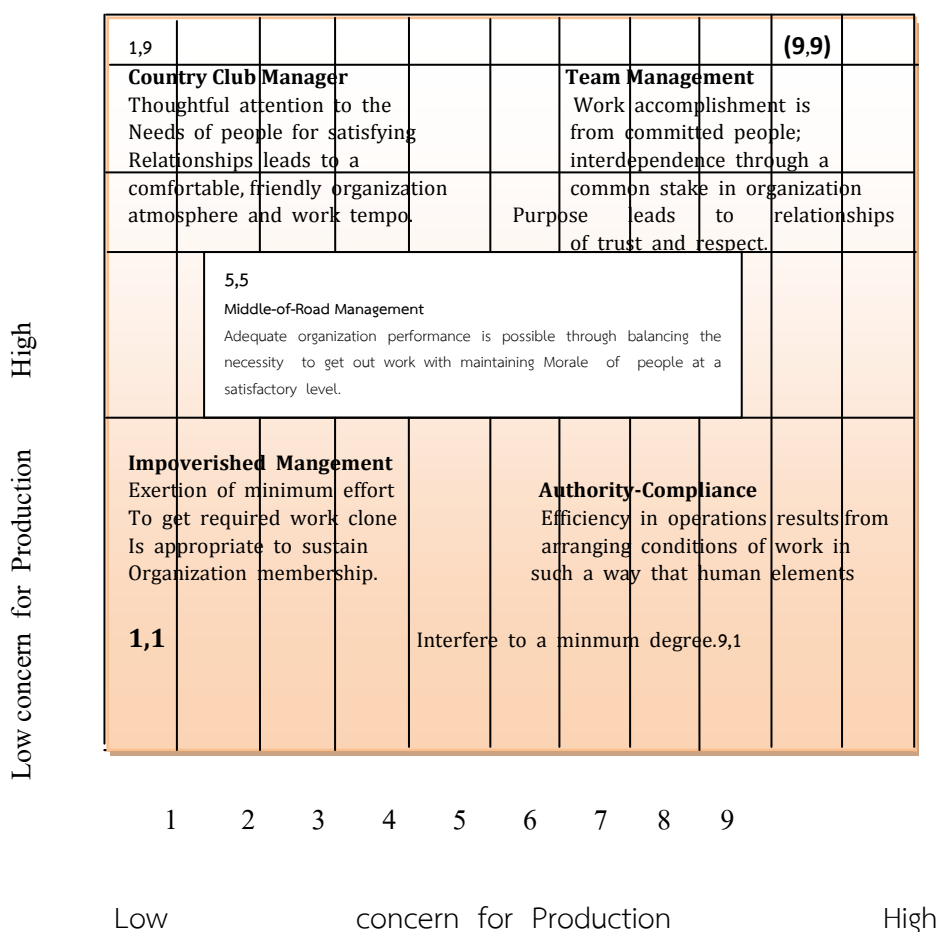
การศึกษาผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและสัมพันธ์ภาพควรมีการพิจารณาศึกษาร่วมกัน เมื่อผู้นำมีพฤติกรรมในการคำนึงถึงงานสูง ก็ควรมีพฤติกรรมในการคำนึงถึงสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น สูงด้วย ผู้นำที่คำนึงถึงงานและความสัมพันธ์ภาพกับพนักงาน (Performance and Maintenance Behavior) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับทั้งการทำงานและความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น ทั้งนี้ การศึกษาพบว่าพฤติกรรมที่มุ่งรักษาสัมพันธ์ภาพ (Maintenance) หรือที่เรียกว่าผู้ที่มุ่งคน (Consideration) ทำให้เกิดการร้องทุกข์หรือการลาออกจากงานน้อยกว่าในทางตรงข้ามผู้นำที่คำนึงถึงงานหรือมุ่งงาน (Performance) หรือที่เรียกว่า (Initiating Structure) ทำให้พนักงานร้องทุกข์และมีอัตราการลาออกสูงกว่าผู้นำที่มุ่งคน

The University of Michigan Model นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่าผู้นำแบ่งได้ เป็น ๒ แบบคือมุ่งงาน (Job-Centered) และมุ่งพนักงาน (Employee Center Leadership Style)

๒.๒.๕ ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid)

ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร โดย Robert R Blake and Jane S. Mouton เรียกว่า Managerial Grid ทฤษฎีนี้เน้นที่ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำสองแบบสามารถกำหนดได้เป็นผู้นำ ๕ แบบดังแผนภาพที่ ๒.๓

Managerial styles in Blake and Mouton's Leadership Grid.



แผนภาพที่ ๒.๓ ภาพแสดงทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid)

การบริหารแบบ ๑,๑ หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและให้ความสำคัญกับงานน้อย เรียกว่าผู้นำแบบเฉื่อยชาหรือ (Impoverished Management) หมายถึง ผู้นำที่ใช้ความพยายามในการทำงานน้อยมากและไม่สนใจความสัมพันธ์กับพนักงาน

การบริหารแบบ ๑,๙ หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากและให้ความสำคัญกับงานน้อย เรียกว่าผู้นำแบบสโมสรหรือ (Country Club Management) ผู้นำต้องการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานมากมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน มีบรรยากาศเป็นมิตรกับพนักงาน และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานอย่างเต็มที่โดยไม่สนใจการทำงานมากนัก

การบริหารแบบ ๙,๑ หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากและให้ความสำคัญกับงานน้อย เรียกว่าผู้นำแบบใช้อำนาจหน้าที่ในการทำงาน หรือ (Authority-Compliance) การทำงานมีประสิทธิภาพโดยผู้นำเป็นผู้กำหนดการทำงาน เป็นผู้จัดสภาพการทำงานให้แก่พนักงานแต่ไม่ให้ความสำคัญกับจิตใจของพนักงาน

การบริหารแบบ ๕,๕ หมายถึง ผู้นำทางสายกลาง หรือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและงานเท่า ๆ กัน หรือเรียกว่า (Middle of the Road Management) เป็นผู้นำที่ให้การตอบสนองต่อการทำงานสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของพนักงานด้วย

การบริหารแบบ ๙,๙ หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนสูงมากและให้ความสำคัญกับงานสูงมาก เป็นผู้นำ หรือ (Authority-Compliance) การทำงานมีประสิทธิภาพโดยผู้นำเป็นผู้กำหนดการทำงานเป็นผู้จัดสภาพการทำงานให้แก่พนักงานแต่ไม่ให้ความสำคัญกับจิตใจของพนักงาน

๒.๒.๖ ทฤษฎีแลกเปลี่ยนสัมพันธภาพของผู้นำกับสมาชิก (LMX Theory) Leader-Member Exchange Theory

ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำให้ความสำคัญกับกลุ่มและกับตัวบุคคลโดยตรงเรียกว่าทฤษฎีผู้นำที่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Leader-Member Exchange Theory) หรือ (LMX Theory) หมายถึงผู้นำที่เน้นที่การคำนึงถึงกลุ่มเป็นอย่างมากมีความไว้วางใจกันในกลุ่ม มีการสื่อสารที่เปิดเผยจริงใจต่อกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นที่น่าสนใจและทำให้ได้ผลงานที่ดี ลักษณะของผู้นำตามทฤษฎี (LMX Theory) ยอมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้นำตัดสินใจโดยยอมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

ทฤษฎี LMX นี้ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอนของการศึกษาพนักงานและผู้นำ โดยศึกษาจาก

๑. ความสัมพันธ์ในงานตั้งแต่ในตอนเริ่มต้นผู้นำและพนักงานยังเป็นคนแปลกหน้ากันอยู่ ผู้นำมีความคาดหวังสิ่งที่พนักงาน

๒. เมื่อผู้นำและพนักงานมีความคุ้นเคยกันยิ่งขึ้นก็จะมีบทบาทร่วมกัน

๓. ผู้นำและพนักงานมีความสัมพันธ์จนถึงจุดอิ่มตัวที่เป็นพฤติกรรมที่ถาวรทำให้ความสัมพันธ์ที่สัมพันธ์กันนี้ไม่เปลี่ยนไป ไม่ตรีจิตระหว่างผู้นำและพนักงานยังคงมีอยู่ภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่ม สัมพันธภาพนี้อยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและการยอมรับนับถือ

การสร้างพนักงานให้มีส่วนร่วมในการทำงาน (Partnership Building) ขั้นตอนที่สามของการศึกษาเน้นที่ผู้นำได้พัฒนาประสิทธิภาพของความสัมพันธ์กับพนักงานกลุ่มจำนวนมากหรือไม่ โดยเห็นว่าผู้นำทำอย่างไรกับพนักงานแต่ละคน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพทำให้สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและพนักงานมีคุณภาพสูง ผู้นำจะปฏิบัติต่อพนักงานแตกต่างกันบางคนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพนักงานหรือเป็นผู้นำที่มุ่งคนหรืออาจมีความเป็นผู้นำที่มุ่งงานก็ได้ ทั้งนี้เพราะขึ้นอยู่กับลักษณะของพนักงานแต่ละคน ในกรณีนี้ผู้นำได้ถูกอบรมให้เสนอโอกาสที่จะทำให้มีความสัมพันธ์สูงต่อพนักงานส่งผลให้ผลงานดีขึ้น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพนักงานแต่ละคน ผู้นำสามารถทำให้ผลการทำงานสูงขึ้นตามไปด้วยและพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำจะให้การสนับสนุน ให้กำลังใจและอบรมทำให้พนักงานตอบสนองด้วยผลงานที่ดีขึ้นตามมา ผู้นำจะมีความสัมพันธ์ส่วนตัวและความสัมพันธ์ในงานกับพนักงานแต่ละคน ดังแผนภาพที่ ๒.๔

๔. ระบบและเครือข่าย ผู้นำและพนักงานสามารถสร้างทิศทางการทำงานต่างระดับกัน และขยายขอบเขตให้กว้างขึ้นเป็นเครือข่ายที่มีผลงานมากขึ้น

๓. การสร้างการทำงานร่วมกัน ผู้นำมาถึงจุดของการแลกเปลี่ยนในทางบวกกับพนักงาน ทุกคนช่วยให้ผลการทำงานดีขึ้น

๒. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและพนักงาน ผู้นำปฏิบัติต่อพนักงานต่างกันแต่ละคู่จะมี ความสัมพันธ์ต่างกัน

๑. ความเชื่อมโยงตามแนวดิ่ง พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำมีความแตกต่างกันกับ พนักงานแต่ละคนภายในกลุ่ม และภายนอกกลุ่ม การทำงานร่วมกันตามสายการบังคับบัญชา

แผนภาพที่ ๒.๔ แสดงขั้นตอนการพัฒนาผู้นำและพนักงาน

การสร้างระบบเครือข่าย (System and Network) ในขั้นสุดท้ายของการศึกษาเสนอแนะว่าผู้นำสามารถขยายระบบการทำงานให้ใหญ่มากกว่าที่จะเน้นการศึกษาผู้นำและพนักงาน การมีเครือข่ายที่กว้างใหญ่สำหรับผู้นำสามารถที่จะแยกการทำงานออกเป็นหน่วยย่อยหน้าที่และ ส่วนงานย่อย ความสัมพันธ์ไม่ได้จำกัดอยู่ที่พนักงานแต่ยังรวมถึงเพื่อนร่วมงาน ผู้ร่วมทีมและผู้ถือหุ้น

จากคำกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ จากการวิจัยของ Ronald Lippitt and Ralph White แห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในปี ค.ศ. 1930 พบว่าผู้นำมี ๓ แบบ คือผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตนิยม ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบ เสรีนิยม ทางด้านแสดงออกของผู้นำแบ่งเป็น ๒ ด้านคือ พฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรม การรักษาสัมพันธภาพกับกลุ่ม สรุปว่า ๑. พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้างและพฤติกรรมที่มุ่ง ความสัมพันธ์ ยังรวมทั้งทฤษฎีผู้นำสองมิติ แบ่งเป็นดังนี้ ๑. มุ่งงานต่ำ มุ่งคนสูง ๒. มุ่งงานสูง มุ่งคนสูง ๓. มุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ ๔. มุ่งงานสูง มุ่งคนต่ำ การศึกษาของ University of Michigan สรุปว่า พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคนและพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน Robert R Blake and Jane S. Mouton เจ้าของทฤษฎีตาข่ายการบริหาร เรียกว่า Managerial Grid ทฤษฎีนี้เน้นที่ผู้นำที่ให้ความสำคัญ กับงาน และผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำสองแบบสามารถกำหนดได้เป็น ผู้นำ ๕ แบบ ๑,๑ ๑,๙ ๙,๑ ๕,๕ และ ๙,๙ และทฤษฎีแลกเปลี่ยนสัมพันธภาพของผู้นำกับสมาชิก (LMX Theory) เรียกว่าทฤษฎีผู้นำที่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้อื่น ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ๑. ผู้นำ มีความคาดหวังสิ่งที่พนักงานทำ ๒. มีบทบาทร่วมกัน ๓. สัมพันธภาพบนพื้นฐานความไว้วางใจ และการยอมรับนับถือ ทั้งนี้พฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญต่อการทำงานในหน่วยงาน ก่อให้เกิด ความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยที่ผู้นำจะมีความสามารถในการควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย เพียงใด การสร้างบรรยากาศที่ดีในการำทำงาน ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ทั้งนี้ผู้นำสามารถ เลือกแต่ละพฤติกรรมมาใช้ได้ให้เหมาะสมกับตนเองและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคำนึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานเป็นหลัก

ตารางที่ ๒.๖ ตารางแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
วิภาดา คุปตานนท์, (๒๕๔๔, หน้า ๒๔๒-๒๔๓)	๑. ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตนิยม ๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ๓. ผู้นำแบบเสรีนิยม
มัลลิกา ต้นสอน, (๒๕๔๔, หน้า ๕๒)	๑. พฤติกรรมการทำงาน ๒. พฤติกรรมการรักษาสัมพันธภาพกับกลุ่ม การศึกษาของ University of Michigan สรุปว่า ๑. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน ๒. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน
เนตร์พัฒนา ยาวีราข, (๒๕๕๖ หน้า ๑๙๗-๑๙๙)	ทฤษฎีผู้นำสองมิติ แบ่งเป็น ๔ แบบ ๑. มุ่งงานต่ำ มุ่งคนสูง ๒. มุ่งงานสูง มุ่งคนสูง ๓. มุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ ๔. มุ่งงานสูง มุ่งคนต่ำ
Robert R Blake and Jane S.Mouton, อ้างในเนตร์พัฒนา ยาวีราข, (๒๕๕๖ หน้า ๑๙๙-๒๐๐)	ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร เรียกว่า Managerial Grid ทฤษฎีนี้เน้นที่ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำสองแบบสามารถกำหนดได้เป็นผู้นำ ๕ แบบ ๑,๑ ๑,๙ ๙,๑ ๕,๕ และ ๙,๙
เนตร์พัฒนา ยาวีราข, (๒๕๕๖ หน้า ๒๐๐-๒๐๑)	ทฤษฎีแลกเปลี่ยนสัมพันธภาพของผู้นำกับสมาชิก (LMX Theory) เรียกว่าทฤษฎีผู้นำที่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้อื่น ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ๑. ผู้นำมีความคาดหวังสิ่งที่พนักงานทำ ๒. มีบทบาทร่วมกัน ๓. สัมพันธภาพบนพื้นฐานความไว้วางใจเชื่อใจและการยอมรับนับถือ

๒.๒.๗ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approaches to Leadership)

เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่าง ๆ^{๓๓} ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approaches to Leadership) (The Vroom-Yetton-Jago Model) เป็นแนวคิดที่เกิดจากการศึกษาของ Vroom-Yetton-Jago ได้เน้นเรื่องความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม แนวคิดของเขาเน้นที่การประเมินปัญหาตามสถานการณ์ก่อนการตัดสินใจโดยพิจารณาจากปัญหาและวิเคราะห์สถานการณ์ของปัญหาโดยการตอบคำถาม ๘ ข้อ แต่ละข้อคำถามในการวิเคราะห์มีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้นำ เขาได้สร้างโมเดลการตัดสินใจแบบต้นไม้ในการตอบคำถามทุกครั้งจนกระทั่งมีทางเลือก ๑๐ ทางเลือกในขั้นสุดท้ายในการตัดสินใจที่มีความเป็นไปได้ การตัดสินใจมีรูปแบบทั้งหมด ๕ รูปแบบ และมีการกำหนดข้อคำถาม ๘ ข้อ ดังต่อไปนี้

ความหมายของแผนภูมิต้นไม้		ความหมาย
QR	Quality Requirement	ให้ความสำคัญกับคุณภาพการตัดสินใจหรือไม่
CR	Commitment Requirement	ให้ความสำคัญต่อข้อผูกพันสัญญากับพนักงานหรือไม่
LI	Leaders Information	มีข้อมูลในการตัดสินใจเพียงพอหรือไม่
ST	Problem Structure	โครงสร้างของปัญหา
CP	Commitment Probability	มีพันธสัญญาผูกพันหรือไม่
GC	Goal Congruence	การแก้ปัญหา มีความสอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่
CO	Subordinate Conflict	ทำให้เกิดความขัดแย้งกับพนักงานหรือไม่
SI	Subordinate Information	พนักงานมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่
AI	แก้ปัญหาด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น	
AII	ได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากพนักงาน แล้วจึงทำการตัดสินใจด้วยตนเองและบอกให้พนักงานทราบปัญหาและให้พนักงานทราบข้อมูล	
CI	การร่วมแก้ปัญหา กับพนักงานโดยการรับเอาแนวความคิดและข้อเสนอแนะโดยที่ไม่ได้ให้พนักงานเข้าร่วมกลุ่มตัดสินใจด้วยกัน พนักงานไม่ได้มีอิทธิพลในการตัดสินใจ	

^{๓๓} ดิลก ถือกกล้า, เปรียบเทียบแนวคิดภาวะผู้นำแบบ Principle Centered Leadership กับ Managerial Grid, (กรุงเทพมหานคร: การบริหารคน, ๒๕๔๗), หน้า ๗๑.

ความหมายของแผนภูมิต้นไม้	ความหมาย
CII	การร่วมแก้ปัญหาเกี่ยวกับพนักงานในรูปของกลุ่ม ได้รับคำแนะนำและข้อเสนอแนะจากพนักงานและทำการตัดสินใจร่วมกับกลุ่มพนักงาน พนักงานมีอิทธิพลในการตัดสินใจ
GI	การร่วมแก้ปัญหาเกี่ยวกับพนักงานในรูปของกลุ่ม มีการประเมินทางเลือกและมีข้อตกลงร่วมกันโดยผู้บริหารเต็มใจที่จะให้พนักงานตัดสินใจโดยไม่เข้ามามีอิทธิพลใด ๆ ต่อกลุ่มพนักงาน

แผนภาพที่ ๒.๕ ภาพแสดงวิธีการตัดสินใจแบ่งได้ ๕ แบบ

จากการตัดสินใจของผู้นำแบบต่าง ๆ สามารถแบ่งผู้นำได้เป็น ๓ กลุ่ม ดังนี้

๑. ผู้นำแบบ AI และ AII เรียกว่าเป็นผู้นำแบบอัตตานิยม (Autocratic Leader)
๒. ผู้นำแบบ CI และ CII เรียกว่าเป็นผู้นำแบบกลุ่ม (Consultative Leader)
๓. ผู้นำแบบ GI เรียกว่าเป็นผู้นำแบบกลุ่ม (Group Leader)

ผู้นำทั้ง ๕ แบบนี้ เกิดจากความแตกต่างกันของผู้นำในการตัดสินใจที่พิจารณาตามแผนภูมิต้นไม้ ภายใต้เงื่อนไขในการตอบข้อคำถามต่าง ๆ ทำให้ได้ข้อสรุปของการตัดสินใจในลักษณะที่แตกต่างกันตามสถานการณ์

๒.๒.๘ ทฤษฎีผู้นำมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ทฤษฎีนี้จะพยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก^{๓๔} มีการเน้นที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล เจ้าของแนวคิดคือ Robert House ได้นำเอาแนวคิดเกี่ยวกับอิทธิพลของผู้นำและผู้ตามในการรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมายและหนทางไปสู่เป้าหมายในการทำงานร่วมกัน องค์ประกอบของทฤษฎีวิถีเป้าหมาย คือพิจารณาคุณสมบัติของพนักงาน แรงกดดันของสภาพแวดล้อมและความต้องการของพนักงานที่ต้องการบรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีผู้นำแบบวิถีเป้าหมายแบ่งผู้นำเป็น ๔ แบบคือ

๑. ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership Style) หมายถึง ผู้นำที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่กับพนักงานเพราะพนักงานยอมรับในอำนาจหน้าที่ เป็นรูปแบบการทำงานที่เน้นงานเหมาะกับพนักงานที่มีความสามารถน้อย การสั่งการจะช่วยให้พนักงานเข้าใจและทำงานได้

^{๓๔} สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, อ้างแล้วใน พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๗๒.

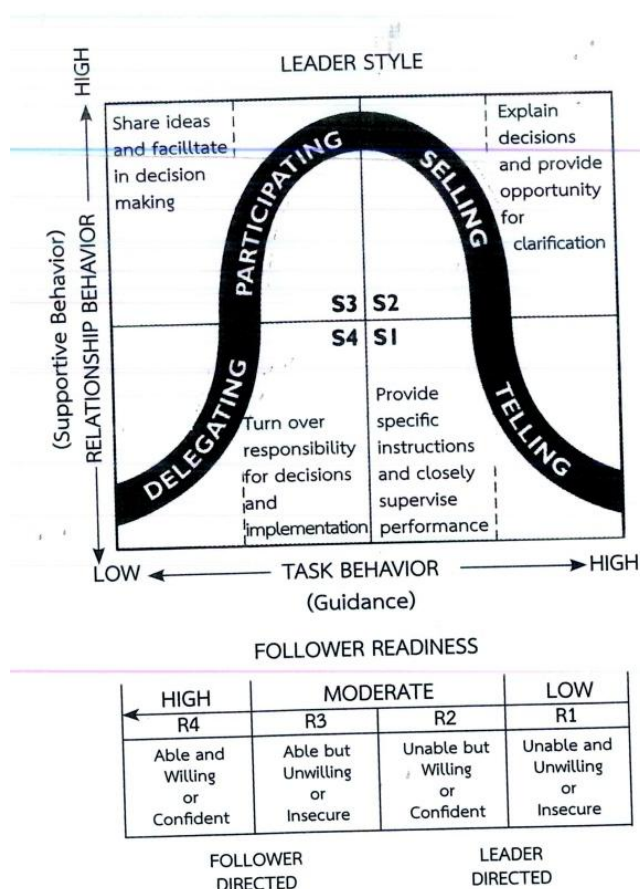
๒. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership Style) เน้นรูปแบบการทำงานที่เน้นคน ให้ความสำคัญกับกลุ่ม โดยการให้การสนับสนุนในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้การจัดหาสิ่งจูงใจในการทำงานรวมทั้งการให้กำลังใจ

๓. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership Style) เกี่ยวกับการตัดสินใจที่ผู้นำและพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รูปแบบนี้เหมาะสมกับพนักงานที่ชอบการทำงานโดยการควบคุมตนเอง (internal locus of control) เพราะพนักงานชอบที่จะมีอำนาจในการกระทำของตนเอง

๔. ผู้นำแบบบรรลุผลสำเร็จสูงสุด (Achievement-Oriented Leadership Style) หมายถึง ผู้นำที่จูงใจพนักงานให้ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ เช่นมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและการให้รางวัลแก่ผลการทำงานที่น่าพอใจ ดังแผนภาพที่ ๒.๖

๒.๒.๙ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซี เบลดชาร์ด (Hersey and Blanchard Situational Theory) ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่าภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ ๔ รูปแบบ^{๓๕} แนวคิดนี้เน้นที่คุณลักษณะของผู้ตามที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของสถานการณ์ในการพิจารณาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ระดับความพร้อมของพนักงานแตกต่างกัน เช่น พนักงานที่มีความไม่มั่นคงในการทำงาน มีความต้องการผู้นำที่แตกต่างจากคนที่มีความสามารถมากมีทักษะในการทำงาน มีความมั่นใจและเต็มใจที่จะทำงาน รูปประจักษ์ว่าแสดงถึงรูปแบบผู้นำต่าง ๆ ๔ แบบดังนี้

^{๓๕} เนตร์พัฒนา ยาวีราช, **การจัดการสมัยใหม่**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัททริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด), ๒๕๕๖, หน้า ๒๐๘.



แผนภาพที่ ๒.๖ แสดงทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ความพร้อมของผู้ตามของเฮร์ชีย์ เบลด์ชาร์ด

R หมายถึง ความพร้อมของพนักงาน (Readiness)

S หมายถึง สถานการณ์ (Situation)

๑. ผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) หรือ S๑ หมายถึง รูปแบบผู้นำแบบสั่งการและกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนเป็นแนวทางสำหรับพนักงาน ความพร้อมของพนักงานต่ำ หรือ R๑

๒. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) หรือ S๒ หมายถึง การที่ผู้นำให้พนักงานได้พิจารณาปัจจัยภายในต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ ความพร้อมของพนักงานปานกลาง หรือ R๒

๓. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) หรือ S๓ หมายถึง ผู้นำให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้อื่นเจริญก้าวหน้าโดยการแนะนำและพัฒนาทักษะในการทำงานความพร้อมของพนักงานปานกลาง หรือ R๓

๔. ผู้นำแบบการมอบหมายงาน (Delegating) หรือ S๔ หมายถึง ผู้นำที่สั่งการและให้การสนับสนุนเพียงเล็กน้อย พนักงานมีความรับผิดชอบในงานอยู่แล้วในสถานการณ์การทำงานนั้น ความพร้อมของพนักงานสูง หรือ R๔

นอกจากนี้ Hersey & Blanchard ถือว่าเป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้น ในระยะแรกเรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (Life-Cycle Theory of Leadership) โดยได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็นสองมิติ เช่นเดียวกับผลการศึกษาวิจัยที่รัฐโอไฮโอ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) ซึ่งผู้นำจะ

ให้บุคคลหรือกลุ่ม ทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบในงานว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และทำที่ไหน เป็นต้น และ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งผู้นำจะการใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือมากกว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใดพิจารณาจากความพร้อม (Readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชาใน ๒ ด้านคือ ด้านความสามารถ (Ability) จากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงาน และ ด้านความเต็มใจ (Willingness) ที่จะทำให้งานสำเร็จ จากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพัน และแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ความพร้อมเหล่านี้จะแบ่งได้ ๔ ระดับที่ต่อเนื่องกัน คือ ระดับต่ำ (R๑) ระดับต่ำถึงปานกลาง (R๒) ระดับปานกลางถึงสูง (R๓) และระดับสูง (R๔) ในแต่ละระดับมีเส้นโค้งตัดผ่านซึ่งจะชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพร้อมระดับใด เป็นภาวะผู้นำ ๔ รูปแบบดังนี้ ๑. แบบกำกับ (Telling) ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการดำเนินงานให้ กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมต่ำ ไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจ หรือจะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น ๒. แบบขายความคิด (Selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะทำและให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้น ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น ๓. แบบมีส่วนร่วม (Participating) เน้นการติดต่อสื่อสารสองทางและความร่วมมือ ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มีความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะให้ทำงานนั้น ๔. แบบมอบอำนาจ (Delegating) ให้ความเป็นอิสระในการทำงานมาก ใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ และมีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น^{๓๖}

นอกจากทฤษฎีของ ผู้นำตามสถานการณ์ของ John van Maurik ได้กำหนดรูปแบบของการบริหารตามสไตล์ หรือ Situation Leadership Style ซึ่งมี ๔ รูปแบบ ดังนี้

แบบ ๑ การสั่ง/บงการ (Directing) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะคือการชอบสั่ง แต่ไม่ให้การช่วยเหลือ สนับสนุน ชอบให้ลูกน้องทำตามคำสั่งอย่างรวดเร็ว และอย่ามีปัญหา กับคำสั่ง ภาวะผู้นำแบบนี้เหมาะกับงานที่มีระยะเวลาดำเนินงานสั้น ๆ หรือกับลูกน้องที่เพิ่งเคยทำงานแบบนี้เป็นครั้งแรก หรือลูกน้องที่เพิ่งเริ่มต้นชีวิตการทำงาน ใช้กับงานที่มีลักษณะง่าย ๆ

แบบ ๒ การสอน (Coaching) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะสั่งงานและคอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน เช่น เขาจะบอกว่า “นี่คืองานที่คุณต้องทำ และผมอยากให้คุณทำแบบนี้ ๆ ถ้าคุณมีปัญหาหรือต้องการความช่วยเหลือ มาหาผมได้ทันที”

แบบ ๓ การสนับสนุน (Supporting) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะจะให้การสนับสนุนมาก แต่ไม่ค่อยสั่งการหรือชี้แนะ เป็นวิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีลูกน้องระดับอาวุโสทำงานร่วมกัน ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงออกถึงความไว้วางใจในตัวลูกน้อง แต่นอกจากคอยให้ความช่วยเหลือแล้ว ผู้นำกับลูกน้องยังสามารถทำงานแก้ปัญหาร่วมกันได้

แบบ ๔ การมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะจะไม่ค่อยสั่งและคอยช่วยเหลือ ลูกน้องมีความสามารถอยู่ในระดับสูง และผู้นำก็ให้ความไว้วางใจในตัวลูกน้องคนนั้นอย่างมาก การมอบหมายงาน ไม่ได้หมายความว่า มอบหมายงานให้ลูกน้องแล้วก็ถอนตัวออกไปเลย

^{๓๖} ยาเป็น เรื่องจรูญศรี, แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.kroobannok.com/blog/20420> [๒ ธ.ค. ๕๕].

แต่ต้องคอยสนับสนุน มีส่วนร่วม และคอยอำนวยความสะดวก ช่วยให้ลูกน้องประสบความสำเร็จ ติดตามความก้าวหน้าตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุด รวมทั้งเข้าไปมีส่วนร่วมตามความจำเป็นเพื่อคุมทิศทาง และให้อยู่ในร่องในรอย ร่วมต่อสู้เพื่อให้สำเร็จ ขณะเดียวกัน ก็มองไปข้างหน้าคาดการณ์ล่วงหน้า ในสิ่งที่อาจจะผิดพลาดหลงทาง เตรียมแผนฉุกเฉินปรับเปลี่ยนได้ทันทีในกรณีที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น^{๓๗}

หัวใจสำคัญในการใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ คือ กำหนดระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม และปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำตามที่กำหนดไว้ สิ่งที่เห็นชัดเจนในแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ คือ ความคิดที่ว่าผู้นำควรจะช่วยให้ผู้ตามให้มีวุฒิภาวะเจริญเติบโตมากที่สุดเท่าที่พวกเขาสามารถและเต็มใจที่จะมีได้ การพัฒนาผู้ตามนี้จะกระทำโดยปรับพฤติกรรมแบบภาวะผู้นำทั้ง ๔ แบบ ไปตามเส้นโค้งรูประฆัง การพิจารณาแบบภาวะผู้นำแบบใดที่ควรนำมาใช้กับบุคคลในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น นั้น พิจารณาจากขั้นตอนดังนี้^{๓๘}

ขั้นที่ ๑ พิจารณาว่ากิจกรรมของบุคคล หรือ กลุ่มที่ต้องการใช้อิทธิพล เป็นกิจกรรมประเภทใดของแต่ละประเภท เหล่านี้แตกต่างกันไปตามความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ตัวอย่างเช่น หัวหน้างานธุรการ มีความรับผิดชอบในด้านหนังสือ เอกสารต่าง ๆ การเงินอื่น ๆ ฉะนั้น ก่อนที่ผู้นำจะเริ่มพิจารณาแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อใช้กับบุคคลแต่ละคนนั้น เขาจะต้องพิจารณาตัดสินว่า ลักษณะงานที่คนปฏิบัติอยู่นั้นเป็นลักษณะงานที่คนปฏิบัติอยู่นั้น เป็นลักษณะงานประเภทใด เมื่อตัดสินเรื่องลักษณะงานได้แล้วก็พิจารณาในขั้นต่อไป

ขั้นที่ ๒ พิจารณาความสามารถ การตั้งใจ (ระดับวุฒิภาวะ) ของบุคคลหรือของกลุ่ม ในแต่ละสายงาน

ขั้นที่ ๓ เป็นขั้นสุดท้าย พิจารณาว่าแบบภาวะผู้นำแบบใดใน ๔ แบบ ที่เหมาะสมในแต่ละงาน

สรุปว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์มุ่งเน้นการศึกษาไปที่การบริหารงานของผู้นำที่พฤติกรรม ๒ ลักษณะได้แก่ พฤติกรรมที่มุ่งงาน โดยให้ความสำคัญมากกว่ากำลังใจของบุคคลากร หรือผู้ตาม ส่วนพฤติกรรมที่มุ่งคน จะแสดงพฤติกรรมที่เป็นมิตร พยายามให้กำลังใจลูกน้องหรือผู้ตามอย่างดีที่สุดเพื่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน พุ่มเทร่างกาย แรงใจเพื่อให้งานหรือองค์บรรลุผลที่สำเร็จ นอกจากทฤษฎีนี้ยังอธิบายว่า พฤติกรรมของผู้นำจะประกอบไปด้วย ๔ รูปแบบ ได้แก่ แบบบงการ หรือแบบชี้แนะ ซึ่งจะใช้กฎ ข้อบังคับเป็นเกณฑ์ แบบสอนงาน ค่อยเป็นค่อยไปที่ละเล็กละน้อย แบบสนับสนุนจะค่อยให้กำลังใจ และมองเห็นความดีในการทำงานของพนักงาน และแบบมอบหมายงาน เป็นให้อำนาจในการตัดสินใจบางสิ่งบางอย่างแทนตัวผู้นำ ซึ่งจะให้ค่าของผู้ตามอย่างดีที่สุด

^{๓๗} John van Maurik, **Situational Leadership Style**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://www.deonetraining.com/view_leader_talk.php?id=18&PHPSESSID=a2ad3d6ad781b438c86f3b4c19ae63da [2 ธ.ค. 55].

^{๓๘} สิทธิศักดิ์ นิระมล, **ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์**, วารสารมิตรครู, ปีที่ ๓๒ ฉบับที่ ๖ ปีถัดหลัง, ๒๕๓๓.

ตารางที่ ๒.๗ ตารางสรุปทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ดิลก ถิอกกล้า, (๒๕๔๗, หน้า ๗๑)	การศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ/การปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่าง ๆ
เนตร์พัฒนา ยาวีราช, (๒๕๔๔, หน้า ๒๐๓-๒๐๔)	ผู้นำมี ๓ กลุ่ม ๑. ผู้นำแบบ AI และ AII เรียกว่าเป็นผู้นำแบบอัตตินิยม ๒. ผู้นำแบบ CI และ CII เรียกว่าเป็นผู้นำแบบกลุ่ม ๓. ผู้นำแบบ GI เรียกว่าเป็นผู้นำแบบกลุ่ม
สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, (๒๕๔๓, หน้า ๒๗๒)	อธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก
เนตร์พัฒนา ยาวีราช, (๒๕๕๖, หน้า ๒๐๔-๒๐๕)	๑. ผู้นำแบบสั่งการ (Directive) ๒. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive) ๓. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) ๔. ผู้นำแบบบรรลุผลสำเร็จสูงสุด (Achievement-Oriented)
เนตร์พัฒนา ยาวีราช, (๒๕๕๖, หน้า ๒๐๗)	แนวคิดทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดลอร์ องค์กรประกอบ ๓ ด้านคือ ๑. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relations) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานในการยอมรับในตัวผู้นำ ๒. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง เป้าหมายของงานที่จะต้องทำการกำหนดหน้าที่ของงาน ๓. การใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง ผู้นำเป็นผู้ให้คุณให้โทษแก่พนักงานได้

ตารางที่ ๒.๗ ตารางสรุปทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Hersey and Blanchard Situational Theory, อ้างในเนนทร์พัฒนา ยาวีราช, (๒๕๕๖, หน้า ๒๐๘-๒๐๙)	๑. ผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) ๒. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ๓. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) ๔. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating)
ยาเบ็น เรื่องจรูญศรี, [ออนไลน์], (๒ ธ.ค. ๒๕๕๕)	Hersey & Blanchard ถือว่าเป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้นในระยะแรกเรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (Life-Cycle Theory of Leadership) โดยได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็นสองมิติ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) และ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior)
John van Maurik, [ออนไลน์], (๒ ธ.ค. ๒๕๕๕)	รูปแบบของการบริหารตามสไตล์ ๔ แบบคือ Directing (สั่ง/บงการ) , Coaching (สอน), Supporting (สนับสนุน), Delegating (มอบหมายงาน)
สิทธิศักดิ์ นิระมล, (ปีที่ ๓๒ ฉบับที่ ๖ ปีภษหลัง, ๒๕๓๓)	กำหนดระดับวุฒิภาวะของผู้ตามและปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำตามที่กำหนดไว้ สิ่งที่เห็นชัดเจนในแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ คือ ความคิดที่ว่าผู้นำควรจะช่วยให้ผู้ตามให้มีวุฒิภาวะเจริญเติบโตมากที่สุดเท่าที่พวกเขาสามารถและเต็มใจที่จะมีได้ การพัฒนากลุ่มผู้ตามนี้ควรจะทำโดยปรับพฤติกรรมแบบภาวะผู้นำทั้ง ๔ แบบ

๒.๒.๑๐ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ทฤษฎีนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้ในทุกองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ผลการปฏิบัติงาน ทั้งของกลุ่มและของผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี (Organizational Citizenship

Behavior : OCB) รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และตัวแปรหรือปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย หรือเรียกว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง^{๓๙}

สำหรับ Burns กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน ๓ ลักษณะ คือ^{๔๐}

๑. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการ อยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

๒. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่ายคือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรมความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

๓. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม ซึ่งจะเห็นได้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองถึงภาวะที่จะต้องปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในทุกด้าน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

๑) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าคล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

๒) เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

^{๓๙} รัตติกรณ จงวิศาล, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://sites.google.com/site/mbakrabi/phawa-phuna-laea-kar-brihar-kar-peliynpaelng> [๒ ธ.ค.๕๕]

^{๔๐} Burns , Leadership, ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม ๒๕๓๘, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://kanha-boss.blogspot.com/๒๐๑๑/๐๗/transformational-leadership.html> [๒ ธ.ค.๕๕].

๓) เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

๔) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

๕) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

๖) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสับสนซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

๗) เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้^{๔๑}

สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่จะพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้มีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดี และมีความเชื่อถือในตัวผู้นำ พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำที่ดี จะต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ความสามารถ และได้มีการเปิดโอกาสให้เกิดการพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ โดยการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามรักและมีความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ ๒.๘ ตารางสรุปทฤษฎีภาวะผู้นำตามการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
รัตติกรณ์ จงวิศาล, [ออนไลน์], (๒ ธ.ค. ๒๕๕๕)	ทฤษฎีนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้ในทุกองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ผลการปฏิบัติงาน ทั้งของกลุ่มและของผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี รวมถึง การพัฒนาบุคลากรในองค์การ และตัวแปรหรือปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย
Burns, [ออนไลน์], (๒ ธ.ค. ๒๕๕๕)	๑. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ๒. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ๓. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership)

^{๔๑}เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.gotoknow.org/blogs/posts/384595> [๒ ธ.ค. ๕๕].

๒.๒.๑๑ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามพื้นฐานการใช้อิทธิพล (Influence-Based Theory)

ภาวะผู้นำในปัจจุบันได้มีการพัฒนาภาวะผู้นำขึ้นมาใหม่ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สมควรจะกล่าวถึงคือ ภาวะผู้นำที่มีบารมีกับภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง^{๔๒}

๑ ภาวะผู้นำที่มีบารมี (Charismatic Leadership) มีผู้นำที่มีบารมีเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ของโลก เช่น โรนัลด์ เรแกน มาติน ลูเธอร์ คิงวอลท์ ดิสเนย์ แฟรงคลิน ดี รูสเวลท์ นายพล นอร์แมน ซวาคอร์ฟ เป็นต้น ภาวะผู้นำที่มีบารมีนี้เป็นการกลับไปสู่แนวคิดของภาวะผู้นำสมัยก่อนที่ว่าใครก็ตามที่มีความสามารถส่วนตัวจะก่อให้เกิดผลกระทบอย่างลึกซึ้งและเกินกว่าปกติต่อบุคคลอื่น บุคคลที่เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีบารมี คือ Robert House เสนอว่าผู้นำที่มีบารมีเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นตนเองสูง มีอุดมการณ์ มีความคิดที่ทำให้น่าเชื่อถือและมีความต้องการสูงที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น แนวคิดของภาวะผู้นำที่มีบารมีจึงมีลักษณะคล้ายกับภาวะผู้นำตามแนวคุณลักษณะ ซึ่งมีสมมติฐานว่าบารมีเป็นลักษณะส่วนตัวของผู้นำ บารมีเป็นรูปแบบของการให้เกิดความดึงดูดใจระหว่างบุคคลที่ดลบันดาลให้เกิดการสนับสนุนและยอมรับบุคคลที่มีบารมีนั้นที่สำคัญผู้นำที่มีบารมีจะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นมากกว่าคนที่ไม่มีบารมี เช่นผู้บังคับบัญชาที่มีบารมีสูงจะประสบความสำเร็จในการใช้อิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีบารมี ดังนั้น อิทธิพลเป็นส่วนสำคัญที่สุดของความเป็นผู้นำที่มีบารมี

๒ ภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) บุคคลสำคัญที่ศึกษาผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ J.M. Burns และ Bernard M. Bass ซึ่งระบุว่าผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมี ๒ ลักษณะ คือ ผู้นำที่เปลี่ยนแปลงโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม กับผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการของผู้ตามให้เป็นไปในทางที่ดี จากผลการวิจัยสรุปว่าผู้นำที่เปลี่ยนแปลงโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม Transactional Leadership เป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงโดยการจูงใจให้ทำงานหนักจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้วิธีการช่วยคนเหล่านั้น รู้จักรับผิดชอบในงาน ระบุให้เห็นเป้าหมายอย่างชัดเจน เกิดความเชื่อมั่นและมีความเข้าใจว่าหากทำงานบรรลุตามเป้าหมายเขาจะได้รับผลตอบแทนอย่างไร ส่วนผู้นำแบบ Transformational Leadership เป็นการเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ของแต่ละคนให้เป็นผลประโยชน์ที่ดีขึ้นขององค์กร เป็นวิธีการช่วยพัฒนาให้มอง ในแนวใหม่ แก้ปัญหาแนวใหม่ ทำให้คนกล้าทำการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ระวังและกระตุ้นให้ใช้ ความพยายามที่มากขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จมากกว่าเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มีจิตสำนึกมีความมุ่งมั่นเปลี่ยนแปลงความรู้สึกที่มุ่งผลประโยชน์ตัวเองไปเน้นประโยชน์ขององค์กรและของกลุ่ม อาจกล่าว ได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงตัวเองไปในทางที่ดีขึ้น เพราะเห็นผู้นำเป็นแบบอย่างของความดี เช่น การเห็น

^{๔๒} พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, องค์การและการบริหารจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: ริงค์ ปียอนด์ บุ๊คส์ จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๙๘.

แก่ส่วนรวม การเสียสละ ความเรียบง่าย ไม่ละโมภ ไม่เอาเปรียบ ฉลาด มีความคิดริเริ่ม ซึ่งหากเปรียบเทียบกับ Transactional Leadership เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามประสบผลสำเร็จของตัวเองโดยทำงานขององค์การก็ได้รับประโยชน์ตามเป้าหมายด้วย เมื่อมองในแง่ของผลงาน ผู้นำแบบ Transformational Leadership ทำให้องค์การบรรลุผลมากกว่าเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ ผู้นำจะใช้อำนาจอ้างอิงทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ผลมากกว่าที่วางแผนไว้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโต ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีองค์ประกอบหลักด้วยกันในแต่ละด้าน คือ ๑) องค์ประกอบด้านบารมีหรืออิทธิพลเชิงอุดมคติ ๒) การจูงใจเพื่อสร้างแรงดลใจ ๓) การกระตุนทางปัญญา และ ๔) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ตารางที่ ๒.๙ ตารางสรุปทฤษฎีภาวะผู้นำตามพื้นฐานการใช้อิทธิพล

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต, (๒๕๕๒, หน้า ๑๙๘)	ภาวะผู้นำที่มีบารมีเกิดตามที่มีความสามารถส่วนตัว จะก่อเกิดผลกระทบอย่างลึกซึ้งและเกินกว่าปกติต่อบุคคลอื่น ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มี ๒ ลักษณะคือ ผู้นำที่เปลี่ยนแปลงโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการของผู้ตามให้เป็นไปในทางที่ดี

๒.๓ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา

โดยรูปศัพท์ การพัฒนามาจากคำภาษาอังกฤษว่า Development แปลว่า การเปลี่ยนแปลงทีละเล็กละน้อย โดยผ่านลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้น เติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และเหมาะสมกว่าเดิมหรืออาจก้าวหน้าไปถึงขั้นที่อุดมสมบูรณ์เป็นที่น่าพอใจ^{๔๓}

พัฒนา : พัฒน, พัฒนะ น. ความเจริญ พัฒนา ทำให้เจริญ^{๔๔} ความหมายและ ในทางพุทธศาสนา

^{๔๓} ปกรณ์ ปรียากร, ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาในการบริหารการพัฒนา, (กรุงเทพฯ : สามเจริญพานิช. ๒๕๕๔) หน้า ๑๘-๖๕.

^{๔๔} พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔. เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคล เฉลิมพระชนมพรรษา ๗ รอบ ๕ ธันวาคม ๒๕๕๔ (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์ พับลิเคชั่นส์ จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๘๒๗.

การพัฒนา มาจากคำภาษาบาลีว่า วัฒนะ แปลว่า เจริญ แบ่งออกได้เป็น ๒ ส่วน คือ การพัฒนาคน เรียกว่า ภาวนา กับการพัฒนา สิ่งอื่น ๆ ที่ไม่ใช่คน เช่น วัตถุสิ่งแวดลอมต่าง ๆ เรียกว่า พัฒนา หรือวัฒนา เช่น การสร้างถนน บ่อน้ำ อ่างเก็บน้ำ เป็นต้น ซึ่งเป็นเรื่องของ การเพิ่มพูนขยาย ทำให้มากหรือทำให้เติบโตขึ้นทางวัตถุและได้เสนอข้อคิดไว้ว่า คำว่า การพัฒนา หรือ คำว่า เจริญ นั้นไม่ได้แปลว่าทำให้มากขึ้น เพิ่มพูนขึ้นอย่างเดียวนั่น แต่มีความหมายว่าตัดหรือทิ้ง เช่น เจริญพระเกศา คือ ตัดผม มีความหมายว่า รก เช่น นุสยา โลก วทมน แปลว่า อย่างเป็นคนรกโลกอีกด้วย ดังนั้น การพัฒนาจึงเป็นสิ่งที่ทำแล้วมีความเจริญจริง ๆ คือ ต้องไม่เกิดปัญหาติดตามาหรือไม่เสื่อมลงกว่าเดิม ถ้าเกิดปัญหาหรือเสื่อมลง ไม่ใช่เป็น การพัฒนา แต่เป็นหายนะ ซึ่งตรงกันข้ามกับการพัฒนา^{๔๕}

คำว่า “พัฒนา” เป็นคำกริยา แปลว่า ทำให้เจริญ ทำให้ยั่งยืนถาวร ดังนั้น การพัฒนายังคือการทำให้เจริญ^{๔๖}

พระพุทธศาสนามีหลักการและกระบวนการพัฒนามนุษย์ที่วางไว้ชัดเจนจากพระไตรปิฎกพบว่า พระพุทธเจ้าได้ทรงอธิบายถึงธรรมชาติของความเป็นมนุษย์ไว้ตั้งแต่เริ่มปฏิสนธิเป็นปฐมชีวิตจนเต็มโตในครรภ์มารดาเมื่อคลอดแล้วจึงเป็นสภาวะรวมของชั้น ๕ คือ รูป เวทนา สัญญา สังขารและวิญญาณ ชั้น ๕ นี้เมื่อสรุปย่อเหลือเพียง ๒ คือ รูปกับนาม การพัฒนามนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา จึงมีลักษณะที่บูรณาการต้องได้รับการหล่อเลี้ยงบำรุง และส่งเสริมไปพร้อมกันทั้งหมดอย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน กล่าวคือทางด้านร่างกายนั้น ต้องยึดหลักของศีลในการควบคุมพฤติกรรมต่างๆ และยึดหลักของความพอเหมาะพอดีในการเลี้ยงดูเช่นการให้อาหาร การพักผ่อน การอยู่อาศัย การรักษาโรค ทางด้านจิตใจ ต้องยึดหลักของสมาธิ ศีล การบริหารจัดการจิตใจให้ลดละอกุศล มีความบริสุทธิ์แจ่มใส ทางด้านปัญหายึดหลักของความรู้คิดมีเหตุผลเพื่อหลุดพ้นจากทุกข์ มุ่งสู่อิสระภาพอันสมบูรณ์ นอกจากนี้พระพุทธศาสนายังวางหลักการทางด้านสังคมให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันได้อย่างมีสันติ โดยยึดหลักของวิชา และกรุณา^{๔๗}

^{๔๕} พระราชวรมุนี, (ประยุทธ์ ปยุตโต). ทางสายกลางของการศึกษาไทย (พิมพ์ครั้งที่ ๒). (กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ๒๕๓๙) หน้า ๓๒.

^{๔๖} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), การพัฒนาที่ยั่งยืน, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิโกลบอลทอง, ๒๕๓๙), หน้า ๔๗.

^{๔๗} ทิศนา ขัมมณี และคณะ, หลักการและรูปแบบการพัฒนาเด็กปฐมวัยตามวิถีไทย, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๒๘-๒๙.

ตารางที่ ๒.๑๐ ตารางสรุปความหมายของการพัฒนา

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ปกรณ ปรียากร (๒๕๕๔, หน้า ๑๘-๑๙)	รูปศัพท์จากคำ Development แปลว่า การเปลี่ยนแปลง ทีละเล็กละน้อย ผ่านลำดับขั้นตอน ไปสู่ระดับที่สามารถ ขยายตัว เติบโตขึ้น การปรับปรุงให้ดีขึ้น ถึงขั้นอุดมสมบูรณ์ เป็นที่พอใจ
พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (๒๕๕๔, หน้า ๘๒๓)	พัฒนา : พัฒน , พัฒนะ น. ความเจริญ พัฒนา ทำให้เจริญ
พระราชวรมณี (ประยูร ปยุตโต) (๒๕๓๙, หน้า ๓๒)	ภาษาบาลีว่า วัฒนะ แปลว่า เจริญ แบ่งออกได้ ๒ ส่วน คือ การพัฒนา เรียกว่า ภาวนากับการพัฒนาสิ่งอื่น ๆ ที่ไม่ใช่คน/การพัฒนาจึงเป็นสิ่งที่ทำแล้วมีความเจริญจริง ๆ
ทัศนา แคมณีและคณะ (๒๕๔๖, หน้า ๒๘-๒๙)	การพัฒนามนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา จึงมีลักษณะที่ บูรณาการต้องได้รับการหล่อเลี้ยงบำรุง และส่งเสริมไป พร้อมกันทั้งหมดอย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน
พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) (๒๕๓๙, หน้า ๔๗)	เป็นคำกริยา แปลว่า ทำให้เจริญ,ทำให้ยั่งยืนถาวร

๒.๓.๑ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจและเป็นหัวข้อวิจัยกันอย่างกว้างขวาง และหมายถึงแนวคิด หน้าที่ กระบวนการ หมายถึง ฝ่ายหรือแผนงาน รวมทั้งเป็นวิชาชีพ นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เคยเรียกว่า “การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)” ต่อมานักวิชาการรุ่นหลังอีกเป็นจำนวนมากที่ให้ความสนใจ ทำการศึกษาศาสตร์และวิธีปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และได้ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคลในระดับองค์กร เช่น นิยามของนักวิชาการ ดังต่อไปนี้ การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นกระบวนการที่พยายามเตรียมข้อมูล ทักษะและความเข้าใจให้กับพนักงานเพื่อให้สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้^{๔๘}

^{๔๘}Ivancevich, John M, *Human Resource Management*, 10th ed. (New York: McGraw-Hill. 2007), p. 393.

บางท่านกล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจ้ดระบบและการวางแผนออกแบบกิจกรรม เพื่อการเตรียมการให้สมาชิกในองค์การได้ในโอกาสในการเรียนรู้ที่จำเป็นต่อทักษะการทำงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต^{๔๙} นักวิชาการให้นิยามความหมายการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดประสบการณ์เรียนรู้ให้แก่บุคคลเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และ/หรือเพื่อให้บุคคลมีความงอกงามเติบโตทางจิตใจ^{๕๐} การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มักจะรวม ๓ สิ่ง คือ การตระหนัก รู้ถึง ความซับซ้อนของการจัดการการเปลี่ยนแปลง ความต้องการเพื่อความอยู่รอด และการปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญเฉพาะการฝึกอบรมไปเป็นการแสวงหาแนวคิดและทิศทางใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษหน้า^{๕๑}

นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เริ่มจากการพัฒนาความรู้ ทักษะ และศักยภาพของบุคคลโดยมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้^{๕๒} ส่วนในทัศนะของนักวิชาการชาวไทย กล่าวว่า การพัฒนาพนักงานเป็นกรรมวิธีเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคนทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติ นับรวมถึงการทำให้สมรรถนะเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานมุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร^{๕๓} สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกระทำทุกอย่างเพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพและพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ^{๕๔} ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่นายจ้างจัดการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรของตนในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร^{๕๕} นักวิชาการบางท่านให้นิยามว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะฝีมือโดยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

^{๔๙}Werner and DeSimone, **Human Resourcement Management**, (U.S.A.: McGraw-Hill, 2006), p. 5.

^{๕๐}Nadler & Nadler, อ้างในชูชัย สมิทธิไกร, **การฝึกอบรมบุคลากร**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๖.

^{๕๑}Grieves, Jim, **Strategic Human Resource Development**, (Sage Publications, London, 2003), p. 13.

^{๕๒}Armstrong, M., & Baron, A. **Strategic HRM: The Key to improved Business Performance**, (London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2006), p. 20.

^{๕๓}ธัญญา ผลอนันต์, **Human Resource Focus**, (กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิค, ๒๕๔๗), หน้า ๔๙.

^{๕๔}นราธิป ศรีราม, **การวางแผนทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอนมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ ๘-๑๕, ๒๕๕๐), หน้า ๒๘.

^{๕๕}สุจิตรา ธนानันท์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๓๕.

เพิ่มขึ้นและเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้^{๕๖} หรือบางท่านสรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถและศักยภาพของ ทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อให้องค์กรสามารถ บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ จากความหมายดังกล่าวข้างต้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึง หมายความว่า เป็นการเพิ่มศักยภาพและพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และการปรับเปลี่ยน ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ตารางที่ ๒.๑๑ ตารางสรุปความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Ivancevich, John M. (2007, p. 393)	การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นกระบวนการที่พยายาม เตรียมข้อมูล ทักษะและความเข้าใจให้กับพนักงาน เพื่อให้สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้
Werner and DeSimone (2006, p. 5)	เป็นการจัดระบบและการวางแผนออกแบบกิจกรรม เพื่อเตรียมการให้สมาชิกในองค์กรได้มีโอกาส ในการเรียนรู้ที่จำเป็นต่อทักษะการทำงานทั้งใน ปัจจุบันและอนาคต
Nadler & Nadler อ้างใน ชูชัย สมितिไกร (๒๕๔๒, หน้า ๖)	การจัดประสบการณ์เรียนรู้ให้แก่บุคคลเพื่อปรับปรุง การทำงานให้ดีขึ้น และ/หรือเพื่อให้บุคคลมีความ งามงามเติบโตทางจิตใจ
Grievess (2003)	รวม ๓ สิ่ง คือ การตระหนักรู้ถึงความซับซ้อนของ การจัดการการเปลี่ยนแปลง ความต้องการเพื่อ ความอยู่รอด และการปรับเปลี่ยนเป็นการแสวงหา แนวคิดและทิศทางใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในศตวรรษหน้า

^{๕๖} อนิวัช แก้วจันทน์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (สงขลา: นำศิลป์โฆษณาจำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๑๒๐.

ตารางที่ ๒.๑๑ ตารางสรุปความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Armstrong and Baron (2002)	การพัฒนาความรู้ ทักษะ และศักยภาพของบุคคลโดยมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้
ัญญา ผลอนันต์ (๒๕๔๗, หน้า ๔๙)	กรรมวิธีเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคนทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติ นับรวมถึงการทำให้สมรรถนะเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานมุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร
นราธิป ศรีราม (๒๕๕๐, หน้า ๒๘)	เป็นการกระทำทุกอย่างเพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพและพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
สุจิตรา ธนนันท์ (๒๕๕๐, หน้า ๓๕)	การที่นายจ้างจัดการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรของตนในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร
อนิวัช แก้วจำนงค์ (๒๕๕๔, หน้า ๑๒๐)	การดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ประสพการณ์และทักษะฝีมือโดยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในอนาคตได้
พิชิต เทพวรรณ (๒๕๕๔, หน้า ๑๕๖)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถและศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์การและกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้

๒.๓.๒ กระบวนการการพัฒนาในการจัดการทุนมนุษย์

การพัฒนาในการจัดการทุนมนุษย์ เป็นกระบวนการสำคัญในการแปลงสินทรัพย์มนุษย์ในองค์กรให้เป็นทุน ทุนมนุษย์เป็นพลังสำคัญในการเพิ่มผลผลิตภาพของแรงงาน และสร้างความมั่งคั่งให้กับองค์กรและประเทศชาติ การแปลงสินทรัพย์มนุษย์ให้เป็นทุนเกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้ การจัดการองค์ความรู้เป็นเครื่องมือในการแปลงทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุน การจัดการทุนมนุษย์ประกอบด้วย ๒ แนวทางคือ แนวทางแรกเน้นที่การสร้างและการจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ที่เป็นประโยชน์ แนวทางที่ ๒ เน้นการใช้ความรู้เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้ความรู้ การแบ่งปันความรู้และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การแปลงทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุน สามารถกระทำได้ตามกระบวนการดังนี้^{๕๗}

๑. การสร้างและการจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ (Creation and Acquisition)

เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร องค์การอาจหาความรู้ที่ต้องการได้จาก ๓ แหล่งหลัก ๆ คือ ๑) การซื้อหา ๒) การจัดหาและจัดจ้าง และ ๓) การพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของพนักงาน ด้วยการกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์หาแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาวิธีการทำงาน

๒. การจัดระบบความรู้ (Codification) มีจุดประสงค์เพื่อให้ความรู้ที่กระจัดกระจาย

อยู่ในองค์กร หรืออยู่ในสมองของผู้ปฏิบัติงานมีความชัดเจน มีการถ่ายทอดความรู้จากระดับตัวบุคคลและความรู้ในการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสร้างสมไว้ไปสู่ระดับองค์กร ซึ่งหมายถึงองค์การต้องพยายามสร้างสภาพแวดล้อมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปลดปล่อยความรู้ที่มีอยู่ออกมาเพื่อใช้ประโยชน์ในการทำงานให้มากที่สุด และช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีโอกาสนในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การจัดระบบความรู้ ความสามารถ กระทำได้หลายวิธี ตั้งแต่การบันทึกเป็นเอกสาร การบรรยาย การอภิปราย การใช้ระบบคอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

๓. การกระจายจ่ายแจกความรู้ในองค์กร (Distribution) เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์

ทุกคนในองค์กรได้เข้าถึงและใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งอาจต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการกระจายจ่ายแจกความรู้ในองค์กร การกระจายข้อมูลความรู้ ระบบการกระจายข้อมูลข่าวสาร และองค์ความรู้ในองค์กรจะต้องเป็นระบบที่ใช้งานได้ง่าย มีความสะดวก และเป็นมิตรกับผู้ใช้งาน จึงจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรไม่รู้สึกว่าเป็นปัญหาหรือภาระเพิ่มเติมจากการปฏิบัติงานในหน้าที่การใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน (Use) ความรู้จะไม่เกิดประโยชน์ หากไม่นำไปแก้ปัญหาขององค์กรหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้องค์กรพัฒนาขีดความสามารถ

^{๕๗} จิตติมา อัครธิตพิงศ์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พระนครศรีอยุธยา: เอกสารประกอบการสอน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๕๗), หน้า ๓-๕.

ในการแข่งขัน องค์การที่สร้าง จัดระบบ และแจกจ่ายความรู้ แต่ไม่มีผู้นำความรู้ไปใช้ องค์การนั้นก็จะเปรียบเสมือนห้องสมุดที่เต็มไปด้วยหนังสือที่ไม่มีคนอ่าน องค์การจะต้องสร้างระบบที่กระตุ้นให้คนนำความรู้ไปใช้เช่นเดียวกับทรัพย์สินอื่น ๆ ที่องค์การต้องไปใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ในฐานะที่เป็นทุน

ความรู้เป็นทรัพย์สินขององค์การที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะต้องมีการสร้างคุณค่า (Value) มีการบำรุงรักษา เพิ่มพูน (Nourish) แบ่งปัน (Share) และใช้เป็นอย่างระบบ (Use) เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันจึงมองทรัพยากรมนุษย์เป็นทุน และผู้บริหารขององค์การทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนจำเป็นต้องมองให้ทะลุว่าพนักงาน เจ้าหน้าที่ และผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีสภาพเป็นทุน (Capital) มิใช่เป็นเพียงแค่ปัจจัยการผลิตที่ไร้จิตวิญญาณ และเป็นต้นทุน (Costs) ดังนั้นการใส่ใจในคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน (Quality of Life) และการช่วยสร้างความสมดุลให้กับชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวจึงเป็นแนวทางสำคัญอีกประการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทุนขององค์การ องค์การจะมี ความเจริญก้าวหน้าและมีขีดความสามารถในการแข่งขันจะต้องมีทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอ เหมาะสม ความรู้เกิดจากประสบการณ์ของมนุษย์และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับสิ่งแวดล้อมขององค์การ การจัดการความรู้จึงต้องเน้นที่ตัวทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรม โครงสร้าง และเทคโนโลยีขององค์การ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นำไปสู่ความสำเร็จสามารถกระทำได้หลายวิธี การพัฒนาด้วยการให้ความรู้ กระทำได้ด้วยการพัฒนาการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยการสอน การชี้แนะ การฝึกอบรม การฝึกทักษะ การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งการเรียนรู้ด้วยตนเองได้มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในต่างประเทศ สำหรับสังคมไทยยังถือว่ามีประสิทธิภาพน้อยมาก การเรียนรู้ด้วยตนเองจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การของไทยจะต้องเปลี่ยนวิธีคิด โดยที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะต้องกระทำเป็นตัวอย่าง การสร้างวัฒนธรรมองค์การในการเรียนรู้จึงเกิดขึ้นได้ เพราะการขาดวินัยที่เกิดจากความเคยชินกับเรื่องเดิม ๆ จึงต้องแก้ไขด้วยการนำระบบมาเป็นบรรทัดฐาน องค์การต้องมีการกำหนดขั้นตอนการเรียนรู้ในสายงานให้รู้ว่ามีการเรียนรู้เกิดขึ้นจริงในด้านของทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องตระหนักว่าการได้ซึ่งตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน ตัวพนักงานต้องไปเพิ่มความรู้อาเอง แต่องค์การมีหน้าที่จัดทรัพยากรรองรับไว้ให้ เช่น การสร้างพี่เลี้ยงในองค์การ การเปิดทางให้พนักงานสามารถให้คำแนะนำ เป็นพี่เลี้ยง และอธิบายข้อมูลการจัดบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การตั้งคำถาม การศึกษาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การจัดทำแผนป๋ายรณรงค์โฆษณา การมอบหมายงานให้ฝึกคิด การแบ่งปันความคิด การเล่นเกม การจัดมุมการศึกษา การสนับสนุนการศึกษาในระบบทางไกล บางองค์การได้ให้ความรู้กับทรัพยากรมนุษย์ด้วยการให้การเรียนรู้งานอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยถือเป็นวัฒนธรรมที่เอื้อต่อกัน ให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนต้องเรียนรู้และเอื้อในการทำงานซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นการสร้างพฤติกรรมใหม่ของทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำไปใช้ได้ และนำมาเป็นประเด็นกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จแข่งขันได้

ดังนั้น การลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องกล้าลงทุนพัฒนาพนักงาน เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ของกิจการในการเพิ่มรายได้เปรียบในการแข่งขัน

ตารางที่ ๒.๑๒ ตารางสรุปกระบวนการการพัฒนาในการจัดการทุนมนุษย์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
จิตติมา อัครธิพิงศ์ (๒๕๕๗, หน้า ๓-๕)	๑. การสร้างและการจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ๒. การจัดระบบความรู้ ๓. การกระจายจ่ายแจกความรู้ในองค์กร ๔. การใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน

๒.๓.๓ ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันเศรษฐกิจระดับประเทศและระดับโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ประเทศต่าง ๆ องค์กรภาครัฐและเอกชนอยู่ในภาวะต้องแข่งขันกันเพื่อความอยู่รอดต่างพยายามหาแนวทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้มากนักย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์กร องค์กรต่าง ๆ จึงได้หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยแนวความคิดเกี่ยวกับความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่แตกต่างกัน และมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ดังที่เคยให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กรได้ปรับเปลี่ยนมาเป็นต้นทุนมนุษย์ (Human Capital) ทรัพยากรมนุษย์เคยเป็นเพียงปัจจัยการผลิตกลายมาเป็นทุนเพื่อองค์กรจะใช้หรือลงทุนที่ต้องการให้คุณค่ากลับคืนสู่องค์กรด้วยระบบต่าง ๆ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน

แนวทางหรือขอบเขตการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่องมีความครอบคลุมเรื่องสำคัญ ๕ เรื่อง ดังนี้

๑. การสร้างผลงานให้ดีขึ้น (Performance) เป็นการพัฒนาที่เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ และงานในสายงานที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ
๒. เพิ่มระดับความสามารถให้สามารถทำในสิ่งที่ยากขึ้นมากขึ้นได้ (Potential) แม้ว่าความสามารถนั้นจะไม่ตรงหรือสูงกว่าระดับงานที่รับผิดชอบก็ตาม เพราะองค์กรต้องการทุนมนุษย์ที่เก่ง มีความสามารถทั้งในแนวตั้งและแนวนอน
๓. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หมายถึงการวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ เป็นเรื่องที่ต้องวัดได้ ซึ่งในประเด็นนี้บางกิจการ เช่น บริษัท Siemens มองว่าเป็นคนละส่วนกัน แต่เมื่อนำการพัฒนาทุนมนุษย์บวกด้วยค่าตอบแทนผ่านการพิจารณาในมุมมองด้านการเงิน ด้านพนักงาน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการ โดยที่

ความสามารถจะเน้นการพัฒนา การประเมินผลลัพธ์จะเน้นที่การจ่ายเงิน เมื่อสองตัวรวมกัน คือ เส้นทางสายอาชีพ (Career Path) การจะสร้างทุนมนุษย์จะต้องนำความสามารถกับเงินมารวมกัน

๔. คลังคนเก่ง (Talent Inventory) องค์การต้องมีฐานข้อมูลคนเก่งที่ระบุให้ได้ว่า ความสามารถที่จำเป็นสำหรับอนาคตของคนเก่งมีอะไรเป็นองค์ประกอบ

๕. ดัชนีทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Scorecard) หรือการประเมินสมรรถนะระบบทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรงได้ทราบสภาพปัจจุบันและปัญหาของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้พัฒนาผลการปฏิบัติงานหรือปฏิบัติราชการต่อไปในอนาคต

ตารางที่ ๒.๑๓ ตารางสรุปขอบเขตการพัฒนาทุนมนุษย์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
จิตติมา อัครติพิงค์ (๒๕๕๗, หน้า ๘)	๑. การสร้างผลงานให้ดีขึ้น ๒. เพิ่มระดับความสามารถให้สามารถทำในสิ่งที่ยากขึ้น มากขึ้นได้ ๓. การจัดการผลการปฏิบัติงาน ๔. คลังคนเก่ง ๕. ดัชนีทรัพยากรมนุษย์

แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรต้องจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล และการแลกเปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเรียนรู้จากกันและกัน มีการจัดการความรู้ มี E-Learning และมีระบบพี่เลี้ยงหรือ Mentor ที่ดี

หากจะพิจารณาขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักการประเมินสมรรถนะระบบทรัพยากรมนุษย์ อาจระบุขอบเขตตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานได้ ดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นคุณลักษณะร่วมของทรัพยากรมนุษย์ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั้งองค์การ หรือทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก ๕ ด้าน ดังนี้

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

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Fractional Competency) เป็นคุณลักษณะเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ทุนมนุษย์แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น สมรรถนะประจำกลุ่มงานโดยรวมประกอบด้วยสมรรถนะ ๒๐ ด้านบางองค์การอาจเลือกแยกตามระดับของหน่วยงาน บางองค์การพยายามเปิดโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถมากที่สุด ซึ่งขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลในการเพิ่มมูลค่าให้กับตนเอง สมรรถนะประจำกลุ่มงานโดยรวม มีดังนี้

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

จากสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานดังกล่าว สามารถยึดเป็นขอบเขตกว้าง ๆ ที่มีความครอบคลุมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การใดประสงค์ที่จะเลือกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมอย่างไรขึ้นอยู่กับมุมมอง นโยบาย และขนาดขององค์การ ขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์อาจพิจารณาจำแนกเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ระดับมหภาคและทุนมนุษย์ระดับจุลภาคดังนี้

๑. การพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับมหภาค เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับชาติ ได้แก่การพัฒนากำลังคนและประชากรของประเทศ โดยใช้มาตรการเกี่ยวกับการคิด การศึกษา การจ้างงานและการมีงานทำ ขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์อาจเลือกใช้สมรรถนะหลักและขอบเขตของสมรรถนะประจำกลุ่มงานเป็นขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ได้ครอบคลุม เพียงแต่การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นการพัฒนาระดับมหภาค

๒. การพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับจุลภาค เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ระดับองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มสมรรถนะของทุนมนุษย์ให้สามารถนำทุนมนุษย์มาลงทุนและให้ผลตอบแทนจากการลงทุนคุ้มค่า ขอบเขตของการพัฒนา สามารถใช้สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานเป็นขอบเขตในการพัฒนาได้เช่นกัน

การพัฒนาทุนมนุษย์ นักวิชาการบางท่านอาจมองว่าขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์มีความครอบคลุมถึงการสาธารณสุขและการอนามัย การศึกษา และการใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็น กรอบโครงสร้างของการพัฒนาทุนมนุษย์ซึ่งเป็นการมองทุนมนุษย์ในระดับมหภาคดังนี้

๑. การสาธารณสุขและการอนามัย หมายถึง การอนามัย การป้องกัน และการรักษาของแพทย์ ซึ่งครอบคลุมถึงบริการทางด้านอนามัยทั้งหมด เช่น

๑.๑ อาหารและโภชนาการ เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยอาหารและโภชนาการเพื่อพัฒนาให้ทุนมนุษย์ของประเทศมีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงด้วยการบริโภคโภชนาการที่มีประโยชน์มีคุณค่า มีการเรียนรู้ การบริโภคอาหารที่มีวิตามินครบทุกหมู่ตามหลักโภชนาการ

๑.๒ สุขภาพอนามัยเป็นการพัฒนาทั้งสุขภาพและสุขภาพจิต การพัฒนาสุขภาพอนามัยเป็นหน้าที่ของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งรวมถึงแพทย์ โรงพยาบาล คลินิกเพื่อรักษาผู้ป่วย งานอนามัย และการออกกำลังกาย เพื่อป้องกันไม่ให้อายุสั้นเจ็บป่วย มีร่างกายแข็งแรง รวมทั้งมีที่อยู่อาศัยและการเคหะ การสันทนาการ และเครื่องนุ่งห่ม เป็นต้น

๒. การศึกษา การให้การศึกษาเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะในตัวทุนมนุษย์ให้สูงขึ้น บทบาทของการศึกษาอยู่ในรูปของความรู้ ความสามารถ และทักษะที่แฝงอยู่ในทุนมนุษย์ การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการให้การศึกษา ประกอบด้วยการศึกษาในระบบ (Formal Education) เป็นการศึกษาที่จัดให้ในโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษา ตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงมหาวิทยาลัย การศึกษานอกระบบ (Nonformal Education) เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ไม่อยู่ในสถานศึกษาตามระบบการศึกษา เช่น การฝึกอบรม การฝึกอาชีพ การสัมมนา การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ การศึกษาผู้ใหญ่ และการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่าง ๆ การศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการศึกษาที่ไม่มีรูปแบบอาจเป็นการศึกษาโดยธรรมชาติ การได้ยิน ได้เห็นจากสื่อต่าง ๆ เช่น รายการวิทยุโทรทัศน์ รายการวิทยุกระจายเสียง การทำงาน การสังเกต นิทรรศการ อินเทอร์เน็ต และอื่น ๆ การศึกษานับได้ว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค เพราะเป็นสิ่งที่เพิ่มมูลค่าของทุนมนุษย์ ประเทศใด องค์การใดมีทุนมนุษย์ที่มีการศึกษา ประเทศและองค์การนั้นย่อมได้เปรียบในการแข่งขัน

๓. การใช้ทรัพยากรมนุษย์ หลังจากได้กล่าวถึงการพัฒนาทุนมนุษย์เกี่ยวกับเรื่อง การสาธารณสุขและการอนามัย และด้านการศึกษาแล้ว จะเห็นว่าล้วนเป็นสิ่งที่ลงทุนเพื่อหวังผลตอบแทนจากการลงทุน เพราะทุนมนุษย์เป็นทุนที่มีคุณค่าขององค์การที่สามารถเพิ่มมูลค่าได้ด้วยการลงทุน การนำทุนมนุษย์มาใช้และควบคุมให้เกิดผลตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่เกิดปัญหาการสูญเปล่า ดังนั้น ขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์จึงมีความครอบคลุม

๓.๑ ด้วยการเพิ่มอัตราการใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด ด้วยการเพิ่มความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ และสมรรถนะของทุนมนุษย์ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต

๓.๒ การเพิ่มแรงจูงใจและกระตุ้นให้ทุนมนุษย์ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากการลงทุนสูงสุด

๓.๓ จัดเตรียมโครงสร้างและกลไกของสถาบัน เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ทุนมนุษย์ได้สูงสุด

๓.๔ การค้นหาวิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพและสมรรถนะของทุนมนุษย์ เช่น ความเป็นผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ในตัวทุนมนุษย์

การกำหนดขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทางปฏิบัติจะมีความแตกต่างกันตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ การพัฒนาทุนมนุษย์ ตลอดจนลักษณะและขนาดขององค์การแต่ละแห่ง การกำหนดขอบเขตนอกจากจะแตกต่างกันตามความแตกต่างดังกล่าวแล้ว ยังขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อทุนมนุษย์อีกด้วย อย่างไรก็ตามขอบเขตความครอบคลุมของการพัฒนาทุนมนุษย์อาจยึดหลัก Human Resource Corecard โดยพิจารณาสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มเป็นขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ก็ได้ ทั้งนี้เพราะองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในปัจจุบันกำลังเปลี่ยนแปลงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถเฉพาะทาง (Specialist) ไปสู่ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถหลายทาง (Genelist) เพื่อสามารถทำงานได้หลากหลาย และพร้อมที่จะรับมือกับงานใดก็ได้จากองค์การ การจ่ายค่าตอบแทนจะค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงไปโดยนำความสามารถ (Competency) มาเป็นส่วนประกอบในการพิจารณา

๒.๓.๔ จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การก่อให้เกิดสิ่งแวดล้อมในองค์การที่มีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้ คือ^{๕๘}

๑. ความยุติธรรม (Equity)

มนุษย์คือสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ องค์การต้องสร้างสิ่งแวดล้อมของความนับถือ ความไว้วางใจและความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แสวงหา การพัฒนาพนักงานทั้งหมด โดยไม่คำนึงถึงชนชั้น ผิวสี หลักความเชื่อ ศาสนา ภาษา เชื้อชาติ วัฒนธรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องประกันว่าองค์การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นผลสัมฤทธิ์ และ ให้โอกาสที่เท่าเทียมกันกับพนักงานทุกคนเกี่ยวกับการวางแผนและการพัฒนาอาชีพ การบริหารอาชีพ การเลื่อนขั้นรางวัล การฝึกอบรมและการพัฒนา คุณภาพชีวิตการทำงาน เพื่อส่งเสริมความสามารถทางวิชาชีพ สิ่งดังกล่าวต้องการการสื่อสารความหมายเชิงความสัมพันธ์ผ่านระบบเปิด สนับสนุน และมีปฏิสัมพันธ์

^{๕๘} ชาญชัย อาจินสมาจาร, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (มปป., หน้า ๓๒-๓๖)

๒. ความสามารถทำงานได้ (Employability)

ในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงของทุกวันนี้ องค์กรได้ตัดทอนค่าใช้จ่ายของตัวเองลงโดยให้พนักงานลาออกจากงานด้วยแผนเกษียณตามความสมัครใจ ความสามารถทำงานได้ หมายถึง ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะของแต่ละคนในการทำงานของเขาเอง ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องยกระดับและสมรรถนะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เขามีแรงจูงใจ เข้าร่วมและรักษาไว้ และทำให้เขามีงานทำด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังควรให้โอกาสที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมคนหนุ่มสาวที่มองหางานทำเป็นครั้งแรกและคนว่างงาน

๓. ความสามารถในการปรับตัว/การสู้คู่แข่งได้ (Adaptaility/ Competitiveness)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยการปรับตัวของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาทักษะและการปรับทักษะใหม่ทางวิชาชีพของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สิ่งดังกล่าวจะทำให้เกิดความพอใจของพนักงานมากขึ้น และปรับปรุงการตัดสินใจในองค์กร

ตารางที่ ๒.๑๔ ตารางสรุปจุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ชาญชัย อาจินสมาจาร (มปพ., หน้า ๓๒-๓๖)	๑. ความยุติธรรม ๒. ความสามารถทำงานได้ ๓. ความสามารถในการปรับตัว / การสู้คู่แข่งได้

๒.๓.๕ เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มีเป้าหมายจำเพาะในการทำงานให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประสบความสำเร็จผู้นำทั้งหลายภายในองค์กรควรมีส่วนร่วมในโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ประเมินและพุดนโยบายที่ครอบคลุมความหลากหลายอย่างซัดถ้อยซัดคำ ในการทำสิ่งดังกล่าว ให้แสดงภาวะผู้นำที่จะกำจัดการกดขี่ทุกรูปแบบ ผลลัพธ์ก็คือ การส่งเสริมผลิตภาพ กำไร และการตอบสนองต่อตลาดโดยทำให้องค์กรและแรงงานมีการเคลื่อนไหว นี่คือนิยามแรกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการฝึกอบรมภาวะผู้นำสรุปได้ดังนี้^{๕๙}

^{๕๙} จิตติมา อัครธิพิงศ์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (พระนครศรีอยุธยา: เอกสารประกอบการสอน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๕๗), หน้า ๑๓.

๑. การก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์กร

เพื่อประกันว่า จำนวนบุคลากรที่มีพื้นฐานและประสบการณ์ที่มีทางอุตสาหกรรม ทั้งพนักงานทั่วไปและพนักงานผู้เชี่ยวชาญเฉพาะมีในระดับปฏิบัติการ นิเทศงาน และบริหาร มีเพียงพอ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์กร การกระตุ้นความหลากหลายในแรงงานช่วย ในการส่งเสริมสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานต้องการเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กรที่เชื่อใจพวกเขา ไม่ว่าพวกเขาจะมาจากพื้นเพเดิมหรือวัฒนธรรมอะไร เขาก็เหมือนกับผู้นำ ของเขา นั่นคือต้องการทำประโยชน์ มีส่วนร่วมในกำไร และเป็นแรงงานที่เคลื่อนไหวอยู่เสมอ

๒. การส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพ

เพื่อพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้พนักงานได้รับโอกาสอย่างเสมอภาค ในการขยายในองค์กรภายใต้พื้นฐานของการปฏิบัติงานและความสามารถของเขา อันจะเป็น การส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพ องค์กรควรประกันว่า ความรับผิดชอบเพื่อผลลัพธ์ได้รับตั้งแต่ ระดับล่าง เพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาความรู้สึกรับผิดชอบและความมั่นใจในตัวเอง

๓. การส่งเสริมความเจริญงอกงามและการพัฒนาบุคคล

พนักงานต้องมีความมั่นใจในหลักบริหารงานบุคคล นโยบายต้องยุติธรรม เพื่อส่งเสริม ความเจริญงอกงามและการพัฒนาส่วนบุคคล

๔. การผสมผสานเข้ากับธุรกิจ

ควรขยายและเพิ่มเนื้อหาของงาน เพื่อเขาจะได้ทำงานที่ส่งเสริมทีมงาน ให้โอกาสแก่เขา ในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และหลากหลาย ทำให้เขามีความพอใจมากขึ้น และงานก็มีความหมาย มากขึ้น สิ่งดังกล่าวจะประกันว่าถึงการผสมผสานทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่ธุรกิจ พนักงานที่แสดงให้เห็น ความถนัดพิเศษสำหรับทักษะต่าง ๆ จะได้รับประสบการณ์การฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่เหมาะสม

สรุปคำกล่าวข้างต้นเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ ๑) เพื่อก่อให้เกิด “องค์กรเรียนรู้” ๒) เตรียมพนักงานด้วยทักษะใหม่ ๆ ๓) เป็นกระบวนการที่ดำเนินอย่างต่อเนื่อง ๔) แสดงออกโดยวัฒนธรรมการสอนและการติดตามผล ระบบดำเนินตนเอง และนำโดยผู้เรียน

ตารางที่ ๒.๑๕ ตารางสรุปเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
จิตติมา อัครธิติพงศ์ (๒๕๕๗, หน้า ๑๓)	๑. การก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์กร ๒. การส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพ ๓. การส่งเสริมความเจริญงอกงามและการพัฒนา บุคคล ๔. การผสมผสานเข้ากับธุรกิจ

๒.๓.๖ ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การจัดการองค์การต่างนำหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้เพื่อความอยู่รอด สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและประสิทธิภาพในการดำเนินการ องค์การต่าง ๆ จึงมีความประสงค์ที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) อันหมายถึง ผลรวมของความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Expertise) และกำลังความสามารถ (Dedication) ของทรัพยากรมนุษย์ จากการสำรวจของวารสาร Fortune พบว่าธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จคือ ธุรกิจที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือ เป็นที่สนใจ สามารถจูงใจ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษ หรือมีพรสวรรค์ (Talented) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต่าง ๆ ต่างมีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การทุกระดับ ป้องกันความล่าช้า และเพื่อเตรียมตัวสำหรับการขยายในอนาคต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มประสบการณ์ในการเรียนรู้ (Learning Experience) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลเกี่ยวกับงานอย่างถาวรที่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงคุณลักษณะต่าง ๆ ของทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับงาน เช่น ความรู้ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมในการทำงาน รวมทั้งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การที่องค์การต่าง ๆ มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว แต่ละองค์การจึงพยายามคิดค้นวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจำแนกประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจจำแนกได้ตามแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

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

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

๓. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทมุ่งพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการบูรณาการการเรียนรู้กับงานเข้าด้วยกันอย่างต่อเนื่องทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งพัฒนาองค์การเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องมาจากการพัฒนาโดยการศึกษา การอบรม การพัฒนาปัจเจกบุคคล และการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์การมุ่งที่ทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดในองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาศัยกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ เน้นการกำหนดเป้าหมายและการกำหนดแผนปฏิบัติการ มุ่งเปลี่ยนพฤติกรรม

ทัศนคติ ทักษะการปฏิบัติงานของคนในกลุ่มต่าง ๆ ขององค์การ โดยมีเป้าหมายสำคัญของการพัฒนา คือ เพื่อความเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์ในด้านอาชีพและในองค์การ การพัฒนาองค์การ ต้องมี ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้กระตุ้นกระบวนการพัฒนาให้ดำเนินการไปได้

จากการจำแนกประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ดังนั้น เพื่อความครอบคลุมขอบเขตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงได้จัดแบ่งประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น ๗ ประเภท ดังนี้^{๖๐}

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

ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละประเภทมีสาระสำคัญ โดยสรุปดังนี้

๑. การปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมการแนะนำบุคลากรขององค์การที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ให้รู้จักโครงการ ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับงานและกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การได้โดยให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติมาตรฐาน ค่านิยม และรูปแบบพฤติกรรมตามความคาดหวังขององค์การ การปฐมนิเทศมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ

๑.๑ เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่ปฏิบัติงานใหม่ได้เร็วขึ้น และปฏิบัติตนอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเหมาะสม

๑.๒ เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าใจเป้าหมายและนโยบายในการดำเนินงานขององค์การ

๑.๓ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบุคลากรใหม่ โดยมองถึงความภาคภูมิใจ ความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ตนต้องลงมือปฏิบัติและตระหนักถึงภาระหน้าที่อย่างเข้มแข็ง

๑.๔ เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่ได้เข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน รวมทั้งการรับรู้สิทธิประโยชน์ที่ตนเองพึงมี

๑.๕ เพื่อช่วยกระตุ้นให้บุคลากรใหม่เห็นคุณค่าและความสำคัญในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และตระหนักถึงการศึกษาอบรมเพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในงานของตน

^{๖๐} จิตติมา อัครดิพิพงศ์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (พระนครศรีอยุธยา: เอกสารประกอบการสอน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๕๗), หน้า ๑๔-๑๖.

๑.๖ เพื่อช่วยลดความผิดพลาดหรือความบกพร่องในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นจากการลองผิดลองถูก

๑.๗ เพื่อช่วยปลูกฝังทัศนคติของบุคลากรใหม่ให้มีความรู้สึกที่ดีต่องานและเพื่อนร่วมงาน เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

๑.๘ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใหม่ตื่นตัวต่อภาระหน้าที่ และกล้าแสดงวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

๒. การศึกษา

การศึกษา เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์สำหรับงานในอนาคต โดยเตรียมบุคลากรเพื่องานที่ไม่ใช่งานปัจจุบัน หรือเพื่อเลื่อนตำแหน่งบุคลากร เป็นการลงทุนระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งแล้วแต่วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ การลงทุนในการให้การศึกษาให้กับบุคลากรอาจไม่ได้ผลตอบแทนให้กับองค์กร และอาจเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าก็ได้ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งและวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต วัตถุประสงค์สำคัญของการพัฒนาศักยภาพมนุษย์โดยการให้การศึกษา ก็เพื่อการวางแผนกำลังคน (Work for Planning) ที่จัดเตรียมไว้ในอนาคต จัดเตรียมการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ให้กับบุคลากรเพื่อสับเปลี่ยนหน้าที่ในอนาคต เพื่อการเตรียมการทดแทน (Preparing Replacement) บุคลากรที่โยกย้ายจึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการพัฒนาศักยภาพมนุษย์โดยการให้การศึกษาเป็นการจัดให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้เพื่อมุ่งงานในอนาคต การศึกษาจึงสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ และเป็นสิ่งที่ริเริ่มโดยบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การศึกษา เพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน (Remedial Education) การศึกษาเพื่อเพิ่มการเป็นวิชาชีพ (Qualifying Education) และการศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education) การพัฒนาศักยภาพมนุษย์โดยการให้การศึกษาอาจจะทำได้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาเพิ่มเติมจากการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย การที่องค์กรใดจะให้อากาศพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในการพัฒนาโดยการศึกษาได้มากน้อยเพียงใด หรือโดยระบบใด ขึ้นอยู่กับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตาม การพัฒนาศักยภาพมนุษย์โดยการศึกษาก็จะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร จึงจะทำให้การพัฒนาศักยภาพมนุษย์โดยการศึกษาก่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

๓. การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งของการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ เป็นวิธีการที่ใช้ได้กับการพัฒนาบุคลากรทั่วไป ๆ บางเรื่องเน้นเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถทดลองปฏิบัติงานจริง (Probation) และใช้การฝึกอบรมยกระดับความสามารถของบุคลากรซึ่งประกอบด้วยความรู้ในเชิงการจัดการ ความสามารถในการแก้ปัญหา และความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเชี่ยวชาญและหลากหลาย มีความพร้อมในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้นการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้ดีขึ้น นำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และก่อให้เกิดผลสำเร็จ บรรลุผลตามเป้าหมายของ

องค์การ นอกจากนั้นการฝึกอบรมยังเป็นสิ่งที่เสริมสร้างทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต จึงอาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ๓ ด้าน คือ

๓.๑ ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตรงตามที่ต้องการ และส่งผลต่อความเจริญเติบโตขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต

๓.๒ ด้านขวัญกำลังใจ ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบและต่อองค์การ

๓.๓ ด้านการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต และมีความรู้ มีความมั่นใจที่จะรับผิดชอบงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การฝึกอบรมอาจจำแนกได้ตามสถานที่ฝึกอบรม คือ

๓.๓.๑ การฝึกอบรมแบบการเรียนรู้จากการทำงาน (On-The-Job Training) เป็นการฝึกอบรมความรู้ ทักษะ และความสามารถในที่ทำงานจริง ประกอบด้วย การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation Training) การเสนอแนะ (Job Instruction Training : JIT) การฝึกงาน (Apprenticeship Training) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การสอนงาน และการทำหน้าที่ตักเตือน (Coaching and Monitoring)

๓.๓.๒ การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off-The-Job Training) เป็นการอบรมแบบการเรียนรู้นอกสถานที่ ได้แก่ การบรรยาย (Lectures) การจำลองสถานการณ์ (Vestibule Training) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Programmed Instruction) กรณีศึกษา (Case Study and Incident Method) การรวมปัญหา (In-Basket Technique) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing and Multiple Role Playing) การเข้ากลุ่ม T-Group (Sensitivity Training) เกมการจัดการหรือเกมธุรกิจ (Management or Business Games)

๔. การพัฒนาปัจเจกบุคคล

การพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการพัฒนาที่มุ่งให้ประสบการณ์การเรียนรู้แก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นรายบุคคล ให้ทรัพยากรมนุษย์แต่ละราย มีความสามารถไปในทิศทางตามการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้ การพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับองค์การ การพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการลงทุนระยะยาวที่มีความเสี่ยงสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา และการฝึกอบรมเพราะการพัฒนาการเรียนรู้จะเน้นที่บุคคล ซึ่งเป็นการยากที่จะเห็นได้ว่าบุคคลที่ได้รับการพัฒนาจะเรียนรู้ได้ บางรายอาจไม่สามารถเรียนรู้ได้จะทำให้้องค์การต้องเสียเวลา เสียทรัพยากร และเสียโอกาสได้ การพัฒนาขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้บริหารในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคคล ในบางกรณีการพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการเสริมเติมเต็มในสิ่งที่ขาดเฉพาะบุคคล เช่น การพัฒนาการทำงานเป็นทีม การพัฒนาจิตสำนึกของการอยู่ร่วมกันการพัฒนา

บุคลิกภาพของบุคคล การพัฒนาความเป็นผู้นำ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาประเภที่ปัจเจกบุคคล จะเป็นการพัฒนาที่องค์การเป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ และช่วยให้เกิดสิ่งใหม่กับองค์การโดยผ่านการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มโอกาสให้กับแต่ละบุคคลในองค์การได้เติบโต ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ ได้รับประสบการณ์และความรู้จากการทำงาน การพัฒนาเป็นสิ่งที่ไม่มีที่สิ้นสุด เพราะมีรูปแบบหลากหลายที่ทำให้ผู้ต้องการพัฒนาตนเองสามารถเรียนรู้ได้ องค์การขนาดใหญ่จำนวนมาก มักให้ความสนใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทปัจเจกบุคคลเป็นอันดับแรก เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพขององค์การให้มีความพร้อมกับการพัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยี ทั้งนี้ เพราะหากมีการพัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยี แต่ไม่ได้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถรองรับการพัฒนาระบบดังกล่าวไว้เป็นการล่วงหน้าแล้ว องค์การก็จะไม่สามารถพัฒนาสิ่งใดได้

การพัฒนาปัจเจกบุคคลมักนิยมใช้กับการพัฒนาบุคลากรในระดับผู้บริหาร ทั้งนี้ เพราะหากผู้บริหารไม่ได้รับการพัฒนาหรือพัฒนาน้อยก็จะทำให้การใช้ทรัพยากรทุกประเภทขององค์การเกิดประโยชน์สูงสุดได้ยาก การพัฒนาผู้บริหารเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และดุลพินิจตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การความรู้ ความสามารถดังกล่าว ได้แก่ การเป็นผู้นำ การจัดการเปลี่ยนแปลง การสอนแนะ และการให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมและให้ข้อมูลย้อนกลับ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงและระดับกลางขององค์การที่ใช้กันแพร่หลายมีดังนี้

๔.๑ แม่แบบทางการบริหาร (Managerial Modeling) ผู้บริหารมักทำตามสิ่งที่เคยทำมาจนกล่าวได้ว่า ผู้บริหารเรียนรู้โดยการเลียนแบบกัน เพราะมนุษย์จำนวนมากเรียนรู้ตามแม่แบบ เช่น เด็กเลียนแบบจากพ่อแม่หรือเพื่อนในโรงเรียน ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารโดยใช้การพัฒนาแบบปัจเจกบุคคลอาจทำได้โดยการหาแม่แบบที่ดีมาเป็นตัวอย่าง และให้การเสริมแรงเมื่อแสดงออกได้ตามที่ต้องการ การให้ตัวอย่างอาจให้ได้ทั้งทางบวกและทางลบเพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและนำไปพัฒนาตนเอง

๔.๒ การสอนแนะโดยผู้บริหาร (Management Coaching) การสอนแนะเป็นการรวมพิธีการสองอย่างเข้าด้วยกัน ได้แก่ การสังเกต (Observations) และการสอนแนะ (Suggestions) ซึ่งเป็นการเรียนรู้โดยธรรมชาติของมนุษย์ การพัฒนาผู้บริหารโดยวิธีนี้จะประสบผลสำเร็จเป็นอย่างมาก หากในระยะเวลาหนึ่งมีผู้บริหารสองคนทำงานอย่างเดียวกัน และทำการสอนแนะแก่กัน การสอนแนะสามารถทำได้หลายด้าน ที่ได้ประโยชน์มากก็คือการช่วยแก้ปัญหาพฤติกรรมของผู้บริหารที่กำลังออกนอกกลุ่มนอกทาง ผู้บริหารที่กำลังท้อแท้ หรือทำงานไม่ยืดหยุ่นจะได้รับคำแนะนำที่ดีจากผู้บริหารที่ทำงานมาอย่างถูกต้อง การสอนแนะไม่ใช่การเปลี่ยนพฤติกรรมที่ผิดปกติดังที่เห็นที่เห็นใด แต่ช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันว่าจะแก้ปัญหากันอย่างไรร การสอนแนะที่ดีทั้งผู้สอนแนะและผู้รับการสอนแนะต้องมีความอดทนและมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งการสอนแนะโดยทั่วไปมักกระทำโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้บริหารท่านนั้น ๆ การสอนแนะ

ที่ดีควรดำเนินการตามแนวทางดังนี้ ๑) บอกและอธิบายพฤติกรรมที่เหมาะสม ๒) ทำความเข้าใจให้ชัดเจนว่าทำไมจึงเกิดการกระทำเช่นนั้น ๓) กล่าวถึงสิ่งที่สังเกตเห็น ๔) ให้ทางเลือกหรือคำแนะนำที่เป็นไปได้ ๕) คอยติดตามผลและเสริมแรง

๔.๓ การเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) หรือเป็นพี่เลี้ยง คือการที่ผู้บริหารที่เข้ามาอยู่ก่อนให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ ซึ่งหมายถึงผู้บริหารคนเก่าคอยถ่ายทอดทักษะทางด้านเทคนิค มนุษยสัมพันธ์ และการเมืองแก่ผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ จะทำให้ไม่เพียงผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ได้ประโยชน์ แต่ผู้บริหารที่อยู่เดิมก็ยังได้พัฒนาตนเองอีกด้วย

๕. การพัฒนาสายอาชีพ

การพัฒนาสายอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการเตรียมความพร้อมและสร้างโอกาสให้กับทรัพยากรมนุษย์อาชีพ คือ ตำแหน่งที่บุคคลครองไปตลอดชีวิตการทำงาน บุคคลมีอาชีพก็เพราะต้องการสร้างความพึงพอใจให้กับตนเอง การได้ทำงานในเวลาหนึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการหลายด้าน ปัจจัยที่มีผลต่อ การเลือกอาชีพของทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย

๕.๑ ความสนใจ บุคคลเลือกอาชีพเพราะเชื่อว่าอาชีพนั้นตรงต่อความต้องการของตนเอง

๕.๒ ภาพลักษณ์ของตนเอง บุคคลเลือกอาชีพเพราะอาชีพช่วยให้ภาพลักษณ์ของตนเป็นที่ยอมรับและชื่นชมของผู้อื่นและสร้างความภูมิใจให้กับตนเอง

๕.๓ บุคลิกภาพ เป็นลักษณะของบุคคลและความต้องการส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเลือกอาชีพ เช่น การดำรงชีวิต และความชอบในการทำธุรกิจ ความเป็นศิลปิน ความชอบสัมพันธ์กับผู้อื่น ชอบอำนาจ และมีความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ

๕.๔ ภูมิหลังทางสังคม บุคคลเลือกอาชีพตามความเหมาะสมกับระดับสังคม ฐานะทางเศรษฐกิจ การศึกษา และอาชีพของครอบครัว ซึ่งเป็นเหตุให้บุคคลคุ้นเคยกับอาชีพและเลือกอาชีพ

การประกอบอาชีพของบุคคลนั้น Mathis และ Jackson ได้จำแนกช่วงของการประกอบอาชีพของบุคคลออกเป็น ๓ ช่วง ดังนี้

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

๒. ช่วงอายุ ๓๑-๔๐ ปี เป็นช่วงกลางของการประกอบอาชีพ (Mid-Career Concerns) เป็นช่วงที่บุคคลแสวงหาคูณค่าในชีวิต รวมทั้งการมีส่วนร่วม การกินดีอยู่ดี ชีวิตบุคคลในช่วงนี้อาจจำแนกออกเป็น ๓๑-๔๐ ปี เป็นช่วงที่เริ่มก้าวเข้าสู่ทางเลือกในการดำเนินชีวิตที่มีจำกัด

แต่จะมีความเจริญเติบโตในอาชีพมากขึ้น และช่วง ๔๑-๕๐ ปี เป็นช่วงของการปรับปรุงทักษะให้มีความทันสมัย เป็นช่วงที่เป็นผู้นำที่เป็นที่ยอมรับ มีความคิดความเห็นที่มีคุณค่าเป็นที่ยอมรับ

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

การพัฒนาอาชีพเป็นการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะจิตของบุคลากรให้ดำเนินไปตามที่องค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเติบโตก้าวหน้าในอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ เป็นการแสดงให้เห็นบุคลากรมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพ ผลประโยชน์ตอบแทนที่พึงจะได้รับจากการปฏิบัติงาน โอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ได้รับประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงสภาพของบุคลากรในลักษณะของการสร้างความก้าวหน้าในงานอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ให้สูงขึ้น

การพัฒนาสายอาชีพเป็นกิจกรรมสองด้านคือด้านองค์การและด้านตัวบุคคล การพัฒนาสายอาชีพด้านองค์การจะเน้นที่งานและการสร้างสายอาชีพเพื่อให้เห็นเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานซึ่งเป็นเส้นทางที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เช่น งานของฝ่ายการตลาดอาจมีเส้นทางความก้าวหน้าเริ่มจากพนักงานการตลาด หัวหน้าเขตการขาย ผู้จัดการตลาด ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ ผู้จัดการการตลาด และรองประธานฝ่ายการตลาด เป็นต้น ส่วนการพัฒนาสายอาชีพด้านบุคคลจะเน้นที่ความต้องการของบุคคลมากกว่าองค์การ ซึ่งแต่ละบุคคลต้องวางแผนอาชีพของตนเอง เช่น ต้องรู้จักวิเคราะห์จุดมุ่งหมายและทักษะของตนเอง บุคคลอาจมองไปไกลกว่าองค์การ โดยเฉพาะการจัดการสมัยใหม่ จะมีการตัดทอนงบประมาณและลดขนาดขององค์การลง จึงทำให้บุคลากรอยู่ในช่วงการเปลี่ยนแปลงอาชีพ (Career Transition) ทำให้บุคลากรต้องหางานใหม่ ดังจะเห็นได้จากการจัดตั้งธุรกิจขนาดย่อมเกิดขึ้นมากมาย ซึ่งธุรกิจขนาดย่อมเหล่านี้เป็นธุรกิจที่จัดตั้งโดยผู้เกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirees) จากธุรกิจขนาดใหญ่หรือองค์กรขนาดเล็ก จึงเป็นโอกาสของอาชีพใหม่ ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นทั่วไปในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม องค์กรยังมีบทบาทในการกระตุ้นและช่วยเหลือการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากร โดยเฉพาะการเตรียมการสำหรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบุคลากรอันเนื่องมาจากนโยบายขององค์กร การพัฒนาสายอาชีพในองค์กรในปัจจุบันดำเนินการในลักษณะเป็นหุ้นส่วนกับบุคลากร การพัฒนาสายอาชีพโดยทั่วไปกระทำได้โดยการจัดทำเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (Challenging Assign, Ents) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ (Performance Feedback and Coaching) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาอาชีพ (Career-Development Workshop) และการเพิ่มพูนความรู้ (Sabbaticals)

๖. การพัฒนาองค์การ

ปัจจุบันองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เช่น การจัดขนาดขององค์การใหม่ (Rightsizing) การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management) การแตกสายงาน (Diversity) การปรับรื้อระบบ (Reengineering) และการลดขนาดองค์กร (Downsizing) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้องค์การต้องมีการพัฒนาองค์การ (Rrganizational Development) การพัฒนาองค์การมีหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ การช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถปรับตัว

ตามการเปลี่ยนแปลงได้ การปรับตัวของทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดของเคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) คือการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอน ๓ ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ ๑ การละลายสถานภาพเดิม (Unfreezing Status Quo) ขั้นตอนที่ ๒ การเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพใหม่ (Change to the New State) และขั้นตอนที่ ๓ คือการทำให้สภาพใหม่แข็งตัว (Refreezing) ซึ่งจะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยถาวร การพัฒนาองค์การเป็นสิ่งที่มีความต่อเนื่องมาจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาปัจเจกบุคคล และการพัฒนาสายอาชีพ การพัฒนาองค์การจึงมุ่งที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทั้งหมดอย่างเป็นระบบ การพัฒนาองค์การต้องอาศัยกระบวนการการเรียนรู้จากประสบการณ์ เน้นการกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการที่มุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะ การปฏิบัติงานของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ขององค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อความเจริญเติบโตของบุคลากรในด้านอาชีพและในองค์การ การพัฒนาองค์การต้องมีการวางแผนระยะยาวและต่อเนื่อง เพื่อแก้ปัญหาบุคลากรและองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์การ ระบบ วิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการพัฒนาองค์การคือ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การ องค์การการเรียนรู้เป็นแนวคิดของการจัดการสมัยใหม่ ซึ่งต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว แนวคิดขององค์การการเรียนรู้คือ การเพิ่มสมรรถนะในการเรียนรู้เพื่อสร้างอนาคตด้วยตนเอง หลักการสำคัญ (Core Discipline) ของการสร้างองค์การการเรียนรู้ตามแนวความคิดของมิลโควิชและบูโดเรอ (Mikovich and Boudreau) ได้แบ่งหลักการสำคัญออกเป็น ๕ ประการ คือ

๑. คิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) คือการมองสิ่งต่าง ๆ สัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน
๒. การควบคุมตนเอง (Personal Mastery) คือความสามารถในการควบคุมตนเองเพื่อสร้างความสำเร็จในชีวิตอย่างต่อเนื่อง
๓. มีตัวแบบทางความคิด (Mental Model) คือการคิดอย่างเป็นรูปแบบตามขั้นตอน
๔. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือมีความเข้าใจและผูกพันกับสิ่งที่ต้องการสร้างร่วมกัน
๕. เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และนำสิ่งที่เรียนรู้ไปสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยมีการประสานการปฏิบัติและพูดคุยให้เป็นที่เข้าใจร่วมกัน

การปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในขณะที่อยู่ในองค์การของตน ประกอบด้วย ๒ แนวทาง คือ การปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์การแบบค่อยเป็นค่อยไป เช่น การนำ TQM (Total Quality Management) มาใช้ และการทำ ISO กับการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการดำเนินการ (Process Innovation) คือการปรับโครงสร้าง (Reengineering), การปรับเปลี่ยนโดยการสร้างกลยุทธ์บนฐานของเวลา (Time Based Strategy) จากแนวทางการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เห็นได้ว่าเป็นการพัฒนารูปแบบการจัดการทั้งระบบขององค์การโดยมีทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

มีการวางแผนการปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย มุ่งการปฏิบัติงานกลุ่มบุคคลในองค์กร และทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาองค์การที่นิยมนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ การเรียนรู้ของทีมงาน เป็นลักษณะการเรียนรู้ที่เรียกว่า ทีมการเรียนรู้ (Team Learning) เมื่อองค์การเกิดการเรียนรู้ในลักษณะทีมการเรียนรู้แล้วจะทำให้องค์การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Organization Learning) ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีพื้นฐานการเรียนรู้ให้สามารถพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละบุคคลจะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความคิดเปิดกว้าง มีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การปฏิบัติงานและพัฒนาตนไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน

๗. การพัฒนาตนเอง

ทรัพยากรมนุษย์แต่ละบุคคลในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่มีที่สิ้นสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยองค์การอาจยังไม่เพียงพอ เพราะองค์การมีขีดจำกัดในด้านทรัพยากรและเวลา อย่างไรก็ตามความเป็นมนุษย์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมปัจจุบันได้อย่างมีความสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ขององค์การและทรัพยากรของชาติ ต้องมีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดการพัฒนาตนเองจะไม่สามารถครองตำแหน่งงานที่ตนรับผิดชอบในองค์กรได้ในระยะยาว เพราะขาดความรู้ ความสามารถที่จะนำพาองค์การไปสู่การเจริญเติบโตในภาวะการแข่งขันที่รุนแรงได้ อย่างไรก็ตาม เป็นหน้าที่ขององค์การที่จะต้องสนับสนุน ผลักดันให้ทรัพยากรมนุษย์ได้มีการพัฒนาตนเองด้วยการให้ข้อมูลข่าวสาร เช่น จัดให้มีมุมข้อมูลข่าวสารในองค์การเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ได้รับข่าวสารอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้พัฒนาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยการเข้าศึกษาอบรมในระบบการศึกษาทางไกลและการศึกษานอกระบบ ตลอดจนการศึกษาตามอัธยาศัย รวมทั้งฝึกให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีการค้นคว้านวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดยั้ง การพัฒนาตนเองประกอบด้วยการพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับตนเอง และการพัฒนาจิตใจให้เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง องค์การ และผู้อื่น เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติงานโดยยึดหลักจรรยาบรรณของวิชาชีพ ดำเนินชีวิตด้วยความสุขทั้งกายและใจ

ตารางที่ ๒.๑๖ ตารางสรุปประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
จิตติมา อัครธิพิงศ์ (๒๕๕๗, หน้า ๑๔-๑๖)	๑. การปฐมนิเทศ ๒. การศึกษา ๓. การฝึกอบรม ๔. การพัฒนาปัจเจกบุคคล ใช้กับผู้บริหาร ๕. การพัฒนาสายอาชีพ ๖. การพัฒนาองค์การ ๗. การพัฒนาตนเอง

๗๔

๒.๓.๗ แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

เมื่อการเปลี่ยนแปลงในสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่อย่างไม่ขาดสาย จึงเกิดแนวคิดต่าง ๆ ขึ้น เพื่อการพิจารณาและการดำเนินงานโดยองค์การและปัจเจกบุคคลตั้งที่จะอภิปรายต่อไป^{๖๑}

๑. เชื่อมการพัฒนากับกลยุทธ์ขององค์การ

ความสามารถของพนักงานในองค์การส่วนใหญ่กำหนดความสามารถในการแข่งขันกันกับตัวเอง ดังนั้น การพัฒนาคนสามารถสร้างอิทธิพลต่อกลยุทธ์ขององค์การ การเชื่อมกับกลยุทธ์นำความเหมาะสมมาสู่การฝึกอบรมการเรียนรู้ และกระบวนการพัฒนาโดยสังเกตความต้องการเพื่อการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการพิจารณาทิศทางและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ การเชื่อมเชิงกลยุทธ์ก่อให้เกิดการจัดลำดับข้อบ่งชี้การเรียนรู้ที่สามารถทำประโยชน์โดยตรงต่อพันธกิจและจุดมุ่งหมายขององค์การ

๒. การเรียนรู้ในองค์การ

พนักงานติดต่อกับลูกค้าและจัดหาสินค้าอย่างใกล้ชิด ดังนั้น เขาจึงมีความเข้าใจ ที่ดีกว่าในสิ่งแวดล้อมภายนอกและสามารถให้การหยั่งเห็น (Insight) ที่ดีกว่าสู่ประเด็นธุรกิจต่างๆ องค์การควรให้โอกาสแก่พนักงานในการรับทักษะและความสามารถในการจัดการกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และแปรรูปความผิดพลาดให้เป็นโอกาสการเรียนรู้ “หลักการห้าประการ (Five Disciplines)” ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในองค์การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความรอบรู้ส่วนตัว รูปแบบการคิด การมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ในองค์การเกี่ยวข้องกับอุดมการณ์ที่เกิดขึ้นในหลายรูปแบบ คุณลักษณะการมีส่วนร่วม การให้โอกาสการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องใช้การเรียนรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของปัจเจกบุคคลและองค์การ

^{๖๑} ชาญชัย อาจินสมาจาร, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (มปป, มปป), หน้า ๔๙-๕๒.

การเชื่อมการปฏิบัติงานของปัจเจกบุคคลกับขององค์กร การสนับสนุนการสอบถามและการสนทนา โดยให้คนได้มีส่วนร่วมอย่างเปิดเผยและใช้การเสี่ยง การรับความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์เป็นแหล่งของพลังและการฟื้นฟูองค์การ การตระหนักรู้เสมอและมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

๓. ปรับปรุงการสื่อความหมายในองค์การ

การมีส่วนร่วมในปัญหา ข่าวสารข้อมูล และความห่วงใยในองค์การระหว่างพนักงานช่วยพัฒนาความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ พนักงานได้รับการสนับสนุนให้ทำประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ดังนั้นการปรับปรุงการสื่อความหมายจึงช่วยสร้างพันธะและการจงใจในจิตใจและหัวใจของพนักงาน

๔. การเชื่อมการเรียนรู้กับงาน

การเชื่อมการเรียนรู้กับงานจะช่วยให้พนักงานคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับความต้องการและการคล้อยตามงานเพื่อจะได้เริ่มต้นในสิ่งที่เราจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เจตคติดังกล่าวมอบอำนาจให้พนักงานนำผลลัพธ์ของการฝึกอบรม และการพัฒนามาซึ่งทำงานของเขา ด้วยประสิทธิภาพที่ดีกว่าเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ของธุรกิจ

๕. การบริหารความรู้

การบริหารความรู้เป็นกระบวนการที่องค์กรก่อให้เกิดคุณค่าจากสินทรัพย์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสติปัญญาและความรู้ มันเป็นแนวทางบริหารองค์การที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ การบริหารความรู้แสดงถึงการบริหารระบบการเรียนรู้และประสิทธิภาพของเขา ความรู้เป็นส่วนผสมของข้อมูล ค่านิยม ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญสำหรับองค์การ สิ่งเหล่านี้อยู่ในตัวพนักงาน และเป็นตัวแทนของแหล่งของความสร้างสรรค์ นวัตกรรม และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ในเศรษฐกิจโลก ความรู้จะเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในองค์การ ข้อได้เปรียบในการแข่งขันเป็นข้อได้เปรียบที่ยั่งยืน ในอนาคตอันใกล้ การเรียนรู้จะถูกผสมผสานเข้ากับระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานระดับโลก

๖. การโฟกัสไปยังการฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน

วัตถุประสงค์ของธุรกิจใด ๆ ก็คือ การทำให้ข้อได้เปรียบในการแข่งขันสำเร็จ รักษาไว้ซึ่งได้เปรียบในการแข่งขัน ได้ผลตอบแทนสูงกว่าระดับปานกลาง และดำเนินการอย่างมีจริยธรรมและถูกกฎหมาย โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพช่วยปรับปรุงพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถสร้างความซื่อสัตย์ต่อแบรนด์ (Brand) เพื่อเอาชนะการเปลี่ยนแปลง

๗. มอบอำนาจให้พนักงาน

พนักงานส่วนใหญ่ที่ติดต่อกับลูกค้าและผู้จัดหาสินค้าเป็นพนักงานระดับต่ำที่แทบจะไม่มีอำนาจในการตัดสินใจเลย การมอบอำนาจให้กับพนักงานดังกล่าวช่วยให้พนักงานแก้ปัญหา

ลูกค้าและผู้จัดหาสินค้า ซึ่งนำมาซึ่งความพอใจของลูกค้า และช่วยในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีกว่าขององค์กร ทำให้สามารถเพิ่มความซื่อสัตย์ของลูกค้ามากขึ้น

๘. ความรับผิดชอบของพนักงานในการเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง

องค์กรต้องสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้ปัจเจกบุคคลได้ใช้เวลาตามลำพังเพื่อพิจารณาประเด็นการเรียนรู้และการพัฒนาของตัวเอง แทนที่จะพึ่งพาตนเองแต่องค์กรหรือหัวหน้าฝ่ายเดียว แต่ยังสำรวจแหล่งอื่น ๆ ของการเรียนรู้ เช่น กลุ่มเพื่อน อินเทอร์เน็ต หนังสือที่เรียนด้วยตัวเอง นิตยสาร

๙. การบริหารผู้มีความสามารถพิเศษและการพัฒนาผู้นำ

หนึ่งในการเปลี่ยนแปลงที่เศรษฐกิจยุคใหม่นำมาสู่องค์กรก็คือ ความพยายามที่จะดึงดูด และคงไว้ซึ่งอาชีพที่ดีที่สุด มีการเปลี่ยนแปลงจากตลาดแรงงานมาเป็นตลาดความต้องการแรงงานที่แสวงหาเมื่ออาชีพที่ดีที่สุด การบริหารผู้มีความสามารถส่งเสริมความคล่องแคล่ว การตอบสนอง และความสามารถเพื่อการแข่งขันและได้รับความสำเร็จจากธุรกิจ เศรษฐกิจโลกทรัพยากรที่มีน้อยที่สุดในโลกทุกวันนี้คือ ภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถแปรรูปองค์การให้ประสบชัยชนะในโลกของวันพรุ่งนี้ จากอัตราการเปลี่ยนแปลงที่เผชิญหน้าธุรกิจโลกของทุกวันนี้ ความต้องการผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่สำคัญยิ่งต่อความสามารถในการแข่งขัน และความอยู่รอดขององค์กร

๑๐. อี-เลิร์นนิ่งและการบูรณาการของเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ยุคโลกาภิวัตน์ของเศรษฐกิจและธุรกิจ มีการปฏิวัติในเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล ข้อมูลมหาศาลและการดำเนินธุรกิจเกิดขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถถือเอาข้อได้เปรียบในการปฏิบัติเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูลดังกล่าว ทำให้กระบวนการ โปรแกรม และระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถตอบสนองและพึ่งพาได้มากขึ้น โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของการเรียนรู้ การฝึกอบรม ข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพ การประเมินการปฏิบัติงาน จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยการใช้เทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล

จุดมุ่งหมายและเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์การ การส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพ การส่งเสริมการพัฒนาบุคคล และความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ และประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะแบ่งออกเป็น ๗ ประเภท คือ การปฐมนิเทศ การศึกษา การพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ การพัฒนาองค์กร การพัฒนาตนเอง แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความท้าทายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ ๒.๑๗ ตารางสรุปแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ชาญชัย อาจินสมาจาร, (มปป, หน้า ๔๙-๕๒)	๑. เชื่อมการพัฒนาเข้ากับกลยุทธ์องค์การ ๒. การเรียนรู้ในองค์การ ๓. ปรับปรุงการสื่อความหมายในองค์การ ๔. การเชื่อมการเรียนรู้กับงาน ๕. การบริหารความรู้ ๖. การโฟกัสไปยังการฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ๗. มอบอำนาจให้พนักงาน ๘. ความรับผิดชอบของพนักงานในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ๙. การบริหารผู้มีความสามารถพิเศษและการพัฒนาผู้นำ ๑๐. อี-เลิร์นนิ่งและการบูรณาการของเทคโนโลยี ข่าวสารข้อมูลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๒.๓.๘ แนวคิดการพัฒนาผู้นำ (Leader Development)

ผู้นำมีความสำคัญมากเป็นอันดับหนึ่งขององค์กร ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีผู้ที่สนใจและทำการศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวาง และแพร่หลายรวมถึงมีนักวิชาการที่เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ ได้ให้แนวทางการพัฒนาผู้นำไว้มากมายดังนี้

แนวทางในการพัฒนาผู้นำว่าการพัฒนาผู้นำด้วยการใช้ การรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยให้ตนเอง (Development Through Self - Qwareness and Self-Discipline), มักจะใช้ การรับรู้ หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การสร้างประสบการณ์งาน (Job experience) และการสอนงาน (Coaching) ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเอง ทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษ และการสร้างโมเดลผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง มีองค์ประกอบสำคัญ ๒ ประการคือ ๑. การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Self-awareness) และ ๒. การสร้างวินัยให้ตนเอง (Self-Discipline) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้^{๖๒}

^{๖๒} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๒๗๖-๒๘๙.

๑. การพัฒนาผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง การรับรู้หรือการรู้จัก (Awareness) เป็นการหยั่งลึกหรือการเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่ง การรับรู้หรือการรู้จักตนเอง (Self – Awareness) ถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือ จดจำในการพัฒนาตนเอง (Self – Development) ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องมีการป้อนกลับด้วย ตนเอง

๒. การพัฒนาผู้นำด้วยการสร้างวินัยให้ตนเอง สร้างวินัยให้ตนเอง (Self- Discipline) เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเอง ให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบ หรือกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาผู้นำ ซึ่งจำเป็นจะต้องพิจารณา การสร้างวินัยให้ตนเองด้วย

๓. การพัฒนาตนเองด้วยการศึกษา ประสบการณ์ และการให้การแนะนำจากผู้ที่มีอาวุโสกว่า การพัฒนาผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเอง นอกจาก กระบวนการความเข้าใจ และการรับรู้กิจกรรม ซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะ ผู้นำ

สรุปคำกล่าวของนักวิชาการข้างต้นเกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนาผู้นำ แบ่งได้เป็น ๓ ด้าน คือ การพัฒนาผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาตนเอง การพัฒนา ผู้นำด้วยการสร้างวินัยให้ตนเอง เป็นการปฏิบัติตนในการควบคุมตนเองให้ปฏิบัติตามระเบียบหรือ กฎเกณฑ์ของหน่วยงาน การพัฒนาตนเองด้วยการศึกษา ประสบการณ์ และการให้การแนะนำจาก ผู้ที่มีอาวุโสกว่าซึ่งเป็นการนำประสบการณ์ของผู้ที่อาวุโสขึ้นมาปรับใช้กับตนเองได้เป็นประโยชน์อย่าง สูงสุด

ตารางที่ ๒.๑๘ ตารางสรุปแนวคิดการพัฒนาผู้นำ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
รังสรรค์ ประเสริฐศรี (๒๕๔๔, หน้า ๒๗๖-๒๘๙)	๑. การพัฒนาผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง ๒. การพัฒนาผู้นำด้วยการสร้างวินัยให้ตนเอง ๓. การพัฒนาตนเองด้วยการศึกษา ประสบการณ์ และการให้การแนะนำจากผู้ที่มีอาวุโสกว่า

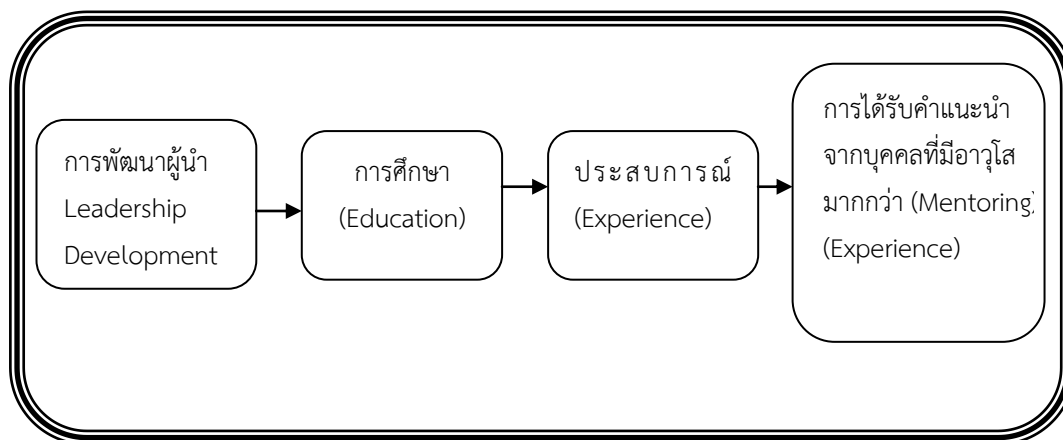
นอกจากนี้ มีปัจจัยอีก ๓ องค์ประกอบที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำดังนี้

๑. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่เกี่ยวกับการนำไปใช้ในทันที) ถ้าผู้นำมีศักยภาพในการศึกษาวิชาคณิตศาสตร์ เขาจะได้รับความ มีเหตุ มีผลมา ซึ่งจะสามารถช่วยเขาในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การเผชิญอยู่ได้ ระดับ

การศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริการ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำที่มีคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้ จะมีผลกระทบเล็กน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจำนวนระยะเวลาที่เป็นประสบการณ์ของผู้นำ และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น^{๗๙}

๒. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบท^{๗๙} ในการตัดสินใจ ผู้ที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่า สิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จ และขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ทักษะคตินี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำจะทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้น ประสบการณ์ในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลจากภาวะผู้นำ ถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้

๓. การได้รับการแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) ผู้ที่มีอาวุโสกว่ามีประสบการณ์มากกว่า ช่วยเหลือพนักงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือรวมถึงการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์ประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำคือ การสอนงานโดยผู้นำ หรือ เพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้ ดังแผนภาพที่ ๒.๙



แผนภาพที่ ๒.๙ : แสดงปัจจัยสำคัญในการพัฒนาผู้นำ^{๘๓}

^{๗๙} Dubrin, J. *Leadership : Research Findings, Practice, and Skills*. (Boston : Houghton Mifflin 1998), p. 53.

การพัฒนาผู้นำกล่าวว่า เทคนิคการคิดการใช้สมองทั้งสองด้านทั้งสองส่วนให้สมดุลกัน ฝึกการคิดเป็นภาพ (Picture in Words) การต่อ Lego การเล่นเกมกล่อม การคิดสถานการณ์จำลองแบบ Mind Mapping การคิดแบบ Lateral แทนการคิดแบบ Linear ที่มุ่งหาความเป็นเหตุเป็นผลมุ่งวิเคราะห์อย่างเดียว การฝึกให้คิดแบบพหุนิยม แตกต่าง หลากหลาย ยืดหยุ่น ช่างสังเกต จดจำ คิดนอกกรอบ และเรียนรู้ ส่วนแนวคิดของ **Vicere & Fulmer**^{๖๔} เสนอแนวทางการพัฒนาผู้นำให้มีประสิทธิภาพไว้ดังต่อไปนี้^{๖๕}

๑. เป็นกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษา และรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนา โดยที่ไม่อาศัยแต่เพียงการนั่งเรียนในห้องแต่เพียงอย่างเดียว
๒. เป็นการเกี่ยวข้องสัมพันธ์ในเชิงเวลา กับธุรกิจจริง ๆ
๓. มุ่งให้ประโยชน์ไม่เพียงแต่ผู้เข้าอบรม แต่ต้องเอื้อต่อทีมงานและองค์กร
๔. กระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) ทั้งในส่วนของปัจเจกบุคคล และขององค์กร
๕. ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถ และองค์ความรู้โดยรวมขององค์กร ในรูปของทีมงานและเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network)
๖. ก่อให้เกิดการพัฒนาที่ผู้นำในทุกระดับชั้น (A talent Pool of Leaders at All Levels) การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นวิธีการที่เป็นระบบและเป็นกระบวนการในการออกแบบการบริหารจัดการศิลปะเรื่องภาวะผู้นำ โดยช่วยให้เข้าถึงและยกระดับความสามารถของภาวะผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เช่น การนำตนเอง การนำผู้อื่น การนำองค์กร และการนำการปฏิบัติงานให้มากขึ้น^{๖๖} ภาวะผู้นำในภาครัฐเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยผลักดันวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ผู้นำภาครัฐที่ดีจำเป็นต้องมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และยุติธรรม รวมถึงจะต้องมีทักษะทางด้านการเมือง เพื่อให้ตนเองเป็นผู้นำที่เชื่อถือได้^{๖๗}

^{๖๔} Vicere & Fulmer อ้างในวีระวัฒน์ ปันนิตมัย, ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง, (กรุงเทพมหานคร: เอ็กปอร์ตเนท, ๒๕๔๔), หน้า ๑๗๔-๑๗๖.

^{๖๕} ทิพาดี เมฆสุวรรณ, กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน, (กรุงเทพมหานคร: เอ็กปอร์ตเนท, ๒๕๔๔), หน้า ๖๓-๖๖.

^{๖๖} Sapience Group, Leadership Development, Available, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.Sapience Group.net.>, 2005 [๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๕].

^{๖๗} Milner, E. and P. Joyce., Lessons in Leadership : Meeting the Challenges of Public Services Management, (Oxon : Routledge), (มปป), p. 39.

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้นสรุปว่า การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำที่ดีนั้น จะต้องเริ่มจากการพัฒนาตนเอง เพื่อบุคคลอื่น เพื่อการทำงาน การประสบความสำเร็จในการทำงานนั้นเป็นยอดปรารถนาของผู้นำทุกระดับ แนวทางในการพัฒนาผู้นำว่าการพัฒนาผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยให้ตนเอง ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาผู้นำคือด้านการศึกษา ประสบการณ์ และการได้รับการแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า แนวทางของการพัฒนาผู้นำให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ เป็นกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษา และรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนา เป็นการเกี่ยวข้องสัมพันธ์ในเชิงเวลากับธุรกิจจริง ๆ มุ่งให้ประโยชน์ไม่เพียงแต่ผู้เข้าอบรม แต่ต้องเอื้อต่อทีมงานและองค์กร กระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) ทั้งในส่วนของปัจเจกบุคคล และขององค์กร ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถ และองค์ความรู้โดยรวมขององค์กร ในรูปของทีมงานและเครือข่ายการเรียนรู้ ก่อให้เกิดการพัฒนาทีมผู้นำในทุกระดับชั้น การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นวิธีการที่เป็นระบบ และเป็นกระบวนการในการออกแบบการบริหารจัดการศิลปะเรื่องภาวะผู้นำ โดยช่วยให้เข้าถึงและยกระดับความสามารถของภาวะผู้นำในเรื่องต่าง ๆ ของภาพรวมในองค์กรการพัฒนาการเป็นผู้นำด้วยวิธีการทั้ง ๕ ประการที่กล่าวมานี้ เป็นการนำไปสู่ประสิทธิผลของผู้นำนอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการบางท่านได้กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น ผู้นำต้องเสริมด้วยกระบวนการอีก ๔ ประการ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสำเร็จได้ ประกอบด้วย^{๖๘}

๑. การสร้างเครือข่าย (Networking) ความเป็นสังคมยุคข้อมูลข่าวสารมีมากขึ้น เครือข่ายโยงใยด้านข้อมูลข่าวสารจึงเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้น ผู้นำยุคใหม่ต้องสร้างเครือข่ายงานที่กว้างพร้อมที่จะร่วมมือกับทุกฝ่ายในรูปของหุ้นส่วนหรือพันธมิตร การสร้างเครือข่ายนอกจากจะเป็นการร่วมมือกันแล้ว ยังสามารถแข่งขันกันด้วยก็ได้ ผู้นำไม่จำเป็นต้องมีองค์กรขนาดใหญ่แต่ให้ใช้องค์กรขนาดเล็ก ๆ ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารถึงกันได้

๒. การติดต่อสื่อสาร (Communicating) การติดต่อสื่อสารด้วยการฟัง การพูดและการเขียน โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ผู้นำต้องมีการพัฒนาอย่างยิ่ง เพราะความเป็นสากลหรือนานาชาตินั้นต้องใช้ภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารและในอนาคตอาจต้องเพิ่มภาษาจีนและญี่ปุ่นด้วย

๓. การจัดองค์การ (Organizing) ผู้นำต้องเป็นนักจัดโครงสร้างและสถาปนิกองค์การให้ทันสมัยอยู่เสมอ ต้องออกแบบองค์การให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

๔. การจูงใจ (Motivation) ในองค์การสมัยใหม่การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงานของบุคลากรในองค์การ นับว่ามีความสำคัญยิ่ง เช่น มีการปรับระบบค่าตอบแทนแบบใหม่ให้มีลักษณะจูงใจมากขึ้น

^{๖๘} เสน่ห์ จัยโต, องค์การสมัยใหม่, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๑), หน้า ๑๓๖-๑๔๑.

๕. การมอบหมายงาน (Delegating) จะต้องกระจายและมอบหมายงานให้ทีมงานทำอย่าลงมือทำเองทุกอย่าง และสร้างการควบคุมและรายงานตรวจซ้ำเพื่อความเข้าใจชัดเจนและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เห็นคุณค่าและให้รางวัลผู้รับมอบหมายงาน

๖. การสร้างทีมงาน (Team Building) การสร้างทีมงานเป็นเครื่องมือนำไปสู่การบริหารโดยวัตถุประสงค์ การพัฒนาองค์การและการวางแผน

๗. การสอนงาน (Coaching) การสอนงานโดยหลักการแล้วมุ่งเน้น ๓ เรื่องใหญ่ที่สำคัญคือ เรื่องความรู้ ทักษะและทัศนคติ ผู้นำต้องกล้าที่จะบอกว่าสิ่งที่ถูกต่อนั้นคืออะไร มีการฝึกฝนให้กับทีมงานตนเองต้องเป็นแบบที่ทำได้ด้วย

๘. การตัดสินใจ (Decision Making) ผู้นำต้องพัฒนาการตัดสินใจให้มีข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัยครบถ้วนและพร้อมที่จะตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ต้องรู้จักใช้ข้อมูลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต้องตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าการตัดสินใจโดยใช้ปทัสถานตัวเอง

๙. การวางแผน (Planning) ต้องรู้จักวางแผนไว้ล่วงหน้า ต้องจัดทำยุทธศาสตร์ว่าด้วยการวางแผน ตั้งแต่แผนกลยุทธ์ แผนงานโครงการและแผนปฏิบัติงาน ซึ่งเทคนิคที่ใช้ในการวางแผนที่สำคัญคือการวิเคราะห์ SWOT โดยการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์องค์การต่อไป

สรุปจากคำกล่าวข้างต้น กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วยตั้งแต่การเริ่มด้วยการสร้างเครือข่าย การติดต่อสื่อสาร การจัดองค์การ การจูงใจ การมอบหมายงาน การสร้างทีม การสอนงาน การตัดสินใจ และการวางแผนในการทำงานในหน่วยงานอันเป็นประโยชน์สูงสุด

ตารางที่ ๒.๑๙ ตารางสรุปแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Dubrin, J., (1998)	ปัจจัย ๓ องค์ประกอบช่วยในการพัฒนาผู้นำดังนี้ ๑. การศึกษา (Education) ๒. ประสบการณ์ (Experience) ๓. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่มีอาวุโสมากกว่า (Mentoring Experience)

ตารางที่ ๒.๑๙ ตารางสรุปแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ทิพาดี เมฆสุวรรณ, (๒๕๔๔, หน้า ๖๓-๖๐)	เทคนิคการคิดการใช้สมองทั้งสองด้านทั้งสองส่วนให้สมดุลกัน ฝึกการคิดเป็นภาพ (Picture in Words) การต่อ Lego การเล่นเกมกล่อม การคิดสถานการณ์จำลองแบบ Mind mapping การคิดแบบ lateral แทนการคิดแบบ Linear ที่มุ่งหาความเป็นเหตุเป็นผล มุ่งวิเคราะห์ห้อย่างเดียว การฝึกให้คิดแบบพหุนิยม แตกต่าง หลากหลาย ยืดหยุ่น ช่างสังเกต จดจำ คิดนอกกรอบ และเรียนรู้
Vicere & Fulmer อ้างในวีระวัฒน์ ปิ่นิตามัย, (๒๕๔๔, หน้า ๑๗๔-๑๗๖)	๑. เป็นกระบวนการพัฒนาที่มีการผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษาและรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนา ๒. การเกี่ยวข้องสัมพันธ์ในเชิงเวลากับธุรกิจ ๓. มุ่งให้ประโยชน์เอื้อต่อทีมงานและองค์กร ๔. กระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) ทั้งในส่วนของปัจเจกบุคคล และขององค์กรของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถและองค์ความรู้โดยรวมขององค์กรในรูปของทีมและเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) ๖. ก่อให้เกิดการพัฒนาทีมผู้นำ ในทุกระดับชั้น (A Talent Pool of Leaders at All Levels)
Milner, E. and P. Joyce., (มปป, p. 39)	ผู้นำภาครัฐที่ดีจำเป็นจะต้องมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และยุติธรรม รวมถึงจะต้องมีทักษะทางด้านการเมือง เพื่อให้ตนเองเป็นผู้นำที่เชื่อถือได้

ตารางที่ ๒.๑๙ ตารางสรุปแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
เสนห์ จุ้ยโต, (๒๕๕๑, หน้า ๑๓๖-๑๔๑)	๑. การสร้างเครือข่าย ๒. การติดต่อสื่อสาร ๓. การจัดองค์การ ๔. การจูงใจ ๕. การมอบหมายงาน ๖. การสร้างทีมงาน ๗. การสอนงาน ๘. การตัดสินใจ ๙. การวางแผน

๒.๓.๙ รูปแบบของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร มีวิธีดำเนินการโดยใช้วิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ตามแนวคิดของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ๕ ด้าน ดังนี้^{๖๙}

๑. การปฐมนิเทศ เป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ที่เข้ามาทำงานใหม่ หรือผู้ที่รับราชการมานานแล้ว แต่เพิ่งย้ายสับเปลี่ยน หรือหมุนเวียนมาปฏิบัติงานหน้าที่ใหม่ ซึ่งเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งซึ่งมีวัตถุประสงค์สำหรับแนะนำชี้แจง ให้ทราบความรู้ทั่ว ๆ ไป กฎระเบียบ สร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานลักษณะโครงสร้างขององค์กร นโยบายขององค์กร เพื่อให้สมาชิกใหม่เข้าใจวัตถุประสงค์ รวมทั้งเรียนรู้สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และเป็นประโยชน์ในการทำงานต่อไป

๒. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ที่สามารถนำมาใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงการกระทำ หรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล

^{๖๙} รัตนา เนื่องแก้ว, ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, รายงานวิจัย, (วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๓๐.

๓. การส่งเสริมด้านวิชาการ โดยมีวัตถุประสงค์ให้บุคลากร ได้รับความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น และสามารถทำได้หลายรูปแบบ เน้นในเรื่องของการให้ความรู้

๔. การส่งไปศึกษาดูงาน เป็นการเพิ่มพูนวุฒิ ของบุคลากรให้มีความรู้ยิ่งขึ้น การที่บุคลากรทำงานอยู่ที่ใดนานๆ ความรู้ความสามารถอาจล้าสมัย ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ๆ หรืออาจใช้วิธีการใหม่ๆ ไม่เป็น จึงต้องส่งบุคลากร ไปศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีระบบการทำงานที่ดีและทันสมัย

๕. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่ง ที่จะทำให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้น หรืออาจได้รับความรู้ใหม่ ซึ่งอาจทำได้ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่ารูปแบบของการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยเริ่มต้นจากการปฐมนิเทศบุคลากร การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญมากขึ้น การส่งเสริมด้านวิชาการเน้นในเรื่องของการให้ความรู้ การส่งไปศึกษาดูงานจากความรู้ความสามารถที่มีอยู่อาจล้าสมัย ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนคุณน้าผลจากการศึกษาดูงานที่มีระบบการทำงานที่ดีและทันสมัยมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อของบุคลากร เพื่อให้มีความรู้สูงขึ้น

วิธีการพัฒนาบุคลากร สามารถทำได้ดังนี้^{๗๐}

๑. การฝึกอบรม
๒. การเรียนรู้ด้วยตนเองหรือการพัฒนาตนเอง
๓. การวิจัยปฏิบัติการ
๔. การศึกษาดูงาน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ
๕. การจัดกิจกรรมทางวิชาการ เช่น การประชุมทางวิชาการ การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) การสัมมนา และการจัดนิทรรศการ
๖. การจัดระบบพี่เลี้ยง เพื่อให้การแนะแนว (Counseling) และเพื่อการเสนอแนะ (Coaching)
๗. การศึกษาต่อ

จากรูปแบบการพัฒนาบุคลากรข้างต้นสรุปได้ว่า วิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายวิธีการ ดังนั้น การเลือกรูปแบบในการพัฒนาบุคลากร จะต้องพิจารณาตามวัตถุประสงค์ว่าจะต้องการพัฒนาในด้านใด เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรนั่นเอง สรุปวิธีการพัฒนามีดังนี้คือการฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเองหรือการพัฒนาตนเอง การวิจัยปฏิบัติการ การศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ การจัดกิจกรรมทางวิชาการ การจัดระบบพี่เลี้ยง และการศึกษาต่อ ทุกวิธีการนำมาประยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงานและผู้นำแทบทั้งสิ้น

^{๗๐} เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ, รายงานการวิจัยรูปแบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒. (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. ๒๕๔๕)

ตารางที่ ๒.๒๐ ตารางสรุปรูปแบบของการพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
รัตนา เนืองแก้ว (๒๕๔๘, หน้า ๓๒-๓๕)	๑. การปฐมนิเทศ ๒. การฝึกอบรม ๓. การส่งเสริมด้านวิชาการ ๔. การส่งไปศึกษาดูงาน ๕. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ
เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ, (๒๕๔๕)	๑. การฝึกอบรม ๒. การเรียนรู้ด้วยตนเองหรือการพัฒนาตนเอง ๓. การวิจัยปฏิบัติการ ๔. การศึกษาดูงาน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ๕. การจัดกิจกรรมทางวิชาการ เช่น การประชุมทางวิชาการ การประชุมปฏิบัติการ การสัมมนา และการจัดนิทรรศการ ๖. การจัดระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ๗. การศึกษาต่อ

๒.๔ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” หรือ “Model” เป็นคำที่ใช้สื่อความหมาย โดยทั่วไปแล้วรูปแบบหมายถึง สิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบของอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่นแบบจำลองสิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท รูปแบบในการหาเสียงรับเลือกตั้งเป็นผู้แทนราษฎร เป็นต้น

๒.๔.๑ ความหมายเกี่ยวกับรูปแบบ

คำว่ารูปแบบ หมายถึงรูปแบบเป็นโครงสร้าง โปรแกรม แบบจำลองหรือแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริง ที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะ พิจารณามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อให้แทนแนวคิดหรือปรากฏการใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ^{๗๑} แบบจำลองอย่างง่ายของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง และแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย^{๗๒} คำว่ารูปแบบ หมายความว่า น. รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ เช่น รูปแบบร้อยกรอง ; (ศิลปะ) สิ่งที

^{๗๑}บุญส่ง หาญพานิช, การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖),

^{๗๒}ศุภลักษณ์ เศษระพานิช, “การนำเสนอรูปแบบการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาล”, รายงานวิจัย, (บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๘๒.

แสดงให้เห็นว่าเป็นเช่นนั้น ๆ อย่างรูปคน รูปบ้าน รูปปลา รูปใบไม้ เช่น รูปแบบผู้หญิง รูปแบบเปิด, รูปแบบวัด^{๗๓} รูปแบบออกเป็น ๓ ความหมายคือ ๑) แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนรูปของจริงรูปแบบในความหมายนี้เรียกว่าโมเดล ได้แก่โมเดลบ้าน,รถยนต์, เสื้อ เป็นต้น ๒) แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อที่เรียกว่า “Mathematical model” ๓) แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบในความหมายนี้เรียกว่าภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบ การบริหารรูปแบบการประเมิน เป็นต้น^{๗๔} รูปแบบเป็นรูปธรรมเป็นแนวความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่นเป็นคำอธิบายเป็นแผนผังไดอะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้นรูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย^{๗๕}

ตารางที่ ๒.๒๑ ตารางสรุปความหมายเกี่ยวกับรูปแบบ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
บุญส่ง หาญพานิช (๒๕๔๖, หน้า ๙๒)	โครงสร้าง โปรแกรม แบบจำลองหรือแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริง ที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะ พิจารณามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อให้แทนแนวคิดหรือปรากฏการใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบนั้น ๆ
ศุภลักษณ์ เศษระพานิช, (๒๕๓๘, หน้า ๘๒)	แบบจำลองอย่างง่ายของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย

^{๗๓} พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔. เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคล เฉลิมพระชนมพรรษา ๗ รอบ ๕ ธันวาคม ๒๕๕๔ (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์ จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๑๐๑๑.

^{๗๔} รัตน์ บัณฑิต, การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: คำสมัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๒๔.

^{๗๕} ทิศนา ขมณี, ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๒๑๘.

ตารางที่ ๒.๒๑ ตารางสรุปความหมายเกี่ยวกับรูปแบบ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับ ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔, (๒๕๕๔, หน้า ๑๐๑๑)	รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ เช่น รูปแบบร้อยกรอง ; (ศิลปะ) สิ่ง que แสดงให้เห็นว่าเป็นเช่นนั้น ๆ
รัตน์ บัสนันท์, (๒๕๕๒, หน้า ๑๒๔)	๑. แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนรูปของจริง เรียกว่าโมเดล ๒. แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์หรือชื่อเรียกว่า “Mathematical Model” ๓. แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบ
ทิศนา แคมณี (๒๕๔๕, หน้า ๒๑๘)	๑. แนวความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น ๒. เครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบทั้งหลาย

๒.๔.๒ ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กำหนดแบ่งประเภทรูปแบบไว้หลายลักษณะซึ่งแตกต่างกันไปผู้วิจัยขอสรุปประเด็นและจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดหลักการหรือทฤษฎีซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนี้ ๆ steniner จำแนกรูปแบบแบ่งออกเป็น ๒ ประเภทคือ

๑. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or-Model-of) รูปแบบประเภทนี้เป็นแบบจำลองทางกายภาพเช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง เป็นต้น

๒. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or-Model-for) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบ หรือแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน^{๗๖}

^{๗๖} Steniner, E. *Methodology of Theory Construction*. (Sydney: Educology Associates, 1988), p. 189.

ประเภทของรูปแบบนั้นสามารถแบ่งได้ตามหลักแนวคิด/ทฤษฎีพื้นฐานได้ ๔ รูปแบบคือ^{๗๗}

๑. Information-Processing Model หมายถึง รูปแบบการสอนที่ยึดหลักความสามารถในการกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียน

๒. Personel Model หมายถึง รูปแบบการสอนที่จัดไว้ในกลุ่มให้ความสำคัญของปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย

๓. Social Interaction Model หมายถึง รูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อสังคม

๔. Behavior Model หมายถึง รูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ

และหลักทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ได้อีก ๔ รูปแบบคือ^{๗๘}

๑. Analogue Model หมายถึง รูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปนัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม

๒. Semantic Model หมายถึง รูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายสิ่งที่ศึกษาด้วยภาษาและรูปภาพ

๓. Mathmatical Model หมายถึง รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ

๔. Causal Model หมายถึง รูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิค Path Analysis และ Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กับเชิงเหตุผล

ตารางที่ ๒.๒๒ ตารางสรุปประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Steniner, E (1988, p. 189)	๑. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or- Model-of) รูปแบบจำลองทางกายภาพ ๒. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or- Model-for) แบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน

^{๗๗}Joyce B.and Weil M., **Model of teaching** (๒nd), (New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 1985), p. 165.

^{๗๘}Keeves P.J., **Education Research, Methodology, and Measurement: An International Handbook**, (Oxford: Pergamam Press, 1988), pp. 561-565 cited in Sallis, 2002.

ตารางที่ ๒.๒๒ ตารางสรุปประเภทของรูปแบบ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Joyce B.and Weil M (1985, p. 165)	๑. Information-Processing Model รูปแบบการสอนที่ยึด หลักความสามารถในการกระบวนกรประมวลข้อมูลของผู้เรียน ๒. Personel Model รูปแบบการสอนที่จัดไว้ในกลุ่มให้ ความสำคัญของปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย ๓. Social Interaction Model รูปแบบที่ให้ความสำคัญกับ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อสังคม ๔. Behavior Model รูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้าน พฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ
Keeves P.J (1988, pp. 561-565)	๑. Analogue Model รูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปนัยเทียบเคียง ปรากฏการณ์ ๒. Semantic Model รูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย หรืออธิบายสิ่งที่ศึกษา ๓. Mathmatical Model รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์ เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ๔. Causal Model รูปแบบที่พัฒนาจากเทคนิค Path Analysis และ Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์ กับเชิงเหตุผล

๒.๔.๓ การพัฒนารูปแบบ

การพัฒนารูปแบบโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น ๒ ขั้นตอน ได้แก่ ๑) การสร้างรูปแบบ
 ๒) การหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ได้แก่^{๗๙}

ขั้นตอนที่ ๑ การสร้างหรือพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบ
 ขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและ
 ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ผู้วิจัยอาจจะศึกษารายกรณีหน่วยงานดำเนินงานที่ดำเนินการ
 ในเรื่องนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดีซึ่งผลการศึกษานำมาใช้ในการกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายใน

^{๗๙} Willer, D.,Scientific Sociology: Theory and Method, (U.S.A.: McGraw-Hill, 1986),

รูปแบบรวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้น การพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญซึ่งโดยทั่วไปศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

๑) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

๒) การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธีดังนี้

๒.๑ การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงานโดยการศึกษาคำคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีการศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์การสอบถามการสำรวจการสนทนากลุ่ม เป็นต้น

๒.๒ การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณีหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จหรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

๒.๓ การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิวิธีการศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

๓) การจัดทำรูปแบบในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ ๑ และ ๒ มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัยเพื่อนำมาจัดทำเป็นรูปแบบ

อย่างไรก็ตามในงานวิจัยบางเรื่องนอกจากจะศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยยังอาจจะศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในการพัฒนารูปแบบก็ได้

ขั้นตอนที่ ๒ การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ภายหลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกแล้วจำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าวเพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎีแนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่นและผลการวิจัยที่ผ่านมาแต่ก็เป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่างๆ ในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น^{๘๐}

การศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย ได้แบ่งขั้นตอนการพัฒนารูปแบบเป็น ๓ ขั้นตอนคือ

^{๘๐} วาโร เฟ็งสวัสต์, การวิจัยพัฒนารูปแบบ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ปีที่ ๒, ฉบับที่ ๔ (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๕๓), หน้า ๘-๙.

๑) พัฒนารูปแบบเป็นการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการข้อมูลพื้นฐานองค์ประกอบ สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ รวมถึงการสร้างรูปแบบเบื้องต้น

๒) ตรวจสอบ ทดสอบรูปแบบ ได้แก่ความเหมาะสม ความตรง และการยอมรับ เป็นการประมวลความคิดเห็นจากการตรวจสอบและเปรียบเทียบกับองค์ประกอบและภารกิจจริงหรือทดสอบ

๓) ทบทวน ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้สมบูรณ์^{๘๑}

ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ ได้แก่ การพัฒนารูปแบบ ได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น ๒ ขั้นตอนคือการพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบในส่วนการพัฒนารูปแบบนั้นดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัยจุดบกพร่องที่มักพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นตอนในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ ๒ นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ^{๘๒}

ตารางที่ ๒.๒๓ ตารางสรุปการพัฒนารูปแบบ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Willer, D, (1986, p.83)	ขั้นตอนที่ ๑ การสร้างหรือพัฒนารูปแบบใน ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน ขั้นตอนที่ ๒ การทดสอบความเที่ยงตรงของ รูปแบบ
วโร เฟิงส์วส์ดี (๒๕๕๓, หน้า ๘-๙)	รูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัว แปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อย ออกจากรูปแบบ ซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่มี ความเหมาะสมยิ่งขึ้น

^{๘๑} รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์, การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙).

^{๘๒} บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก, ๒๕๓๕), หน้า ๑๓.

ตารางที่ ๒.๒๓ ตารางสรุปการพัฒนารูปแบบ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (๒๕๔๖)	ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเท ไทย ได้แบ่งขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ เป็น ๓ ขั้นตอน
บุญชม ศรีสะอาด, (๒๕๓๕, หน้า ๑๓)	๑. การพัฒนารูปแบบและการทดสอบ ประสิทธิภาพ ๒. ประสิทธิภาพของรูปแบบ

๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพุทธธรรม

พุทธธรรมกล่าวถึงหลักธรรมที่มีสำคัญในการประยุกต์สำหรับเป็นผู้นำไว้หลายหลักธรรม เช่น ทศพิธราชธรรม พรหมวิหาร ๔ ธรรมาธิปไตย ราชสังคหวัตถุ ๔ และสัปปริยธรรม ๗ เป็นต้น ซึ่งหลักธรรมดังกล่าวนี้ ถือเป็นการสร้างเสริมการเป็นผู้นำของการให้ผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรม ในการบริหารจัดการทั้งสิ้น ผู้วิจัย จึงเสนอประเด็นสำคัญต่าง ๆ เกี่ยวกับหลักปาปณิกธรรม ๓ ใน ทุติยาปาปณิกสูตร สังฆโสภณสูตร คุณธรรมอนาถบิณฑิกะเศรษฐีอันเกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำที่มี ปรากฏในพุทธธรรม โดยมีประเด็นการศึกษาดังนี้

๒.๕.๑ หลักปาปณิกธรรม ๓ ปรากฏในทุติยาปาปณิกสูตร

หลักพุทธธรรมที่ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นหลักในการนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง ที่สำคัญประการหนึ่งคือหลักพุทธธรรมของผู้นำ คือหลักปาปณิกธรรม ๓^{๘๓} (ปาปณิกังคะ หลักพ่อค้า, องค์คุณของพ่อ) ได้แก่ ๑) จักขุมา ตาติ (รู้จักสินค้า ดูของเป็น สามารถคำนวณราคากะทุน เก่งกำไร) ๒) วิรุโ จิตฺเตนธฺรฺกฺจ (รู้แหล่งซื้อแหล่งขาย รู้ความเคลื่อนไหวความต้องการของตลาด สามารถในการจัดซื้อจัดจำหน่าย รู้ใจและรู้จักเอาใจลูกค้า) ๓) นิสยสัมปันโน พร้อมด้วยแหล่งทุน อันเป็นที่อาศัย ซึ่งหลักปาปณิกธรรม นำมาปรับใช้กับผู้นำได้ ดังเช่น พระธรรมโกศาจารย์^{๘๔} ได้อธิบายรายละเอียดหลักปาปณิกธรรม ๓ ดังต่อไปนี้

^{๘๓} อด.ต.ก. (ไทย) ๒๐/๔๕๙/๑๔๖.

^{๘๔} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓๘-๓๙.

๑. จักขุมา หมายถึง ปัญญา mongการณเฏเฐน ถ้าพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่ อนาคตเศรษฐกิจหรือตลาดจะมีแนวโน้มเป็นแบบไหนหรือสามารถคาดการณ์ทิศทางหรืออนาคต ในการดำเนินธุรกิจได้แม่นยำจากการอาศัยกระบวนการคิดที่รอบคอบและมีเหตุผล โดยอาจใช้ ประสพการณ์ในอดีตร่วมในการตัดสินใจและวางแผนด้วย ซึ่งคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับ ภาษาอังกฤษคำว่า Conceptual Skill คือการชำนาญในการใช้ความคิด หรือทักษะทางด้านความคิด

๒. วิรุโรร หมายถึง จัดการธุระได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น นักการเงินต้องม ีความรู้และความเชี่ยวชาญทางการเงินสามารถคำนวณอัตราผลตอบแทนต่าง ๆ ได้หรือเข้าใจในงบ การเงินที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้ ในกรณีแพทย์ผ่าตัดตมองก็ต้องมีความเชี่ยวชาญ ในการผ่าตัดตมอง เป็นต้น คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษคำว่า Technucal Skill คือ ความชำนาญการด้านเทคนิค หรือทักษะทางการปฏิบัติงาน

๓. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้เพราะคนมีมนุษยสัมพันธ์ ีความสามารถในการติดต่อประสานงานให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด ีความสามารถในการสื่อสารและประสานงานกันแต่ละฝ่ายในองค์กรดำเนินแนวทางตามกรอบ ทิศทางที่องค์กรต้องการบรรลุได้หรือมีความสามารถในการผูกใจคนให้เป็นที่รักของคนโดยสามารถ ทำให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจได้ เป็นต้น คุณลักษณะที่สามนี้ตรงกับคำ ภาษาอังกฤษคำว่า Human Relation Skill คือความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์หรือทักษะทางด้าน มนุษยสัมพันธ์

พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญเกี่ยวกับตัวผู้บริหารหรือผู้นำในการบริหารนี้มากโดยมี คำสอนที่พูดถึงเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำดังที่ปรากฏอยู่ในหลักปาปนิคธรรม ๓, ทุตติยาปาปนิคสูตร^{๘๕} ว่าผู้นำจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้คือ

๑) จักขุมา คือ เป็นผู้มืวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองสภาพเหตุการณ์ออกและจะวางแผน เตรียมรับ หรือรุกได้อย่างไร

๒) วิรุโรร คือเป็นผู้ชำนาญในงาน รู้จักวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ

๓) นิสสยสัมปันโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่า การเป็นผู้นำนั้น จะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยปัญญาคือมีหุตาไว และกว้างไกลสามารถจำแนกบุคคล และเหตุการณ์ออกเป็นอย่างไร ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีประสพการณ์ ีความ ชำนาญในการปกครอง เข้าใจบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้มี ผู้สนับสนุนมากขึ้น แต่คุณสมบัติทั้ง ๓ ประการนี้ มีระดับความสำคัญมากน้อยต่างกันไปตามระดับ ตำแหน่งหน้าที่ขององค์กรหรือหน่วยงานว่าเล็กหรือใหญ่ขนาดไหนหรือมี ีความสำคัญเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้ว ผู้ปกครองรัฐหรือผู้นำประเทศแล้วนับว่าเป็นองค์กรที่ใหญ่ ผู้นำหรือผู้บริหาร จึงต้องมีคุณสมบัติครบถ้วน จึงจะสามารถยึดศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ส่งผลให้ลูกน้องหรือ ผู้สนองงานมีความเชื่อมั่น นั้นย่อมเป็นสาเหตุที่จะนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

^{๘๕} ๐จ.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๑๕๓/๒๐๓.

จากหลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยประมวลได้ว่าการพัฒนาคุณลักษณะของหน่วยงานสมรรถนะสูงตามแนวพระพุทธศาสนา มีหลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ ๒.๒๔ ตารางสรุปหลักปาปนิกรกรรม ๓

แหล่งข้อมูล/นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
อง.ตัก. (ไทย) ๒๐/๔๕๙/๑๔๖.	ปาปนิกรกรรม ๓ หรือปาปนิกรกัณเฑาะ หลักรู้ค่า ๑. จักขุมา ๒. วิรุโ ๓. นิสสยสัมปันโน
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (๒๕๔๙, หน้า ๓๘-๓๙)	๑. การมองการณ์ไกล ๒. วิรุโ การมีความเชี่ยวชาญทางปัญญา ๓. นิสสยสัมปันโน เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี

๒.๕.๒ สังฆโสภณสูตร

นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องประกอบด้วยคุณธรรมจะต้องวางตัวในกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดในสังฆโสภณสูตร^{๘๖} พระสุตตันตปิฎก อังคุตรนิกาย จตุกนิบาต เล่ม ๒ ว่าด้วยบุคคลผู้ทำหมู่ให้งาม ๔ จำพวก ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย บุคคล ๔ จำพวกเหล่านี้ที่ฉลาด มีวินัย กล้าหาญ สดับมาก ทรงธรรม ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ย่อมยังหมู่ให้งาม บุคคล ๔ จำพวกเหล่านี้คือใคร คือภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา บุคคล ๔ จำพวกนี้แลที่ฉลาดมีวินัย กล้าหาญ สดับมาก ทรงธรรม ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ย่อมยังหมู่ให้งาม บุคคลใด เป็นผู้ฉลาดและกล้าหาญเป็นผู้สดับมากและทรงธรรม เป็นผู้ประพฤติธรรมสมควรแก่ธรรม บุคคลเช่นนั้นเรียกว่าผู้ยังหมู่ให้งาม ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา เป็นผู้มืศรัทธาสมบูรณ์ด้วยศีล เป็นพหูสูต บุคคลเหล่านี้แลยังหมู่ให้งาม บุคคลเหล่านี้เป็นสังฆโสภณ (ผู้ยังหมู่ให้งาม) แท้จริง พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “โย โหติ พยตโต จ วิสารโท พหุสสุโต ธมฺมโร จ โหติ ธมฺมสิส โหติ อนุมฺมจาริ ส ตาทิส วุจฺจติ สงฺฆโสภณติ” แปลว่า เป็นคนฉลาด กล้าหาญ มีความรู้ดี เป็นผู้ทรงจำพระธรรมและปฏิบัติตามธรรมสมควรแก่ธรรม ผู้นั้นเรียกว่าสังฆโสภณ ดังเช่นพระเดชพระคุณพระวิเทศธรรมรังษี หรือหลวงตาชี เป็นพระสังฆโสภณ คือทำให้หมู่คณะงดงาม เพราะท่านมีคุณธรรมทั้ง ๕ ประการข้างต้น เป็นพระกล้วยไม้ไปอยู่ที่ไหนก็เกิดงดงาม ที่นั่นอยู่ประเทศไทย คณะสงฆ์ไทยก็งดงาม ครั้นมาอยู่ที่กรุงวอชิงตัน, ดี.ซี. ประเทศสหรัฐอเมริกา ก็ทำให้คณะสงฆ์ไทยในประเทศสหรัฐอเมริกา^{๘๗}

^{๘๖} อง.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๗/๙-๑๐

^{๘๗} พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พระวิเทศธรรมรังษี (หลวงตาชี) พระผู้เป็นสังฆโสภณ, ๙ มิถุนายน ๒๕๕๖.

พระพุทธองค์ได้แสดงถึงลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ว่า

๑. วิยัตโต เป็นผู้มิมีปัญญา
๒. วินีโต เป็นผู้มิระเบียบวินัยดี
๓. วิสารโท เป็นผู้แก้แค้น
๔. พหุสุโต เป็นผู้มีความรู้ ศึกษาทรงจำมาก
๕. อัมมานุสสัมปณฺณโน เป็นผู้ปฏิบัติธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร^{๘๘}

ตารางที่ ๒.๒๕ ตารางสรุปสังฆโสณสูตร

แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
อง.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๗/๙-๑๐	๑. วิยัตโต เป็นผู้มิมีปัญญา ๒. วินีโต เป็นผู้มิระเบียบวินัยดี ๓. วิสารโท เป็นผู้แก้แค้น ๔. พหุสุโต เป็นผู้มีความรู้ ศึกษาทรงจำมาก ๕. อัมมานุสสัมปณฺณโน เป็นผู้ปฏิบัติธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร

ผู้นำที่ประกอบด้วยคุณธรรม ๕ ประการดังกล่าวนี้ย่อมประสบความสำเร็จและได้รับการยกย่อง นับถือ ในอังกุตตรนิกาย ปัญจกนิบาต ได้แสดงหลักธรรมสำหรับผู้นำไว้ ๖ ประการ คือ

๑. ขมา คือ มีความอดทนต่อการปฏิบัติงานมีใจหนักแน่น ไม่ยอมตกในความข่มขู่ ไม่เกรงกลัวหรือมีอคติ ๔ เมื่อจะต้องตัดสินใจและไม่หวั่นไหวเพราะโลกธรรม ๘

๒. ขาคติยะ คือ มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา มีความระมัดระวังไม่ประมาทในการปกครองชีวิตหน้าที่และการงาน

๓. อุภูฐานะ คือ มีความขยันหมั่นเพียรต่อหน้าที่การงาน

๔. ทยา คือ มีจิตใจที่เอ็นดู รักใคร่ห่วงใยเข้าใจใส่ดูแลผู้ร่วมงาน

๕. อิกขนา คือ เอาใจใส่ตรวจตรางานและหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ^{๘๙}

หลักธรรมที่ยกมาแสดงไว้เหล่านี้ ก็เพื่อให้เห็นถึงแนวคิดหรือคำสอนเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมกับการบริหารตามพระพุทธานุศาสนานั่น อีกอย่างหนึ่ง คำว่า นักบริหารนี้ไม่ได้หมายความว่าเฉพาะเจาะจงเอาเพียงแค่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่หมายรวมเอาผู้บริหารทุกระดับชั้น ตำแหน่งไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครองรัฐ ข้าราชการ บริษัทเอกชน หรือแม้แต่การบริหารองค์กร ที่เล็กที่สุดของสังคมคือครอบครัว ย่อมต้องอาศัยหลักธรรมในการบริหารเดียวกันนี้เพราะหลักธรรมเหล่านี้ล้วนมุ่งประโยชน์สุขทั้งแก่ตนเองผู้ปฏิบัติ และสังคมรอบด้าน ดังพระพุทธสุภาษิตที่ว่า “อัมโม หเว รกฺขติ

^{๘๘} อง.ปญจก (ไทย) ๒๒/๕๓/๕๖.

^{๘๙} พุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๑๔๒๐ - ๑๔๒๑/๒๙๐.

ธมฺมจารี ธรรมย่อมรักษาผู้ประพฤติธรรม..^{๙๐} สังคมใดหากไร้ธรรม สังคมนั้นก็สับสนวุ่นวาย สังคมไร้ธรรม สังคมนั้นก็เป็นสังคมของคนชั่ว ยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการบริหารการเมืองการปกครองแล้ว ผู้นำหรือผู้ปกครองจะต้องตระหนักเป็นอย่างยิ่งเพราะจะต้องรับผิดชอบต่อประชาชนหรือผู้ใต้การปกครอง ในเทศกถาชาดก ได้แสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติผู้บริหารและผู้ปกครองทั้งหลายซึ่งสามารถสรุปย่อลงได้ดังนี้

๑. ไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์ ไม่ใช่อารมณ์ในการตัดสินใจปัญหา มีใจดี ไม่ทอดทิ้งงาน มีความเพียรอดสาหัสในการทำงาน

๒. ฉลาดวางบุคคลให้เหมาะสมกับงาน รู้ประโยชน์และโทษ รักษาความลับ ไม่ดำเนินชีวิตในทางที่ผิด รักษาเกียรติประวัติ รักษาประโยชน์ส่วนรวม และต้องรอบรู้ในกิจการคลัง บริหารการคลังด้วยตนเอง ไม่ควรไว้วางใจให้คนอื่นจัดการ รู้รายรับรายจ่ายของแผ่นดินหรือในกิจการงานนั้น ๆ ที่รับผิดชอบ

๓. บำรุงขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องบุคคลผู้ควรแก่การยกย่อง ชมผู้ควรชมรู้ในสิ่งที่ควรทำก่อนทำหลัง ออกรับฟังปัญหาหรือพบปะราษฎรอยู่เสมอเพื่อรับฟังปัญหาและทางแก้ไขหรือชี้แนะแนวทาง

๔. ออกติดตามผลงาน ตรวจตราดูแลความประพฤติของเจ้าหน้าที่ ไม่พึงมอมภารกิจที่สำคัญๆ แก่ผู้อื่นและใช้วิจารณ์ญาณในการบริหาร

๕. ไม่พึงละการบำเพ็ญประกอบตนในศีลธรรมที่ดีงาม เพื่อเป็นแบบอย่างและยึดมั่นเป็นข้อปฏิบัติ ไม่สำคัญตนผิดว่ายิ่งในอำนาจ

๖. ไม่ลุ่มหลงในกามคุณ และโลกธรรม และมีปัญญา มีกำลังแห่งสติเพราะจะเป็นเครื่องช่วยให้ผู้นำหรือผู้ปกครองสามารถฟันฝ่าอุปสรรคแก้ไขปัญหาไปได้แม้ถึงคราวอัปมงคล^{๙๑}

๒.๕.๓ คุณธรรมอนาถบิณฑิกะเศรษฐี

นอกจากพระสูตรดังกล่าวข้างต้น ผู้นำจะต้องมีคุณธรรมอนาถบิณฑิกะเศรษฐีในการประพฤติปฏิบัติตนแห่งการเป็นคนดีดังปรากฏในพระไตรปิฎก กล่าวถึงเศรษฐีคนหนึ่งในเมืองสาวัตถี เดิมชื่อ สุทัตตะ เป็นบุตรของสุมณเศรษฐี^{๙๒} มีภรรยาชื่อบุญญลักขณา มีบุตรชื่อกาละ และมีธิดา ๓ คน คือมหาสุภัททา จุลสุภัททา และสุมณา^{๙๓} แต่เนื่องจากท่านเป็นคนใจบุญ มีเมตตากรุณา ได้เตรียมก้อนข้าวไว้เพื่อแจกจ่ายให้แก่คนยากจนอนาถาเสมอ ๆ คนทั้งหลายจึงให้ชื่อท่านว่า อนาถบิณฑิกะ^{๙๔}

^{๙๐} พุ.ชา.(ไทย) ๒๗/๒๔๓๘-๒๔๔๕/๔๓๐-๔๔๓.

^{๙๑} พุททก. อ. (ไทย) ๑/๑๕๔-๑๕๖; อง.อ. ๑/๔๑๔-๔๑๕

^{๙๒} ธ.อ. (ไทย) ๖/๕๓, ธ.อ. ๑/๑๓๕ ; ขา.อ. ๑/๑๔๕.

^{๙๓} ม.อ. (ไทย) ๑/๘๒.

^{๙๔} วินย. (ไทย) ๗/๑๐๒-๑๐๗ ; ส. สคาถ. (ไทย) ๑๕/๓๑๐-๓๑๒ ; ขา.อ. (ไทย) ๑/๑๔๔ ; ส.อ. (ไทย) ๑/๓๖๕-๓๖๙.

อนาถบิณฑิกะเศรษฐีได้พบกับพระพุทธเจ้าครั้งแรกที่นครราชคฤห์ สมัยนั้นท่านเศรษฐี ได้ไปสู่นครราชคฤห์ เพื่อธุรกิจการค้า และได้ไปพักอยู่กับท่านเศรษฐีชาวกรุงราชคฤห์คนหนึ่ง ซึ่งเป็นพี่ชายของท่าน เพราะภรรยาของท่านเป็นน้องสาวของท่านเศรษฐีชาวกรุงราชคฤห์ ในวันที่ท่านไปถึงนั้น ท่านได้เห็นท่านเศรษฐีเจ้าของบ้าน กำลังตระเตรียมอาหารเพื่อถวายทานแด่พระภิกษุสงฆ์อันมีพระพุทธองค์เป็นประธาน ครั้นท่านทราบว่า มีพระพุทธเจ้าบังเกิดขึ้นแล้ว ท่านก็เกิดปิติยินดีเป็นอย่างยิ่ง อยากจะไปเฝ้าพระพุทธเจ้ามากจนหลับลงแล้วตื่นขึ้น หลับลงแล้วตื่นขึ้นถึง ๓ ครั้ง ครั้งที่ ๓ ท่านนึกว่าสว่างแล้ว จึงได้ออกจากนคร ราชคฤห์ เพื่อไปเฝ้าพระพุทธเจ้า ซึ่งขณะนั้นประทับอยู่ที่ป่า สัตวัน ท่านออกทางประตูป่า สัตวัน พวกอมนุษย์ได้ช่วยเปิดประตูให้ แต่พอท่านออกพ้นพระนครไป ความสว่างก็หายวับไป ความมืดปรากฏขึ้น ท่านจึงเกิดความหวาดกลัว ขนพองสยองเกล้า คิดจะกลับเข้าสู่พระนคร แต่สีกวยักษ์ได้ส่งเสียงให้กำลังใจท่านว่า ช้างตั้ง ๑๐๐ ม้าตั้ง ๑๐๐ รถเทียมม้าตั้ง ๑๐๐ ก็ดี หญิงสาวสวยตั้ง ๑๐๐ ตั้ง ๑,๐๐๐ ที่จัดสรรประดับร่างกายด้วยกุนถลแก้วมณีก็ดี ก็ไม่เท่ากับเศษหนึ่งส่วนสิบหกแห่งการยกเท้าเพียงก้าวเดียวของท่านเศรษฐีที่จะเดินทางไปเฝ้าพระพุทธเจ้า ขอท่านเศรษฐีจงไปเถิด ขอท่านเศรษฐีจงไปเถิด การไปของท่านเศรษฐีประเสริฐนักหนา ท่านเศรษฐีอย่าได้กลับเลย ต่อมาความมืดได้หายไป ความสว่างได้ปรากฏขึ้นอีก ท่านจึงหายกลัวออกเดินทางต่อไป แต่แล้วความสว่างก็หายไป ความมืดก็กลับปรากฏขึ้นแทนอีก ท่านก็ตกใจกลัว ขนพองอีก และสีกวยักษ์ก็ได้ช่วยส่งเสียงปลอบโยนให้กำลังใจท่าน เป็นอย่างนี้ถึง ๓ ครั้ง ในที่สุดท่านก็สามารถเดินทางไปถึงป่าสัตวัน ที่ประทับของพระพุทธเจ้าได้สำเร็จ

ขณะนั้นพระองค์กำลังเสด็จเดินจงกรมอยู่ในที่แจ้ง ในเวลาจวนสว่าง เมื่อได้ทอดพระเนตรเห็นอนาถบิณฑิกะเศรษฐี พระองค์ก็เสด็จลงจากที่จงกรมไปประทับนั่ง แล้วตรัสเรียกว่า มาเถิด สุกตตะ

อนาถบิณฑิกะเศรษฐีดีใจมากที่พระพุทธองค์ทรงเรียกชื่อท่าน จึงได้เข้าไปเฝ้าหมอบลงแทบพระบาททูลถามว่า พระผู้มีพระภาคบรมบทหลักเป็นสุขหรือไม่ พระพุทธองค์ตรัสตอบว่า ผู้ละกิเลสบาปธรรมเสียแล้ว ย่อมนอนเป็นสุขทุกเมื่อ ผู้ไม่ติดอยู่ในความรัก เป็นผู้เยือกเย็น เป็นผู้ไม่มีกิเลสแล้ว ย่อมนอนเป็นสุขทุกเมื่อ ผู้ตัดความข้องทั้งปวงเสียแล้ว กำจัดความทึบทึบในใจเสียแล้ว เป็นผู้สงบแล้ว ย่อมนอนเป็นสุขทุกเมื่อ ครั้นแล้วทรงแสดงอนุปพพิกขา เพื่อชักฟองใจของท่านเศรษฐีให้ได้ดวงตาเห็นธรรม และกล่าวชมเชยพระธรรมเทศนาของพระพุทธองค์ แล้วขอถึงพระรัตนตรัยเป็นสรณะจนตลอดชีวิต ก่อนจะกลับ ท่านเศรษฐีได้ทูลอาราธนาพระพุทธองค์ และพระภิกษุสงฆ์ เพื่อฉันภัตตาหารในวันรุ่งขึ้น เมื่อพระองค์ทรงรับแล้ว ก็กระทำประทักษิณ ๓ รอบ แล้วกลับมาอยู่ที่พัก ^{๙๕}

ในคืนนั้น ท่านได้เตรียมอาหารด้วยตนเองจนพร้อมบริบูรณ์ แม้ท่านเศรษฐีแห่งนครราชคฤห์จะช่วยเหลือบ้างในฐานะเจ้าของบ้าน ท่านก็ไม่ยอม พระเจ้าพิมพิสาร ซึ่งทราบข่าวเข้าก็เสด็จมาหาท่านเพื่อจะทรงช่วยเหลือบ้าง ท่านก็ทูลปฏิเสธว่า ท่านจัดไว้พร้อมทุกประการแล้ว^{๙๖}

ครั้งในวันรุ่งขึ้น ท่านได้ถวายอาหารบิณฑบาตแด่พระพุทธองค์ และพระภิกษุสงฆ์ด้วยมือของท่านเอง เมื่อพระพุทธองค์เสวยเสร็จแล้ว ท่านเศรษฐีได้กราบทูลอาราธนาพระพุทธองค์และพระภิกษุสงฆ์ให้เสด็จไป จำพรรษาที่นครสาวัตถีบ้าง

พระพุทธองค์ตรัสว่า

“พระตถาคตทั้งหลายย่อมยินดีในเสนาสนะอันสงบสงัด”

ท่านทูลตอบว่า “ข้อนั้นข้าพระองค์ทราบแล้ว ข้อนั้นข้าพระองค์ทราบ พระเจ้าข้า”

เมื่อได้ทรงแสดงธรรมแก่ท่านเศรษฐีพอสมควรแล้ว พระองค์ก็เสด็จกลับสู่ที่ประทับ^{๙๗}

ครั้นท่านเศรษฐีได้ทำธุรกิจในการราชคฤห์สำเร็จก็ออกเดินทางกลับไปยังนครสาวัตถี ในระหว่างทาง ท่านได้ชักชวนเพื่อน ๆ ของท่านให้สร้างอาราม สร้างวิหารขึ้นเพื่อเป็นที่พักของพระพุทธเจ้าตลอดระยะทาง ๔๕ โยชน์ โยชน์ละ ๑ วิหาร รวมเป็น ๔๕ วิหาร ส่วนท่านเศรษฐีเมื่อไปถึงนครสาวัตถี ก็เที่ยวตรวจดูสถานที่อันสงบสงัด ไม่ใกล้ไม่ไกลจากบ้านคนนัก ที่มีถนนหนทางสะดวกสบายแก่การไปมาของผู้คน จึงเลือกได้สวนของเจ้า เขต แล้วขอซื้อด้วยราคา ๑๘ โกฏิ ค่าก่อสร้างวิหาร หอฉัน กัปปิยกุฏิ เรือนไฟ เวจกุฏิ ที่จงกรม ศาลาจงกรม บ่อน้ำ ศาลาบ่อน้ำ ศาลาเรือนไฟ สระโบกขรณี มณฑลต่าง ๆ รวมทั้งหมดสิ้นเงิน ๑๘ โกฏิ เจ้าเขตได้สร้างซุ้มประตู ๗ ชั้น ถวายด้วย วิหารนี้มีชื่อว่า เขตวนาราม เพราะเป็นสวนของเขตกุมารมาก่อน มีเนื้อที่ประมาณ ๑๘ กรีส (๑ กรีส = ๑๒๕ ไร่) และเมื่อพระพุทธองค์เสด็จมา ท่านเศรษฐีได้จัดการฉลองสิ้นเงิน ไปอีก ๑๘ โกฏิ รวมเป็นเงินทั้งหมดถึง ๕๔ โกฏิ^{๙๘}

ครั้นพระพุทธองค์ได้ประทับอยู่ในนคร ราชคฤห์พอสมควรแล้ว ก็เสด็จจาริกไปโดยลำดับถึงนครเวสาลี^{๙๙} ทรงพักอยู่ที่นั่นพอสมควรแล้วเสด็จจาริกต่อไปจนถึงนครสาวัตถี ประทับ ณ เขตวนาราม ของท่านอนาถบิณฑิกเศรษฐี ท่านเศรษฐีเข้าไปเฝ้าทูลอาราธนา เพื่อรับบิณฑบาตในวันรุ่งขึ้นในบ้านของท่าน เมื่อทราบว่าทรงรับแล้วก็กลับบ้าน

ในวันรุ่งขึ้น ท่านได้ถวายอาหารอันประณีต แล้วทูลถามว่า ท่านจะจัดการอย่างไรกับเขตวนารามของท่าน พระพุทธองค์ตรัสว่า ท่านควรถวายแก่สงฆ์ทั้ง ๔ ทิศ ทั้งที่มาแล้ว และยังไม่ได้มา ครั้นท่านเศรษฐีได้ทำตามพระพุทธานุญาตแล้ว พระพุทธองค์ทรงอนุโมทนาว่า “วิหาร คือที่อยู่

^{๙๖} วินย. (ไทย) ๗/๑๐๙ ; ขา.อ. (ไทย) ๑/๑๔๔

^{๙๗} วินย.อ. (ไทย) ๓/๓๕๙-๓๖๐ ; วินย. (ไทย) ๗/๑๐๙-๑๑๒ ; ม.อ. (ไทย) ๑/๘๓ ; ธ.อ. (ไทย) ๕/๘

^{๙๘} วินย. (ไทย) ๑/๑๒๒

^{๙๙} วินย. (ไทย) ๗/๑๒๑-๑๒๒ ; ขา.อ. (ไทย) ๓/๑๔๖

อาศัย ย่อมป้องกันเย็นร้อนได้ ป้องกันสัตว์ร้ายได้ ป้องกันงูเลื้อยใหญ่ เหลือบยุงได้ ป้องกันน้ำค้าง น้ำฝนได้ ป้องกันลมแดดได้ การถวายวิหารแก่สงฆ์เพื่อเป็นที่อาศัย เพื่อความสุข เพื่อเจริญมาน เพื่อเจริญวิปัสสนา พระพุทธเจ้าทั้งหลายทรงสรรเสริญว่า เป็นการถวายที่มีผลเลิศ เพราะฉะนั้น บัณฑิตผู้พหุสตอยู่ ถวายข้าว เครื่องนุ่งห่ม ที่นั่งที่นอนแก่ภิกษุเหล่านั้นด้วยใจเลื่อมใสต่อพระอริยเจ้าทั้งหลาย ผู้ปฏิบัติตรง ภิกษุเหล่านั้นจะได้แสดงธรรมอันเป็นเครื่องกำจัดทุกข์ทั้งปวง อันทำให้รู้สิ้น อาสวกิเลสได้ ให้บัณฑิตนั้นฟัง”

ครั้นทางอนุโมทนาแล้วก็เสด็จกลับไปยังพระเชตวันมหาวิหาร ^{๑๐๐}

ครั้งในวันที่ ๒ ท่านเศรษฐีก็จัดการฉลองพระวิหารเป็นเวลา ๙ เดือน หมดเงิน ๑๘ โกฏิ

ตั้งแต่นั้นมา ท่านเศรษฐีได้ถวายทานเป็นการใหญ่เป็นประจำทุกวัน คือ สลากภัต ๕๐๐ ที่ ปักชิกภัต ๕๐๐ ที่ สลากยาคุ ๕๐๐ ที่ ปักชิกยาคุ ๕๐๐ ที่ ฐวัณ ๕๐๐ ที่ คมิกภัต ๕๐๐ ที่ คิลานภัต ๕๐๐ ที่ คิลานปัฏฐากภัต ๕๐๐ ที่ และได้ตบแต่งอาสนะไว้ ๕๐๐ อาสนะ เป็นประจำ ด้วยเหตุนี้ พระพุทธองค์จึงทรงแต่งตั้งท่านไว้ในตำแหน่ง“อัครทายก”^{๑๐๑}

เล่ากันมาว่า ในอดีตชาติ สมัยพระพุทธเจ้าพระนามว่า ปทุมุตตระ ท่านได้เกิดในเมือง หงสาวดี เมื่อได้ฟังธรรมกถาของพระศาสดาพระองค์นั้นแล้ว ได้เห็นพระพุทธองค์ทรงแต่งตั้งอุบาสก คนหนึ่งไว้ในตำแหน่ง อัครทายกผู้เลิศกว่าทายกทั้งหลาย จึงได้ทำบุญกุศล แล้วปรารถนาจะได้ ตำแหน่งนี้บ้าง

ครั้นในพุทธอุปทานี้ ท่านจึงได้สำเร็จความปรารถนา ^{๑๐๒}

ท่านอนาถปิณฑิกะเศรษฐีมีความเคารพรักในพระพุทธเจ้าเป็นอย่างยิ่ง ขณะที่ พระพุทธองค์ประทับอยู่ที่เชตวันมหาวิหาร ท่านไปเฝ้าพระพุทธองค์วันละ ๓ ครั้งทุกวัน เมื่อจะไปเฝ้า ก็ไม่เคยไปมือเปล่าเลย ถ้าจะไปในเวลาก่อนฉันอาหาร ก็เตรียมข้าวยาคุ และของขบฉันอื่น ๆ จัดให้คนถือไป ถ้าจะไปในเวลาฉันอาหารแล้ว ก็เตรียมเภสัชขมิ้นเนยใส เนยข้น น้ำมัน น้ำผึ้ง น้ำอ้อย เป็นต้น จัดให้คนถือไป ถ้าจะไปในเวลาเย็น ก็เตรียมเครื่องสักการะ มีดอกไม้ ของหอม เครื่อง ลูบไล้และผ้า เป็นต้น จัดให้คนถือไป (๑๓) นอกจากนี้ยังคอยทูลถามถึงพระอนามัยของพระพุทธองค์ อยู่เสมอ ทั้ง ๆ ที่ท่านเข้าเฝ้าอยู่เป็นประจำอย่างนี้ก็ตาม แต่ท่านไม่เคยทูลถามปัญหาธรรมกับ พระพุทธองค์เลย เพราะท่านคิดว่า พระองค์ทรงเป็นพระพุทธเจ้าสุขุมาลชาติ เป็นกษัตริย์สุขุมาลชาติ ถ้าพระองค์จะทรงแสดงธรรมแก่ท่าน พระองค์จะทรงลำบากมาก ฉะนั้น ท่านจึงไม่ทูลถามปัญหา ใด ๆ ทั้งนี้ ก็เพราะท่านเคารพรักพระพุทธองค์มากนั่นเอง

^{๑๐๐} ชา.อ. (ไทย) ๑/๑๕๖ ; อ.อ. (ไทย) ๑/๔๔๑๔ ; ม.อ. (ไทย) ๑/๘๓

^{๑๐๑} อ.อ. (ไทย) ๑/๔๑๔-๔๑๕ อ.อ. (ไทย) ๒๐/๓๓

^{๑๐๒} อ.อ. (ไทย) ๒๐/๓๓๕-๓๓๘

ครั้งหนึ่งพระองค์ตรัสว่า ท่านอนาถบิณฑิกรักษาพระองค์ในฐานะที่ไม่ควรรักษา เพราะพระองค์บำเพ็ญบารมีมาด้วยความยากลำบาก เป็นเวลา ๔ อสงไขย แสนกัป ก็เพื่อจะสอนคนอื่น แล้วทรงแสดงธรรมให้ท่านเศรษฐีฟัง ๑ กัณฑ์

ในสมัยต่อมา ประชาชนในนคร สาวตถิ มีความเลื่อมใสในพระพุทธศาสนามากขึ้น และได้มีจิตศรัทธาในการถวายทาน แก่พระภิกษุสงฆ์กันมากขึ้น เนื่องจากท่านเศรษฐีเคยทำบุญให้ทานมานาน ก็รู้จิตใจของพระสงฆ์ได้ดี จึงจัดอาหารถวายได้ถูกใจพระเสมอ ฉะนั้น บ้านใดก็ตาม ถ้าจะถวายทานก็ต้องเชิญท่านเศรษฐีไปช่วยจัดการให้ ท่านก็ไปช่วยเหลือเขาเสมอ ๆ ด้วยเหตุนี้ ท่านจึงไม่เคยมีเวลาอยู่บ้าน เพื่อถวายทานประจำวันของท่าน ซึ่งมีพระสงฆ์มาฉันวันละ ๒ พันรูปทุกวัน ท่านจึงได้มอบหมายหน้าที่นี้ ให้ธิดาคนโตชื่อ มหาสุภัททา ช่วยจัดการถวายทาน ครั้น มหาสุภัททา ได้แต่งงาน และไปอยู่บ้านของสามีเสีย ก็ได้มอบหมายให้จุลสุภัททา ธิดาคนที่สอง รับหน้าที่นี้สืบไป ครั้น จุลสุภัททา ได้แต่งงาน ไปอยู่บ้านของสามี ก็มอบให้ สุมณเทวี ธิดาคนเล็ก รับหน้าที่นี้สืบไป

สมัยหนึ่ง ท่านได้ตกอับลง เพราะต้องเสียทรัพย์ไปครั้งใหญ่ถึง ๒ ครั้ง คือ พวกพ่อค้าผู้เป็นสหายได้ขอยืมเงินไป ๑๘ โกฏิ ทรัพย์อีกส่วนหนึ่งซึ่งฝังไว้ที่ริมฝั่งแม่น้ำ จำนวน ๑๘ โกฏิ ได้ถูกน้ำเซาะตลิ่งพังทรัพย์ก็ถูกน้ำพัดไปในมหาสมุทร แม้ท่านจะตกอับลงอย่างนี้ก็ตาม ท่านก็ยังคงให้ทานอยู่เสมอวันละ ๕๐๐ รูป แต่เป็นอาหารจำพวกข้าวปลายเกวียนกับผักดอง

เทพธิดาคนหนึ่งซึ่งสิงสถิตอยู่ที่ซุ้มประตูบ้านของท่านได้ปรากฏกายให้เห็นในคืนวันหนึ่ง กล่าวตักเตือนถึงความขาดแคลนที่กำลังจะเกิดขึ้นมาหาท่านอยู่เฉพาะหน้า และบอกท่านให้เลิกให้ทานเสีย ท่านก็ไม่ยอมเลิก และขับไล่เทพธิดาคนนั้นให้ไปอยู่เสียที่อื่น เทพธิดาจึงพาลูก ๆ ไปหาที่อยู่ใหม่ แต่หาเท่าไรก็ได้ที่ที่เหมาะสม จึงไปขอคำแนะนำจากท้าวสักกะ ท้าวสักกะแนะนำให้กลับไปอยู่อยู่กับท่านอนาถบิณฑิกอีก แต่ต้องทำประโยชน์ให้แก่ท่าน โดยไปนำทรัพย์ ๑๘ โกฏิ ซึ่งไม่มีใครเป็นกรรมสิทธิ์ มาให้ท่านเศรษฐี เทพธิดาได้ปฏิบัติตามคำแนะนำนั้น จึงได้รับอภัยจากท่านเศรษฐี

ในคราวที่ท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐีตกอับลงนั้น พระพุทธองค์ก็ได้เสด็จไปยังนครสาวตถิอีกครั้งหนึ่ง เสด็จประทับ ณ พระเชตวันมหาวิหาร เมื่อท่านเศรษฐีเข้าเฝ้าก็ตรัสถามว่า “ในตระกูลของท่าน ยังมีการให้ทานอยู่หรือคฤหบดี?” ท่านทูลตอบว่า “ยังให้ทานอยู่ พระเจ้าข้า แต่ท่านนั้นเป็นของเศร้าหมอง เป็นปลายข้าว มีน้ำผักดองเป็นที่สอง”

พระพุทธองค์ตรัสว่า “วัตถุที่ให้นั้น จะเศร้าหมอง หรือประณีตก็ตาม แต่ถ้าผู้ให้เทให้ ไม่เชื่อกรรมและผลของกรรม ทานนั้นย่อมให้ผลไม่ดี แต่ถ้าผู้ให้ทาน ให้ด้วยความเคารพ ให้ด้วยความนอบน้อม ให้ด้วยมือของตนเอง ไม่ทิ้งให้เทให้ ให้เพราะเชื่อกรรมและผลของกรรม ทานนั้นย่อมให้ผลดี”

แล้วทรงเล่าเรื่องเวลาพราหมณ์ ผู้ให้มหาทานให้ท่านเศรษฐีฟัง^{๑๐๓}

ทุกครั้งที่พระพุทธองค์เสด็จมาประทับที่พระเชตวันมหาวิหาร ท่านเศรษฐีต้องเข้าเฝ้าเสมอ ท่านมักจะเล่าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ถวายพระองค์ก็ทรงอาศัยเรื่องของท่านนั่นเอง ได้ตรัสเล่าเรื่องนั้น ๆ ซึ่งเคยเกิดขึ้นแล้วในอดีตให้ท่านฟัง ดังปรากฏในชาดกต่าง ๆ เช่น ขทิงคชาดก ปุณณปาติชาดกกาลกณนิชาดก อกตัญญูชาดก ปิฐชาดก เกสวชาดก สิริกาลกณนิชาดก สุตสาชาดก ภัททสาธกชาดก มหาปทุมชาดก กาลิงคโพธิชาดก โรหิณีชาดก วารุณีชาดก อปณณกชาดก เวย์ชาดก กุสณาลีชาดก สิริชาดก วิสัยหาชาดก ภัทรมณูชาดก หิริชาดก^{๑๐๔}

ธรรมส่วนมากที่พระพุทธองค์ตรัสแก่ท่านเศรษฐีเป็นธรรมสำหรับคฤหัสถ์ดังเช่น

จิตที่คุ้มครองรักษาไว้ดีแล้ว ก็เหมือนกับเรือนอันมีเครื่องมุง เครื่องบังดี ฉะนั้น^{๑๐๕}

การให้ทานอาหาร ย่อมได้รับผล คือ อายุ วรรณะ สุขะ พละ^{๑๐๖}

หน้าที่ ๔ อย่างของพ่อบ้านผู้มีศรัทธา (คิหิสามิจิปฏิบัติ) คือ บำรุงพระภิกษุสงฆ์ด้วยจีวร ปิณฑบาต เสนาสนะ และคิลานเภสัช^{๑๐๗}

ความปรารถนาของบุคคลในโลกจะสมหมายได้ยาก ๔ อย่างคือ

๑. ขอสมบัติจึงเกิดมีแก่เราโดยทางที่ชอบ
๒. ขอยศจึงเกิดมีแก่เรากับญาติพวกพ้อง
๓. ขอเราจงรักษาอายุให้ยืนนาน
๔. เมื่อสิ้นชีพแล้ว ขอเราจงไปบังเกิดในโลกสวรรค์^{๑๐๘}

สิ่งที่น่าปรารถนา แต่สำเร็จได้ โดยยาก ๕ อย่าง คือ

๑. ขอให้มียายุยืนนาน
๒. ขอให้มียูปร่าง
๓. ขอให้มีความสุข
๔. ขอให้มิเกียรรตยศชื่อเสียง
๕. เมื่อตายไปแล้ว ขอให้เกิดในโลกสวรรค์^{๑๐๙}

ความสุขของคฤหัสถ์ ๔ อย่าง คือ

๑. สุขเกิดแต่ความมีทรัพย์

^{๑๐๓} งบ. (ไทย) ๒๑/๘๓

^{๑๐๔} งบ. (ไทย) ๒๑/๘๔-๘๕

^{๑๐๕} งบ. (ไทย) ๒๑/๘๕

^{๑๐๖} งบ. (ไทย) ๒๒/๕๑-๕๓

^{๑๐๗} งบ. (ไทย) ๒๑/๙๐

^{๑๐๘} งบ. (ไทย) ๒๒/๒๒๗.

^{๑๐๙} ขา.อ. (ไทย) ๖/๑๘๔-๑๘๗

๒. สุขเกิดแต่การจ่ายทรัพย์บริโศก
๓. สุขเกิดแต่ความไม่ต้องเป็นหนี้
๔. สุขเกิดแก่การประกอบกิจการที่ไม่มีโทษ

วิธีใช้โภคทรัพย์ให้เป็นประโยชน์ ๕ อย่าง คือ

๑. เลี้ยงตัว บิดา มารดา บุตร ภรรยา บ่าวไพร่ ให้เป็นสุข
๒. เลี้ยงเพื่อนฝูงให้เป็นสุข
๓. บำบัดอันตรายอันจะเกิดแต่เหตุต่าง ๆ
๔. ทำพลี ๕ อย่าง คือ
 - (๑) ญาติพลี = สงเคราะห์ญาติ
 - (๒) อติถิพลี = ต้อนรับแขก
 - (๓) ปุพฺพเปตพลี = ทำบุญอุทิศให้ผู้ตาย
 - (๔) ราชพลี = ถวายเป็นหลวง มีเสียด่าภาษีอากรเป็นต้น
 - (๕) เทวตาสพลี = ทำบุญอุทิศให้เทวดา

๕. บริจาคทานในสมณพราหมณ์ผู้ประพฤติดชอบ^{๑๑๐}

กรรมกิเลสซึ่งเป็นเหตุให้บุคคลเศร้าหมอง ๕ อย่างคือ

๑. ปาณาติบาต = ทำชีวิตสัตว์ให้ตกลง
๒. อทินนาทาน = ถูเอาสิ่งของที่เจ้าของเขาไม่ได้ให้ด้วยอาการขโมย
๓. กาเมสุ มิจฉาจาร = ประพฤติผิดในกาม
๔. มุสาวาท = พูดเท็จ
๕. สุราเมรยมัชชปมาทัฏฐาน = ดื่มสุราและเมรัยอันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท^{๑๑๑}

เนื่องจากท่านอนาถบิณฑิกะ มีศรัทธาในพระศาสนา มาก ได้สละทรัพย์ ๔๕ โกฏิ สร้างพระเชตวันมหาวิหาร และได้ทำบุญอื่น ๆ อีกเป็นเงินจำนวนมากเหลือคณนา ดังนั้น ท่านจึงได้รับเกียรติพิเศษจากพระเจ้าปเสนทิโกศล คือให้ท่านเป็นคนปลูกต้นไม้ไว้หน้าพระเชตวันมหาวิหาร มีชื่อว่า อานันทโพธิ์ มูลเหตุให้มีการปลูกโพธิ์ต้นนี้ มีเรื่องเล่าไว้ในกาลิงคชาดก^{๑๑๒} ว่าท่านอนาถบิณฑิกได้เข้าไปหาท่านพระอานนท์ ในคราวที่พระพุทธองค์เสด็จมาสู่พระ เชตวันมหาวิหารครั้งหนึ่ง แล้วเรียนท่านว่า

วิหารนี้เมื่อพระตถาคตเจ้าเสด็จจาริกไปโปรดสัตว์ ณ ที่อื่นเสีย ก็ไม่มีร่องรอยอะไรเหลือไว้เลย คนทั้งหลายถือดอกไม้ของหอมมาก็ไม่มีที่บูชา ขอพระคุณเจ้าช่วยทูลถามเรื่องนี้แด่พระตถาคตเจ้าด้วยว่า หากจะสร้างปูชนียสถานขึ้นสักแห่งหนึ่งจะได้หรือไม่?

^{๑๑๐} ขา.อ. (ไทย) ๖/๑๘๕-๑๘๖; ขา.อ. (ไทย) ๔/๖๐

^{๑๑๑} อ.ง. (ไทย) ๒๒/๒๒๗

^{๑๑๒} ขา.อ. (ไทย) ๖/๑๘๔-๑๘๗

ท่านพระอานนทร์รับคำท่านเศรษฐี แล้วเข้าเฝ้าพระพุทธองค์ทูลถามถึงพระเจดีย์ว่ามีเท่าไร?

พระพุทธองค์ตรัสว่า มี ๓ คือ สารีริกธาตุเจดีย์ ปาริโลกิเจดีย์ และอุททิสกเจดีย์

ท่านพระอานนทร์จึงกราบทูลเรื่องที่ท่านอนาถบิณฑิกะเรียนถวาย แล้วทูลขออนุญาตนำพีชโพธิ์จากต้นศรีมหาโพธิ์มาปลูกไว้ที่พระเชตวันมหาวิหาร เพื่อให้เป็นปูชนียสถานแก่ประชาชนชาวนครสาวัตถีแทนพระองค์ในคราวที่เสด็จจาริกไปที่อื่น พระพุทธองค์ทรงอนุญาตให้ปลูกได้ ท่านพระอานนทร์จึงได้แจ้งเรื่องนี้แด่พระเจ้า ปเสนทิโกศล ท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี และนางวิสาขา มหาอุบาสิกา เป็นต้น แล้วขอนิมนต์ท่านพระมหาโมคคัลลานะ ให้หะเสไปนำเมล็ดโพธิ์จากต้นศรีมหาโพธิ์ ณ ตำบลอุรุเวลาเสนานิคม มา ซึ่งท่านพระมหาโมคคัลลานะ ก็ได้หะเสไปนำมาได้สำเร็จในวันนั้นเอง ครั้นนำมาแล้วก็ปรึกษากันว่า จะให้ใครเป็นคนปลูก จึงจะสมกับความสำคัญของต้นโพธิ์นี้ ทั้งพระสงฆ์และประชาชนได้ตกลงกันถวายเกียรติให้พระเจ้าปเสนทิโกศล ราชแห่งแคว้นโกศลเป็นผู้ปลูก แต่พระเจ้าปเสนทิโกศลทรงปฏิเสธ และทรงแนะนำว่า ควรจะให้เกียรตินี้แก่ท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐีเป็นคนปลูก เพราะท่านเป็นคนสร้างสถานที่นี้ แล้วทรงพระราชทานพีชโพธิ์ให้ท่านเศรษฐี ท่านเศรษฐีจึงได้เอาน้ำหอมประพรมเมล็ดโพธิ์แล้วปลูกลงไว้ แล้วทำการฉลองเป็นการใหญ่ และได้บูชาต้นโพธิ์ด้วยสักการะมากมาย ต้นโพธิ์นี้ปรากฏชื่อว่า อานันทโพธิ์ เพราะท่านพระอานนทร์เป็นผู้ให้ปลูก^{๑๑๓}

ของดี ของท่านเศรษฐีอีกอย่างหนึ่งคือ ศิริ ในสิริชาดก กล่าวว่า พราหมณ์คนหนึ่งต้องการขโมยศิริของท่านเศรษฐี จึงค้นหาว่าศิรินั้นอยู่ที่ไหน ก็พบว่าอยู่ที่หงอนไก่ตัวผู้สีขาวของท่าน จึงขโมยตัวนั้นต่อท่านเศรษฐี พอท่านเศรษฐีมอบไก่ให้พราหมณ์ไป ศิริก็หลบไปอยู่เสียที่ดวงแก้วมณี ซึ่งอยู่เหนือหัวนอนของเศรษฐี พราหมณ์จึงขโมยดวงแก้วมณี พอเศรษฐีตกลงให้ ศิริจึงออกไปอยู่ที่ไม้เตรวีตซึ่งอยู่เหนือหัวนอนของเศรษฐี พราหมณ์จึงขโมยไม้เตรวีต พอเศรษฐีตกลงให้ ศิริจึงหนีไปซ่อนอยู่ที่ศรีษะของภรรยาของท่านเศรษฐี ดังนั้น ความปรารถนาของพราหมณ์จึงล้มเหลว แล้วเล่าความจริงแก่ท่านเศรษฐี^{๑๑๔}

แม้ท่านเศรษฐีจะเป็นคนใจบุญ และไม่เคยเป็นศัตรูกับใครเลยก็ตาม แต่ก็มีความคิดร้ายต่อท่านอยู่บ้านเหมือนกัน เพราะธรรมชาติคนพาลย่อมไม่ชอบความดีของผู้อื่น แต่ด้วยบุญกุศลช่วยเหลือ ศัตรูก็ไม่สามารถจะทำอะไรท่านได้ ดังมีเรื่องเล่าว่า ท่านถูกพวกคนร้ายคอยดักทางเพื่อทำร้ายท่านถึง ๒ ครั้ง ครั้งแรกพวกนักเลงสุรา พยายามจะมอมสุราท่านแล้วแย่งเอาเครื่องประดับแต่ท่านรู้ทัน แล้วท่านขับไล่ให้นักเลงให้หนีไป^{๑๑๕}

^{๑๑๓} ชา.อ. (ไทย) ๖/๑๘๕-๑๘๖; ชา.อ. (ไทย) ๔/๖๐

^{๑๑๔} ชา.อ. (ไทย) ๒/๒๖๖

^{๑๑๕} อภ. (ไทย) ๒๔/๑๘๘-๒๐๘

ครั้งที่ ๒ ขณะที่ท่านเดินทางกลับจากไปทำธุรกิจยังหมู่บ้านแห่งหนึ่ง พวกโจรจำนวนหนึ่งมาคอยดักรออยู่ แต่ท่านก็รีบกลับเสียก่อนเวลา^{๑๑๖}

ท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี นอกจากเป็นนักธุรกิจการค้าที่สุ่มรอบคอบและเป็นอัครทายาทผู้ให้ทานมากแล้ว ท่านได้รับยกย่องว่าเป็นนักไต่ถามที่ชำนาญด้วยในคัมภีร์อังคุตตรนิกาย^{๑๑๗} กล่าวไว้ว่า ท่านเศรษฐีเคยไปหาพวกบริพาทชกในยามว่าง ๆ ท่านได้เคยไต่ถามกับพวกบริพาทชกอย่างเผ็ดร้อน ในทัศนะอันขัดแย้งกันระหว่างลัทธิของพวกบริพาทชกกับพระพุทธศาสนา ท่านสามารถพูดให้คู่แข่งจนจำนนต่อเหตุผลได้ เมื่อเรื่องนี้ทราบถึงพระพุทธองค์ ก็ทรงสรรเสริญเป็นอย่างมาก

ท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐีได้บำเพ็ญทานรักษาศีลตลอดมามีได้บัพพรวงจนกระทั่งถึงบั้นปลายแห่งชีวิต ขณะที่พระพุทธองค์เสด็จประทับอยู่ ณ พระเชตวันมหาวิหาร ท่านได้ล้มป่วยหนักลง จนท่านรู้ตัวว่าจะต้องตายแน่แล้ว จึงได้ส่งคนไปกราบทูลพระพุทธองค์ว่า ท่านป่วยหนักจนถึงนอนลุกไม่ได้อีก บัดนี้ขอน้อมเกล้าถวายบังคมมาถึงพระองค์ และพร้อมกันนั้นก็ให้มนต์ท่านพระสารีบุตรเถระ มาที่บ้านด้วย ท่านพระสารีบุตรเถระพร้อมด้วยท่านพระอานนทได้ไปเยี่ยมท่านเศรษฐีที่บ้าน ได้ถามถึงความป่วยไข้แล้ว ได้แสดงธรรมเทศนา สอนท่านให้ถอน ตัณหา ทิฐิ มานะ ไม่ให้ยึดมั่นถือมั่นว่านี่ของเรา นี่เป็นเรา นี่เป็นตัวขอเรา เป็นต้น เมื่อจบธรรมเทศนาแล้วก็ลากลับ

ท่านเศรษฐีร้องให้น้ำตาไหล ถึงกับพูดว่า ยังไม่เคยฟังธรรมกถาที่ไพเราะจับใจถึงเพียงนี้เลย ธรรมเทศนานี้มีชื่อว่า อนาถบิณฑิกโกวาทสูตร ครั้นท่านพระเถระทั้งสองจากไปแล้วไม่นานนัก ท่านเศรษฐีก็ถึงกาลกิริยาตายบนเตียงนอนของท่านเอง แล้วไปบังเกิดในสวรรค์ชั้นดุสิต ในคิณนั้นเอง ตอนปฐมยามล่วงไปแล้ว อนาถบิณฑิกเทพบุตรผู้มีรัศมีอันงดงามได้ลงมาเฝ้าพระพุทธเจ้า ณ พระเชตวันมหาวิหาร ถวายอภิวาทพระผู้มีพระภาคเจ้าแล้วกราบทูลพรรณนาพระเชตวันมหาวิหารและสรรเสริญคุณท่านพระสารีบุตรเถระว่า

พระเชตวันมหาวิหารนี้มีประโยชน์ อันสงฆ์ผู้แสวงบุญอยู่อาศัยแล้ว อันพระองค์ผู้เป็นธรรมราชาประทับอยู่ เป็นที่เกิดปิติแก่ข้าพระองค์ สัตว์ทั้งหลายย่อมบริสุทธ์ด้วยธรรม ๕ อย่างนี้ คือ ๑. กรรม ๒. วิชชา ๓. ธรรม ๔. ศีล ๕. ชีวิตอุดม ไม่ใช่บริสุทธ์ด้วยโคตรหรือด้วยทรัพย์ เพราะฉะนั้นแลบุคคลผู้เป็นบัณฑิต เมื่อเล็งเห็นประโยชน์ของตน พึงเลือกเฟ้นธรรมโดยแยบคายอย่างนี้ จึงจะบริสุทธ์ในธรรมนั้นได้ พระสารีบุตรเถระ นั้นและย่อมบริสุทธ์ได้ด้วยปัญญา ด้วยศีล และด้วยความสงบ ความจริงภิกษุผู้ถึงฝั่งแล้ว จะอย่างยิ่งก็เท่าพระสารีบุตรเถระ นี้เท่านั้น

^{๑๑๖} ม.อุป. (ไทย) ๑๔/๓๔๔-๔๐๑/๗๒๐-๗๓๔.อง. (ไทย) ๒๔/๑๙๘-๒๐๘

^{๑๑๗} ส. สกถ. (ไทย) ๑๕/๗๗-๗๘; ม. อุป. (ไทย) ๑๔/๔๗๑-๔๗๒.

ตารางที่ ๒.๒๖ ตารางสรุปคุณธรรมของท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี

แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
อง. (ไทย) ๒๑/๘๕	จิตที่คุ้มครองรักษาไว้ดีแล้ว ก็เหมือนกับเรือนอันมีเครื่องมุง เครื่องบังดี
อง. (ไทย) ๒๑/๕๑-๕๓	การให้ทานอาหาร ย่อมได้รับผลคือ อายุวรรณะ สุขะ พละ
อง.(ไทย) ๒๒/๔๘-๔๙	ความปรารถนาของบุคคลในโลกจะสมหมาย ได้ยาก ๔ อย่าง
อง.(ไทย) ๒๒/๒๒๗	สิ่งที่น่าปรารถนา แต่สำเร็จได้ โดยยาก ๕ อย่าง
ชา.อ.(ไทย) ๖/๑๘๔/๑๘๗	ความสุขของคฤหัสถ์ ๔ อย่าง
ชา.อ. (ไทย) ๖/๑๘๕-๑๘๖; ชา.อ. (ไทย)๔/๖๐	วิธีใช้โภคทรัพย์ให้เป็นประโยชน์ ๕ อย่าง
ชา.อ. (ไทย) ๔/๑๖๘/๑๖๙	กรรมกิเลสซึ่งเป็นเหตุให้บุคคลเศร้าหมอง ๕ อย่าง

สรุปคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐีดังกล่าวข้างต้น อันเป็นสิ่งส่งเสริมและสนับสนุนให้เราเป็นคนดี เมื่อจิตที่คุ้มครองรักษาไว้ดีแล้ว ก็เหมือนกับเรือนอันมีเครื่องมุง เครื่องบังดี การให้ทานอาหาร ย่อมได้รับผลคือ อายุวรรณะ สุขะ พละเมื่อมีความปรารถนาก็จะสมปรารถนาทุกประการ ส่งผลให้เกิดความสุขตามที่คฤหัสถ์ควรได้ รู้จักวิธีใช้โภคทรัพย์ให้เป็นประโยชน์ ทำให้เรามีความสมบูรณ์เพียบพร้อมในด้านโภคทรัพย์ มีจิตใจที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สงเคราะห์อนุเคราะห์ญาติมิตร และบริวาร พร้อมช่วยเหลือคนอื่นอย่างเต็มความสามารถ มีคุณธรรม คือ ซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน และมีสติปัญญาเป็นเลิศ การเป็นผู้รักษาศีล ๕ ทำให้จิตใจสงบสุข ประโยชน์กับการทำงานในปัจจุบัน

๒.๖ บริบทโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา^{๑๑๘} เป็นการศึกษาในรูปแบบหนึ่งของการศึกษา คณะสงฆ์เป็นการศึกษาที่รัฐกำหนดให้มีขึ้นตามความประสงค์ ซึ่งมีมูลเหตุสืบเนื่องมาจากการจัดตั้งโรงเรียนบาลีมัธยมศึกษาและบาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัด กล่าวคือ ภายหลังจากที่การศึกษาในมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้งสองแห่ง คือ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และสภาการศึกษามหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งเปิดดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๔๓๒ และ พ.ศ. ๒๔๘๙ ตามลำดับ ได้เจริญก้าวหน้ามากขึ้น ทางมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จึงได้จัดแผนกมัธยมขึ้นมา

^{๑๑๘} พระราชวรมนี. (ประยุทธ์ ปยุตโต), การศึกษาของคณะสงฆ์ไทยในปัจจุบัน, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๒๑), หน้า ๓๕๕.

เรียกว่าโรงเรียนบาลีมัธยมศึกษากำหนดให้การเรียนบาลี นักธรรม และความรู้ชั้นมัธยม โดยรับผู้ที่สำเร็จชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔ ต่อมาเมื่อโรงเรียนบาลีมัศึกษานี้ได้แพร่ขยายออกไปยังต่างจังหวัดหลายแห่ง มีพระภิกษุ และสามเณรเรียนกันมาก ทางคณะสงฆ์โดยองค์การศึกษาจึงได้กำหนดให้เรียกโรงเรียนประเภทนี้ใหม่ว่า โรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัด โดยมติดคณะสังฆมนตรี และกระทรวงศึกษาธิการ ได้ออกระเบียบกระทรวง ให้โรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษา สำนักเรียนวัดนี้ เปิดทำการสอบสมทบในชั้นตัวประโยค คือ ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ และ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ ได้ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๐๐ เป็นต้นมา และเมื่อสอบได้แล้วจะได้รับประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการอีกด้วย เหตุนี้จึงทำให้พระภิกษุและสามเณรนิยมเรียนกันมากโรงเรียนประเภทนี้จึงแพร่หลายออกไปยังจังหวัดต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง จนทำให้ทางการคณะสงฆ์เกรงว่าการศึกษาระบบ และบาลีจะเสื่อมลง เพราะพระภิกษุและสามเณรต่างมุ่งศึกษาวิชาทางโลกมากไป เป็นเหตุให้ต้องละทิ้งการศึกษาระบบและบาลีเสีย แต่ทางการคณะสงฆ์ก็ยังพิจารณาเห็นความจำเป็นของการศึกษาวิชาในทางโลกอยู่

ดังนั้นแม่กองบาลีสนามหลวง พระธรรมปัญญาบดี (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ ฟั่น ชุตินธรมหาเถระ) จึงได้ตั้งคณะกรรมการ ปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีขึ้นใหม่มีวิชาบาลี วิชาธรรม และวิชาทางโลก เรียกว่าบาลีศึกษาสามัญศึกษา และปริทัศน์ศึกษา ได้ประกาศเมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๗ พร้อมกับได้ยกเลิกระเบียบของคณะสังฆมนตรีว่าด้วยการศึกษาของโรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัดเสีย และกำหนดให้พระภิกษุสามเณรเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีที่คณะสงฆ์ได้จัดขึ้นใหม่ แต่การณปรากฏต่อมาว่า การตั้งสำนักเรียนตามแบบโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลีใหม่นี้มีน้อย นักเรียนก็นิยมเรียนกันน้อยเพราะพระภิกษุสามเณรส่วนใหญ่ยังพอใจที่จะเรียน โดยได้รับประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการอยู่ ดังนั้น นักเรียนในโรงเรียนดังกล่าว จึงได้พากันเข้าชื่อกันเป็นนักเรียนโรงเรียนราษฎร์ของวัดซึ่งตั้งขึ้นโดยระเบียบกระทรวงศึกษาธิการบ้าง สมัครสอบเทียบบ้าง เข้าเป็นนักเรียนผู้ใหญ่บ้าง ทำให้การศึกษาของคณะสงฆ์ในช่วงนี้ระยะนั้นเกิดความสับสนมาก^{๑๑๙}

ในขณะเดียวกันได้มีผู้แทนราษฎรได้ยื่นเรื่องราวขอให้กระทรวงศึกษาธิการ เปิดการสอบสมทบในชั้นตัวประโยคให้แก่พระภิกษุสามเณร แต่กรมการศาสนาร่วมกับกรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้พิจารณาลงความเห็นร่วมกันว่าควรจะต้องตั้งโรงเรียนขึ้นประเภทหนึ่ง เพื่อสนองความต้องการของพระภิกษุสามเณร โดยให้เรียนทั้งวิชาธรรม และวิชาสามัญศึกษาควบคู่กันไป โดยไม่มีการสอบสมทบ แต่ให้กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการสอบเอง และโดยพระปรารภของสมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก (จวน อุฏฐายีมหาเถระ) “การศึกษาทางโลกเจริญก้าวหน้ามากขึ้นตามความเปลี่ยนแปลงของโลก การศึกษาพระปริยัติธรรม ก็จำเป็นต้องอนุวัตไปตามความเปลี่ยนแปลงของโลกบ้าง จึงเห็นสมควรที่จะมี หลักสูตรในการเรียนพระปริยัติธรรมเพิ่มขึ้นอีกแผนกหนึ่ง คือ หลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ศึกษาได้มีโอกาสบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ได้ทั้งทางโลกและทางธรรมควบคู่กันไป”

^{๑๑๙} กรมการศาสนา, เอกสารสำหรับใช้ประกอบการพิจารณา เรื่องการศึกษาของคณะสงฆ์. (กรุงเทพฯ: กรมการศาสนา, ๒๕๒๑). หน้า ๗-๘.

ในที่สุด กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาขึ้น เมื่อวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๑๔ และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๓๕ (ปัจจุบันใช้ระเบียบสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖) โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้การศึกษาในโรงเรียนดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายศาสนจักร และฝ่ายบ้านเมือง กล่าวคือ ทางฝ่ายศาสนจักรจะได้ศาสนทายาทที่ดี มีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง เป็นผู้ประพฤติปฏิบัติชอบ ดำรงอยู่ในสมณธรรม สมควรแก่ภาวะสามารถดำรงและสืบต่อพระพุทธศาสนาให้เจริญสถาพรต่อไป และถ้าหากพระภิกษุสามเณรเหล่านี้ลาสิกขาบทไปแล้ว สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาของรัฐได้ หรือเข้าราชการสร้างประโยชน์ให้ก้าวหน้าให้แก่ตนเองและบ้านเมืองสืบต่อไปด้วยเช่นกัน ในระยะเริ่มแรกมีเจ้าอาวาส ๕๑ แห่ง รายงานเสนอจัดตั้งต่อกรมการศาสนา^{๑๒๐}

เดิมนั้นโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สังกัดกรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการปัจจุบัน สังกัดกองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ และจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๔ และศึกษาหลักสูตรพระปริยัติธรรม (บาลี, ธรรมวินัยและศาสนปฏิบัติ) ภายใต้กฎกระทรวงว่าด้วยสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสถาบันพระพุทธศาสนา พ.ศ.๒๕๔๘ ลงนามโดย นายอดิศักดิ์ โพธารามิก รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๘

หลักสูตร

ใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมี ๘ กลุ่มสาระได้แก่ ภาษาไทย, คณิตศาสตร์, วิทยาศาสตร์, สังคมศาสตร์, ศาสนาและวัฒนธรรม, สุขศึกษาและพลศึกษา, ศิลปะ, การงานพื้นฐานอาชีพ และเทคโนโลยีและภาษาต่างประเทศ และมีวิชาพระปริยัติธรรม ประกอบด้วยวิชาภาษาบาลีและวิชาธรรมวินัย เป็นวิชาเฉพาะในส่วนของวิชาสามัญใดที่ขัดแย้งต่อพระธรรมวินัยหรือไม่เหมาะสมต่อสมณะได้มีการปรับปรุงแก้ไขและทำความเข้าใจกับกระทรวงศึกษาธิการ

กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ดำเนินการตามกฎหมาย กฎกระทรวง ระเบียบดังนี้

๑. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไข (เพิ่มเติม) พ.ศ. ๒๕๔๕ มาตรา ๑๒ กำหนดว่า นอกเหนือจากรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรมหาชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันการศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น มีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้เป็นไปตามกฎกระทรวง มาตรา ๑๔

^{๑๒๐} วิชัย ธรรมเจริญ, ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ศุภสภา ลาดพร้าว, ๒๕๔๑), หน้า ๓-๔.

บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ซึ่งสนับสนุนหรือจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีสิทธิได้รับสิทธิประโยชน์ตามควรแก่กรณี ดังต่อไปนี้

๒. การสนับสนุนจากรัฐให้มีความรู้ความสามารถในการอบรมเลี้ยงดูบุคคลซึ่งอยู่ในความดูแลรับผิดชอบ

๓. เงินอุดหนุนจากรัฐสำหรับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายที่กำหนด

๔. การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีสำหรับค่าใช้จ่ายการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด

๕. กฎกระทรวงว่าด้วยสิทธิในการจัดการศึกษาโดยสถาบันพระพุทธศาสนา พ.ศ.

๒๕๔๘

๖. ระเบียบสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖

ในปีการศึกษา ๒๕๕๒ นี้ มีกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทั่วประเทศ จำนวน ๑๔ กลุ่ม โดยแยกได้ ดังนี้

๑. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ประกอบด้วย จังหวัด กรุงเทพมหานคร, นครปฐม, ปทุมธานี มีโรงเรียนจำนวน ๑๕ โรงเรียน

๒. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๒ ประกอบด้วย จังหวัด กระบี่, ชุมพร, ตรัง, นครศรีธรรมราช, ปัตตานี, ยะลา, ระนอง, สงขลา, สตูล, สุราษฎร์ธานี มีโรงเรียนจำนวน ๒๒ โรงเรียน

๓. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๓ ประกอบด้วย จังหวัด กาญจนบุรี, ชัยนาท, ประจวบคีรีขันธ์, พระนครศรีอยุธยา, เพชรบุรี, ราชบุรี, ลพบุรี, สระบุรี, สิงห์บุรี, สุพรรณบุรี, อ่างทอง, อุทัยธานี มีโรงเรียนจำนวน ๒๓ โรงเรียน

๔. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๔ ประกอบด้วย จังหวัด กำแพงเพชร, ตาก, นครสวรรค์, พิจิตร, พิษณุโลก, เพชรบูรณ์, สุโขทัย, อุตรดิตถ์ มีโรงเรียนจำนวน ๒๕ โรงเรียน

๕. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๕ ประกอบด้วย จังหวัด เชียงใหม่, แม่ฮ่องสอน, ลำพูน มีโรงเรียนจำนวน ๔๐ โรงเรียน

๖. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๖ ประกอบด้วย จังหวัด เชียงราย, น่าน, พะเยา, แพร่, ลำปาง มีโรงเรียนจำนวน ๕๕ โรงเรียน

๗. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๗ ประกอบด้วย จังหวัด ขอนแก่น, เลย, หนองบัวลำภู มีโรงเรียนจำนวน ๔๔ โรงเรียน

๘. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๘ ประกอบด้วย จังหวัด สกลนคร, หนองคาย, อุดรธานี มีโรงเรียนจำนวน ๓๘ โรงเรียน

๙. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๙ ประกอบด้วย จังหวัด มุกดาหาร, ยโสธร, อุบลราชธานี, อำนาจเจริญ มีโรงเรียนจำนวน ๓๔ โรงเรียน

๑๐. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑๐ ประกอบด้วย จังหวัดกาฬสินธุ์, นครพนม, มหาสารคาม, ร้อยเอ็ด มีโรงเรียนจำนวน ๔๑ โรงเรียน

๑๑. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑๑ ประกอบด้วย จังหวัดชัยภูมิ, นครราชสีมา บุรีรัมย์, ศรีสะเกษ, สุรินทร์ มีโรงเรียนจำนวน ๔๓ โรงเรียน

๑๒. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑๒ ประกอบด้วย จังหวัดฉะเชิงเทรา, ชลบุรี, นครนายก, ตราด, ปราจีนบุรี, ระยอง, สระแก้ว มีโรงเรียนจำนวน ๑๒ โรงเรียน

๑๓. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑๓ (จินนิกาย) ประกอบด้วย จังหวัด กรุงเทพมหานคร, ชลบุรี, เชียงราย มีโรงเรียนจำนวน ๓ โรงเรียน

๑๔. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑๔ (อนัมนิกาย) ประกอบด้วย จังหวัด กรุงเทพมหานคร, สงขลา, อุตรดิตถ์ มีโรงเรียนจำนวน ๓ โรงเรียน

โรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๔๐๐ โรงเรียน

โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนต่ำกว่า ๑๒๐ รูป) จำนวน ๒๒๒ โรงเรียน

โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ ๑๒๑ - ๓๐๐ รูป) จำนวน ๑๕๕ โรงเรียน

โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ ๓๐๑ รูปขึ้นไป) จำนวน ๒๓ โรงเรียน

บุคลากร จำนวน ๕,๖๐๘ รูป/คน ได้แก่ครูประจำ จำนวน ๒,๗๕๓ รูป/คน, พระภิกษุ จำนวน ๙๘๕ รูป, คฤหัสถ์ จำนวน ๑,๗๖๘ คน (ชาย จำนวน ๑,๐๗๒ คน หญิงจำนวน ๖๙๖ คน) ครูพิเศษ จำนวน ๑,๘๖๐ รูป/คน คือ พระภิกษุ จำนวน ๖๗๒ รูป, คฤหัสถ์ จำนวน ๑,๑๘๘ คน (ชาย จำนวน ๗๑๐ คน หญิง จำนวน ๔๗๘ คน) เจ้าหน้าที่ จำนวน ๙๙๕ รูป/คน

ห้องเรียน จำนวน ๒,๓๙๓ ห้อง

ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน ๑,๕๑๔ ห้อง

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน ๘๗๙ ห้อง

นักเรียน จำนวน ๕๓,๐๓๐ รูป

ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน ๓๙,๕๖๑ รูปคือ มัธยมศึกษาปีที่ ๑ จำนวน ๑๔,๓๐๐ รูป, มัธยมศึกษาปีที่ ๒ จำนวน ๑๔,๒๔๙ รูป, มัธยมศึกษาปีที่ ๓ จำนวน ๑๑,๐๑๒ รูป

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน ๑๓,๔๖๙ รูป คือ มัธยมศึกษาปีที่ ๔ จำนวน ๕,๗๖๖ รูป, มัธยมศึกษาปีที่ ๕ จำนวน ๔,๕๕๔ รูป, มัธยมศึกษาปีที่ ๖ จำนวน ๓,๑๔๙ รูป

การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการ และการจัดการศึกษาปัจจุบันยังไม่มีทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนในการสร้างเอกภาพทางการบริหารให้กับกลุ่มโรงเรียน อีกทั้งการสร้างพันธสัญญาการดำเนินงาน และการจัดการศึกษาเพื่อการสร้างศาสนทายาทที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันยังไม่ได้มีการกำหนดให้มีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม มีแต่เพียงการดำเนินงานตามกรอบแนวปฏิบัติของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ในขณะเดียวกันกลุ่มโรงเรียนไม่มียุทธศาสตร์การพัฒนาที่เด่นชัดพอที่จะเป็นแนวทางการจัดการศึกษาในบริบทพื้นที่นั้นๆ แก่โรงเรียนในสังกัดให้สามารถสร้างศาสนทายาทและดำเนินการเผยแผ่พระพุทธศาสนาแก่ชุมชนในพื้นที่รับผิดชอบ การมีแผนยุทธศาสตร์และผู้บริหารที่ดี จำเป็นต่อโรงเรียนในสังกัด เพื่อการปฏิรูประบบการบริหารจัดการ การจัดการศึกษา การเผยแผ่พระพุทธศาสนาที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับสภาพการณ์ของท้องถิ่น

ปัจจุบัน สังกัดกองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ และจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๔ และศึกษาหลักสูตรพระปริยัติธรรม (บาลี,

ธรรมวินัยและ ศาสนปฏิบัติ) ภายใต้กฎกระทรวงว่าด้วยสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสถาบันพระพุทธศาสนา พ.ศ. ๒๕๔๘

สภาพการณ์ของการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีประเด็นที่ต้องพัฒนาหลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็นในด้านคุณภาพและมาตรฐานในการจัดการศึกษา ในปัจจุบันของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ยังไม่เป็นที่ยอมรับจากสังคมในวงกว้าง ความไม่ชัดเจนในอัตลักษณ์ของการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทที่ควรจะเป็นอย่างแท้จริงประสิทธิภาพของระบบการดำเนินการด้านการบริหารจัดการ และการจัดการศึกษา ที่ยังไม่มีทิศทางการพัฒนา และขาดความชัดเจนในการสร้างเอกภาพทางการบริหารให้กับกลุ่มโรงเรียนและสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด นอกจากนี้ยังพบว่า การสร้างพันธสัญญาการดำเนินงาน และการจัดการศึกษาเพื่อสร้างศาสนทายาทไปในทิศทางเดียวกันยังไม่ได้เป็นรูปธรรม จะมีเพียงการดำเนินงานตามกรอบแนวปฏิบัติของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเป็นสำคัญ อีกทั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาไม่มียุทธศาสตร์การพัฒนาที่เด่นชัดพอที่จะเป็นแนวทางของการจัดการศึกษาในบริบทพื้นที่นั้นๆ เพื่อสร้างศาสนทายาท และดำเนินการเผยแผ่พระพุทธศาสนาแก่ชุมชนในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๒๑}

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๓๕ โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๕ แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๓๔ กระทรวงศึกษาธิการจึงวางระเบียบไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๓๕”

ข้อ ๒ ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้ยกเลิกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๑๔

บรรดาระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งอื่นใดในส่วนที่กำหนดไว้แล้วในระเบียบนี้หรือ ซึ่งขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้ ให้ใช้ระเบียบนี้แทน

ข้อ ๔ ในระเบียบนี้

“โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” หมายถึง โรงเรียนที่วัดจัดตั้งขึ้นในวัด หรือที่ธรณีสงฆ์หรือที่ดินของมูลนิธิทางพระพุทธศาสนา เพื่อให้การศึกษาแก่พระภิกษุสามเณร ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ สำหรับโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

“ผู้รับใบอนุญาต” หมายถึง วัดที่ขอจัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

“วัด” หมายถึง วัดในพระพุทธศาสนา

^{๑๒๑} กองพุทธศาสนศึกษา, สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. การประเมินผลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา. (กรุงเทพฯ: กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๓๕) หน้า ๒๐.

“ผู้จัดการ” หมายถึง เจ้าอาวาสวัดที่ได้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา หรือพระภิกษุที่เจ้าอาวาสมอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษร

“ครูใหญ่” หมายถึง พระภิกษุทำหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนไม่ถึง ๒๐๐ รูป

“อาจารย์ใหญ่” หมายถึง พระภิกษุทำหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ ๒๐๐ รูป แต่ไม่ถึง ๕๐๐ รูป

“ผู้อำนวยการ” หมายถึง พระภิกษุทำหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ ๕๐๐ รูป ขึ้นไป

“ครู, อาจารย์” หมายถึง ผู้ทำหน้าที่สอนประจำอยู่ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

“นักเรียน” หมายถึง พระภิกษุหรือสามเณรที่กำลังศึกษาเล่าเรียนอยู่ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

“เจ้าหน้าที่” หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

“กลุ่มโรงเรียน” หมายถึง กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ข้อ ๕ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จะจัดตั้งได้ต่อเมื่อได้รับอนุญาตจาก กระทรวงศึกษาธิการ และด้วยความเห็นชอบของประธานสภาการศึกษาของคณะสงฆ์โดยให้ปฏิบัติ ดังนี้

๕.๑ วัดที่อยู่ในส่วนกลางและมีการศึกษาพระปริยัติธรรม เสนอรายงานขอจัดตั้งตาม แบบที่กรมการศาสนากำหนดไปยังกรมการศาสนา สำหรับวัดที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคต้องได้รับความ เห็นชอบจากเจ้าคณะจังหวัดด้วย และเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดพิจารณาเสนอกรมการศาสนา

๕.๒ ให้กรมการศาสนาพิจารณาเสนอความเห็นชอบจากประธานสภาการศึกษาของ สงฆ์ เมื่อได้รับความเห็นชอบแล้วเสนอกระทรวงศึกษาธิการพิจารณาอนุญาตต่อไป

๕.๓ เมื่อได้รับอนุญาตจากกระทรวงศึกษาธิการ ให้กรมการศาสนาเป็นผู้ออกใบอนุญาต การเปิดสอนระดับการศึกษาเพิ่มเติม ต้องได้รับอนุญาตจากกระทรวงศึกษาธิการ

ข้อ ๖ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ก่อนที่จะขออนุญาตจัดตั้งได้

๖.๑ มีจำนวนห้องเรียนเพียงพอกับจำนวนนักเรียน

๖.๒ มีพระภิกษุหรือสามเณรที่พร้อมจะเข้าเรียน ไม่ต่ำกว่า ๒๐ รูป

๖.๓ ครูที่สอนวิชาสามัญ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นต้องมีจำนวนเป็นอัตรา ๓.๒ ของ จำนวนห้องเรียน สำหรับระดับมัธยมศึกษาตอนปลายต้องมีจำนวนเป็นอัตรา ๒.๑ ของจำนวน ห้องเรียน

ข้อ ๗ คุณสมบัติของผู้จัดการ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ ครู นักเรียนและเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีดังนี้

๗.๑ ผู้จัดการมีพรรษาพ้น ๕ อายุไม่เกิน ๖๕ ปี

๗.๒ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ เป็นเปรียญ หรือพุทธศาสตรบัณฑิตหรือ ศาสนศาสตรบัณฑิต มีพรรษาพ้น ๕ อายุไม่เกิน ๖๕ ปี

๗.๓ ครู จะเป็นพระภิกษุ สามเณร หรือคฤหัสถ์ก็ได้ สำหรับคฤหัสถ์ต้องเป็นเพศชาย อายุไม่ต่ำกว่า ๒๐ ปีบริบูรณ์

ครูสอนวิชาพระปริยัติธรรม หมวดภาษาบาลี สำหรับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นจะต้องมีวุฒิเปรียญตรีขึ้นไปและชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายจะต้องมีวุฒิเปรียญโทขึ้นไป

ครูสอนวิชาพระปริยัติธรรม หมวดพระธรรมวินัยและศาสนปฏิบัติชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นจะต้องมีวุฒิเปรียญตรีขึ้นไปและชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายจะต้องมีวุฒิเปรียญโทขึ้นไป

ครูสอนวิชาสามัญศึกษา สำหรับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นจะต้องมีวุฒิไม่ต่ำกว่าอนุปริญญาหรือเทียบเท่าขึ้นไปและชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายจะต้องมีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญาตรีหรือเทียบเท่าขึ้นไป

๗.๔ นักเรียน ต้องเป็นภิกษุหรือสามเณร สำหรับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นต้องจบชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ หรือเทียบเท่าและต้องได้รับใบอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากเจ้าอาวาสวัดที่พำนักหรือพระภิกษุที่ได้รับมอบหมายจากเจ้าอาวาสวัดดังกล่าว

๗.๕ เจ้าหน้าที่ของโรงเรียน อนุโลมตามมาตรา ๓๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช ๒๕๓๕

ข้อ ๘ ให้มีกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภายในระยะเวลา ๑๘๐ วัน นับตั้งแต่วันที่ประกาศใช้ระเบียบนี้

ข้อ ๙ ให้มีคณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาประกอบด้วย อธิบดีกรมการศาสนาเป็นประธาน ผู้แทนกรมสามัญศึกษา ผู้แทนกรมวิชาการ ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ผู้แทนกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวนไม่เกิน ๔ ท่าน เป็นกรรมการ และผู้อำนวยการกองศาสนศึกษา กรมการศาสนา เป็นกรรมการและเลขานุการ

กรรมการที่เป็นผู้แทนกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นกรรมการได้คราวละไม่เกิน ๒ ปี และเป็นกรรมการได้ไม่เกิน ๒ วาระ ติดต่อกัน

ข้อ ๑๐ คณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษามีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑๐.๑ กำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินอุดหนุน

๑๐.๒ กำหนดนโยบายและแผนเพื่อพัฒนาโรงเรียน

๑๐.๓ พิจารณาวินิจฉัยคำร้องทุกข์ของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ ครู และเจ้าหน้าที่

๑๐.๔ ควบคุมดูแลการจัดการศึกษาให้มีการศึกษาพระปริยัติธรรมเป็นหลักและป้องกันมิให้มีการเปลี่ยนแปลงพระธรรมวินัยให้ผิดไปจากพระบาลีในพระไตรปิฎก

๑๐.๕ ให้คำแนะนำส่งเสริมการจัดการศึกษา

๑๐.๖ ตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตลอดจนหลักฐาน เอกสารต่าง ๆ ทุกประเภท ถ้าปรากฏมีความบกพร่องให้พิจารณาเสนอกรรมการศาสนา เพื่อขอความเห็นชอบจากประธานสภาการศึกษาของคณะสงฆ์ เมื่อได้รับความเห็นชอบ แล้วกรรมการศาสนามีอำนาจสั่งปิดโรงเรียนได้

๑๐.๗ วินิจฉัย ชี้ขาด ปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติตามระเบียบนี้

๑๐.๘ แต่งตั้งคณะกรรมการให้ปฏิบัติหน้าที่ตามคณะกรรมการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มอบหมาย

ข้อ ๑๑ โรงเรียนต้องจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการสำหรับโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

การเปิดปิดภาคเรียนให้เป็นไปตามกำหนดวันปิดภาคเรียนของการศึกษาของคณะสงฆ์

ข้อ ๑๒ การรวบรวมข้อมูลและสถิติทางการศึกษาประจำปีของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ให้เสนอตามแบบที่กรรมการศาสนากำหนดและจัดส่งไปยังกรรมการศาสนาภายในเดือนมิถุนายน ทั้งนี้ในส่วนกลางให้สถานศึกษาเป็นผู้จัดส่ง สำหรับส่วนภูมิภาคให้ศึกษาธิการจังหวัดเป็นผู้จัดส่ง

ข้อ ๑๓ การแต่งตั้งผู้จัดการ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ ครู และเจ้าหน้าที่ในส่วนกลาง ให้ผู้รับใบอนุญาตพิจารณาเสนอกรรมการศาสนาแต่งตั้งเฉพาะผู้จัดการใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการและครู ส่วนเจ้าหน้าที่ให้ผู้จัดการแต่งตั้งโดยให้ความเห็นของกรรมการศาสนา

ในส่วนภูมิภาค ให้ผู้รับใบอนุญาตพิจารณาเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้ง แล้วรายงานให้กรรมการศาสนาทราบ

ข้อ ๑๔ การให้การอุดหนุนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรรมการศาสนาจะให้เงินอุดหนุนตามกำลังงบประมาณ และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากำหนด

ข้อ ๑๕ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่มีเจ้าอาวาสหรือสถาบันการศึกษาของคณะสงฆ์ เป็นผู้รับใบอนุญาตที่ดำเนินการอยู่ก่อนระเบียบนี้ประกาศใช้ ให้ถือว่าเป็นของวัดที่โรงเรียนนั้นตั้งอยู่ตามระเบียบนี้ ส่วนผู้จัดการให้วัดพิจารณาดำเนินการแต่งตั้งถอดถอนผู้จัดการโดยไม่ให้นำความในข้อ ๗ ของระเบียบนี้มาบังคับใช้

ข้อ ๑๖ ในกรณีที่ผู้ได้รับใบอนุญาตไม่ประสงค์จะดำเนินการโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาต่อไป ในส่วนกลางให้เสนอกรรมการศาสนาโดยตรง ในส่วนภูมิภาคให้เสนอผ่านผู้ว่าราชการจังหวัดถึงกรรมการศาสนา เพื่อขอความเห็นชอบต่อประธานสภาการศึกษาของคณะสงฆ์ เมื่อได้รับความเห็นชอบแล้ว กรรมการศาสนาอนุญาตให้หยุดดำเนินการได้

ข้อ ๑๗ ส่วนราชการใดที่มีพระภิกษุสามเณรเรียนอยู่ในสังกัดก่อนแล้วให้ใช้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ใช้กับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และหรือระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและให้เป็นไปตามระเบียบ กฎข้อบังคับและวิธีการที่ส่วนราชการนั้นกำหนด

ข้อ ๑๘ ให้อธิบดีกรมการศาสนาวิชาการให้เป็นไปตามระเบียบนี้

เดิมนั้นโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สังกัดกรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการปัจจุบัน สังกัดกองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติและจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๔ และศึกษาหลักสูตรพระปริยัติธรรม (บาลี, ธรรมวินัยและศาสนปฏิบัติ) ภายใต้กฎกระทรวงว่าด้วยสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสถาบันพระพุทธศาสนา พ.ศ.๒๕๔๘ ลงนามโดย นายอดิศักดิ์ โพธารามิก รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๘

๒.๖.๑ ประวัติโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

ตามที่สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ได้ออกประกาศคณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เรื่อง กำหนดกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖ โดยเป็นการเห็นชอบปรับปรุงประกาศคณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ซึ่งประกาศ ณ วันที่ ๓๐ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๔๖ โดยยึดตามหลักการให้รวมกลุ่มที่มีขนาดเล็ก และแยกกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ จำนวน ๑๔ กลุ่มโรงเรียน เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงานและครอบคลุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้รวดเร็วยิ่งขึ้น^{๑๒๒}

สำนักงานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ จึงเกิดขึ้นมาโดยแยกกลุ่มจากสำนักงานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๖ จนกระทั่งต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๕๕ มีประกาศคณะกรรมการการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาว่าด้วย กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๕ ซึ่งสำนักงานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๓ จึงมีการกำหนดไว้ในประกาศฯ ณ วันที่ ๒๔ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๕

ปัจจุบันประกอบด้วยจังหวัดราชบุรี, กาญจนบุรี, สุพรรณบุรี, ประจวบคีรีขันธ์, พระนครศรีอยุธยา, ลพบุรี, อ่างทอง, สิงห์บุรี, ชัยนาทและอุทัยธานีมีโรงเรียนในสังกัด จำนวน ๒๑ โรงเรียน มีจำนวนนักเรียน ๑,๗๔๗ รูป ครูประจำ ๗๔ รูป/คน ครูพิเศษ ๑๗๓ รูป/คน และเจ้าหน้าที่ ๔๒ รูป/คน โดยมี พระราชวัชรภรณ์เป็นประธานบริหารงานในกลุ่มโรงเรียน

๒.๖.๒ การบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม

โรงเรียนพระปริยัติธรรมนั้น เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้พระภิกษุ สามเณร ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ขาดโอกาสในการศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาของรัฐและเอกชน ได้มีโอกาสเข้ามาศึกษาเล่าเรียนเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะ ความชำนาญตามศักยภาพของแต่ละคน ซึ่งการจัดการเรียน

^{๑๒๒}วิชา สิงห์จันทร์, “ประวัติของกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓”, พระนครศรีอยุธยา : โรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖. (อัดสำเนา).

การสอนนั้นจะเป็นรูปแบบของการศึกษาควบคู่กันระหว่างแผนกโลกคือ วิชาสายสามัญตามหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ และการจัดการเรียนการสอนแผนกธรรมและ แผนกบาลีโดยการกำกับดูแลของแม่กองธรรมและแม่กองบาลี การศึกษาพระปริยัติธรรม เป็นการศึกษารูปแบบหนึ่งของการศึกษาคณะสงฆ์เป็นการศึกษาที่รัฐกำหนดให้มีขึ้นตาม ความประสงค์ของคณะสงฆ์ ในระยะเริ่มแรกมีเจ้าอาวาสวัด จำนวน ๕๑ แห่ง รายงานเสนอขอจัดตั้ง โรงเรียนพระปริยัติธรรมต่อกรมการศาสนา ในปี พ.ศ. ๒๕๕๑ มีการตั้งโรงเรียนทั่วประเทศเป็น ๓๙๙ โรงเรียนแบ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน ๒๑๖ โรงเรียน สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยมีแนวปฏิบัติในการขอจัดตั้งตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม พ.ศ. ๒๕๔๖ ดังนี้

๑. วัดใดที่มีความประสงค์จะจัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรม ให้เสนอรายงานการขอ อนุญาตจัดตั้งโรงเรียนตามแบบที่สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ กำหนด (แบบปส.๑, แบบปส.๕, แบบปส.๗, แบบปส.๙ และแบบปส.๑๑) พร้อมคำบรรยายประเภทสถานที่และแผนผังแสดงห้องเรียน แบบตรวจสอบความพร้อม โดยเสนอผ่านเจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะจังหวัด จนถึงผู้ว่าราชการจังหวัด

๒. เมื่อผู้ว่าราชการจังหวัดพิจารณาเห็นสมควรให้การสนับสนุนแล้วให้จังหวัดส่งเรื่อง ที่วัดเสนอไปยังสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ระหว่างเดือนพฤษภาคม-เดือนตุลาคม

๓. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จะรวบรวมข้อมูลเอกสารเพื่อนำเข้า คณะกรรมการกลั่นกรองการขออนุญาตจัดตั้งและขยายชั้นเรียนโรงเรียนพระปริยัติธรรม ของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เมื่อคณะกรรมการเห็นควรแล้วจะนำกราบทูลประธานสภา การศึกษาของคณะสงฆ์ (สมเด็จพระสังฆราช) เพื่อทรงให้ความเห็นชอบ แล้วนำเสนอผู้อำนวยการ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเพื่อพิจารณาอนุญาต

๔. เมื่อสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ อนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนแล้ว จะออก ใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนและมีหนังสือแจ้งพร้อมกับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนพร้อมทั้งสำเนา ใบอนุญาตให้ผู้ว่าราชการจังหวัดและแจ้งประธานกลุ่มโรงเรียนนั้น ๆ ทราบ

๕. เมื่อผู้ว่าราชการจังหวัดได้รับแจ้งการอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนจากสำนักงาน พระพุทธศาสนาแห่งชาติแล้ว ให้ดำเนินการแต่งตั้งผู้จัดการ ครูใหญ่/ผู้ช่วยครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการแล้วแต่กรณี ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามแบบที่สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติกำหนด

๖. เมื่อจังหวัดได้ดำเนินการแต่งตั้งผู้จัดการ ครูใหญ่/ผู้ช่วยครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่/ผู้ช่วย อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการแล้วแต่กรณี ครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้ว ให้จังหวัดส่งใบแต่งตั้งฉบับจริงให้แก่โรงเรียน และแจ้งให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติทราบ พร้อมทั้งส่งสำเนาใบแต่งตั้งด้วย

การศึกษาพระปริยัติธรรมและการศึกษาที่คณะสงฆ์จัดอยู่ในปัจจุบัน ก็สืบเนื่องมาจาก วิวัฒนาการทางการศึกษาในอดีตการศึกษาของคณะสงฆ์ในส่วนที่เรียกว่า ฝ่ายปริยัตินั้น ได้แยก ออกเป็นการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกนักธรรม บาลีและการศึกษาพระปริยัติธรรม ดังนี้

๑. การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกนักธรรม แบ่งออกเป็น ๓ ชั้นคือ ชั้นตรี ชั้นโท ชั้นเอก สำหรับพระภิกษุสามเณรและธรรมศึกษาตรี ธรรมศึกษาโท ธรรมศึกษาเอก สำหรับฆราวาส

๒. การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี การศึกษาแผนกนี้ แบ่งออกเป็น ๘ ชั้น คือ เปรียญประโยค ๑-๒ เปรียญ ประโยค ๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙

๓. การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ปัจจุบันการจัดตั้งและการดำเนินการของโรงเรียนพระปริยัติธรรม ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ คำสั่ง แนวปฏิบัติที่กำหนดไว้

๑. การตั้งโรงเรียนต้องดำเนินการตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม พ.ศ. ๒๕๓๕

๑.๑ หลักสูตรและประเมินผล

๑.๑.๑ ใช้หลักสูตรพระปริยัติธรรม ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นพุทธศักราช ๒๕๓๔ ตามคำสั่งของกระทรวงศึกษาธิการที่ วก ๓๐๗/๒๕๓๔ สั่ง ณ วันที่ ๑๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๓๕

๑.๑.๒ ประเมินผลการเรียนตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรพระปริยัติธรรม ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายพุทธศักราช ๒๕๓๔

๑.๒ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

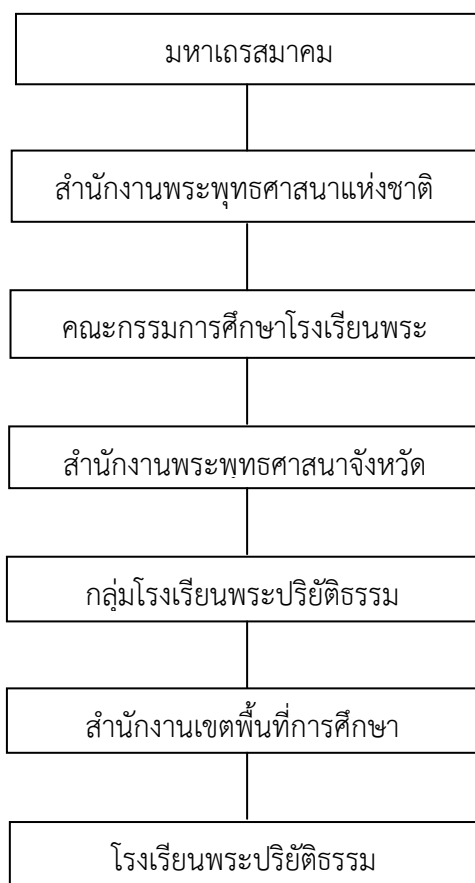
๑.๒.๑ ใช้หลักสูตรพระปริยัติธรรม ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายพุทธศักราช ๒๕๓๔ ตามคำสั่งของกระทรวงศึกษาธิการที่ วก ๓๐๘/๒๕๓๔ สั่ง ณ วันที่ ๑๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๓๔

๑.๒.๒ ประเมินผลการเรียนตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรพระปริยัติธรรม ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายพุทธศักราช ๒๕๓๔ สรุปได้ว่าการศึกษาทุกอย่างที่คณะสงฆ์จัดขึ้น โดยอาศัยสถานที่บริเวณวัดเป็นที่เรียนนั้น เป็นการจัดการศึกษาเพื่อให้โอกาสกับผู้ที่เข้ามาศึกษาในทุก ๆ ด้าน โรงเรียนพระปริยัติธรรมที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมศาสนา ก็เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่พระภิกษุสามเณรผู้ด้อยโอกาส โรงเรียนพระปริยัติธรรม ที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมศาสนานั้นได้รับการสนับสนุนจากกระทรวงศึกษาธิการน้อย แต่สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยกรออุปถัมภ์จากแรงศรัทธาของประชาชนทั่วไป ในด้านการบริหารและการจัดการก็เป็นหน้าที่ของพระสงฆ์โดยตรง คือพระเป็นผู้บริหารเอง ด้วยการดำรงตำแหน่งผู้จัดการ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการ

๒.๖.๓ การบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม

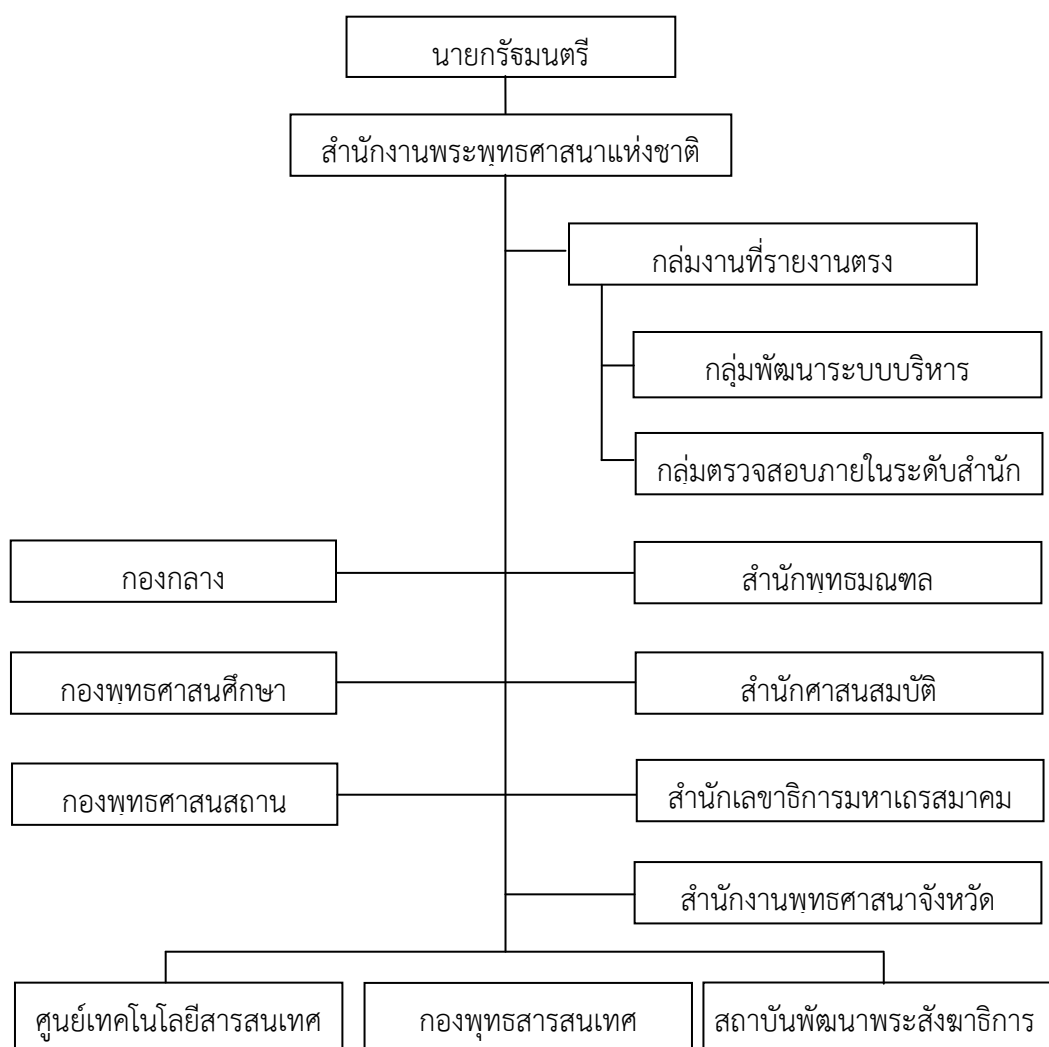
การดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรม เป็นเรื่องของวัดเอง สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ภายใต้การกำกับดูแลของสภาการศึกษาของคณะสงฆ์ทำหน้าที่เพียงอนุมัติการจัดตั้งและให้การส่งเสริมสนับสนุนเท่านั้น ทั้งนี้เพราะโรงเรียนเหล่านี้ได้เป็นโรงเรียนเป็นของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยตรงเหมือนกับโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาหรือสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ แต่มีลักษณะคล้ายกับโรงเรียนเอกชนภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบบริหารการศึกษาพระปริยัติธรรมคือมหาเถรสมาคม สภาการศึกษาคณะสงฆ์ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ คณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และมีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนด้าน

วิชาการ คือสำนักงานเขตเขตพื้นที่การศึกษาโดยมีโครงสร้างการบริหารการศึกษาพระปริยัติธรรม
ดังแสดงในแผนภาพที่ ๒.๘



แผนภาพที่ ๒.๘ โครงสร้างการบริหารการศึกษาพระปริยัติธรรม

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานศาสนา รับผิดชอบทำนุบำรุง ส่งเสริมและเผยแพร่วรรณคดีซึ่งเป็นศาสนาประจำชาติ และให้อุปถัมภ์ศาสนาอื่นที่ประชาชนภายในประเทศนับถือ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เกี่ยวข้องกับการศึกษาพระปริยัติธรรม ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานสภาพ การศึกษาของคณะสงฆ์ มีผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเป็นทั้งเลขาธิการและ เลขานุการของสำนักงาน ฯ สำนักงานพระพุทธศาสนา จึงเป็นเสมือนหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็น เครื่องมือดำเนินการให้กับสภาพการศึกษาของคณะสงฆ์ ดังนั้นเมื่อ พ.ศ. ๒๕๔๕ ในวันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๔๕ ได้มีการแบ่งส่วนราชการกรมศาสนาเดิมออกเป็น ๒ หน่วยงาน เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อ นายกรัฐมนตรี ดังปรากฏอยู่ในทุกวันนี้ ดังแผนภาพที่ ๒.๙



แผนภาพที่ ๒.๙ โครงสร้างสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

กรมศาสนา เป็นกรมหนึ่งในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานศาสนา รับผิดชอบทำนุบำรุง ส่งเสริม และเผยแผ่พุทธศาสนาซึ่งเป็นศาสนาประจำชาติและให้อุปถัมภ์ศาสนาที่ประชาชนภายในประเทศนับถือ กรมการศาสนาเกี่ยวข้องกับการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในฐานะเป็นหน่วยงานที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานสภาการศึกษาของคณะสงฆ์ ตามพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการ ๒๕๓๒ กรมการศาสนาแบ่งส่วนราชการเป็น ๔ กอง ๔ สำนัก คือ สำนักเลขานุการกองแผนงานกองศาสนศึกษา กองพุทธศาสนศึกษา กองศาสนูปถัมภก สำนักงานเลขาธิการมหาเถรสมาคม สำนักพุทธมณฑล หน่วยงานที่รับผิดชอบโรงเรียนพระปริยัติธรรม โดยตรงได้แก่ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาของคณะสงฆ์ทั้งปวง รวมทั้งการศึกษาพระปริยัติธรรม กองศาสนศึกษา มีหน้าที่ดำเนินการ คือ

๑. ให้การอุดหนุนโรงเรียนพระปริยัติธรรม
๒. ติดตามประเมินผลโรงเรียน
๓. ตรวจสอบโรงเรียนที่ขอจัดตั้งและขอขยายชั้นเรียนเพื่อให้เสนอสำนักงาน

พระพุทธศาสนาแห่งชาติพิจารณาอนุมัติ

๔. พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีคุณภาพและเพียงพอต่อการจัดการศึกษา

สภาการศึกษาคณะสงฆ์ สภาการศึกษาคณะสงฆ์ เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาคำสั่งของมหาเถรสมาคมเมื่อ พ.ศ. ๒๕๑๒ ประกอบด้วย สมเด็จพระสังฆราชทรงเป็นประธาน แม่กองบาลีและแม่กองธรรมสนามหลวงเป็นรองประธาน ๒ รูป นายกสภามหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อธิการบดีสภาการศึกษามหามกุฏราชวิทยาลัย เลขาธิการมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เลขาธิการสภาการศึกษาของคณะสงฆ์และผู้ทรงคุณวุฒิอีกไม่เกิน ๙ ท่านที่สมเด็จพระสังฆราชทรงแต่งตั้งตามคำกราบทูลของนายกสภา ฯ เป็นกรรมการ ผู้อำนวยการ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นทั้งเลขาธิการและเลขานุการของสภาการศึกษาของคณะสงฆ์ หน้าที่สำคัญของสภาการศึกษาของคณะสงฆ์คือ ควบคุมและส่งเสริมการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ โดยมีอำนาจพิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบาย แผนงานโครงการต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตรและแบบเรียนตามโครงสร้างการศึกษาทุกระดับ พิจารณาปัญหาเกี่ยวกับการศึกษา ตลอดจนพิจารณาเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาทุกระดับ ตามที่มหาเถรสมาคมมอบหมายรวมทั้งมีอำนาจแต่งตั้งกรรมการทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวกับการศึกษาด้วย

สำนักงานพุทธศาสนาจังหวัด สำนักงานพุทธศาสนาจังหวัดในฐานะตัวแทนจากสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ในส่วนภูมิภาค ทำหน้าที่ดูแลการจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรมต่างๆ แผนก รวมทั้งภายในจังหวัด สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ได้จัดสรรงบประมาณจำนวนหนึ่งให้กับสำนักงานพุทธศาสนาจังหวัด เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดูแลโรงเรียน เว้นแต่ในกรณีเป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จะทำหน้าที่กำกับดูแลโรงเรียนโดยตรง นอกจากนี้สำนักงานพุทธศาสนาจังหวัดทำหน้าที่จัดแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัดอีกด้วย

ขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียน ขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๔๕ และพ.ศ. ๒๕๕๓ และกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา แบ่งกลุ่มงานออกเป็น ๔ กลุ่มดังนี้

๑. กลุ่มงานบริหารวิชาการ มีภารกิจดังนี้
 - ๑.๑ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
 - ๑.๒ การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน
 - ๑.๓ การวัดผล ประเมินผล และเทียบผลการเรียน
 - ๑.๔ การวิจัยเพื่อพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
 - ๑.๕ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี
 - ๑.๖ การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
 - ๑.๗ การนิเทศการศึกษา
 - ๑.๘ การแนะแนวการศึกษา
 - ๑.๙ การพัฒนาระบบการประกัน

๑.๑๐ คุณภาพภายในสถานศึกษา

๑.๑๑ การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

๑.๑๒ การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

๑.๑๓ การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

๒. กลุ่มงานบริหารงานบุคคล มีภารกิจ ดังนี้

๒.๑ การจัดทำและเสนอของบประมาณ

๒.๒ การจัดสรรงบประมาณ

๒.๓ การตรวจสอบ ติดตามประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการ

ดำเนินงาน

๒.๔ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

๒.๕ การบริหารการเงิน

๒.๖ การบริหารบัญชี

๒.๗ การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

๓. กลุ่มงานบริหารบุคคล มีภารกิจดังนี้

๓.๑ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

๓.๒ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

๓.๓ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

๓.๔ วินัยและการรักษาวินัย

๓.๕ การออกจากราชการ

๔. กลุ่มงานบริหารทั่วไป มีภารกิจดังนี้

๔.๑ การดำเนินงานธุรการ

๑. งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

๒. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

๓. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

๔. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

๕. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ

๖. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

๗. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

๘. การรับนักเรียน

ตารางที่ ๒.๒๗ ตารางสรุปการบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม

แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม ๒๕๔๕, ๒๕๕๓	๑. กลุ่มงานบริหารวิชาการ ๒. กลุ่มงานบริหารงานบุคคล ๓. กลุ่มงานบริหารบุคคล ๔. กลุ่มงานบริหารทั่วไป- การดำเนินงานธุรการ

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” นั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ รูปแบบการพัฒนาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพุทธธรรมที่ศึกษา สรุปแบ่งเป็นประเด็นดังนี้ สรุปได้ดังนี้

๒.๗.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำจากนักวิชาการและนักวิจัย สรุปดังนี้

สุภาว์ อวสกุลสุทธิ^{๑๒๓} ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน ผลการวิจัยพบว่า ๑. คุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาท มี ๓๘ คุณลักษณะ ๔ ด้าน คือคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ และภาพลักษณ์คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

สุรัชณี เคนสุโพธิ์^{๑๒๔} ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักบริหารงานเทศบาล ผลการวิจัยพบว่า มี ๔ ด้านคือ ๑) ด้านการบริหารจัดการ คือมีทักษะการตัดสินใจและใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่สูงและยอมรับการกระทำของตนและมีทักษะการวางแผนจัดระบบงาน จัดสรรทรัพยากรทางการบริหารอย่างคุ้มค่า ๒) ด้านวิชาการ คือมีทักษะ การเรียนรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ในการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีปฏิภาณไหวพริบดี เฉลียวฉลาดรอบรู้ ในการแก้ปัญหา และเคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและความคิดเห็นของผู้อื่น ๓) ด้านบุคลิกภาพ คือรู้จักตนเองและพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และการกระทำของตนสูง และปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจ และเกิดความศรัทธาในความเป็น

^{๑๒๓}สุภาว์ อวสกุลสุทธิ, “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน”, **ดุขภูมิต** สาขาการพัฒนารัพยากรมนุษย, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒).

^{๑๒๔}สุรัชณี เคนสุโพธิ์, “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักบริหารงานเทศบาล”, **ดุขภูมิต** สาขาการพัฒนารัพยากรมนุษย, (บัณฑิตวิทยาลัย: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๖).

ผู้นำ และ ๔) ด้านคุณธรรมจริยธรรมคือยึดมั่นในความถูกต้องดีงามในแง่ของศีลธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมให้เป็นแบบอย่างต่อสังคม มีความซื่อสัตย์ สุจริต จริ่งใจต่อการปฏิบัติงานและมีศีลธรรม ประพฤติตนเหมาะสมใช้วิชาชีพเพื่อให้บุคลากรในองค์กรไว้วางใจและเชื่อมั่นในการทำงาน

ประทีป บินชัย^{๑๒๕} ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัยพบว่ามี ๖ ประการ คือ คุณลักษณะทางร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ งานและสังคม คุณลักษณะแต่ละด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้ ๑. คุณลักษณะทางร่างกาย ได้แก่ ความแข็งแรง รูปร่าง ความสูง น้ำหนัก กล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน เช่น Mahatma Gandhi, Napoleon, Stalin และ Deng Xiaoping เป็นตัวอย่างของบุคคลรูปร่างเล็ก แต่เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้ ๒. คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม ๓. ด้านสติปัญญาและความสามารถ ผู้นำที่มีความรู้ มีดุลพินิจ มีทักษะในการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว ปฏิภาณไหวพริบดี ๔. ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ อดทนต่อความเครียด การควบคุมอารมณ์ได้ดี ความกระตือรือร้น ความตื่นตัว ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการปรับตัว เป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว ๕. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ ความขยัน หมั่นเพียร ความรับผิดชอบ การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค จะต้องมีความมุ่งมั่นสูง ริเริ่มงานใหม่ ๆ ๖. สังคม ได้แก่ ความนิยมแพร่หลาย มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีเสน่ห์ดึงดูด ความร่วมมือ ชอบสังคม นักการพูด

ปิลัญ ปฎิพินพาคม^{๑๒๖} ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ๑. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมี ๖ องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองในโรงเรียน ๒. องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี ๘ องค์ประกอบ คือความสามารถในการผลิต ความสามารถในการพัฒนาเจตคติ ความสามารถในการปรับตัว บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ความพึงพอใจในงานบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และการแก้ปัญหาภายใน ๓. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๐๑

^{๑๒๕} ประทีป บินชัย, “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, **ดุซงึบบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๖).

^{๑๒๖} ปิลัญ ปฎิพินพาคม, “รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, **ปริญญาปรัชญาดุซงึบบัณฑิต**, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒).

กฤษฎา ผ่องพิทยา^{๑๒๗} ได้วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์พฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ๑. องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี ๖ องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านความรับผิดชอบต่องานของผู้นำ ด้านสมรรถวิสัยในการทำงานของผู้นำ ด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ และด้านการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ ๒. องค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี ๗ องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านการบริหารแบบมุ่งสัมพันธ์ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการทำงานเป็นทีมโดยเน้นความหลากหลาย ด้านการบริหารที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน ด้านการบริหารแบบประชาธิปไตยและด้านการบริหารแบบกระจายอำนาจ

สมถวิล ชูทรัพย์^{๑๒๘} ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย ๑๗ คุณลักษณะ คือ ๑) คุณลักษณะทางกาย ๒) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ๓) คุณลักษณะทางสังคม ๔) คุณลักษณะส่วนบุคคล ๕) คุณลักษณะด้านความรู้ ๖) คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ๗) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ๘) คุณลักษณะทางแรงจูงใจ ๙) คุณลักษณะทางทักษะ ๑๐) คุณลักษณะด้านการบริหาร ๑๑) คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ๑๒) คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ ๑๓) คุณลักษณะด้านความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ๑๔) คุณลักษณะด้านความสามารถในการวางแผนการทำงาน ๑๕) คุณลักษณะด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน ๑๖) คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม และ ๑๗) คุณลักษณะด้านทัศนคติ

วิมล จันทรแก้ว^{๑๒๙} ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓” ผลการวิจัยพบว่ามี ๕ ขั้นตอนดังนี้ ๑) การวิเคราะห์สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนา ๒) การสร้างรูปแบบ ๓) การทดลองรูปแบบ ๔) การพัฒนารูปแบบ

^{๑๒๗} กฤษฎา ผ่องพิทยา, “การวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์พฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ และปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, **ดุชนิทัศน์** สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๗).

^{๑๒๘} สมถวิล ชูทรัพย์, “การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ”, **ดุชนิทัศน์** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐).

^{๑๒๙} วิมล จันทรแก้ว, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๕).

๕) การประเมินรูปแบบ ๒. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนา มี ๕ ข้อคือการเป็นผู้นำ การเรียนรู้แบบทีม ผู้นำของผู้นำ ที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ การบริหารความเสี่ยงและผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานทั้ง ๔ กลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาและครูผู้สอนนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการใช้ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

พัชรานิ พัททองพรรณ^{๑๓๐} ได้วิจัยเรื่อง “แนวโน้มนคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน” ผลการวิจัยพบว่า ประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำ ๕ ด้าน คือ (๑) ด้านความรู้ (๒) ด้านทักษะ (๓) ด้านทัศนคติ (๔) ด้านคุณธรรมจริยธรรม (๕) ด้านบุคลิกภาพ โดยที่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ประกอบด้วยคุณลักษณะที่นำไปใช้ในการมองไปข้างหน้าอย่างมีวิสัยทัศน์ โดยมีความรู้ความเข้าใจในบริบทและสภาพสังคมไทย เพื่อสร้างองค์ความรู้และประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชนอย่างเหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรม นำผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชนมาเปรียบเทียบกัน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพสูงสุด รองลงมาเป็นด้านคุณธรรมจริยธรรม ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับให้ความสำคัญกับด้านคุณธรรม จริยธรรมสูงสุด รองลงมาเป็นด้านทัศนคติ และภาพรวมทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าด้านอื่น ๆ ใช้กรอบแนวคิดการวิจัยประกอบด้วย ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสตรีเอกชน ซึ่งส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ คุณธรรมจริยธรรม และบุคลิกภาพ

อุษณี มงคลพิทักษ์สุข^{๑๓๑} ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของนายก อบต. กับประสิทธิผลขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของ นายก อบต. เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ ผ่านงานวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเปลี่ยน สภาพของนายก อบต. กับประสิทธิผลขององค์การ” ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเผยให้เห็นว่า นายก อบต. ที่มีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ต่างมี สหสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การ โดยมีตัวองค์ประกอบของภาวะผู้นำ เปลี่ยนสภาพ ได้แก่ การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงดลใจ มีสหสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ

^{๑๓๐} พัททองพรรณ, “แนวโน้มนคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน”, **ดุสิตบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๑๓๑} อุษณี มงคลพิทักษ์สุข, “ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของนายก อบต. กับประสิทธิผลขององค์การ”, **ปรัชญาดุสิตบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, รมพฤษฯ ปีที่ ๒๕ ฉบับที่ ๓ มิถุนายน – กันยายน, ๒๕๕๐).

ด้านการพัฒนาองค์กร ความพึงพอใจในงาน และการบริหารจัดการ ส่วนการให้รางวัล ตามสถานการณ์มีสหสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรในมิติข้างต้นและผลลัพธ์ การดำเนินการ ขณะที่ภาวะผู้นำได้รับการนำมาสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิผลของ องค์กรทุกมิติจากข้อมูลที่ปรากฏ การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อประสิทธิผลขององค์กร นายก อบต. ควรใช้ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนในการบริหาร อบต. ทั้งต้องพัฒนามิติที่เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และมิติการให้ รางวัลตามสถานการณ์ในองค์ประกอบภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน แต่พึงลดพฤติกรรม การไร้การนำ

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย^{๑๓๒} ได้วิจัยเรื่อง อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ. ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว กิจกรรมการฝึกอบรมและกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยที่พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือกิจกรรมการฝึกอบรม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัวและกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานตามลำดับ และพฤติกรรมผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยที่วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม เน้นพันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยส่งผ่านกิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานและพบว่าพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม เน้นพันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ

พรพิรุณ คุณิพงษ์^{๑๓๓} ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรม องค์กร : กรณีศึกษาสวนสัตว์ดุสิต ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมระดับภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงและระดับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ใน ระดับกลาง และเมื่อคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันพบว่า ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรขององค์การสวนสัตว์ดุสิต มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและมี ทิศทางไปในทางเดียวกัน

^{๑๓๒} เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, “อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ”, **รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันจิตตพัฒนาบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒).

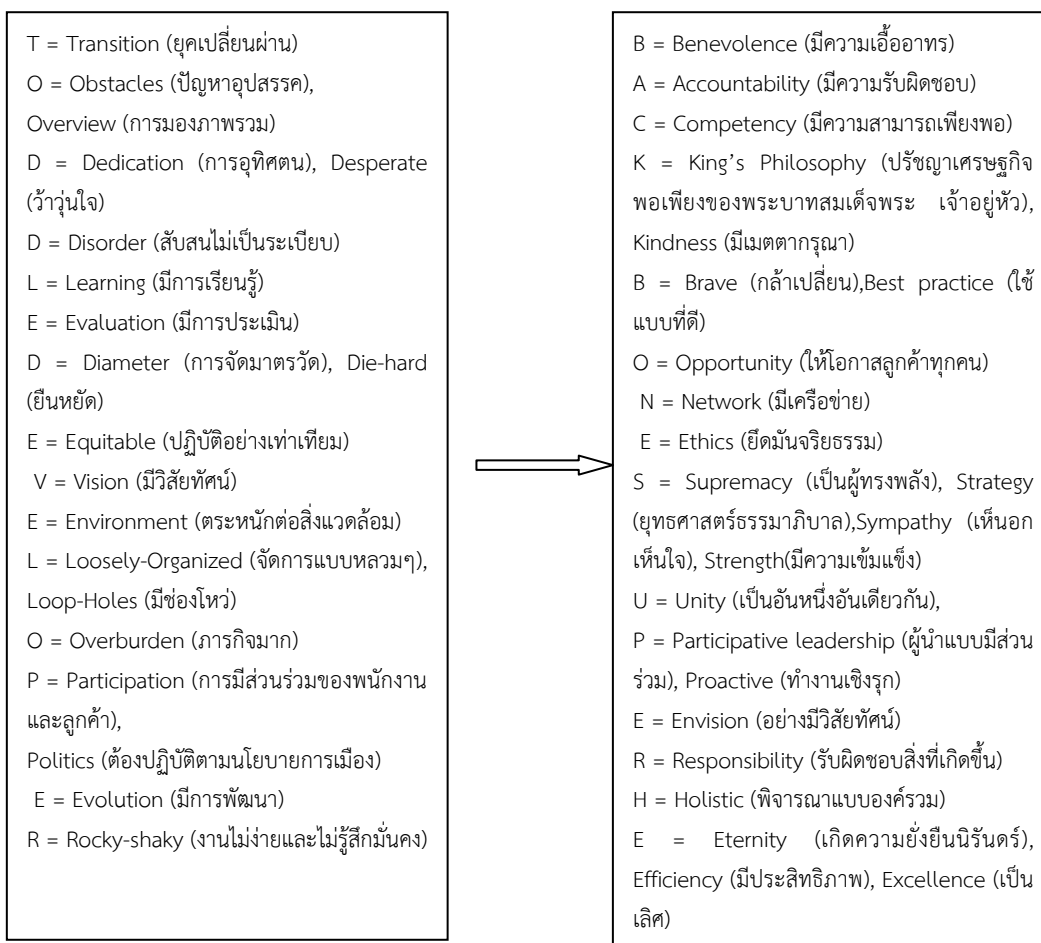
^{๑๓๓} พรพิรุณ คุณิพงษ์, “ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร: กรณีศึกษาสวนสัตว์ดุสิต”. รายงานวิจัย **ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (สาขารัฐศาสตร์ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๕), หน้า ๙.

บุญไทย แก้วขันตี^{๑๓๔} .ภาวะผู้นำองค์กรอัจฉริยะและยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาชนบทอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : ศึกษากรณีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ผลงานวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลในธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในฐานะองค์กรอัจฉริยะจะเกิดขึ้นได้โดยนำเอายุทธศาสตร์เศรษฐกิจ พอเพียงไปปฏิบัติใช้อย่างจริงจัง และมีประสิทธิภาพทั่วประเทศ นอกจากนี้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรจะต้องพัฒนาปรับปรุงและยกเครื่ององค์กร โดยเฉพาะในด้านบทบาทวิระบุรุษผู้นำ (Superman Leadership) ที่ช่วยปิดเป่าความยากจนและหนี้สินของเกษตรกรและชาวชนบท ซึ่งส่งผลให้มี การปรับปรุงในด้านคุณภาพชีวิตและมาตรฐานการดำรงชีพ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นรูปแบบการวิจัยของดุชนิพนธ์ฉบับนี้จึงสามารถอธิบายได้ในรูปแบบ “จาก นักพัฒนาล้มลุกคลุกคลาน” หรือ “From The Toddler Developer” ปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กร อัจฉริยะชั้นนำในการพัฒนาชนบทของชาติซึ่งสามารถอธิบายในรูปแบบของ “อัศวินผู้แข็งแกร่ง” หรือ “To the Backbone Super-Hero” ดังนี้

^{๑๓๔} บุญไทย แก้วขันตี, “ภาวะผู้นำองค์กรอัจฉริยะและยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาชนบทอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : ศึกษากรณีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)”, **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** สาขาภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศ, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต,มปปพ.)

From “The Toddler Developer”

To “The Backbone Super-Hero”



Watson^{๑๓๕} วิจัยเรื่องภาวะผู้นำในศตวรรษที่ ๒๑ ตามการรับรู้ภาวะผู้นำในภาคเอกชน ประเทศแคนาดา ผลการวิจัยพบว่าผู้นำในภาคเอกชนรับรู้ความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอน การแก้ปัญหา ความคิดริเริ่ม ความอดทน การใช้เทคโนโลยีและการตื่นตัวกับกระแสโลกาภิวัตน์ การปรับลดขนาดกำลังคนในการทำงาน และการปรับตัวให้สอดคล้องกับสังคม และผู้นำควรเห็นความสำคัญในการที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์มีการนำไปปฏิบัติขยายแนวคิดสู่บริบทโลกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาเห็นความสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำว่า ควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งสู่นาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ในยุคโลกาภิวัตน์ และความสามารถในด้านอื่น ๆ เช่นการติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม

^{๑๓๕} Watson S.H, Leadership requirements in the 21 st century: The perceptions of Canadian private sector leaders. Retrieved January 23, 2008, from <http://sunzil.lib.hku.hk/ER/detail/hkul/3756850>.

กษพรณธ์ อ่อนสุวรรณ^{๑๓๖}. ได้วิจัยเรื่อง ลักษณะบุคคลตามทฤษฎีธาตุกับภาวะผู้นำของบุคลากรโรงพยาบาลวังขึ้น ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะบุคคลตามทฤษฎีธาตุของบุคลากรโรงพยาบาลวังขึ้น จากการ คำนวณโดยใช้หลัก AHP (Analytic Hierarchy Process) ในการประเมินลักษณะบุคคลตามทฤษฎีธาตุ ทั้ง ๕ ธาตุพบว่า บุคลากรโรงพยาบาลวังขึ้น ส่วนใหญ่มีลักษณะบุคคลเป็นธาตุไม้ ร้อยละ ๘๐.๐ และ จากผลการประเมินภาวะผู้นำของบุคลากรโรงพยาบาลวังขึ้น ทั้ง ๗ รูปแบบ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำกริต พบว่า บุคลากรโรงพยาบาลวังขึ้น ส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำรูปแบบ The ๙,๙ Style ร้อยละ ๗๘.๐ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคคลตามทฤษฎีธาตุกับภาวะผู้นำของ บุคลากรโรงพยาบาลวังขึ้น พบว่าลักษณะบุคคลตามทฤษฎีธาตุทั้ง ๕ ธาตุไม่มีความสัมพันธ์กับ ภาวะผู้นำของบุคลากรโรงพยาบาลวังขึ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ บุคลากรโรงพยาบาลวังขึ้นที่มี ธาตุแตกต่างกันมีรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน.

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักบริหาร พบว่า มี ๔ ด้านคือ ๑) ด้านการบริหารจัดการ คือมีทักษะการตัดสินใจและใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่สูงและยอมรับการกระทำของตนและมีทักษะการวางแผนจัดระบบงาน จัดสรรทรัพยากรทางการบริหารอย่างคุ้มค่า ๒) ด้านวิชาการ คือมีทักษะ การเรียนรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ในการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีปฏิภาณไหวพริบดี เฉลียวฉลาดรอบรู้ ในการแก้ปัญหา และเคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและความคิดเห็นของผู้อื่น ๓) ด้านบุคลิกภาพ คือรู้จักตนเองและพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และการกระทำของตนสูง และปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจ และเกิดความศรัทธาในความเป็นผู้นำ และ๔) ด้านคุณธรรมจริยธรรมคือยึดมั่นในความถูกต้องดีงามในแง่ของศีลธรรม จริยธรรมวัฒนธรรมให้เป็นแบบอย่างต่อสังคม มีความซื่อสัตย์ สุจริต จริงใจต่อการปฏิบัติงานและมีศีลธรรมประพฤติตนเหมาะสมใช้วิชาชีพเพื่อให้บุคลากรในองค์กรไว้วางใจและเชื่อมั่นในการทำงาน องค์ประกอบภาวะผู้นำสรุปได้ ๖ ด้านประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองในโรงเรียน ประสิทธิภาพ ในการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย ๘ ด้าน คือความสามารถในการผลิต ความสามารถในการพัฒนาเจตคติ ความสามารถในการปรับตัว บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ความพึงพอใจในงานบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และการแก้ปัญหาภายใน ทุกคุณลักษณะก่อให้เกิดความมีลักษณะภาวะผู้นำที่ครบถ้วนในการบริหารจัดการงานในอนาคตอย่างมีคุณภาพในหน่วยงาน หรือนำมาใช้ตามสถานการณ์ขององค์กร

^{๑๓๖} กษพรณธ์ อ่อนสุวรรณ, “ลักษณะบุคคลตามทฤษฎีธาตุกับภาวะผู้นำของบุคลากรโรงพยาบาลวังขึ้น”. รายงานวิจัย สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ,๒๕๕๕).

ตารางที่ ๒.๒๘ ตารางสรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องคุณลักษณะภาวะผู้นำ

นักวิจัย	ข้อค้นพบ
สุภาว อารสกุลสุทธิ, (๒๕๕๒)	รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างาน การพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน. พบว่า ๑. คุณลักษณะภาวะ ผู้นำของหัวหน้างานที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ในแต่ละบทบาท มี ๔ ด้าน คือด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ ด้านคุณธรรม จริยธรรมและ จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาคือรูปแบบ ที่ ๑ การพัฒนาด้านการบริหาร รูปแบบที่ ๒ การพัฒนาด้าน วิชาการ รูปแบบที่ ๓ การพัฒนาผู้นำด้านบุคลิกภาพและ ภาพลักษณ์ และรูปแบบที่ ๔ การพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ และการฝึกปฏิบัติแบบ บูรณาการ
สุรัชณี เคนสุโพธิ์, (๒๕๕๖)	ศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของนัก บริหารงานเทศบาล พบว่า มี ๔ ด้านคือ ๑) ด้านการบริหาร จัดการ คือมีทักษะการตัดสินใจและใช้สติปัญญาในการ แก้ปัญหาอย่างรอบคอบ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่สูงและ ยอมรับการกระทำของตนและมีทักษะการวางแผนจัด ระบบงาน จัดสรรทรัพยากรทางการบริหารอย่างคุ้มค่า ๒) ด้านวิชาการ คือมีทักษะ การเรียนรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ใน การคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีปฏิภาณไหวพริบดี เฉลียว ฉลาดรอบรู้ ในการแก้ปัญหา และเคารพและยอมรับในความรู้ และความคิดเห็นของผู้อื่น ๓) ด้านบุคลิกภาพ คือ รู้จักตนเอง และพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และ การกระทำของตนสูงและปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ บุคลากรในองค์กรเกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจ และเกิดความ ศรัทธาในความเป็นผู้นำ และ ๔) ด้านคุณธรรมจริยธรรมคือ ยึดมั่นในความถูกต้องดีงามในแง่ของศีลธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมให้เป็นแบบอย่างต่อสังคม มีความซื่อสัตย์ สุจริต จริงใจต่อการปฏิบัติงานและมีศีลธรรมประพฤตินเหมาะสม ใช้วิชาชีพเพื่อให้บุคลากรในองค์กรไว้วางใจและเชื่อมั่นในการ ทำงาน

ตารางที่ ๒.๒๘ ตารางสรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องคุณลักษณะภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิจัย	ข้อค้นพบ
กฤษฎา ผ่องพิทยา, (๒๕๔๗)	การวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์พฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานพบว่า องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านความรับผิดชอบต่องานของผู้นำ ด้านสมรรถวิสัยในการทำงานของผู้นำ ด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำและด้านการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ได้แก่ การบริหารแบบมุ่งสัมพันธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีมโดยเน้นความหลากหลาย การบริหารที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง การบริหารที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน การบริหารแบบประชาธิปไตยและการบริหารแบบกระจายอำนาจ
สมถวิล ชูทรัพย์, (๒๕๕๐)	การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พบว่าประกอบด้วย ๑๗ คุณลักษณะ คือ ๑) ทางกาย ๒) บุคลิกภาพ ๓) สังคม ๔) ส่วนบุคคล ๕) ด้านความรู้ ๖) ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ๗) ด้านวิชาชีพ ๘) แรงจูงใจ ๙) ทักษะ ๑๐) ด้านการบริหาร ๑๑) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ๑๒) ด้านภาวะผู้นำ ๑๓) ด้านความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ๑๔) ด้านความสามารถในการวางแผนการทำงาน ๑๕) ด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน ๑๖) ด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม และ ๑๗) ด้านทัศนคติ

ตารางที่ ๒.๒๘ ตารางสรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องคุณลักษณะภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิจัย	ข้อค้นพบ
ปิลาญ ปฎิพิมพาคม, (๒๕๕๒)	รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามี ๖ องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองในโรงเรียน ๒. องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี ๘ องค์ประกอบ คือความสามารถในการผลิต ความสามารถในการพัฒนาเจตคติ ความสามารถในการปรับตัว บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ความพึงพอใจในงาน บุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และการแก้ปัญหาภายใน
ประทีป บินชัย, (๒๕๕๖)	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าคุณลักษณะทางร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ งานและสังคม
วิมล จันทรแก้ว, (๒๕๕๕)	รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่ามี ๕ ขั้นตอนดังนี้ ๑) การวิเคราะห์สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนา ๒) การสร้างรูปแบบ ๓) การทดลองรูปแบบ ๔) การพัฒนารูปแบบ ๕) การประเมินรูปแบบ ๒.คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องการ พัฒนา มี ๕ ข้อคือ การเป็นผู้นำการเรียนรู้แบบทีม ผู้นำของผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ การบริหารความเสี่ยงและผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานทั้ง ๔ กลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ครูผู้สอนนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๒.๒๘ ตารางสรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องคุณลักษณะภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิจัย	ข้อค้นพบ
พัชรานี พัทธองพรรณ, (๒๕๕๔)	คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน พบว่า ปัจจัยภายใน คือ โครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมายเกี่ยวกับการศึกษา สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำ ๕ ด้าน คือ (๑) ด้านความรู้ (๒) ด้านทักษะ (๓) ด้านทัศนคติ (๔) ด้านคุณธรรมจริยธรรม (๕) ด้านบุคลิกภาพ
อุษณี มงคลพิทักษ์สุข, (๒๕๕๐)	ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของนายก อบต. กับประสิทธิผลขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของนายก อบต. นายก อบต. ที่มีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ต่างมี สหสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การ โดยมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำ เปลี่ยนสภาพ ได้แก่ การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงดลใจ มีสหสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ ด้านการพัฒนาองค์การ ความพึงพอใจในงาน และการบริหารจัดการ ส่วนการให้รางวัล ตามสถานการณ์มีสหสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การในมิติข้างต้นและผลลัพธ์ การดำเนินการขณะที่ภาวะผู้นำได้รับการนำมี สหสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิผลขององค์การทุกมิติจากข้อมูลที่ปรากฏ การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อประสิทธิผลขององค์การ นายก อบต. ควรใช้ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนในการบริหาร อบต. ทั้งต้องพัฒนามิติที่เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และมิติการให้ รางวัลตามสถานการณ์ในองค์ประกอบภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน แต่พึงลดพฤติกรรม การไร้การนำ

ตารางที่ ๒.๒๘ ตารางสรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องคุณลักษณะภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิจัย	ข้อค้นพบ
เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, (๒๕๕๒)	ศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ. ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการปรับตัว กิจกรรมการฝึกอบรมและกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยที่พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือกิจกรรมการฝึกอบรม วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการปรับตัวและกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานตามลำดับ และพฤติกรรมผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยที่วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการมีส่วนร่วม เน้นพันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยส่งผ่านกิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานและพบว่าพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการมีส่วนร่วม เน้นพันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นพันธกิจ
พรพิรุณ คุณิพงษ์, (๒๕๔๕)	ไต่ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรม องค์การ : กรณีศึกษาสวนสัตว์ดุสิต ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมระดับภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงและระดับวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับกลาง และเมื่อคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันพบว่า ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การขององค์การสวนสัตว์ดุสิต มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและมี ทิศทางไปในทางเดียวกัน

ตารางที่ ๒.๒๘ ตารางสรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องคุณลักษณะภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิจัย	ข้อค้นพบ
บุญไทย แก้วขันตี, (มปพ.)	ภาวะผู้นำองค์กรอัจฉริยะและยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนา ชนบทอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : ศึกษากรณี ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ผลงานวิจัย พบว่า รูปแบบการวิจัยของคุชฌินิพนธ์ฉบับนี้จึงสามารถอธิบายได้ใน รูปแบบ “จาก นักพัฒนาล้มลุกคลุกคลาน” หรือ “From The Toddler Developer” ปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กร อัจฉริยะชั้นนำในการพัฒนา ชนบทของชาติซึ่งสามารถอธิบายในรูปแบบของ “อัศวินผู้แข็งแกร่ง” หรือ “To the Backbone Super-Hero”
Watson, (2000)	ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ ๒๑ ตามการรับรู้ภาวะผู้นำในภาคเอกชน ประเทศแคนาดา ผลการวิจัยพบว่าผู้นำในภาคเอกชนรับรู้ความสำคัญ อย่างมากเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการ เรียนรู้ ทักษะการสอน การแก้ปัญหา ความคิดริเริ่ม ความอดทน การใช้เทคโนโลยีและการตื่นตัวกับกระแสโลกาภิวัตน์ การปรับลดขนาด กำลังคนในการทำงาน และการปรับตัวให้สอดคล้องกับสังคม และผู้นำ ควรเห็นความสำคัญไถ่ในการที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์มีการนำไปปฏิบัติ ขยายแนวคิดสู่บริบทโลกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาเห็นความ สำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำว่า ควรเน้นการพัฒนา ศักยภาพผู้นำที่มุ่งสู่นาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ในยุคโลกาภิวัตน์ และ ความสามารถในด้านอื่น ๆ เช่นการติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม
กชพรรณธ์ อ่อนสุวรรณ , (๒๕๕๕)	ลักษณะบุคคลตามทฤษฎีธาตุกับภาวะผู้นำของบุคลากรโรงพยาบาลวัง ขึ้น ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะบุคคลตามทฤษฎีธาตุของบุคลากร โรงพยาบาลวังขึ้น จากผลการประเมินภาวะผู้นำของบุคลากร โรงพยาบาลวังขึ้น ทั้ง ๗ รูปแบบ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำกริต พบว่า บุคลากรโรงพยาบาลวังขึ้น ส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำรูปแบบ The ๙,๙ Style ร้อยละ ๗๘.๐

๒.๗.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบจากนักวิชาการและนักวิจัย สรุปดังนี้

นางลักษณ์ เรือนทอง^{๑๓๗} ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล” ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบคือ ๑) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๒) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ ๓) การประกันคุณภาพการตรวจสอบได้และความน่าเชื่อถือ ๔) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ๕) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ๖) เน้นการเรียนการสอน ๗) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ ๘) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง ๒. รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๘ องค์ประกอบซึ่งมีความเหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

ชนิดา ทองมณโฑ^{๑๓๘} ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัยพบว่า ๑. พฤติกรรมการไกล่เกลี่ยของผู้บริหาร มี ๔ องค์ประกอบคือ ๑) ทักษะและพฤติกรรมของผู้ไกล่เกลี่ย ๒) การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ๓) ทักษะการไกล่เกลี่ย ๔) การคิดแก้ไขปัญหาเหมาะสมในระดับมาก ๒. ประสิทธิภาพของการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านพฤติกรรม การไกล่เกลี่ย ๔ องค์ประกอบเป็นตัวแปรต้น โดยองค์ประกอบด้านทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ไกล่เกลี่ยและการคิดแก้ไขปัญหาส่งผลต่อองค์ประกอบประสิทธิภาพของการไกล่เกลี่ยในภาพรวมโดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า เหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

พระครูใบฎีกาบุญชู ชูติปณโณ (บุญวงศ์)^{๑๓๙} ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่ามี ๔ ขั้นตอน คือ ๑) ศึกษาปัญหาการบริหารโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยใช้การระดมความคิด จากผู้เชี่ยวชาญที่เลือกแบบเจาะจง มานำเสนอสภาพปัญหาการบริหารโรงเรียน ๒) การประเมินสมมติฐานรูปแบบการบริหารโรงเรียน โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญ ๒๓ รูป/ท่าน มารับทราบสภาพปัญหาในขั้นที่ ๑ แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญเสนอสภาพปัญหาการบริหารโรงเรียน และเสนอข้อคิดเห็นเพิ่มเติม จากนั้นได้เชิญให้ผู้เชี่ยวชาญระดมความคิดปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา แล้วประเมินผลรูปแบบการบริหารโรงเรียน ๓) การทดลองรูปแบบการบริหารโรงเรียนวัดบึงกิตติวิทยา ๔) ปรับปรุงรูปแบบเป็นครั้งสุดท้าย จากผลการประเมินและทดลองรูปแบบพบว่ารูปแบบนี้มี

^{๑๓๗} นางลักษณ์ เรือนทอง, “รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐).

^{๑๓๘} ชนิดา ทองมณโฑ, “รูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๑๓๙} พระครูใบฎีกาบุญชู ชูติปณโณ (บุญวงศ์), “รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”, ดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, ๒๕๕๔).

ความถูกต้องสมบูรณ์ นำไปปฏิบัติได้และมีประโยชน์ได้รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร, ผู้จัดการ, ผู้อำนวยการ, สำนักรับเรียน, ฝ่ายงานวิชาการ, ฝ่ายงานงบประมาณ, ฝ่ายงานบุคคล, ฝ่ายการบริหารงานทั่วไป.

สมคิด สกฤตสถาปัตย์^{๑๔๐} ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน” พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ตลาดทางอารมณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สำหรับองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ประกอบด้วยกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุลต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต บริบทความเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง ๒. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนมีองค์ประกอบ ๑๑ องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ตลาดทางอารมณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การค ๑๓๒ ความเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มี ดุลยภาพเชิงพลวัตบ ความสำเร็จ ความเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง(การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน) ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมอย่างมีนัยสำคัญซึ่งรูปแบบมีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

วรรณิ อังสิทธิพนพร^{๑๔๑} ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ผลการวิจัยพบว่า ๑. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐมี ๓ องค์ประกอบได้แก่ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา คุณลักษณะของคณบดีและพฤติกรรมการบริหารของคณบดีโดยรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและองค์ประกอบของรูปแบบร่วมกัน อธิบายภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ ๕๒ เปอร์เซ็นต์ ๒. องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐมีทิศทางและขนาดของอิทธิพลแตกต่างกัน โดยองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชาอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม

^{๑๔๐} สมคิด สกฤตสถาปัตย์, “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน”, วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒).

^{๑๔๑} วรรณิ อังสิทธิพนพร, “รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”, วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑).

นริสนันท์ เดชสุระ^{๑๔๒} วิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตปฐมวัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” ผลการวิจัยพบว่า ๑. องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสาธิตปฐมวัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วย ๙ องค์ดังนี้ ๑) ด้านการจัดการเรียนรู้และนวัตกรรมการศึกษาปฐมวัย ๒) ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการ ๓) ด้านการพัฒนาครูปฐมวัยมืออาชีพ ๔) ผู้บริหารมืออาชีพ ๕) ด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองชุมชน ๖) ด้านการเป็นหน่วยผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ๗) ด้านการวิจัยปฐมวัย ๘) ด้านการบริการวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ๙) ด้านการนุบำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรมไทยท้องถิ่น ๒. รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตปฐมวัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญทั้ง ๙ ซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

สรุปจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาดังกล่าวได้นำรูปแบบที่เหมาะสมในการนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบคือ ๑) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๒) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ ๓) การประกันคุณภาพการตรวจสอบได้และความน่าเชื่อถือ ๔) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ๕) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ๖) เน้นการเรียนการสอน ๗) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ ๘) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง ๒. รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่ามี ๔ ขั้นตอน คือ ๑) ศึกษาปัญหาการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยใช้การระดมความคิด จากผู้เชี่ยวชาญที่เลือกแบบเจาะจง มานำเสนอสภาพปัญหาการบริหารโรงเรียน ๒) การประเมินสมมติฐานรูปแบบการบริหารโรงเรียน โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญ ๒๓ รูป/ท่าน มารับทราบสภาพปัญหาในขั้นที่ ๑ แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญเสนอสภาพปัญหาการบริหารโรงเรียน และเสนอข้อคิดเห็นเพิ่มเติม จากนั้นได้เชิญผู้เชี่ยวชาญระดมความคิดปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา ๑๓๓ ประเมินผลรูปแบบการบริหารโรงเรียน ๓) การทดลองรูปแบบการบริหารโรงเรียน ๔) ประเมินรูปแบบเป็นครั้งสุดท้าย จากผลการประเมินและทดลองรูปแบบพบว่ารูปแบบนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์นำไปปฏิบัติได้และมีประโยชน์ได้ รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๘ องค์ประกอบซึ่งมีความเหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย นำมาประยุกต์กับงานวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ได้อย่างเหมาะสมเป็นอย่างดี

^{๑๔๒} นริสนันท์ เดชสุระ, “รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตปฐมวัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ”, **วิทยานิพนธ์ ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต** (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒).

ตารางที่ ๒.๒๙ ตารางสรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรูปแบบการพัฒนา

นักวิจัย	ข้อค้นพบ
นงลักษณ์ เรือนทอง, (๒๕๕๐)	ศึกษา“รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล” พบว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบคือ ๑) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๒) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ ๓) การประกันคุณภาพการตรวจสอบได้และความน่าเชื่อถือ ๔) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ๕) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ๖) เน้นการเรียนการสอน ๗) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ ๘) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง ๒. รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๘ องค์ประกอบซึ่งมีความเหมาะสมเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย
ชนิดา ทองมณโฑ, (๒๕๕๒)	รูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” พบว่า ๑. พฤติกรรมการใกล้เคียงของผู้บริหาร มี ๔ องค์ประกอบคือ ๑) ทักษะคติและพฤติกรรมของผู้ใกล้เคียง ๒) การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ๓) ทักษะการใกล้เคียง ๔) การคิดแก้ไขปัญหาเหมาะสมในระดับมาก ๒. ประสิทธิภาพของการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านพฤติกรรม การใกล้เคียง ๔ องค์ประกอบเป็นตัวแปรต้น โดยองค์ประกอบด้านทักษะคติและพฤติกรรมของผู้ใกล้เคียงและการคิดแก้ไขปัญหาส่งผลต่อองค์ประกอบประสิทธิผลของการใกล้เคียงในภาพรวมโดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า เหมาะสม ถูกต้องเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย
พระครูใบฎีกาบุญชู ชุตินิโย (บุญวงศ์), (๒๕๕๔)	รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่ามี ๔ ขั้นตอน คือ ๑) ศึกษาปัญหาการบริหาร โดยใช้การระดมความคิดจากผู้เชี่ยวชาญที่เลือกแบบเจาะจง ๒) นำเสนอสภาพปัญหาการบริหารโรงเรียน ๓) การประเมินสมมุติฐานรูปแบบการบริหารโรงเรียน โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญ ๒๓ รูป/ท่าน มารับทราบสภาพปัญหาในขั้นที่ ๑ แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญเสนอสภาพปัญหาการบริหารโรงเรียน และเสนอข้อคิดเห็นเพิ่มเติม จากนั้นได้เชิญให้ผู้เชี่ยวชาญระดมความคิดปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา แล้วประเมินผลรูปแบบการบริหารโรงเรียน ๓) การทดลองรูปแบบการบริหารโรงเรียนวัดบึงกิตติวิทยา ๔) ปรับปรุงรูปแบบเป็นครั้งสุดท้าย จากผลการประเมินและทดลองรูปแบบพบว่ารูปแบบนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์ นำไปปฏิบัติได้และมีประโยชน์ได้

ตารางที่ ๒.๒๙ ตารางสรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรูปแบบการพัฒนา (ต่อ)

นักวิจัย	ข้อค้นพบ
สมคิด สกฤตสถาปัตย์, (๒๕๕๒)	รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน” พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ฉลัดทางอารมณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สำหรับองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ประกอบด้วย กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุลต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต บริบทความเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง
วรรณิ อั้งสีทิพุนพร, (๒๕๕๒)	รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” พบว่า๑. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมี ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา คุณลักษณะของคณบดี และพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี โดยรูปแบบที่กำกับของรัฐมีทิศทางและขนาดของอิทธิพลแตกต่างกัน โดยองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชามีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม
นริศนันท์ เดชสุระ, (๒๕๕๒)	รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตปฐมวัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ๑) ด้านการจัดการเรียนรู้และนวัตกรรมทางการศึกษาปฐมวัย ๒) ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการ ๓) ด้านการพัฒนาครูปฐมวัยมืออาชีพ ๔) ผู้บริหารมืออาชีพ ๕) ด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน ๖) ด้านการเป็นหน่วยผลิตบัณฑิต ๗) ด้านการวิจัยปฐมวัย ๘) ด้านการบริการวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ๙) ด้านการทำนุบำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรมไทยท้องถิ่น

๒.๗.๓. ผลงานวิจัยเกี่ยวกับหลักพุทธธรรม

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการศึกษาเรื่องการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ นั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยด้านคุณธรรมจริยธรรมทำนองนาถบดินทิกะเศรษฐี, สังฆโสภณสูตร และหลักปาปณิกกรรม ๓ เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดของการวิจัย จากนักวิชาการและนักวิจัย สรุปได้ดังนี้

อุทัย โล้วมันคง^{๑๔๓} ได้วิจัยเรื่อง การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ทาน (การให้) อักโกธะ (ความไม่โกรธ) อวิโรธนะ (ความยุติธรรม) และ อาชีวะ (ความเป็นผู้ตรง) หลักการแนวทางการพัฒนา ๑. หลักทศพิธราชธรรม อันเป็นหลักธรรมตามแนวพุทธศาสนาที่เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมให้เกิดผลลัพธ์ในการบริหารหน่วยงานหรือองค์การและผลลัพธ์ด้านผู้เรียนที่สุด ๒. หลักการที่นำมาใช้ในการพัฒนาแนวทางการพัฒนามาจากกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ๓. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้องค์ความรู้ แนวความคิด ด้วยวิธีการเพื่อผลของการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม เพื่อให้มีความเหมาะสมสำหรับสังคมปัจจุบัน ๔. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมอาศัยการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ระหว่างกัน เป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกันจากการแบ่งปันประสบการณ์ในระหว่างการทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมการระดมสมอง กิจกรรมแบ่งปันประสบการณ์ การเรียนรู้จากการกรณีศึกษาที่ใช้ได้ผลดีในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่องค์การด้านการพัฒนาผู้นำ ๕. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมต้องอาศัยการเปิดกว้างทางความคิดของผู้บริหารสถานศึกษา

กมลทิพย์ ทองกำแหง^{๑๔๔} ได้วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ๑. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมี ๓ ด้าน คือ ๑) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง ประกอบด้วย ๒๑ ตัวชี้วัด ๒) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน ประกอบด้วย ๑๗ ตัวชี้วัด ๓) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพประกอบด้วย ๒๕ ตัวชี้วัด ๒. จากองค์ประกอบทั้ง ๓ สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์มากที่สุดและมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพมากเป็นอันดับที่ ๑ คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๕๔ ๓. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน มี ๓ กลยุทธ์คือ ๑) กลยุทธ์การนำตนเอง ๒) กลยุทธ์การนำผู้อื่น ๓) กลยุทธ์การนำองค์การ

ปรีชา กันธิยะ^{๑๔๕} ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบหลักของการบริหาร ๑๒ รูปแบบดังนี้ ๑) รูปแบบหลักการบริหารโรงเรียน ๒) รูปแบบการบริหารงานวิชาการ ๓) รูปแบบการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการหลักสูตร ๔) รูปแบบการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียน ๕) รูปแบบการบริหารงานวิชาการด้านการจัดสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยี ๖) รูปแบบการบริหารงานวิชาการด้านการนิเทศการศึกษา ๗) รูปแบบการบริหารงานวิชาการด้านการวัดและประเมินผลผู้เรียน ๘) รูปแบบการบริหารงานบุคคล

^{๑๔๓} อุทัย โล้วมันคง, “การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, *ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๑๔๔} กมลทิพย์ ทองกำแหง, “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน”, *ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๑๔๕} ปรีชา กันธิยะ, “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม”, *ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต* สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๒).

๙) รูปแบบการบริหารงานการเงิน ๑๐) รูปแบบการบริหารงานทั่วไปด้านงานความสัมพันธ์โรงเรียน กับชุมชน ๑๑) รูปแบบการบริหารงานทั่วไปด้านกิจกรรมนักเรียน ๑๒) รูปแบบการบริหารงานทั่วไป ด้านงานอาคารสถานที่ และควรเป็นนโยบายระดับชาติเพื่อนำไปปรับใช้และขยายผลการพัฒนา รูปแบบในระดับประเทศในอนาคต

ชฎิล นิ่มนวล^{๑๔๖} ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษากับความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ ผลการวิจัยพบว่า ๑. คุณธรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครมี ๑๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมีวินัย ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีสติสัมปชัญญะ การคำนึงผลประโยชน์ส่วนรวมสูงสุด ความประหยัด การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ การไม่ปฏิบัติ ความอดกลั้น ความเป็นผู้มีจิตสาธารณะ ความขยันหมั่นเพียร และฉันทะความพอใจ ๒. ความภักดีต่อองค์กรของ ผู้รับบริการ มี ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ความมีชื่อเสียง ความสัมพันธ์ ความรู้สึกและความพึงพอใจ ๓. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความภักดีต่อ องค์กรของผู้รับบริการ มีความสอดคล้องและกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยองค์ประกอบ คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ คือฉันทะความพอใจ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ความซื่อสัตย์ สุจริตและการคำนึงผลประโยชน์ส่วนรวมสูงสุด

โกศิษฎ์ เปลรินทร์^{๑๔๗} ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ ปรากฏว่าได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ ทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน ๖๐ ตัวบ่งชี้ ที่เป็นไปตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ การ เรียนรู้ จำนวน ๑๒ ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน จำนวน ๑๓ ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนาการเรียน จำนวน ๑๒ ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนาครู จำนวน ๑๐ ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ จำนวน ๑๓ ตัวบ่งชี้ ๒. ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดล โครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีความสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-square = ๗๐.๑๖ df = ๖๒ ค่า P = ๐.๒๒ ค่า GFI = ๐.๙๘ ค่า AGFI = ๐.๙๖ ค่า RMSEA = ๐.๐๑๘ ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน และ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

^{๑๔๖} ชฎิล นิ่มนวล, “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับ ความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ”, **ปริญาปริญญาดุษฎีบัณฑิต** สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒).

^{๑๔๗} โกศิษฎ์ เปลรินทร์, “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน”, **ปริญาปริญญาดุษฎีบัณฑิต** สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒).

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ทาน (การให้) อักโกธะ (ความไม่โกรธ) อวิโรธนะ (ความยุติธรรม) และอาชวะ (ความเป็นผู้ตรง) หลักการแนวทางการพัฒนา ๑. หลักทศพิธราชธรรม อันเป็นหลักธรรมตามแนวพุทธศาสนาที่เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมให้เกิดผลลัพธ์ในการบริหารหน่วยงานหรือองค์กรและผลลัพธ์ด้านผู้เรียนที่สุด ๒. หลักการที่นำมาใช้ในการพัฒนาแนวทางมาจากกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ๓. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้อภัยความรู้ แนวความคิด ด้วยวิธีการเพื่อผลของการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม เพื่อให้มีความเหมาะสมสำหรับสังคมปัจจุบัน ๔. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมอาศัยการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ระหว่างกัน เป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกันจากการแบ่งปันประสบการณ์ในระหว่างการทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมการระดมสมอง กิจกรรมแบ่งปันประสบการณ์ การเรียนรู้จากการกรณีศึกษาที่ใช้ได้ผลดีในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่องค์การด้านการพัฒนาผู้นำ รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ ผลการศึกษาพบว่า ๑. คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครมี ๑๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมีวินัย ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต ความมีสติสัมปชัญญะ การคำนึงผลประโยชน์ส่วนรวมสูงสุด ความประหยัด การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ การไม่ปฏิบัติ ความอดกลั้น ความเป็นผู้มีจิตสาธารณะ ความขยันหมั่นเพียร และฉันทะความพอใจส่งผลต่อคุณธรรมจริยธรรมของความเป็นผู้นำที่ดี

ตารางที่ ๒.๓๐ ตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักธรรม

นักวิจัย	ข้อค้นพบ
อุทัย โล้วม้นคง, (๒๕๕๓)	การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า จริยธรรมเรื่องทาน (การให้) อักโกธะ (ความไม่โกรธ) อวิโรธนะ (ความยุติธรรม) และอาชวะ (ความเป็นผู้ตรง) แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมคือหลักทศพิธราชธรรม หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมอาศัยการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ระหว่างกัน เป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกันจากการแบ่งปันประสบการณ์ในระหว่างการทำกิจกรรม
กมลทิพย์ ทองกำแหง, (๒๕๕๔)	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนพบว่ามี ๓ ด้าน ๑) ต่อตนเอง ๒) ต่อเพื่อนร่วมงาน ๓) ต่อวิชาชีพ

ตารางที่ ๒.๓๐ ตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักธรรม (ต่อ)

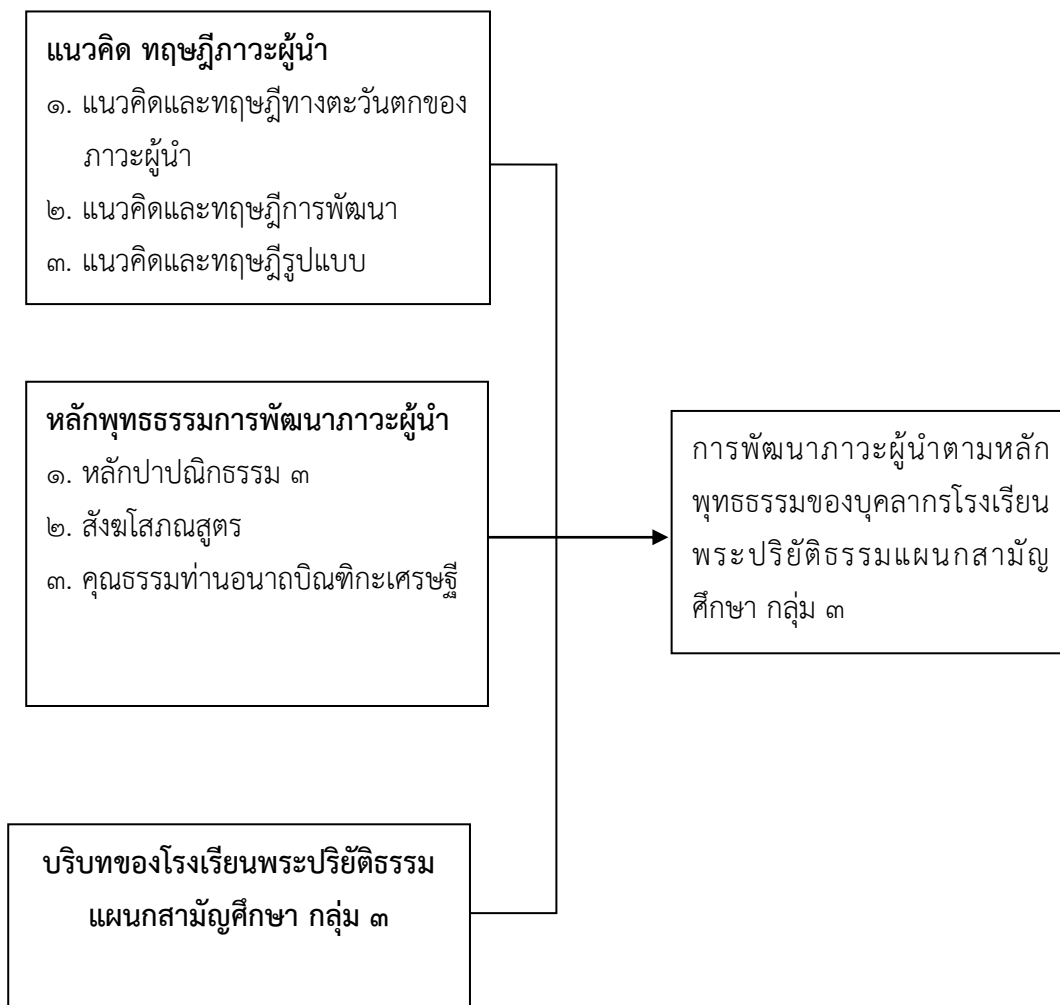
นักวิจัย	ข้อค้นพบ
ปรีชา กันธิยะ, (๒๕๕๒)	การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วม ในการสอนศีลธรรม พบว่ามี ๑๒ รูปแบบ ๑) หลักการบริหารโรงเรียน ๒) การบริหารงานวิชาการ ๓) การบริหารงานวิชาการด้านการจัดการหลักสูตร ๔) การบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียน ๕) การบริหารงานวิชาการด้านการจัดสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยี ๖) การบริหารงานวิชาการด้านการนิเทศการศึกษา ๗) การบริหารงานวิชาการด้านการวัดและประเมินผลผู้เรียน ๘) การบริหารงานบุคคล ๙) การบริหารงานการเงิน ๑๐) การบริหารงานทั่วไปด้านงานความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชน ๑๑) การบริหารงานทั่วไปด้านกิจกรรมนักเรียน ๑๒) การบริหารงานทั่วไปด้านงานอาคารสถานที่
ชฎิล นิมนวล, (๒๕๕๒)	รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ พบว่า ๑. คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครมี ๑๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมีวินัย ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีสติสัมปชัญญะ การคำนึงผลประโยชน์ส่วนรวมสูงสุด ความประหยัด การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ การไม่ปฏิบัติความอดกลั้น ความเป็นผู้มีจิตสาธารณะ ความขยันหมั่นเพียร และฉันทะความพอใจ ๒. ความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ ได้แก่ ความมีชื่อเสียง ความสัมพันธ์ ความรู้สึกและความพึงพอใจ
โกศิษฐ์ เปลรินทร์, (๒๕๕๒)	การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าประกอบด้วยตัวบ่งชี้การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ ตัวบ่งชี้การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน ตัวบ่งชี้การพัฒนานักเรียน ตัวบ่งชี้การพัฒนาครู ตัวบ่งชี้การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ๒. ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สรุป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมพบว่า แนวคิด ทฤษฎีตะวันตกของภาวะผู้นำโดยผู้นำหมายถึง สมาชิกในกลุ่มที่มีลักษณะโดดเด่นแตกต่างจากคนในกลุ่ม มีความสามารถในการชักนำสมาชิกในกลุ่มให้ปฏิบัติตาม โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มได้ ภาวะผู้นำเป็นสถานการณ์ของผู้นำที่มีอิทธิพลในการนำสมาชิกที่ทำงานในกลุ่มให้ปฏิบัติงานตามด้วยความสมัครใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การศึกษาเริ่มจากทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ ตามพฤติกรรมของผู้นำ ตามสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบต่าง ๆ ในปัจจุบัน คุณสมบัติที่ดีของความเป็นผู้นำแนวทางและองค์ประกอบของการพัฒนาภาวะผู้นำ เริ่มจากการรับรู้ด้วยตนเอง การสร้างวินัยให้ตนเอง ด้วยการศึกษ ประสพการณ์และการให้การแนะนำจากผู้ที่มีอาวุโสกว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลากร ตั้งแต่การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การส่งเสริมด้านวิชาการ การส่งไปศึกษาดูงาน การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และการจัดระบบพี่เลี้ยง และขึ้นกับหน่วยงานจะนำรูปแบบใดมาใช้กับองค์กร บุคคลที่มีคุณลักษณะของผู้นำตามหลักธรรมคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี, สังฆโสภณสูตร และ หลักปาปนิกรธรรม ๓ ได้แก่ จักขุมา การมีวิสัยทัศน์ วิรุโ ความชำนาญในงาน นิสสยสัมปโน การมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน สังฆโสภณสูตร ประกอบด้วย วิยัตโต เป็นผู้มีความรู้ วินีโต เป็นผู้มีความรอบรู้ วิสารโท เป็นผู้เฉลียวฉลาด พหุสุโต เป็นผู้มีความรู้ ศึกษาทรงจำมาก และธัมมานุธัมมปฏิปันโน เป็นผู้ปฏิบัติธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควรหลักธรรมสำหรับฆราวาสที่พระพุทธเจ้าแสดงแก่นาถบิณฑิกะเศรษฐี คือ หลักธรรมด้านสังคม โดยแยกย่อยเป็นธรรมสำหรับอุบาสกผู้ใกล้ชิด พระพุทธศาสนา ธรรมที่ให้ชีวิตองงาม และธรรมที่เป็นสวัสดิการสังคม และหลักธรรมด้านการบริหารและการปกครอง ศึกษาธรรมที่เกี่ยวกับการมี ศีล ๕ การทำให้ประชาชนมีอายุยืน วรรณะดี มีความสุข เหล่านี้ต้องใช้หลักการบริหารที่ดี เมื่อผู้นำได้นำหลักธรรมเหล่านี้ไปปรับใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมกับหน้าที่แล้ว ความสงบสุขต่าง ๆ ย่อมที่จะเกิดขึ้นแก่สังคมได้ เพื่อให้บุคคลสามารถพัฒนาจิตใจของตน ให้เป็นคนดีและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) เพื่อศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมและทฤษฎีทางตะวันตก ด้านภาวะผู้นำ สภาพปัญหาทั่วไปด้านการบริหารจัดการและคุณลักษณะภาวะผู้นำบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ และนำเสนอรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก พุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ การศึกษาวิจัยตามกระบวนการดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๒.๑๐ กรอบแนวคิดการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัย การศึกษาครั้งนี้ เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย แนวคิดและทฤษฎีทางตะวันตกของภาวะผู้นำ แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนา และแนวคิดและทฤษฎีรูปแบบมาบูรณาการร่วมกับหลักธรรมทางพุทธศาสนาที่แสดงถึงคุณลักษณะผู้นำที่อยู่ในทุติยปาปนิคสูตรในพระไตรปิฎก คือ หลักปาปนิคธรรม ๓ จักขุมา การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล .วิรุโธ ผู้ที่มีความชำนาญในงาน และ นิสสยสัมปันโน เป็นผู้ที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในหลักธรรม สังฆโสภณสูตร อันได้แก่ วิยัตโต เป็นผู้แก้ปัญหา วินีโต เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี วิสารโท เป็นผู้แก้แล้วกล้าในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ พุสุโต เป็นผู้มีความรู้ด้านการศึกษาและมีความทรงจำดี เลิศ ธัมมานุธัมมปฏิปันโน การเป็นผู้ปฏิบัติธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร และคุณธรรม ทานอนาถบิณฑิกะเศรษฐี อันเป็นหลักธรรมทางด้านสังคมที่พุทธบริษัทหากนำมาใช้กับการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมส่งผลให้มีชีวิตงอกงาม เจริญรุ่งเรือง และธรรมที่เป็นสวัสดิการสังคม และหลักธรรมด้านการบริหารและการปกครอง ศึกษาธรรมที่เกี่ยวกับการรักษาศีล ๕ ส่งผลให้ทุกคนมีอายุยืนยาว วรรณะดี มีความสุขและคุณภาพชีวิตดีขึ้น กลุ่มเป้าหมายของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้นำบริบทของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ เพื่อทราบถึงสภาพปัญหาทั่วไปด้านการบริหารจัดการและคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ เพื่อนำมาเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ต่อไป

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามลำดับขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ ๑ ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

ขั้นที่ ๒ วิเคราะห์สภาพปัญหาทั่วไปด้านการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ และวิเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำทางตะวันตก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จำนวน ๑๘ รูป/คน

ขั้นที่ ๓ วิเคราะห์เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ โดยการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จำนวน ๑๒ รูป/คน

ขั้นที่ ๔ วิเคราะห์จากแบบสอบถามเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” จำนวน ๑๖๙ ตัวอย่าง

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” ในครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากการเก็บแบบสอบถาม (Questionnaire) และ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานและการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากนั้นนำมาสังเคราะห์เป็นรูปแบบเบื้องต้น ก่อนที่จะนำเสนอกรรมการที่ปรึกษาเพื่อให้คำชี้แนะแล้วนำเสนอต่อเวทีการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อพัฒนารูปแบบให้มีความสมบูรณ์สุดท้ายนำรูปแบบที่ได้นำเสนอต่อเวทีประชาพิจารณ์ (Public Hearing) เพื่อหาข้อสรุปและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ให้เป็นมาตรฐาน ก่อนที่นำเสนอผลงานวิจัยต่อสาธารณะในลำดับต่อไป

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ฝ่ายบริหารและปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญระดับบริหาร ผู้จัดการ, ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ครูผู้สอน นักศาสนการ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ประกอบด้วย จังหวัดลพบุรี สิงห์บุรี ชัยนาท อ่างทอง อุทัยธานี สุพรรณบุรี พระนครศรีอยุธยา กาญจนบุรี ราชบุรี เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์ จำนวน ๒๑ โรงเรียน^๑ จำนวน ๒๙๖ รูป/คน

๑. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยผู้วิจัยคัดเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญระดับบริหาร ผู้จัดการ ผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ครูผู้สอน นักศาสนการ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษา เจ้าหน้าที่ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ จำนวน ๑๘ รูป/คน ได้แก่

- | | |
|-----------------------------|---|
| ๑. พระราชวรมนี,ดร. | คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัด
พระนครศรีอยุธยา |
| ๒. พระกิตติสารมนี* | ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวชิราลงกรณราช
วิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา |
| ๓. พระครูศรีกิตติสุนทร* | ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัด
สิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี |
| ๔. พระครูกาญจนสุตาภรณ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัด
ไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี |
| ๕. พระครูสมุห์อุทัย อัสกาโร | รองผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวชิราลงกรณ
ราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา |
| ๖. พระครูโพธิกาญจนารธรรม | ผู้จัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัด
สิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี |
| ๗. พระครูปริยัติชัยการ | นักศาสนการ (ครูประจำ) โรงเรียน
พระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ
สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี |
| ๘. พระมหาบุญรอด มหาวีโร | นักศาสนการ (ครูประจำ) โรงเรียนพระปริยัติ
ธรรมวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัด
กาญจนบุรี |
| ๙. พระเจริญ จิริปญโญ,ดร. | รองผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวชิราลงกรณ
ราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา |

*ปัจจุบันเลื่อนสมณศักดิ์เป็น ๑. พระราชวัชรภรณ์ ๔. พระวิสุทฺธิพงษ์เมธี.

^๑ แบบสำรวจข้อมูลผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓, ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๕.

๘. ผศ.ดร.พิชิต พระพินิจ	อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จังหวัดเลย
๑๐. นายวิชา สิงห์จันทร์	นักศาสนการ โรงเรียนมหาวชิราลงกรณ ราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
๑๑. พระมหาเดชา สังขรุ่งเรือง	นักศาสนการ (ครูประจำ) โรงเรียน พระปริยัติธรรม วัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี
๑๓. นางธนภัทร ทวีศรี	นักศาสนการ (ครูพิเศษ) โรงเรียน พระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี
๑๔. นางภัทราพร นพรัตน์	นักศาสนการ (ครูพิเศษ) โรงเรียน พระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี
๑๕. นางกัลยา พลศรี	นักศาสนการ (ครูพิเศษ) โรงเรียน พระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี
๑๖. นางบุญสี เทียงธรรม	นักศาสนการ (ครูประจำ) โรงเรียน พระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี
๑๗. นางนาตยา พุทธา	นักศาสนการ (ครูพิเศษ) โรงเรียน พระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี
๑๘. พระสุริยะ ด้วงชนะ	นักศาสนการ (ครูพิเศษ) โรงเรียน พระปริยัติธรรมวัดกิตติยารามวิทยา จังหวัดอ่างทอง

จากรายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลักผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกตามโครงสร้าง (Structured Interview) มีทั้งหมด ๕ ประเด็นคำถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการพรรณนาความ

๒. การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อหาข้อเสนอแนะถึงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 3 จากผู้ให้ข้อมูลหลักโดยมีผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ ผู้อำนวยการ โรงเรียนผู้แทนจากนักวิชาการของโรงเรียนพระปริยัติธรรม จากโดยผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน ๑๒ รูป/คน ได้แก่

๑. ดร.กมลวรรณ วรรณธำ	รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
๒. รศ.ลำยอง ปลั่งกลาง	อดีตคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
๓. ดร.สมชาย สุรชาติ	ผู้ตรวจราชการสำนักงานพระพุทธศาสนา แห่งชาติ
๔. ดร.อารมณ เอี่ยมประเสริฐ	อาจารย์ประจำสาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา
๕. ผศ.ดร. ธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ วไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี
๖. นายไพรัช เสือสิงห์	ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด พระนครศรีอยุธยา
๗. นายเดชา ก่อเกิด	ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด สระบุรี
๘. พระมหาอนุวัชร อภิชาโต	ครูสอนพระปริยัติธรรมดีเด่น ปี ๒๕๕๖ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสองพี่น้อง จังหวัด สุพรรณบุรี
๙. พระครูปลัดปราโมทย์	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมมหาวชิรา ลงกรณราชวิทยาลัย ๒ วัดไผ่ดำ จังหวัดสิงห์บุรี
๑๐. พระปลัดจักรพงษ์ อภิชาโต	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนิเวศธรรม ประวัติ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
๑๑. พระเจริญ จิริบุญโญ,ดร.	อดีตรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการนักเรียน โรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัด พระนครศรีอยุธยา
๑๒. นายสนาม พรหมมานอก	ครูประจำ โรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ในการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) มีผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มและให้
ผู้ร่วมสนทนาแสดงความคิดเห็นทุกคนในกระบวนการดังกล่าวมีการบันทึกข้อมูลด้วยภาพถ่ายและ
บันทึกเสียง เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการพรรณนาความในขั้นตอนต่อไป

๓. กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยเชิงสำรวจ

ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มประชากรโดยแบ่งตามขนาดโรงเรียน คือขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น ๑๖๙ คน (คำนวณจากการเปิดตารางขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan^๒ โดยคำนวณสัดส่วนตัวอย่างดังนี้ ตามตารางที่ ๓.๑ จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ตารางที่ ๓.๑ จำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง (รูป/คน)

โรงเรียน	บุคลากรโรงเรียน	
	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
๑. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์	๓๓	๑๙
๒. วัดนิเวศธรรมประวัติ	๘	๔
๓. วัดพรสวรรค์	๘	๔
๔. สONGพี่น้อง	๑๙	๑๒
๕. วัดสิริกาญจนาราม	๒๑	๑๓
๖. วัดไชยชุมพลชนะสงคราม	๑๑	๕
๗. วัดถ้ำสิงโตทอง	๑๔	๘
๘. วัดธรรมการามวรวิหาร	๑๗	๑๐
๙. ศรีเมืองทองวิทยา	๙	๕
๑๐. วัดเกาะปริยัติวิทยา	๑๒	๗
๑๑. กิตติยารามวิทยา	๑๑	๕
๑๒. วัดลำนารายณ์	๑๙	๑๒
๑๓. วัดโบสถ์อินทร์บุรี	๑๗	๑๐
๑๔. พิพิธสุตคุณานุสรณ์	๗	๓
๑๕. วัดไผ่ดำ	๑๙	๑๒
๑๖. วัดโพธิ์ศรี	๘	๔
๑๗. วัดพิบูลทอง	๙	๕
๑๘. วัดโพธิ์งาม	๑๔	๘
๑๙. มณีสถิตกปิฏฐาราม	๑๐	๕
๒๐. อุทานอุทิศธรรมวิทยา	๒๔	๑๕
๒๑. สังฆรักษ์วิทยา	๖	๓
รวม	๒๙๖	๑๖๙

^๒ Robert V. Krejcie and Eayle W. Morgan. 1970 อ้างในธีรวิทย์ เอกะกุล ,๒๕๔๓) ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ๓ ประเภทได้แก่ ๑. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ๒. แบบสอบถาม และ ๓. การจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

๑ ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

๑.๑ การสร้างและหาคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

๑. สร้างแบบสัมภาษณ์ตามทฤษฎี และกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยมีลักษณะเป็นข้อคำถามที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรที่ต้องการ ตามหลักธรรมคือนาถบิณฑิกะเศรษฐี, สังฆโสภณสูตรและหลักปาปนิกรธรรม ๓ กับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จำนวน ๖ ข้อ และนำข้อมูลที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของประเด็นการสัมภาษณ์ที่เหมาะสม

๒. นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา และนำแบบสัมภาษณ์ที่แก้ไขแล้ว ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง ก่อนนำไปใช้จริงเมื่อได้แบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ผู้วิจัยจึงนำแบบสัมภาษณ์นั้นไปสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหาร,ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน ซึ่งรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวตามข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ โดยประเด็นคำถามผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นเนื้อหาที่สัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของการวิจัย

๑.๒ ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม จากพระไตรปิฎก หนังสือ เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๑.๒.๑ กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือการวิจัย

๑.๒.๒ กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยโดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

๑.๒.๓ สร้างเครื่องมือและนำเสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข

๑.๒.๔ นำเครื่องมือการวิจัยไปทดลองใช้กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างที่จะดำเนินการวิจัยเพื่อหาความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

๑.๒.๕ ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม

๑.๒.๖ จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

๒. ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็นลักษณะดังนี้

๑. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth Interview) กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียน จำนวน ๑๘ รูป/คน โดยสัมภาษณ์ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านสภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

ที่ต้องการ ปัจจัยหลักก่อนนาถิณทิกะเศรษฐี, หลักปาปนิกรรม ๓ และสังฆโสภณสูตรกับการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ซึ่งรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวตามข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ โดยประเด็นคำถามผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นเนื้อหาที่สัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของการวิจัย

๒. การจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) กับผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เกี่ยวข้องบุคลากรแต่ละฝ่ายหรือตัวแทนผู้จัดการ/อำนวยการ รวมทั้งนักวิชาการจำนวน ๑๒ รูป/คน และจัดเก็บข้อมูลสรุปและวิเคราะห์ผลการสนทนากลุ่มย่อยเพื่อมาสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ต่อไป

๓. แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ เพื่อใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น ๔ ตอนด้วยกันดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นคำถามทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งงาน, หน่วยงานที่ทำงาน, ประเภทบุคลากร โดยเป็นข้อความแบบเลือกตอบ

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามที่ใช้วัดระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) การกำหนดระดับความคิดเห็นนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดระดับความคิดเห็นให้มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Numerical Rating Scale) มี ๕ ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

คะแนน	ระดับความคิดเห็น
๑ หมายถึง	น้อยที่สุด
๒ หมายถึง	น้อย
๓ หมายถึง	ปานกลาง
๔ หมายถึง	มาก
๕ หมายถึง	มากที่สุด

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

ตอนที่ ๔ ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ เป็นคำถามแบบปลายเปิด

๓. การทดสอบเครื่องมือ

ในการทดสอบเครื่องมือที่ได้สร้างขึ้นมานั้น ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบเครื่องมือโดยการทดสอบหาความเที่ยงตรง (Validity) และทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

๑. การทดสอบหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ๕ ท่าน ซึ่งประกอบด้วยคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๓ ท่าน และผู้เชี่ยวชาญผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกอีก ๒ ท่าน ช่วยตรวจสอบและแก้ไขให้มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ที่สามารถใช้วัดได้ตรงตามเนื้อหาสาระครอบคลุมและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ต่อไป ได้แก่

๒. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จำนวน ๕ ท่าน ประกอบด้วย

- | | |
|-----------------------------------|---|
| ๑. พระครูปริยัติกิตติธำรง, ผศ.ดร. | คณบดีคณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| ๒. พระครูปุริมาณูรักษ์, รศ.ดร. | อาจารย์ประจำคณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| ๓. รศ.ดร.อภินันท์ จันตะนี | อาจารย์ผู้สอนประจำหลักสูตร ภาควิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| ๔. รศ.จิตติมา อัครธิตินพงศ์ | อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา |
| ๕. ดร.พิเชฐ ทังโต | อาจารย์ผู้สอนประจำ ภาควิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |

เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระและโครงสร้างของคำถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index : IOC) โดยได้ค่า IOC ตั้งแต่ ๐.๕ ขึ้นไปทุกข้อ

๓. การทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขเสร็จเรียบร้อยแล้วไปทดสอบโดยใช้ (Try-Out) กับบุคลากร/พระภิกษุที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๐ คน เพื่อหาความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเกณฑ์ที่ยอมรับได้คือ ๐.๘๗

๔. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการวิจัยต่อไป

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น ๔ ขั้นตอนโดยดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ ๑ ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) เช่น รายงานประจำปี การเผยแพร่ของโรงเรียน แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการการพัฒนาการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (พ.ศ. ๒๕๕๓-พ.ศ.๒๕๖๒) การสืบค้นทางอินเทอร์เน็ตผ่านทางเว็บไซต์หรือขอข้อมูลของโรงเรียนนั้น

ขั้นที่ ๒ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จำนวน ๑๘ รูป/คน โดยทำการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างโดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์แต่ละท่านไม่น้อยกว่า ๕๐ นาที และจดบันทึกพร้อมบันทึกเสียงขณะทำการสัมภาษณ์ และสรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและจัดเก็บผลการสัมภาษณ์อย่างเป็นหมวดหมู่

ขั้นที่ ๓ การจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อนำผลการสนทนากลุ่มย่อยมาสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร จำนวน ๑๒ รูป/คน โดยการสนทนาแลกเปลี่ยนประเด็นคำถามแต่ละท่านไม่น้อยกว่า ๒๐ นาที มีการจดบันทึกพร้อมบันทึกเสียง และสรุปผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ พร้อมจัดเก็บผลอย่างเป็นหมวดหมู่และระบบ

ขั้นที่ ๔ การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) ซึ่งผู้วิจัยได้รับคืนจำนวน ๑๖๙ ชุด และเมื่อตรวจสอบพบข้อมูลไม่สมบูรณ์ จำนวน ๑๓ ชุด จึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลได้เพียง ๑๕๖ ชุด จำแนกออกเป็น ๒ ลักษณะคือ จากการตอบแบบสอบถามผู้บริหารคืนจำนวน ๒๑ ชุด และผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน ๑๓๕ ชุด รวมเป็น ๑๕๖ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๙๒.๓๐ โดยการส่งจดหมายอย่างเป็นทางการในนามคณะสังคมศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์โดยมีการนัดหมายวันและเวลา สถานที่ และจัดส่งโครงสร้างคำถามการสัมภาษณ์ ก่อนการสัมภาษณ์ ๑ สัปดาห์ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองโดยการขออนุญาตผู้บริหารของโรงเรียนปริยัติธรรมจังหวัดต่าง ๆ พร้อมเข้าชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และนัดวันเข้ามารับแบบสอบถามคืน

๓.๕ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามชนิดเทคนิควิจัย ได้แก่

๑. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารเนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนาความ

๒. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มเฉพาะ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ โดยการนำข้อมูลมาเรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ จากนั้นมาตีความหมายเชื่อมโยงความสัมพันธ์และสร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมมาพร้อมนำไปวิเคราะห์ หากขาดความชัดเจนจะไปเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นที่ขาดไปเพื่อตอบคำถามตามหลักวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ พร้อมหาความเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับแนวคิด ทฤษฎีและหลักพุทธธรรม

๓. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกต สัมภาษณ์เชิงลึก (In- depth Interview) และการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) โดยใช้หลักการการวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีการจัดการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลข้อมูล

๔. หาข้อสรุปและข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาถึงรูปแบบเบื้องต้น ก่อนที่จะไปพัฒนาไปใช้เป็นคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๒ รูป/คน

๕. การตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล ในขั้นแรกผู้วิจัยได้ตรวจสอบว่าได้ข้อมูลเพียงพอหรือยัง ข้อมูลนั้นได้ตอบปัญหาของการวิจัยแล้วหรือไม่ หากผู้วิจัยพบว่าได้ข้อมูลที่ไม่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงตรวจสอบว่าข้อมูลที่แท้จริงควรเป็นอย่างไร จึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์ต่อไป

๖. สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ก่อนที่จะมีการประมวลผลและพัฒนาเป็นรูปแบบกึ่งมาตรฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการการรับฟังความคิดเห็นสาธารณะ (Public Hearing)

๗. ประมวลผลทางสถิติข้อมูลทั่วไปใช้ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ระดับความคิดเห็นใช้สถิติการวิเคราะห์เป็นค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นจึงได้รวบรวมคะแนนของแต่ละระดับตามระดับความเข้มข้นมาหาค่าเฉลี่ยและนำค่าเฉลี่ยไปเทียบเกณฑ์การแปลความหมาย ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น ๕ ระดับคือน้อยที่สุด, น้อย, ปานกลาง, มาก, และมากที่สุด ซึ่งการหาค่าเฉลี่ยสามารถกระทำได้ การวิจัยครั้งนี้กำหนดการวัดค่าตัวแปร ซึ่งเป็นการแปลความหมายค่าเฉลี่ยของแบบสอบถามในด้านต่าง ๆ โดยใช้เกณฑ์ดังนี้ ^๓

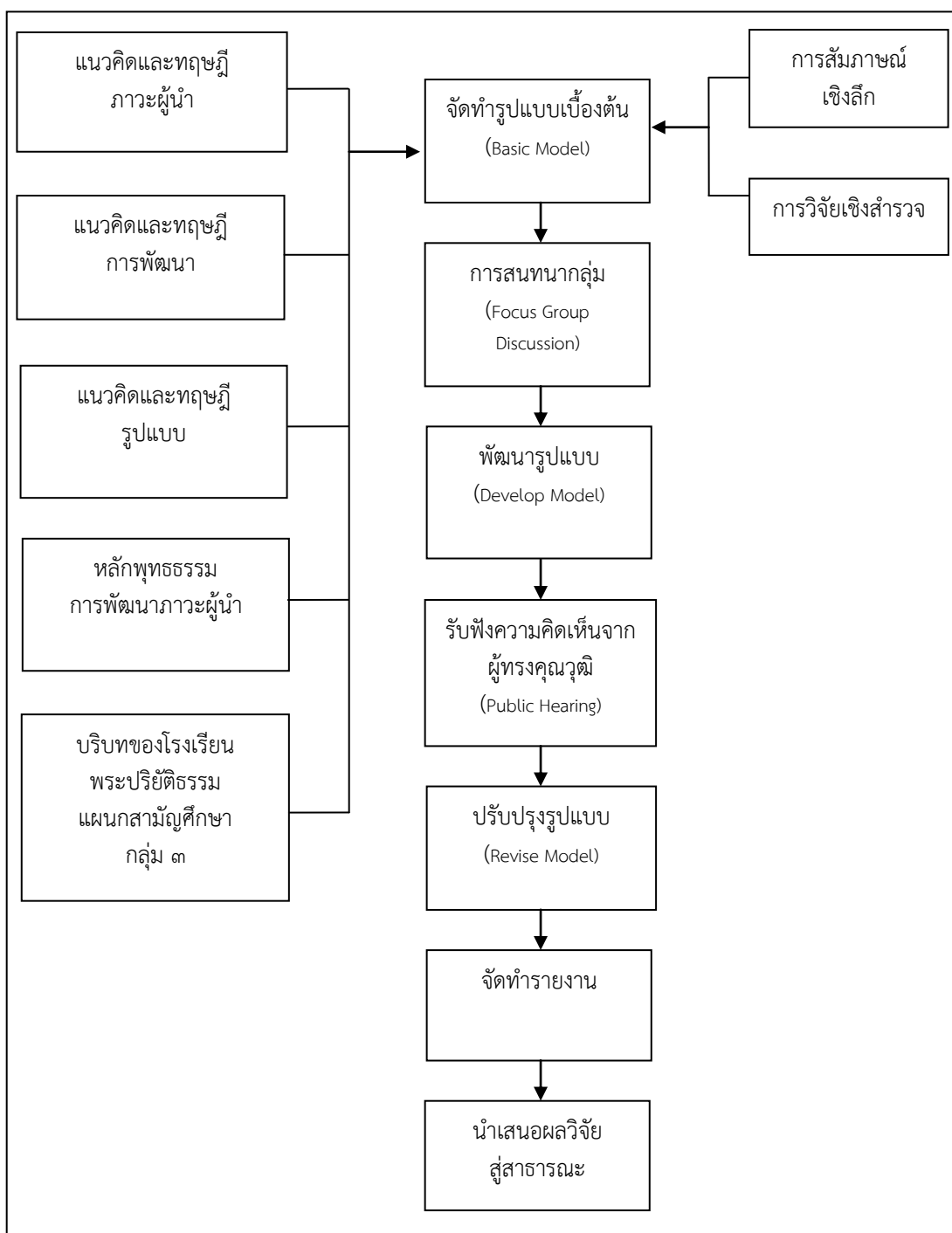
ช่วงค่าเฉลี่ย	การแปลความหมาย
๔.๕๐-๕.๐๐	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์มากที่สุด
๓.๕๐-๔.๔๙	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์มาก
๒.๕๐-๓.๔๙	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง
๑.๕๐-๒.๔๙	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์น้อย
๑.๐๐-๑.๔๙	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์น้อยที่สุด

๘. การระดมความคิดเห็นในการรับฟังความคิดเห็นสาธารณะ (Public Hearing) เป็นการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวข้องในหัวข้องานวิจัยจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ มาร่วมประชุมและร่วมเสวนาเพื่อให้ข้อเสนอแนะต่อผลการศึกษา ตลอดจนร่วมกันเสนอแนะแนวทางที่จะทำให้เกิดรูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ อย่างเป็นรูปธรรม

^๓ ชูศรี วงศ์รัตนะ, เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: เทพนมิตร, ๒๕๔๑), หน้า ๗๕.

๙. นำเสนอบทความวิชาการและผลการวิจัยต่อสาธารณชน

ทั้งนี้ขั้นตอนและกระบวนการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” ผู้วิจัยนำเสนอในรูปแบบแผนภาพโดยสรุปดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๓.๑ แสดงการดำเนินการศึกษาวิจัย

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่าง การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิรวมทั้งจากผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง จากนั้น นำมาสังเคราะห์เป็นรูปแบบเบื้องต้น ก่อนที่จะนำเสนอต่อเวทีสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อพัฒนารูปแบบให้มีความสมบูรณ์ขึ้น การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากแบบสอบถาม (Questionnaire) และนำเสนอต่อประชาพิจารณ์ (Public Hearing) เพื่อหาข้อสรุปในผลงานวิจัย ทั้งนี้ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น ๔ ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- ๔.๑ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)
- ๔.๒ ผลการวิจัยสำรวจ (Survey Research)
- ๔.๓ ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
- ๔.๔ องค์ความรู้จากการวิจัย

๔.๑ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

โดยแบ่งประเด็นที่จะศึกษาวิจัย เป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

๑. สภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓
๒. หลักธรรมกับการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓
๓. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี, สังฆโศภณสูตร และหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓
๔. ข้อเสนอแนะอื่นๆ
 - ๑) ข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยเอกสาร
 - ๒) ข้อค้นพบจากการศึกษาเก็บข้อมูลเชิงลึก

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน ๑๘ รูป/คน ถือเป็นแนวทางสำคัญในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ซึ่งสามารถสรุปผลโดยจำแนกตามรายด้านของการศึกษาวิจัย ดังนี้

๑. สภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ แบ่งออกเป็นได้ดังนี้

๑.๑ สภาพปัญหาด้านการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ โรงเรียนพระปริยัติธรรม จัดตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียนที่เป็นพระภิกษุ สามเณร ให้เป็นผู้มีคุณธรรม มีความรู้ ประพฤติปฏิบัติตามพระธรรมวินัย เป็นศาสนทายาทที่ดีของพระพุทธศาสนา มีการบริหารจัดการโรงเรียนโดยผู้จัดการ ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นเจ้าอาวาสแต่มีภารกิจสงฆ์มากหรือบางแห่งมอบเจ้าอาวาสที่อื่นมาทำหน้าที่แทน ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมี ๒ ท่านคือผู้จัดการและผู้อำนวยการ เจ้าอาวาสเป็นผู้ขอจัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรม จากนั้นผู้จัดการจึงดำเนินการเสนอแต่งตั้งผู้อำนวยการโรงเรียน แต่งตั้งครูตามกลุ่มสาระที่อยู่ในดุลพินิจของผู้บริหาร การบรรจุครูใช้แนวการประกาศของคุรุสภา งบประมาณมาจากสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ซึ่งไม่เพียงพอเนื่องจากโรงเรียนพระปริยัติธรรม มีค่าใช้จ่ายเยอะมาก อันเป็นภาระแต่เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการสร้างศาสนทายาทให้กับศาสนา จึงต้องดำเนินการด้านการศึกษาให้กับนักเรียนเช่นปัจจุบัน ครูที่สอนทั้งพระสงฆ์ และคฤหัสถ์ ต้องมีใบประกอบวิชาชีพครู ปัจจุบันรับเงินเดือนเดือนละ ๑๕,๐๐๐ บาทต่อเดือนบวกค่าครองชีพ รายได้ของครูขึ้นกับรายหัวของนักเรียน จำนวนนักเรียนเป็น ๑ : ๒๐ รูป/คน แต่บางโรงเรียนก็ไม่ได้เพราะได้ตามหัวนักเรียน ผู้จัดการมีหน้าที่ในการหารายได้ที่ไม่เพียงพอมาสำรองในโรงเรียนโดยวิธีการรับบริจาค และเรื่องของครูที่ต้องมีให้ครบตามกลุ่มสารถนั้น อันเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนและโรงเรียน แต่โรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถบรรจุครูได้ จึงจำเป็นต้องเชิญครูพิเศษมาสอน บางครั้งสอนดีแต่ไม่มีเวลาในการให้คำปรึกษานักเรียน เวลามีการประกันคุณภาพการศึกษาปรากฏว่าต้องหาเอกสารการสอน อันส่งผลต่อเนื่องเมื่อจำเป็นต้องใช้เอกสารประกันคุณภาพ

ครูสอนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา คือพระภิกษุเถระที่มีความสามารถในการถ่ายทอดวิชาความรู้ มีวิทยฐานะทางการศึกษาพระปริยัติธรรมชั้นสูงทั้งทางโลกและทางธรรมแล้วได้รับแต่งตั้งให้ทำหน้าที่เป็นครูถ่ายทอดองค์ความรู้หลักพระพุทธศาสนาตามหลักสูตรการศึกษาเป็นครูสอนประจำโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยประจำอยู่ในวัดที่ตนสังกัดหรือวัดที่เป็นสำนักเรียน/สำนักศาสนศึกษาทั่วประเทศ ปัจจุบันมีครูสอนพระปริยัติธรรมทั่วประเทศจำนวน ๔๑๔ โรงเรียน เป็นครูสอนทำหน้าที่ดังกล่าว ๙๙๑ รูป

การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นการจัดการศึกษาโดยพระสงฆ์ในวัดที่มีความพร้อมด้านอาคารและสถานที่และบุคลากรทางการศึกษาจัดขึ้นเพื่อให้เด็กและเยาวชนที่มีฐานะยากจนเข้ามาบวชเป็นสามเณรในพระพุทธศาสนาได้มีโอกาสศึกษาวิชาสามัญควบคู่ไปกับการศึกษาพระปริยัติธรรม กล่าวคือ เป็นการจัดการศึกษาแบบระบบโรงเรียนภายในวัด สำหรับเด็กและเยาวชนที่บวชเป็นสามเณรที่จะต้องเรียนทั้งนันทธรรมบาลีและหลักสูตรสามัญศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย ซึ่งเป็นไปตามเจตนารมณ์ของคณะสงฆ์ที่เห็นสมควรให้มีหลักสูตรพระปริยัติธรรมเพิ่มขึ้นอีกแผนกหนึ่ง คือหลักสูตรพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ศึกษาได้มีโอกาสบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ ทั้งทางโลกและทางธรรม โดยอยู่ในการสนับสนุนงบประมาณจากสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นวิธีการเผยแพร่พระพุทธศาสนา ในลักษณะการจัดการศึกษาสงเคราะห์ เพราะเป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งให้เด็กและเยาวชนที่มาจากครอบครัวยากจนและด้อยโอกาสทางการศึกษาเข้ามาบวชเป็นสามเณร เพื่อศึกษาเรียนรู้หลักพุทธธรรมนำชีวิตควบคู่ไปกับวิชาการทางโลก ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้เด็กและเยาวชน ผู้เป็นบุตรหลานชาวบ้านที่มีฐานะยากจนเข้ามารับการปลูกฝังอบรมศีลธรรม ได้ศึกษาเรียนรู้หลักธรรมประยุกต์ในพระพุทธศาสนาเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตให้ประสบความสำเร็จ มีความสุขความเจริญก้าวหน้าอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข^๑

สรุปสภาพปัญหาด้านการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรมได้ดังนี้

๑. ด้านบุคลากร การขาดแคลนครูตามกลุ่มสาระวิชา
๒. ปัญหาด้านการประกันคุณภาพภายใน ผู้บริหารและครูขาดความรู้และแนวทางที่ถูกต้อง ในการดูแลงานการประกันคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียน
๓. ด้านงบประมาณในการบริหารโรงเรียน
๔. ภารกิจสงฆ์มาก เช่นเจ้าอาวาสในการดำรงตำแหน่งผู้จัดการโรงเรียน มีภาระงานสูงมาก
๕. จำนวนนักเรียนน้อยลง^๒
๖. การบริหารงานของผู้บริหาร
๗. การเปลี่ยนระเบียบให้ฆราวาสเป็นผู้บริหารหรือประธานได้
๘. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
๙. อาคาร-สถานที่ไม่เพียงพอ

ปัญหาของโรงเรียนพระปริยัติธรรมจะประสบเหมือน ๆ กันทุกโรงเรียน คือการที่มีจำนวนนักเรียนน้อยลงนักเรียนที่ดำรงอยู่เป็นนักเรียนมีพื้นฐานการศึกษาที่ไม่เท่าเทียมกัน บางคนอ่านหนังสือไม่ออก โรงเรียนจึงต้องมาช่วยกันสร้างมาตรฐานให้กับทุกคนที่มาเรียนในโรงเรียนพระปริยัติธรรม และปัญหาต่อมาคือเรื่องงบประมาณ โรงเรียนจะมีรายได้จากงบประมาณที่ส่วนหนึ่งมาจากมูลนิธิในสังกัดของโรงเรียน เนื่องจากเป็นองค์กรทางศาสนา ภายใต้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ การบริหารจัดการระบบในองค์กรเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ จึงมีความต้องการเห็นวิธีการทำงานในรูปแบบการทำงานเชิงรุก และเห็นว่าควรมีการสานสัมพันธ์กับสังคมภายนอก ประกอบด้วยอันเป็นการสร้างภาพลักษณ์แก่โรงเรียนได้เป็นอย่างดี ส่วนปัญหาที่สำคัญอันดับหนึ่งคือ

^๑ พระครูอุทัยกิจจารักษ์ (สุรางค์ สุจิณโณ), รูปแบบการบริหารจัดการเผยแผ่พระพุทธศาสนาขององค์กรปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๒, **วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๖.

^๒ สัมภาษณ์ พระกิตติสารมณี, ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรญาณพรหมราชวิทยาลัย รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรญาณพรหมราชวิทยาลัย, เจ้าอาวาสวัดจุฬารามาราม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๒๓ มิถุนายน ๒๕๕๗.

ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล คือการคัดเลือกครูที่มาทำการสอนในโรงเรียนนั้น บางท่านลาออกกลางเทอมเนื่องจากต้องการไปสอบของหน่วยงานราชการ เมื่อราชการประกาศสอบบรรจุครูที่สอนจะไปสอบบรรจุทันที ทำให้โรงเรียนขาดแคลนครูสอนนักเรียน^๓

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ มีการบริหารจัดการโรงเรียนอยู่ในระดับดี มีโครงสร้างที่ดี ภายใต้การจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนา ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจแนวราบ นำนโยบายสู่การปฏิบัติ เพียงแต่ครูบางส่วนไม่เข้าใจ ผู้บริหารควรเน้นสร้างความเข้าใจ การเชื่อมโยงในทุกบริบท เมื่อเวลามอบหมายงานให้ทำ ให้มีการติดตามงานเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจในงานที่ทำ และเรื่องปัญหาด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงานหรือครูผู้สอน จากการสังเกตพบว่าครูขาดความรักความผูกพันในองค์กร คำนึงถึงและเน้นแต่รายได้ บุคลากรขาดการสนใจในการทำงาน เช่น ขาดการทำวิจัย ส่งผลในการนำมาซึ่งการมีชื่อเสียงของหน่วยงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ไม่คำนึงถึง และประเด็นสุดท้ายเห็นว่าควรต้องอบรมภาวะความเป็นผู้นำให้แก่ผู้บริหาร เนื่องจากการทำงานขึ้นกับผู้บริหารฝ่ายเดียว เป็นเอกภาพมากจึงส่งผลต่อประสิทธิภาพต่อมา^๔

โรงเรียนขนาดเล็ก คือโรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดสิริกัญจนาราม มีนักเรียนจำนวน ๗๐ คน ระบบการบริหารของผู้บริหารงานเป็นแบบพระ ตำแหน่งของครูใหญ่ ที่เป็นท่านผู้ช่วยและหรือเจ้าอาวาส ส่วนใหญ่ท่านจะมีภารกิจของงานด้านสงฆ์มาก ส่งผลทำให้การบริหารจัดการในโรงเรียนทำได้น้อยไม่เต็มທີ່เท่าที่ควร และเห็นว่าควรเปลี่ยนระเบียบให้ฆราวาสสามารถดำรงตำแหน่งนี้ได้จะดีมากและเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน โรงเรียนนี้มีโครงสร้างการบริหารจัดการที่ดีอยู่แล้ว บุคลากรที่เป็นครูผู้สอนในโรงเรียนมีการสอบคัดเลือกมาตามระบบที่คณะกรรมการโรงเรียนกำหนด^๕ และจากที่บริหารจัดการโรงเรียนมาในประสบการณ์ ๗ ปี ปัญหาที่พบมาโดยตลอดคือปัญหาด้านบุคลากรที่มาช่วยสอนไม่ว่าจะเป็นครูประจำ/ครูพิเศษ และงบประมาณในแต่ละปีการศึกษาและตามยอดของนักเรียนที่มาเรียนของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา^๖

จากการศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง คือโรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดไชยชุมพลชนะสงคราม พบว่า โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชน ส่งผลต่อสภาพแวดล้อม ซึ่งปัจจุบันอยู่ระหว่างการก่อสร้างอาคารเรียนเพิ่มเติม ปัจจุบันมีนักเรียน ๑๕๐ รูป/คน สภาพด้านเทคโนโลยีมีคอมพิวเตอร์ที่ใช้งานได้นักเรียน ๑๐ รูป/คนต่อเครื่องคอมพิวเตอร์ ๒ เครื่อง ซึ่งเห็นว่าเป็นแหล่งการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมแก่นักเรียนและครูได้เป็นอย่างดี ปัญหาของโรงเรียนคือด้านเทคโนโลยีที่ไม่เพียงพอ อาทิ โปรเจ็กเตอร์สำหรับการเรียนการสอน บางวิชาเช่นวิทยาศาสตร์ จะใช้สื่อการสอนด้วยอินเตอร์เน็ต,

^๓ สัมภาษณ์ พระครูสมุห์อุทัย อัสภาโร, รองผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^๔ สัมภาษณ์ พระเจริญ จิตบุญโญ, ดร. รองผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^๕ สัมภาษณ์ พระครูศรีกิตติสุนทร, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกัญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^๖ สัมภาษณ์ พระครูโพธิญาณธรรม, ผู้จัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกัญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

WIFI ซึ่งมีความเห็นว่าจำเป็นมาก ปัญหาด้านบุคลากรที่ประจำยังไม่ครบ ๕ กลุ่มสาระ เพราะที่มีคือ ภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ ขาดวิชาคณิตศาสตร์ จึงจำเป็นต้องเชิญครูพิเศษมาจาก โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย โรงเรียนอนุบาลวัดไชยชุมพล เพื่อคุณภาพการเรียนการสอนของ โรงเรียน^๗ และอีกทีคณะจากอดีตผู้อำนวยการโรงเรียน พบว่าปัญหาในการบริหารจัดการโรงเรียน ๔ ด้านคือ ด้านการบริหารงาน ,ด้านบุคลากร,ด้านอาคาร-สถานที่ และด้านงบประมาณ^๘ การบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรมมีการจัดการบุคคลใน ๒ สายงาน คือสายสนับสนุน พบว่าสายสนับสนุนที่มีปัจจุบันจำนวนไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และสายวิชาการ จุดเด่นคือความพร้อมในการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากครูผู้สอน และพระสงฆ์ที่มาทำการสอนในโรงเรียนนั้นทุกท่านมีความมุ่งมั่นตั้งใจ มีการทุ่มเทในการสอนเป็นอย่างมาก แต่จุดด้อยพบว่า ครูผู้สอนเป็นพระสงฆ์ มีการกีดกันมีน้อย โดยเฉพาะประเภทท่านที่มีสมณศักดิ์สูง เช่น เจ้าอาวาสนั่นเอง ปัญหาต่อมาที่พบคือด้านอาคาร-สถานที่ในการจัดการเรียนการสอน เห็นว่ายังไม่เพียงพอเช่นสถานที่อาคารเรียน ห้องสมุด และด้านคอมพิวเตอร์ ตามจำนวนนักเรียนที่ใช้ในการจัดการศึกษาเนื่องจากงบประมาณที่ได้รับมีจำนวนเงินจำกัด แหล่งของงบประมาณไม่แน่นอนขึ้นกับจำนวนนักเรียนในแต่ละปีการศึกษา และบางครั้งการบริจาคที่ได้รับมาไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของความต้องการของโรงเรียนเช่นของบางอย่างไม่มีความจำเป็นต้องใช้และขาดความเหมาะสมกับนักเรียน^๙

ในทัศนะของนักศาสนการ โรงเรียนพระปริยัติธรรม ประสบกับเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยอาทิเช่นโรงเรียนวัดไชยชุมพลขณะสงคราม เปลี่ยนผู้บริหาร ๒ รอบ ส่งผลต่อการบริหารงานไม่ต่อเนื่อง หรือบางที่บริหารงานไม่นานก็ลาสิกขาบท บางโรงเรียนเป็นเจ้าอาวาสที่อื่นแล้วมาบริหารโรงเรียนนั้น ไม่ใช่วัดที่ตนเองสังกัด อีกปัญหาหนึ่งคือบุคลากรและนักเรียนที่มาเรียน ปัจจุบันมีสามเณรมาบวชน้อยจึงทำให้นักเรียนมาศึกษาในโรงเรียนนี้น้อย ผู้บริหารต้องใช้กลยุทธ์เชิงรุก เพื่อเพิ่มจำนวนนักเรียน ส่งผลต่องบประมาณหากมีนักเรียนน้อย เพราะงบประมาณการบริหารจัดการโรงเรียนมาจากยอดหัวนักเรียน^{๑๐}

สภาพปัญหาด้านการบริหารจัดการโรงเรียนสรุปประเด็นได้ตรงกับพระมหาบุญรอด มหาวิโร แต่ที่เห็นต่างคือว่าการทำงานต่างคนต่างทำ ผู้นำและครู ยึดติดกับระบบพระมากเกินไป พระมีการกิจสงฆ์มากมีหลายหน้าที่ จึงเป็นปัญหาในการบริหารจัดการโรงเรียน^{๑๑} จากคำสัมภาษณ์ของครูท่านต่อมามีความเห็นว่า นักเรียนต้องได้รับการขัดเกลาในวิชาการตามหลักสูตรของ

^๗ สัมภาษณ์ พระครูกาญจนสุตาภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลขณะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^๘ สัมภาษณ์ พระมหาบุญรอด มหาวิโร, อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลขณะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^๙ สัมภาษณ์ ผศ.ดร.พิชิต พระพินิจ, อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จังหวัดเลย, ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๐} สัมภาษณ์ นายวิชา สิงห์จันทร์, นักศาสนการ โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๑} สัมภาษณ์ พระมหาเดชา สังขรุ่งเรือง, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลขณะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

กระทรวงศึกษาธิการ ครูต้องมีการจัดแผนการสอนอย่างครบถ้วน ปัญหาต่อมาคือสถานที่เรียนไม่เอื้อและเพียงพอต่อการเรียนกับนักเรียน ปัญหาด้านบุคลากรที่ได้รับเงินเดือนน้อย แต่ทุกคนก็ยินดีและเสียสละที่มาสอนต่างกับครูพิเศษที่มาสอนแต่ไม่มีเวลาให้กับนักเรียน^{๑๒} อีกมุมมองหนึ่งของครูประจำการที่สอบบรรจุในโรงเรียนแห่งนี้ พบว่าปัญหาที่อยากสะท้อนให้ทราบคือ ๑. ด้านบุคลากรสายครู ที่สอบเข้ามาสอนในโรงเรียนได้มาไม่ตรงกับกลุ่มสาระวิชา ครูขาดใบประกอบวิชาชีพ ครูลาออกบ่อยทุกปีการศึกษา ๒. ด้านรายได้ ครูจะได้รับเงินเดือนน้อย แต่ได้รับการภาระงานเยอะเนื่องจากเงินเดือนได้ตามรายหัวของนักเรียน ครูจึงเกิดการมองโหล ย้ายไปสอบที่อื่นเป็นจำนวนมาก บางครั้งต้องลาออกกลางเทอม และสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน รายจ่ายเยอะ จึงทำให้รายได้ที่ได้รับไม่เพียงพอต่อรายจ่าย คนที่อยู่ประจำโรงเรียนนั้นเกิดจากความรักและผูกพันต่ออาชีพ จึงอยากให้ผู้บริหารคำนึงถึงจุดนี้ประกอบการบริหารงานในโรงเรียน^{๑๓} ในมุมมองของครูพิเศษที่โรงเรียนเชิญมาสอนในกลุ่มสาระการงานอาชีพและศิลปะ พบว่า ทางโรงเรียนควรสนับสนุนงบประมาณ ปรับสภาพแวดล้อม เพิ่มเติมครูในกลุ่มสาระวิชาที่ขาดแคลน บางท่านต้องไปสอบบรรจุที่อื่นเนื่องจากทางโรงเรียนไม่บรรจุให้ และปัญหาของสวัสดิการที่ได้รับ ส่วนด้านโครงสร้างการบริหารจัดการด้านอื่น ๆ ดีอยู่แล้ว ตนเองมีความเข้าใจเรื่องระบบของโรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นพระ^{๑๔} และในมุมมองของครูพิเศษที่มาช่วยสอนให้ความเห็นว่าปัญหาที่สำคัญคือด้านงบประมาณ และขาดแคลนเทคโนโลยีที่ใช้ในการศึกษาเช่น เครื่องถ่ายเอกสาร และขอชมเชยว่ามีการบริหารจัดการงานโรงเรียนดี งานมีอิสรภาพ มีมาตรฐานทางวิชาการตรงตามตัวชี้วัดของการประกันคุณภาพและมีความพึงพอใจต่อรายได้ต่อเดือนที่ได้รับ^{๑๕} ส่วนท่านหนึ่งที่เป็นครูประจำนายบุญสี เทียงธรรมมีความเห็นว่าบุคลากรที่เป็นคฤหัสถ์มาช่วยเป็นครูประจำและต้องปฏิบัติงานหน้าที่อื่นด้วยนั้นหลายตำแหน่ง อาทิ งานการเงิน งานทะเบียน และงานสอน อันเป็นภาระงานงานที่เยอะ เป็นปัญหาสำคัญมาก และเสนอว่าอยากให้โรงเรียนมอบสวัสดิการ ขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้น จึงอยากให้หาบุคลากรมาทดแทนที่มีอยู่น้อยไม่เพียงพอต่อการสอนในโรงเรียน และคิดว่าพระที่มาดูแลโรงเรียนนี้น้อยเกินไป ควรมีจำนวนเพิ่มขึ้นจะทำให้การบริหารจัดการดีขึ้นกว่าเดิม ปัญหาที่อยากสะท้อนคือจำนวนนักเรียนน้อยจึงส่งผลต่องบประมาณในการบริหารจัดการโรงเรียน^{๑๖} การที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป คือ การมีงบประมาณในการสนับสนุนจากต้นสังกัดมาบริหาร

^{๑๒} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติชัย, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๓} สัมภาษณ์ นายธนภัทร ทวีศรี, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๔} สัมภาษณ์ นางภัทราพร นพรัตน์, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๕} สัมภาษณ์ นางกัลยา พลศรี, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๖} สัมภาษณ์ นายบุญสี เทียงธรรม, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

จัดการโรงเรียน^{๑๗} ในมุมมองของโรงเรียนพระปริยัติธรรม กิตติยารามวิทยา จังหวัดอ่างทอง พบว่าเนื่องจากโรงเรียนของตนเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จะได้รับการสนับสนุนงบประมาณอุดหนุนน้อย จึงทำให้การบริหารจัดการงานไม่คล่องตัว ส่งผลกระทบต่อครูผู้สอน^{๑๘} ผู้วิจัยแจกแจงตารางความถี่ของข้อมูลเชิงลึกไว้ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ สภาพปัญหาทั่วไปด้านการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
กลุ่ม ๓

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๑.	ปัญหาด้านบุคลากร	๑๒	๑,๒,๓,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๔
๒.	ด้านงบประมาณ	๑๐	๑,๒,๕,๖,๗,๘,๑๒,๑๓,๑๕,๑๖
๓.	การบริหารงานของผู้บริหาร	๖	๓,๗,๘,๙,๑๐,๑๔
๔.	อาคาร-สถานที่ไม่เพียงพอ	๕	๗,๙,๑๐,๑๒,๑๓
๕.	เทคโนโลยีสารสนเทศ	๔	๖,๘,๙,๑๓
๖.	ภารกิจสงฆ์มาก	๔	๑,๔,๙,๑๖
๗.	ด้านการประกันคุณภาพ	๓	๑,๒,๓
๘.	จำนวนนักเรียนน้อย	๓	๒,๔,๘
๙.	การเปลี่ยนระเบียบให้มรราชเป็น ผู้บริหารหรือประธานได้	๑	๔

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) มีการนำเสนอสภาพปัญหาทั่วไปด้านการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดอันดับความเหมาะสมจากมากไปน้อย ตามลำดับดังนี้

^{๑๗} สัมภาษณ์ นางนาตยา พุทธา, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๘} สัมภาษณ์ พระสุริยะ ดั่งชนะ, นักศาสนการ โรงเรียนพระปริยัติธรรม กิตติยารามวิทยา จังหวัดอ่างทอง, ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

ลำดับที่ ๑ ประเด็นด้านบุคลากร

ลำดับที่ ๒ ประเด็นด้านงบประมาณ

ลำดับที่ ๓ ประเด็นด้านการบริหารงานของผู้บริหาร

๑.๒ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่บุคลากรโรงเรียนต้องการ

คุณลักษณะเป็นเอกลักษณ์บุคลิกภาพประจำตัว ผู้นำเป็นแรงดลใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความศรัทธาในตัวผู้นำ ซึ่งคุณลักษณะคือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ มีความคิดริเริ่ม มีความกล้าหาญ มีความยุติธรรม มีความอดทน รู้เท่าทันเหตุการณ์นั้น ๆ มีเทคนิควิธีการให้ปรับตนเองให้ทันเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่าง ๆ อย่างเหมาะสม จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) วิเคราะห์แล้วพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำมุมมองของบุคลากรในโรงเรียนที่ต้องการผู้นำ มีคุณสมบัติดังนี้ ได้แก่ บุคลากรที่มีความตั้งใจในการทำงาน^{๑๙} ต้องกล้านำองค์กรในเวลาที่ต้องเผชิญปัญหาต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบในการปฏิบัติงาน มีทศพิธราชธรรม อันเป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญที่ครอบคลุมในหลาย ๆ ด้านเหมาะสมสำหรับผู้นำเป็นธรรมสำหรับพระมหากษัตริย์ คุณสมบัติของนักปกครองที่ดี สามารถปกครองแผ่นดินโดยธรรม และยังประโยชน์สุขแก่ประชาชนจนเกิดความชื่นชมยินดี ได้แก่ ๑. ทาน คือการให้ทรัพย์สินของ ๒. ศีล คือประพฤติดีงาม ๓. ปริจาคะ คือความเสียสละ ๔. อาชวชะ คือความซื่อตรง ๕. มัททวะ คือความอ่อนโยน ๖. ตบะ คือความทรงเดช เภากิเลสตัณหา ไม่หมกมุ่นในความสำราญ ๗. อักโกธะ คือความไม่กริ้วโกรธ ๘. อวิหิงสา คือ ความไม่ข่มเหงเบียดเบียน ๙. ขันติ คือความอดทนเข้มแข็ง ไม่ท้อถอย ๑๐. อวิโรธนะ คือความไม่คาดธรรม หากผู้นำในโรงเรียนมีหลักธรรมดังกล่าวส่งผลทำให้งานราบรื่นและประสบผลสำเร็จ รวมทั้งประกอบกับการมีหลักธรรมาภิบาล ที่เป็นกลไกของการตรวจสอบและกำกับดูแลในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพงานอย่างสูงสุดในโรงเรียน^{๒๐} ขณะเดียวกันโรงเรียนต้องการผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำที่ยืดหยุ่น มีการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถโน้มน้าวใจคนได้ รวมทั้งการมีบุคลิกภาพที่ดี หมายรวมถึงจบระดับการศึกษาอันเป็นที่ยอมรับอันเป็นส่วนเสริมในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ^{๒๑} ไม่เฉพาะจากที่กล่าวมาผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล ใช้หลักประชาธิปไตย ทุกคนมีสิทธิเสมอภาค ต้องได้ใจผู้ใต้บังคับบัญชาที่มาร่วมทำงานร่วมกัน และมีความเมตตาต่อกัน^{๒๒} ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญอันดับต้น มีความเสียสละ ความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ต่อระบบการทำงาน^{๒๓} จากมุมมองผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมต้องการเห็นผู้นำ

^{๑๙} สัมภาษณ์ พระกิตติสารมณี, ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณราชวิทยาลัย, เจ้าอาวาสวัดจุฬามณีธรรมาราม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๒๓ มิถุนายน ๒๕๕๗.

^{๒๐} สัมภาษณ์ พระครูสมุห์อุทัย อัสกาโร, รองผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๒๑} สัมภาษณ์ พระเจริญ จิตปุณโญ, ดร. รองผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัยจังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๒๒} สัมภาษณ์ พระครูศรีกิตติสุนทร, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๒๓} สัมภาษณ์ พระครูโพธิกาญจธรรม, ผู้จัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ และต้องการผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การทำงานแบบการมีส่วนร่วม ในลักษณะการทำงานแบบฉันทะ^{๒๔} รวมทั้งมีความประสงค์ให้ผู้นำมีวิสัยทัศน์ มีหลักธรรม ในการบริหารจัดการควบคู่กันไปในการปฏิบัติงาน^{๒๕} มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ทนต่อการเปลี่ยนแปลง ของโลก เชื่อมโยงความรู้สู่สากล มีความรู้ด้านเทคโนโลยีการทำงานแบบมีส่วนร่วมร่วมกันสร้าง ความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กรเพื่อนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ^{๒๖} สิ่งสำคัญที่อยากให้นำนามีคือมุมมอง ด้านวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ ด้านวิทย์โตและวิสารโทธิวิธีในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อประสบปัญหา ต่าง ๆ^{๒๗} ข้อที่ควรตระหนักของผู้ปฏิบัติงานอยากเห็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ซึ่งมีความจำเป็นกับ การบริหารงานสำหรับโรงเรียนมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และความรับผิดชอบต่อนักเรียน^{๒๘} และต้องการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย^{๒๘} จากการที่ได้เข้าปฏิบัติงานด้านการสอนที่โรงเรียนพระปริยัติธรรมสิ่งที่ สัมผัสได้พบว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีความเสียสละ บางกรณีมีความจำนงให้ผู้บริหารมีความตั้งใจ ในการบริหารโรงเรียนมากกว่านี้จากที่บางครั้งไม่ได้เข้ามาบริหารจัดการ บางเรื่องมีปัญหาผลกระทบ ต่อนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องมาก อีกด้านต้องการให้ผู้นำมีวิสัยทัศน์ มีความยืดหยุ่นระหว่างครูกับ นักเรียน และมีความรับผิดชอบในหน้าที่ตามตำแหน่งที่ได้รับ^{๒๙} ครูทุกคนที่ปฏิบัติงานต้องการได้ผู้นำ ที่มีวิสัยทัศน์ ที่กว้างไกลมาบริหารและนำพาโรงเรียนสู่คู่แข่งชั้นภายนอกได้ มีความเสียสละ ผู้นำกล้าเผชิญปัญหาต่าง ๆ^{๓๐} คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้นำเห็นว่ามนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญกับ การบริหารงาน ยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์นำโรงเรียน นำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในโรงเรียน จิตใจดี^{๓๑} ในขณะเดียวกันที่มาปฏิบัติงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรมอยากเห็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความยุติธรรมในการปฏิบัติงานในด้านมนุษยสัมพันธ์ มีคุณลักษณะที่ใจดี มีความเมตตา สนใจและ รักอาชีพครู รักเด็ก และรักในองค์กร^{๓๒} ทุ่มเท เสียสละ ความรับผิดชอบเต็มที่ มีคุณวุฒิ วิทยุฒิ ประสบการณ์ในการทำงานมีคุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์ และความชำนาญ

^{๒๔} สัมภาษณ์ พระครูกาญจนสุตารณ, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๒๕} สัมภาษณ์ พระมหาบุญรอด มหาวิโร, อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๒๖} ผศ.ดร.พิชิต พระพินิจ, อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จังหวัดเลย, ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๒๗} สัมภาษณ์ นายวิชา สิงห์จันทร์, นักศาสนการ โรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัด พระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๒๘} สัมภาษณ์ พระมหาเดชา สังขรุ่งเรือง, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๒๙} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติชัยการ, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๓๐} สัมภาษณ์ นายธนภัทร ทวีศรี, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๓๑} สัมภาษณ์ นางภัทราพร นพรัตน์, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๓๒} สัมภาษณ์ นางกัลยา พลศรี, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

ในการปฏิบัติงานในองค์กร^{๓๓} มีหลักพรหมวิหารธรรมและหลักทศพิธราชธรรม^{๓๔} จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) สรุปได้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่บุคลากรต้องการสรุปประเด็นได้ดังนี้

๑. ผู้นำที่มีความตั้งใจในการทำงาน
 ๒. มีความยุติธรรม มีคุณธรรมและจริยธรรม หลักธรรมในการบริหารจัดการ อาทิเช่น หลักทศพิธราชธรรม หลักพรหมวิหารธรรมและหลักธรรมาภิบาล
 ๓. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ใช้หลักประชาธิปไตยทุกคนมีสิทธิเสมอภาค
 ๔. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การมีส่วนร่วม การทำงานแบบพี่น้อง
 ๕. มีบุคลิกภาพที่ดี
 ๖. ผู้นำที่ยืดหยุ่น สามารถโน้มน้าวใจคนได้ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
 ๗. มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล
 ๘. มีความเสียสละ ทุ่มีเท มีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์
 ๙. มีมนุษยสัมพันธ์ พร้อมจิตใจดีเมตตา
 ๑๐. ต้องกล้าทำองค์กร และด้านวิสารโท รู้จักวิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า กล้าเผชิญปัญหาต่าง ๆ
 ๑๑. ด้านวิทย์โต คุณวุฒิ ยุติธรรม นำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในโรงเรียน
 ๑๒. วิจัย ๒ ประสพการณ์ในการทำงาน ความชำนาญในการปฏิบัติงานในองค์กร
 ๑๓. ท้นต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกสามารถเชื่อมโยงความรู้สู่สากล ความรู้ด้านเทคโนโลยี
- การมีส่วนร่วม เข้าใจบุคลากรในองค์กรและนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
- ผู้วิจัยแจกแจงตารางความถี่ของข้อมูลเชิงลึกไว้ดังนี้

^{๓๓} สัมภาษณ์ นางนิตยา พุทธา, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกภาพุญจนาธรรม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๓๔} สัมภาษณ์ พระสุริยะ ดั่งชนะ, นักศาสนการ โรงเรียนพระปริยัติธรรม กิตติยารามวิทยา จังหวัดอ่างทอง, ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

ตารางที่ ๔.๒ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่บุคลากรโรงเรียนต้องการ

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๑.	วิสัยทัศน์	๑๒	๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๔,๑๕,๑๗
๒.	มนุษยสัมพันธ์	๘	๓,๖,๗,๘,๙,๑๒,๑๓,๑๗
๓.	เสียสละ ทุ่่มเท ความรับผิดชอบ เต็มที่	๖	๕,๙,๑๐,๑๑,๑๔,๑๗
๔.	หลักทศพิธราชธรรมและ หลัก ธรรมมาภิบาล, คุณธรรม จริยธรรม	๕	๒, ๗, ๘, ๑๕, ๑๖
๕.	ผู้นำแบบประชาธิปไตย ยอมรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น	๓	๓, ๔, ๙
๖.	ต้องกล้านำองค์กร กล้าเผชิญปัญหา ต่าง ๆ ผู้นำที่ยืดหยุ่น	๓	๘, ๑๐, ๑๑
๗.	ความยุติธรรม รักอาชีพครู รักเด็ก และรักในองค์กร	๓	๔, ๑๒, ๑๓
๘.	ประสบการณ์ในการทำงาน และ ความชำนาญในการปฏิบัติงานใน องค์กร	๒	๑๒,๑๕
๙.	ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน, การมีส่วนร่วม	๒	๖, ๑๖
๑๐.	ผู้นำที่มีความตั้งใจในการทำงาน	๒	๑, ๑๐
๑๑.	บุคลิกภาพที่ดี, การศึกษาดีคุณวุฒิ วิญญู	๒	๓, ๑๕
๑๒.	ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	๒	๑๗, ๑๘

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) มีการนำเสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรที่ต้องการ ผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดอันดับความเหมาะสมจากมาก ไปน้อยตามลำดับดังนี้

ลำดับที่ ๑ ประเด็นด้านวิสัยทัศน์

ลำดับที่ ๒ ประเด็นด้านมนุษยสัมพันธ์

ลำดับที่ ๓ ประเด็นด้านเสียสละ ท่วงเท ความรับผิดชอบเต็มที่

๒. หลักพุทธธรรมกับการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

๒.๑ คุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรตามหลักปาปนิกรรม ๓, สังฆโสภณสูตร และคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี ลักษณะที่เหมาะสมกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

คุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรตาม หลักปาปนิกรรม ๓, สังฆโสภณสูตร และคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี ลักษณะที่เหมาะสมกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องมีหลักธรรมนำมาใช้กับการบริหารงานให้มีความเจริญรุ่งเรือง จากการศึกษาได้แบ่งออกเป็น ๒ ส่วนคือมุมมองของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

ทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน หลักธรรมทั้งสามที่กล่าวมามีความเหมาะสมมาก หลักปาปนิกรรม ๓, สังฆโสภณสูตร และคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี มีความเกี่ยวข้องกับผู้นำทุกด้าน^{๓๕} คุณลักษณะผู้นำตาม หลักปาปนิกรรม ๓ มีความเหมาะสมกับการบริหารของโรงเรียนมากที่สุด ทุกข้อ เริ่มจากด้านจักขุมา ด้านวิจิโร และด้านนิสสยสัมปันโน^{๓๖} คุณลักษณะผู้นำตามหลักปาปนิกรรม ๓ มีความเหมาะสมทุกข้อ ได้แก่ ด้านจักขุมา (การมีวิสัยทัศน์ ที่กว้างไกลนำมาพัฒนาองค์กร) และด้านพหุสุโต (การเป็นผู้มีความรู้ศึกษาความทรงจำมาก ผู้ที่ได้รับการศึกษามาก)^{๓๗} หลักธรรมที่เหมาะสมเห็นว่าควรจะเป็นหลักปาปนิกรรม ๓ มีความจำเป็นที่นำมาใช้กับองค์กรของเรา^{๓๘} หลักธรรมที่เหมาะสมเห็นว่าควรจะเป็นหลักปาปนิกรรม ๓ น่าจะเหมาะสมที่สุด^{๓๙} หลักธรรมที่เหมาะสมเห็นว่าควรจะเป็นคุณธรรมของท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐีในด้านการเสียสละ

^{๓๕} สัมภาษณ์ พระกิตติสารมณี, ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณราชวิทยาลัย, เจ้าอาวาสวัดจุฬามณีธรรมาราม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๒๓ มิถุนายน ๒๕๕๗.

^{๓๖} สัมภาษณ์ พระครูสมุห์อุทัย อัสกาโร, รองผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๓๗} สัมภาษณ์ พระเจริญ จิริปญโญ, ดร. รองผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๓๘} สัมภาษณ์ พระครูศรีกิตติสุนทร, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนารามจังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๓๙} สัมภาษณ์ พระครูโพธิกาญจธรรม, ผู้จัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

การจากการทำบุญของท่าน ทำให้ศรัทธาไม่ตก ^{๔๐}ซึ่งไม่สอดคล้องกับที่พระมหาบุญรอดกล่าวว่า หลักธรรมในการเป็นผู้นำตามทัศนะของอาตมาควรจะเป็นหลักปาปณิกธรรม ๓ จึงจะเหมาะสมมากที่สุด ^{๔๑} มุมมองของนักวิชาการสถานศึกษาเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำตามสังฆโสภณสูตร ที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วนคือด้านวิสารโท คือเป็นผู้แก้แกล้งกล้า เป็นผู้องอาจในการเผชิญปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้สามารถบริหารจัดการกิจการงานได้อย่างดี ซึ่งสามารถทำให้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน อันเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนพระปริยัติธรรมได้เป็นอย่างดีตามหลักธรรม อันมีความสำคัญมากกว่าเรื่องอื่นในแต่ละข้อ อันเป็นพื้นฐานที่ภาวะผู้นำจะต้องปรากฏตามคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ^{๔๒}

ตามทัศนะของผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นนักศาสนการ ครูพิเศษ ครูประจำ ต่างมีมุมมองที่ต้องการให้ผู้บริหารนำหลักธรรมต่าง ๆ มาใช้ให้เหมาะสมกับโรงเรียน คือ คุณลักษณะผู้นำตามหลักปาปณิกธรรม ๓ มีความเหมาะสมมาก ตามด้วยสังฆโสภณสูตร ส่วนคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี เห็นว่าจำเป็นและเป็นคนลักษณะประจำตัวในผู้นำผู้ที่เป็นพระล้วนมีครบทุกข้อ ^{๔๓} หลักธรรมในการเป็นผู้นำตามทัศนะเห็นว่าควรจะเป็นหลักปาปณิกธรรม ๓ ในด้าน ๑. ด้านจักขุมา (วิสัยทัศน์) ๒. ด้านวิรุโธ คือความชำนาญในการบริหารงานของพระปริยัติธรรม เอาะระบบและนโยบายของสำนักพุทธศาสนา มา และระบบของข้าราชการ ซึ่งพระผู้ทำหน้าที่สอนแล้วต้องทำแผนการสอนในแต่ละภาคเรียน จึงต้องศึกษาเพิ่มเติมใน ๘ กลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนแก่นักศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพภายในไปในตัว ๓. ด้านนิสสยสัมปันโน ที่มองว่าการมีมนุษยสัมพันธ์ที่จำเป็นในการทำงาน เป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก ^{๔๔} หลักธรรมในการเป็นผู้นำตามทัศนะที่กล่าวทั้งสามด้านนี้มีความเหมาะสมกับโรงเรียน ผสมผสานกันทุกด้าน ที่สามารถทำให้การบริหารงานให้ได้อย่างมาก ^{๔๕} หลักธรรมในการเป็นผู้นำที่จำเป็นและดีคือการนำ หลักปาปณิกธรรม ๓ มาใช้ร่วมกับ สังฆโสภณสูตร ที่ต้องมีการศึกษาอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอด, ด้านคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี มีความเหมาะสมกับโรงเรียนที่จะนำมาใช้ร่วมกันในการบริหารจัดการโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ^{๔๖} หลักธรรมที่เหมาะสมเห็นว่าควรจะเป็นในด้านคุณธรรม

^{๔๐} สัมภาษณ์ พระครูกาญจนสุตธารณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๔๑} สัมภาษณ์ พระมหาบุญรอด มหาวิโร, อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๔๒} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.พิชิต พระพินิจ, อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จังหวัดเลย, ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๔๓} สัมภาษณ์ นายวิชา สิงห์จันทร์, นักศาสนการ โรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๔๔} สัมภาษณ์ พระมหาเดชา สังขรุ่งเรือง, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๔๕} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติชัยการ, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๔๖} สัมภาษณ์นางภัทราพร นพรัตน์, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

ทำนองนาถบิณฑิกะเศรษฐี เช่น การมีคุณธรรม คือซื่อสัตย์ สุจริต ขยันและมีสติปัญญาเป็นเลิศ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สงเคราะห์ญาติมิตรและบริวาร^{๔๗} หลักธรรมที่เหมาะสมเห็นว่าควรจะเป็นหลักปาปนิกกรรม ๓ และคุณธรรมทำนองนาถบิณฑิกะเศรษฐีมีความสำคัญมาก ๆ ในองค์กร ที่จะสามารถแก้ไข ปัญหาในโรงเรียนได้^{๔๘} ตามด้วยหลักธรรมคุณธรรมทำนองนาถบิณฑิกะเศรษฐีในด้านความรักความเมตตาแก่นักเรียนและบุคลากรที่ทำงานในโรงเรียน และหลักธรรมด้านปาปนิกกรรม ๓ คือด้าน จักขุมา (การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองสภาพเหตุการณ์ออกและวางแผนเตรียมรับหรือรุก ในการทำงานได้เป็นอย่างดี) และด้านวินีโต (ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับเป็นอย่างดี)^{๔๙}

ผู้วิจัยแจกแจงตารางความถี่ของการสัมภาษณ์เชิงลึก ไว้ดังนี้

ตารางที่ ๔.๓ คุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรตามหลักปาปนิกกรรม ๓, สังฆโสภณสูตร และคุณธรรมทำนองนาถบิณฑิกะเศรษฐี ลักษณะที่เหมาะสมกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๑.	หลักปาปนิกกรรม ๓	๙	๑,๒,๓,๕,๖,๑๑,๑๔,๑๕,๑๗
	๑.๑ ด้านจักขุมา	๙	๑,๒,๓,๕,๖,๑๑,๑๔,๑๕,๑๗
	๑.๒ ด้านวิรุโ	๘	๑,๒,๓,๕,๖,๑๑,๑๕,๑๗
	๑.๓ ด้านนิสสยสัมปันโน	๘	๑,๒,๓,๕,๖,๑๑,๑๕,๑๗
๒.	สังฆโสภณสูตร	๖	๑,๒,๑๑,๑๔,๑๕,๑๗
	๒.๑ ด้านวิยัตโต	๔	๑,๑๑,๑๕,๑๗
	๒.๒ ด้านวินีโต	๕	๑,๑๑,๑๕,๑๔,๑๗
	๒.๓ ด้านวิสาร์โท	๔	๑,๑๑,๑๕,๑๗
	๒.๔ ด้านพหุสุโต	๕	๘,๑๐,๑๑,๑๒,๑๗
	๒.๕ ด้านธัมมานุธัมมปฏิบัติโน	๔	๘,๑๐,๑๒,๑๗

^{๔๗} สัมภาษณ์ นางนาคยา พุทธา, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๔๘} สัมภาษณ์ นางกัลยา พลสร, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

ตารางที่ ๔.๓ คุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรตาม หลักปาปนิกรธรรม ๓, สังฆโศภณสูตร และคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี ลักษณะที่เหมาะสมกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๓	คุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี	๕	๑,๗,๑๑,๑๕,๑๗
	๓.๑ ด้านการเสียสละจากการทำบุญของท่าน	๕	๑,๗,๑๑,๑๕,๑๗
	๓.๒ การมีคุณธรรม คือซื่อสัตย์สุจริต	๔	๑,๑๑,๑๕,๑๗
	๓.๓ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ สงเคราะห์ ญาติมิตรและบริวาร	๔	๑,๑๑,๑๕,๑๗
	๓.๔ ขยันและมีสติปัญญาเป็นเลิศ	๔	๑,๑๑,๑๕,๑๗

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) มีการนำเสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรตามหลักปาปนิกรธรรม ๓, สังฆโศภณสูตร และคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี ลักษณะที่เหมาะสมกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดอันดับความเหมาะสมจากมากไปน้อย ตามลำดับดังนี้

ลำดับที่ ๑ ประเด็นด้านหลักปาปนิกรธรรม ๓

ลำดับที่ ๒ ประเด็นด้านสังฆโศภณสูตร

ลำดับที่ ๓ ประเด็นด้านคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี

๒.๒ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นการส่งเสริมปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้นำได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ มากขึ้นและสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ตำแหน่งของผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนมาก จบการศึกษาทางด้านครูหรือทางด้านบริหารการศึกษาจึงไม่จำเป็นต้องพัฒนาทางการศึกษา แต่เนื่องจากผู้จัดการบางท่านไม่เข้าใจเรื่องระบบทางการศึกษาจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ระบบการศึกษาไปพร้อมกันด้วย วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ควรเน้นให้เกิดขึ้นในลักษณะดังต่อไปนี้ ๑) การให้ความรู้ด้านภาวะของการเป็นผู้บริหาร ๒) ส่งเสริมการศึกษาดูงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบกับการทำงาน โดยนำโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จมาเป็นแบบอย่างในการพัฒนา เช่น “โรงเรียนพระราชทาน” เพื่อศึกษารูปแบบที่ดี นำมาปรับให้สอดคล้องกับหลักสูตรเนื้อหาตามแต่ละโรงเรียน ซึ่งเป็นข้อมูลที่ทำไว้อย่างดี ๓) ครูต้องพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งครูรุ่นเก่า

จะตามไม่ทันเด็กรุ่นใหม่^{๕๐} ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักสรุปประเด็นในวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

๑. การให้ความรู้การอบรมภาวะผู้นำ ให้ผู้นำทำการศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ ให้มีการอบรมสัมมนาเพิ่มพูนความรู้มาก ๆ^{๕๑} การพัฒนาตามสายงาน การอบรมด้านผู้นำโดยเฉพาะเนื่องจากในระยะหลังไม่มีการอบรมให้กับผู้บริหารโดยตรง เมื่อเวลาที่โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ได้รับงบประมาณจากส่วนกลางคือกรมการศาสนา หรือสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ให้จัดโครงการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนต่าง ๆ ในเขต ซึ่งในแต่ละโรงเรียนในเขต จะส่งบุคลากรซึ่งเป็นตัวแทนผู้บริหารเข้ารับการอบรมแทน ส่งผลต่อการนำนโยบายมาถ่ายทอดต่อบางครั้งอาจครบถ้วน และบางครั้งไม่สามารถปฏิบัติได้ครบถ้วนสมบูรณ์ ขาดซึ่งการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพต่องานที่ได้รับมอบหมายมาจากส่วนกลาง^{๕๒} ควรเป็นคนที่มีความรอบรู้ในทุก ๆ ด้านทันสมัยโดยผ่านการอบรม^{๕๓} การฝึกอบรมตามหลักสูตรฯ กลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร^{๕๔} อบรมในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้นำทุก ๆ เรื่องเพราะจำเป็นต่อโลกปัจจุบัน^{๕๕} เน้นในลักษณะแบบการอบรมภาวะผู้นำ : การจูงใจ การโน้มน้าวใจคนในการทำงาน และต้องมีการอบรมครูผู้เป็นฝ่ายปฏิบัติด้วยในโรงเรียน^{๕๖}

๒. ด้านการศึกษาต่อ ทั้งนี้ผู้บริหารในโรงเรียนส่วนใหญ่พบว่า เป็นส่วนน้อยที่จะทำการศึกษาต่อ เนื่องจากผู้บริหารทุกท่านจบการศึกษาในระดับปริญญาโทและทางสายการบริหารการศึกษามาแล้วซึ่งตรงตามประกาศของโรงเรียน แต่มีผู้บริหารบางท่านจบปริญญาโทในสายผู้สอนมาเท่านั้น^{๕๗} ทั้งนี้บางท่านที่มีความประสงค์ที่จะเป็นผู้บริหารควรศึกษาต่อในด้านของความเป็นผู้นำและการเข้าร่วมอบรมที่จบตรงทางด้านการบริหารการศึกษาและนำมาประยุกต์ให้ร่วมกับหลักธรรม

^{๕๐} สัมภาษณ์ พระกิตติสารมณี, ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณราชวิทยาลัย, เจ้าอาวาสวัดจุฬามณีธรรมาราม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๒๓ มิถุนายน ๒๕๕๗.

^{๕๑} สัมภาษณ์ พระครูศรีกิตติสุนทร, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๕๒} สัมภาษณ์ นายวิชา สิงห์จันทร์, นักศาสนการ โรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๕๓} สัมภาษณ์ นางกัลยา พลศรี, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๕๔} สัมภาษณ์ นายบุญสี เทียงธรรม, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๕๕} สัมภาษณ์นางภัทราพร นพรัตน์, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๕๖} สัมภาษณ์ พระเจริญ จิริปญโญ, ดร. รองผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๕๗} สัมภาษณ์ นายวิชา สิงห์จันทร์, นักศาสนการ โรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

ในการทำงานได้^{๕๘} ปัจจุบันที่ปรากฏในโรงเรียนพบว่าบุคลากรที่ได้รับการศึกษาสูงจะมีวิสัยทัศน์และมีพัฒนาที่ดีนำมาสู่การบริหารจัดการโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ^{๕๙}

๓. การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งการนำความรู้จากการศึกษาดูงานมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน^{๖๐} ซึ่งการศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นการนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้การบริหารงานจัดการในโรงเรียน^{๖๑} การศึกษาดูงานนั้นว่ามีความสำคัญมากในปัจจุบันต่อการทำงานทุกโรงเรียน^{๖๒} การศึกษาดูงานต่าง ๆ จะทำให้ได้มาซึ่งพัฒนาตนเองนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้กับตนเองได้เป็นอย่างดีซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาตนเองนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์และบูรณาการกับงาน^{๖๓} และด้วยการศึกษาดูงานต่าง ๆ ได้มาพัฒนาตนเองนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้กับตนเองได้เป็นอย่างดีซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาตนเองนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์และบูรณาการกับงาน^{๖๔} การศึกษาดูงานในต่างประเทศเพื่อนำมาพัฒนาองค์กร^{๖๕} ควรเน้นการศึกษาดูงานต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับโรงเรียนประยุกต์และบูรณาการกับงาน^{๖๖} การศึกษาดูงาน ได้ในระดับหนึ่งว่าจะนำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานซึ่งขึ้นกับความรับผิดชอบของผู้ว่า^{๖๗} สอดคล้องกับความจำเป็นที่ต้องมีการศึกษาดูงานต่างประเทศ/ในประเทศ^{๖๘} การศึกษาดูงานทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และนำมาประยุกต์ใช้กับโรงเรียนได้เป็นอย่างดี นำสิ่งที่ได้งามมาดัดแปลงแก้ไขให้โรงเรียนดีขึ้น^{๖๙} การศึกษาดูงาน ช่วยสร้าง

^{๕๘} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติชัยการ, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๕๙} สัมภาษณ์นายธนภัทร ทวีศรี, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๖๐} สัมภาษณ์ พระครูศรีกิตติสุนทร, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๖๑} สัมภาษณ์ นายวิชา สิงห์จันทร์, นักศาสนการ โรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๖๒} สัมภาษณ์ พระครูโพธิกาญจธรรม, ผู้จัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๖๓} สัมภาษณ์ นางกัลยา พลสร, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๖๔} สัมภาษณ์ นายบุญสี เทียงธรรม, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๖๕} สัมภาษณ์ นางนาตยา พุทธา, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๖๖} สัมภาษณ์ พระครูกาญจนสุตาภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๖๗} สัมภาษณ์ พระมหาเดชา สังขรุ่งเรือง, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๖๘} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติชัยการ, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๖๙} สัมภาษณ์นางภัทราพร นพรัตน์, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

วิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบหนึ่งบริหารจัดการ^{๗๐} และควรเพิ่มด้วยการศึกษาดูงาน อันเป็นส่วนหนึ่งที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาในระยะสั้นมากกว่า^{๗๑}

๔. ควรใช้ระบบพี่สอนน้อง การพัฒนาภาวะผู้นำให้มีความสามารถได้ต้องเน้นเรื่อง การตัดสินใจ การบริหารจัดการนำองค์กรได้ทุกองค์กร และการมีส่วนร่วมในองค์กร การมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่วนใหญ่ขรราวาสจะเกรงใจพระซึ่งเป็นผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารต้องเปิดใจให้กว้างก่อน ต้องไม่ตำหนิ เวลาที่มีการจัดประชุมกลุ่มย่อยในการทำงาน โรงเรียนเราใช้ระบบพี่สอนน้องในการบริหารงานเสมอมา^{๗๒} วิธีการฝึกคนให้เป็นผู้นำที่ดี ควรเริ่มตั้งแต่ให้บุคคลนั้นเริ่มการทำงานในระดับต้น สู่ระดับกลาง ไปจนระดับสูง ค่อย ๆ ไต่เต้าขึ้นสูงในระดับที่ต้องการเรียนรู้จากงานในทุกระดับขั้นการได้เรียนรู้จากรุ่นพี่ในการให้คำแนะนำปรึกษาส่งผลต่อการดำรงตนเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดี^{๗๓}

๕. การสัมมนา ผู้นำมีความจำเป็นต้องเข้าร่วมการสัมมนา^{๗๔} การสัมมนาเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ, การศึกษาด้านสันติวิธีในการทำงาน^{๗๕} การพัฒนาภาวะผู้นำควรจะเป็นแบบการพัฒนาโดยการอบรมสัมมนา พร้อมได้รับการศึกษาที่ถูกต้องเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่ดี^{๗๖} การประชุมสัมมนา แต่ผู้นำบางท่านส่งลูกน้องไปเข้าร่วมประชุมรับนโยบายมาปฏิบัติส่งผลทำให้ข้อมูลข่าวสารขาดความครบถ้วนและไม่สามารถปฏิบัติได้^{๗๗}

จากการการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น เป็นวิธีการที่มีความสำคัญมากกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ทั้งนี้ล้วนนำประโยชน์หลังการพัฒนามาปรับใช้กับการบริหารจัดการโรงเรียนได้เป็นอย่างดี สำหรับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ได้จากการศึกษาวิจัยนั้นประกอบด้วย

๑. การให้ความรู้การอบรมภาวะผู้นำ
๒. การศึกษาต่อ การสัมมนา

^{๗๐} สัมภาษณ์นายธนภัทร ทวีศรี, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๗๑} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.พิชิต พระพินิจ, อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จังหวัดเลย, ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๗๒} สัมภาษณ์ พระครูสมุห์อุทัย อสุภาโร, รองผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๗๓} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.พิชิต พระพินิจ, อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จังหวัดเลย, ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๗๔} สัมภาษณ์ พระครูโพธิภาณุธรรม, ผู้จัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๗๕} สัมภาษณ์ พระครูกาญจนสุตาภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๗๖} สัมภาษณ์ พระมหาบุญรอด มหาวีโร, อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๗๗} สัมภาษณ์ พระมหาเดชา สังขรุ่งเรือง, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

๓. การศึกษาดูงาน
 ๔. การใช้ระบบพี่สอนน้อง
 ๕. การสัมมนา
- ผู้วิจัยแจกแจงตารางความถี่ของการสัมภาษณ์เชิงลึก ไว้ดังนี้

ตารางที่ ๔.๔ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๑.	การศึกษาดูงาน	๑๓	๑,๔,๕,๖,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕,๑๖,๑๗
๒.	การให้ความรู้การอบรมภาวะผู้นำ	๖	๑,๔,๘,๑๓,๑๔,๑๗
๓.	การสัมมนา	๕	๕,๖,๗,๙,๑๖
๔.	การศึกษาค้นคว้า	๔	๘,๑๐,๑๑,๑๖
๕.	การใช้ระบบพี่สอนน้อง	๓	๒,๑๖,๑๗

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) มีการนำเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดอันดับความเหมาะสมจากมากไปน้อย ตามลำดับดังนี้

- ลำดับที่ ๑ ประเด็นด้านการศึกษาดูงาน
 ลำดับที่ ๒ ประเด็นด้านการให้ความรู้การอบรมภาวะผู้นำ
 ลำดับที่ ๓ ประเด็นด้านการสัมมนา

๒.๓ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีผลต่อลักษณะการทำงานและมีประสิทธิภาพในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

การบริหารจัดการที่เป็นที่นิยมนำมาใช้กับการลักษณะของการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่ยกมานี้คือทฤษฎีการบริหารจัดการกูลิคและเออร์วิค (Gulick and Urwick) กระบวนการจัดการประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๗ ประการ หรือเรียกว่า POSDCoRB ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

๑. การวางแผน (Planning) การวางแผนเป็นหลักการสำคัญมูลฐานของกระบวนการบริหารจัดการในโรงเรียนพระปริยัติธรรม ถือว่าแผนงานเป็นหลักและเป็นรากฐานของการทำงานทั้งปวง การวางแผนในรูปแบบการบริหารจัดการนั้นจะจัดเป็นแผนระยะสั้น หรือแผนระยะยาว รูปแบบของแผนงานประกอบด้วยวัตถุประสงค์ นโยบาย แนวปฏิบัติและมาตรฐานของงานซึ่งในการทำงานปรากฏกรอบขั้นตอนการปฏิบัติไว้ชัดเจนว่า จะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะใช้เงินเท่าไร (How Money) จะมอบหมายให้ใครทำ (Who) และจะกระทำเมื่อไหร่ (When) นอกจากนั้นการทำงานภายใต้คณะกรรมการของโรงเรียนกำกับดูแล

๒. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดงานควบคุมและบังคับบัญชา ในลักษณะหน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษา และหน่วยงานช่วย พร้อมทั้งกำหนด ช่วงการบังคับบัญชาไว้ด้วย ซึ่งรูปแบบดังกล่าวนี้ได้มีระเบียบตามสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ กำหนดโดยมหาเถรสมาคมไว้เรียบร้อยแล้ว พร้อมกับการจัดองค์การ คณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ เข้ามาดำเนินการตามลำดับขั้น เพื่อให้เกิดการสื่อสารเข้าใจในองค์การเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาและการติดต่อ

๓. การจัดบุคลากร (Staffing) ซึ่งเป็นกระบวนการสรรหาและคัดเลือกใน ๒ ระดับคือระดับผู้บริหารงานและผู้ปฏิบัติงาน อันได้แก่ ผู้จัดการ, ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูประจำ/ครูพิเศษ เนื่องจากต้องรับผิดชอบการบริหารจัดการโรงเรียนขึ้นกับผู้จัดการ ผู้ดำรงตำแหน่งนี้มาจากเจ้าอาวาส ได้รับการแต่งตั้งจากส่วนกลาง ในส่วนภูมิภาค ให้ผู้รับใบอนุญาตพิจารณาเสนอผู้ว่าราชการจังหวัด แต่งตั้งแล้วรายงานให้กรมการศาสนาทราบ ส่วนสายผู้สอน ครู จะเป็นพระภิกษุ สามเณร หรือคฤหัสถ์ก็ได้ สำหรับคฤหัสถ์ ต้องเป็นเพศชาย อายุไม่ต่ำกว่า ๒๐ ปีบริบูรณ์ ครูสอนวิชาพระปริยัติธรรม หมวดภาษาบาลี สำหรับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นจะต้องมีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปและชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายจะต้องมีวุฒิปริญญาโทขึ้นไป ครูสอนวิชาพระปริยัติธรรม หมวดพระธรรมวินัยและศาสนปฏิบัติ สำหรับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นจะต้องมีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปและชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายจะต้องมีวุฒิปริญญาโทขึ้นไป ส่วนเจ้าหน้าที่ให้ผู้จัดการแต่งตั้งโดยให้ความเห็นของกรมการศาสนา

๔. การอำนวยการ (Directing) เป็นขั้นตอนการสั่งการจากสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ผ่านคณะกรรมการโรงเรียนมายังผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มนั้น ๆ รับผิดชอบในลักษณะการสั่งการ ระเบียบ ข้อบังคับ คณะสงฆ์ กระทรวงศึกษาธิการ

๕. การประสานงาน (Coordinating) เป็นการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ โดยเฉพาะโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การประสานงานอันเป็นขั้นหนึ่งของรูปแบบการบริหารจัดการ กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติตามกำหนดเวลาและสถานที่ตลอดจนผู้รับผิดชอบ ทำให้ผู้เกี่ยวข้องทราบว่าในเวลาใด ใครทำอะไร ที่ไหน และทำอย่างไร เป็นการสะดวกทุกฝ่ายในการติดต่อประสานงานเกี่ยวกับการทำงานต่อไป

๖. การรายงาน (Reporting) ในการปฏิบัติงานหน้าที่ในโรงเรียนในแต่ละปีการศึกษา จะจัดทำกรรณการรายงานผลการปฏิบัติการประกันคุณภาพเป็นประจำปีและการประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน เริ่มจากการจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การสั่งการ การประสานงาน ต่อจากนั้นเป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ส่วนสายสนับสนุนหัวหน้าตามหน้าที่ต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายต้องติดตามผลว่า การสั่งการหรือมอบหมายให้แก่ผู้ร่วมงานนั้น ผลการปฏิบัติงานผ่านหรือไม่ผ่าน มีอุปสรรคและขัดข้องประการใด ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องและบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นการประเมินผลงานขององค์กร และประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานด้วย และจะได้เป็นข้อมูลในการจัดทำกรรณการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อสายการบังคับบัญชา และประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบด้วย

๗. งบประมาณ (Budgeting) รูปแบบการบริหารจัดการของโรงเรียน ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากกรมการศาสนาตามกำลังงบประมาณ และเป็นไปตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการศึกษาโรงเรียนกำหนด จากมูลนิธิบริจาคบ้าง เพื่อเพิ่มศาสนทายาทแก่พระพุทธศาสนา ซึ่งการจัดทำงบประมาณเป็นการวางแผนงานตามโครงการในการขอเงินเพื่อการจัดซื้อจัดจ้างหรือค่าใช้จ่าย และขั้นตอนที่สองคือการดำเนินกิจกรรมตามที่ได้รับงบประมาณที่ได้รับนั้น

กระบวนการบริหารงานตามแนวของเดมมิง (Deming) คือแบบ PDCA สรุปได้ดังนี้
๑) การวางแผน (Plan-P) ๒) การปฏิบัติตามแผน (Do-D) ๓) การตรวจสอบ (Check-C)
๔) การปฏิบัติ (Action-A)

กระบวนการบริหารงานทั้ง ๔ ขั้นตอนจะต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันไปไม่สิ้นสุดซึ่งเขียนได้ว่า (Plan-Do-Check-Action) PDCA ซึ่งเหมือนกับเป็นวงจรอันหนึ่งเรียกว่า วงจรเดมมิง (The Deming Cycle) วงจรหรือวงล้อ (PDCA) เป็นเครื่องมือการบริหารอย่างต่อเนื่องในการติดตามพัฒนาให้บรรลุเป้าหมาย โดยวงจรเดมมิงหรือ PDCA เป็นกระบวนการหนึ่ง ซึ่งสามารถที่จะนำมาใช้ได้เป็นอย่างดีในการควบคุมคุณภาพหรือการบริหารคุณภาพ สรุปได้ว่ากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีผลต่อลักษณะการทำงานและมีประสิทธิภาพของโรงเรียนนั้นต้องบริหารจัดการภายใต้เทคนิคกระบวนการบริหารจัดการของจัดการกฏิลิคและเออร์วิค หรือกระบวนการบริหารงานตามแนวของ เดมมิง (Deming) คือแบบ PDCA เพื่อการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อโรงเรียนทั้งหมดของกระบวนการดำเนินการผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ดังนี้

มุมมองของผู้บริหารโรงเรียน มีความเห็นว่าผู้ที่เป็ผู้นำในโรงเรียนจะต้องทุ่มเทและเอาใจใส่ด้านการบริหารจัดการจะทำให้งานดีขึ้นอย่างมาก การสัมภาษณ์ บุคคลบางคนที่ต้องเร่งเสริมศักยภาพ ผู้อำนวยการ/ผู้จัดการเข้าใจบริบทการศึกษาเป็นอย่างดีจะทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จได้ ตัวอย่างเช่น งานประกันคุณภาพ มีการพูดคุยแนวทางการบริหาร นโยบาย รู้ทันเรื่องหลักสูตรเตรียมความพร้อมเข้าสู่อาเซียน ปรับให้หลักสูตรเข้ากับโรงเรียนพระปริยัติธรรม เนื่องจากนักเรียนจบไปต้องสัมผัสกับส่วนอื่น โรงเรียนพระปริยัติธรรมการจัดการเรียนการสอนเหมือน สพฐ. ทุกอย่างแต่เพิ่มวิชาทางพุทธศาสนา ให้นักเรียนมีความรู้ทางศาสนาเป็นอย่างดี ครูในภาคบังคับต้องทราบเกณฑ์ประเมินการประกันคุณภาพเข้าร่วมอบรมด้านประกันคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ^{๗๘} รวมทั้งตัวผู้นำต้องมีภาวะผู้นำในตัวเองเป็นอย่างดี ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นด้านการตัดสินใจ การมอบหมายงาน กระบวนการติดตามผลงาน การสั่งงาน การควบคุมงานและการติดตามงาน ซึ่งเมื่อมีปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะได้แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ทันท่วงที^{๗๙} ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของพระเจริญ จิริปญโญ, ดร. ที่มีมุมมองว่าตัวผู้นำล้วนต่างมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำในตัวของตนเองเป็นอย่างดีแล้ว แต่เห็นว่าควรให้มีการอบรมผู้บริหาร โดยเริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลางและรวมทั้งผู้บริหารในระดับสูง และการอบรมต้องมีการบรรจุหลักสูตรของภาวะผู้นำเป็นโดยเฉพาะ เนื่องจากพระมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง โดยเฉพาะในด้านภาวะของผู้นำ ที่ตนเองบริหารจัดการวัดอยู่แล้วเป็น

^{๗๘} สัมภาษณ์ พระกิตติสารมณี, ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรญาณพรหมราชวิทยาลัย รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรญาณพรหมราชวิทยาลัย, เจ้าอาวาสวัดจุฬารัตนธรรมาราม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๒๓ มิถุนายน ๒๕๕๗.

^{๗๙} สัมภาษณ์ พระครูสมุห์อุทัย อัสกาโร, รองผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรญาณพรหมราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

สำคัญต้องคอยดูแลพระสงฆ์และสามเณรในวัด บางวัดมีพระสงฆ์และสามเณรเป็นจำนวนมาก ส่วนใหญ่ท่านมีความยึดมั่นถ้อยมั่นในตนเองระดับสูงมาก มีความเชื่อว่าสิ่งที่ตนเองทำทุก ๆ เรื่องถูกต้องที่สุด โดยขาดการมีส่วนร่วมและไม่ฟังความเชื่อ ความคิดของลูกน้องที่ตนเองดูแล และเห็นว่าการศึกษาคูงานก็มีความสำคัญอย่างมากสามารถนำมาบูรณาการกับการทำงานได้เป็นอย่างดี^{๘๐} แต่ในมุมมองของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กให้ความเห็นว่ากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต้องนำความรู้จากการศึกษาคูงานนอกสถานที่ต่าง ๆ และการที่ผู้นำต้องศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ^{๘๑} ซึ่งท่านผู้จัดการต่างมองว่าสิ่งที่เป็กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำต้องใช้ตามแนวคิดของ POSDCoRB และหลักของ ทฤษฎีปาปนิคสูตร (หลักปาปนิคธรรม ๓)^{๘๒} ใช้กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำจากข้อ ๒ ดังกล่าวข้างต้น คือการให้การอบรมด้านการเป็นผู้บริหารและของการศึกษาคูงานนำมาใช้กับการศึกษาวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ของโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด^{๘๓} ทั้งนี้ภาวะผู้นำที่ดีที่จะผลักดันให้ องค์การดำเนินไปอย่างถูกต้องตามทฤษฎีตะวันตกควรจะเป็น POSDCoRB ของลูเทอร์ กูลิคและ ลินดอลล์ เออร์วิก ซึ่งหมายถึง กระบวนการบริหาร ๗ ประการดังนี้ P=Planning หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร เพื่อให้งานบรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้ O=Organizing หมายถึง การจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงานตำแหน่งต่าง ๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน S = Staffing หมายถึง การจัดตัวบุคคล เป็นการบริหารงานด้านบุคลากรอันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน D=Directing หมายถึงการอำนวยการ นับตั้งแต่การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และควบคุมการปฏิบัติงาน Co=Coordinating หมายถึง การประสานงาน ประสานกิจการ ต่างต่าง ๆ ของหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน R=Reporting หมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน ว่าก้าวหน้าไปเพียงใด B=Budgeting หมายถึง การงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ บัญชีการใช้ จ่ายเงินการควบคุมและตรวจสอบด้านการเงิน ประยุกต์กับหลักธรรมคือ ทฤษฎีปาปนิคสูตร (หลักปาปนิคธรรม๓)^{๘๔} กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีผลต่อลักษณะการทำงานและมีประสิทธิภาพในโรงเรียนพระปริยัติธรรม ต้องมีกระบวนการตรวจสอบในระบบการทำงาน เพื่อให้ งานมีประสิทธิภาพ รวมทั้งใช้หลักธรรมาภิบาลในการทำงาน การเป็นผู้บริหารต้องมีความรู้ มีการศึกษาในระดับสูง เช่น การศึกษาที่จบในระดับปริญญาโท หรือในระดับปริญญาเอก เช่น

^{๘๐} สัมภาษณ์ พระเจริญ จิริปญโญ, ดร. รองผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัด พระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๘๑} สัมภาษณ์ พระครูศรีกิตติสุนทร, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัด กาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๘๒} สัมภาษณ์ พระครูโพธิกาญจธรรม ,ผู้จัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัด กาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๘๓} สัมภาษณ์ พระครูกาญจนสุตารณ, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๘๔} สัมภาษณ์ พระมหาบุญรอด มหาวีโร, อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

หากโรงเรียนของท่านจะขยายโอกาสในการเปิดรับนักศึกษาในระดับที่สูงขึ้น แต่ผู้บริหารหรือผู้นำในโรงเรียนยังไม่จบการศึกษาในระดับนั้น ๆ จะทำให้ผู้มาศึกษาหรือผู้ปกครองขาดความศรัทธา การยอมรับ และความน่าเชื่อถือ ความจำเป็นอีกข้อคือการมีประสบการณ์ในการทำงานในด้านนั้น ๆ มาพอสมควร การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์เป็นสิ่งที่สำคัญ^{๘๕}

ในทัศนะของผู้ปฏิบัติงานต่างมีมุมมองที่ความเห็นต่อกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีผลต่อลักษณะการทำงานและมีประสิทธิภาพในโรงเรียน ดังนี้

การปรับกระบวนการทัศน์ด้านความคิดของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารไม่ควรยึดติดกับการเป็นพระ เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ด้วยการอบรมสัมมนา การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ และการขอรับงบประมาณเพิ่มเติมจากสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเพื่อการบริหารจัดการที่ดีต่อโรงเรียน ท้นการเปลี่ยนแปลงตามสังคมของโลก^{๘๖} ควรนำกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยวิธีการอบรมสัมมนาและการศึกษาดูงานมาบูรณาการเข้ากับสิ่งที่อยู่ในหน่วยงานและองค์กรของเรา^{๘๗} พัฒนาผู้นำให้มีประสิทธิภาพด้านการบริหารแต่ในด้านคุณธรรมจริยธรรมในระบบการจัดการ พระปริยัติธรรมมีความโดดเด่นและมีอัตลักษณ์และบริบทด้านนี้เรียบร้อยแล้ว^{๘๘} นำผลของการศึกษาดูงานมาบูรณาการเข้ากับสิ่งที่อยู่ในหน่วยงาน^{๘๙} กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีของลูเทอร์ กุลิกและลินดอลล์ เออร์วิก คือการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับหลักธรรมได้เป็นอย่างดี จะทำให้โรงเรียนก้าวหน้าซึ่งกระบวนการจัดการนี้เป็นที่ยอมรับของวงการทั่วไปอย่างกว้างขวาง สามารถนำมาประยุกต์ได้ในกิจการในหน่วยงานนี้ได้^{๙๐}

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่ส่งเสริมให้ผู้นำได้รับความรู้และอบรมต่าง ๆ ทั้งนี้ครูต้องใช้ขั้นต้นในการสอนและมีความเมตตา กรุณา ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการบริหารโรงเรียน^{๙๑} กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่ส่งเสริมให้ผู้นำได้รับมาจากการศึกษาดูงานและการอบรม แต่ต้องสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งทั้งนี้ผู้อำนวยการและผู้จัดการไม่มีการหมกมุ่นในการบริหารจัดการ

^{๘๕} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.พิชิต พระพินิจ, อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จังหวัดเลย, ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๘๖} สัมภาษณ์ นายวิชา สิงห์จันทร์, นักศาสนการ โรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๘๗} สัมภาษณ์ นายบุญสี เทียงธรรม, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๘๘} สัมภาษณ์ นางนาตยา พุทธา, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๘๙} สัมภาษณ์ นางกัลยา พลศรี, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๙๐} สัมภาษณ์ พระมหาเดชา สังขรุ่งเรือง, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๙๑} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติชัยการ, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

โรงเรียน^{๙๒} ในมุมมองของครูผู้สอนและปฏิบัติงานเห็นว่ากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำควรเริ่มจาก ๑. ต้องมีความหลากหลายในการยืดหยุ่นของบริหารงานในโรงเรียน ๒. ผู้บริหารต้องกระจายงานบริหารคน บริหารความสำเร็จคือการติดตามงาน เน้นความสำเร็จของงานโดยใช้องค์ประกอบเรื่องการอบรมและการศึกษาดูงาน ๓. การทำงานเป็นทีมร่วมกันกับคนอื่น^{๙๓}

ผู้วิจัยแจกแจงตารางความถี่ของการสัมภาษณ์เชิงลึก ไว้ดังนี้

ตารางที่ ๔.๕ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีผลต่อลักษณะการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๑.	การบริหารจัดการ	๙	๑,๒,๓,๖,๗,๙,๑๐,๑๑,๑๒
๒.	การอบรม/สัมมนา	๗	๓,๖,๘,๙,๑๑,๑๒,๑๔
๓.	การศึกษาดูงาน	๕	๔,๕,๗,๑๑,๑๔
๔.	หลักคุณธรรมจริยธรรม พรหมวิหาร ๔ , หลักธรรมาภิบาล	๔	๖,๑๓,๑๕,๑๗
๕.	ความยืดหยุ่นในการบริหาร	๑	๑๑
๖.	การตรวจสอบในระบบงาน	๑	๑๗

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) มีการนำเสนอกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดอันดับความเหมาะสมจากมากไปน้อย ตามลำดับดังนี้

ลำดับที่ ๑ ประเด็นด้านการบริหารจัดการ

ลำดับที่ ๒ ประเด็นด้านการอบรม/สัมมนา

ลำดับที่ ๓ ประเด็นด้านการศึกษาดูงาน

^{๙๒}สัมภาษณ์นางภัทราพร นพรัตน์, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๙๓}สัมภาษณ์นายธนภัทร ทวีศรี, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

๒.๔ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมต่อลักษณะผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน่วยงาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมต่อลักษณะผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน่วยงาน จากทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำของการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเหมาะสมต่อลักษณะผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพระดับมาก ผู้วิจัยเรียบเรียงจากระดับมากไปน้อยดังนี้

ผู้นำคือตัวจักรที่ต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวเรือใหญ่ในการพัฒนาและมีความรู้เหมาะสม สร้างวิสัยทัศน์การเป็นผู้นำโรงเรียนให้ได้จึงถือว่าเป็นผู้บริหารที่ดี จึงมีความเห็นว่ายู่ในระดับมาก^{๙๔} ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นในระดับปานกลางทำให้การทำงานทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถคาดการณ์อนาคตในโรงเรียนได้ว่าจะเป็นอย่างไร และพร้อมนำการเปลี่ยนแปลงเสมอ เช่นปัจจุบันที่นักเรียนมาศึกษาในโรงเรียนน้อย โรงเรียนต้องการบริหารจัดการใช้กลยุทธ์แบบเข้าถึง หรือติดต่อบ้านที่เคยส่งลูกมาเรียนแล้ว เป็นการสร้างเครือข่ายของโรงเรียนกับบ้าน การทำประชาสัมพันธ์ ออกสื่อวิทยุร่วมกับสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ และการส่งจดหมายตามโรงเรียนต่างๆ หากมีความประสงค์จะเปลี่ยนเส้นทางการศึกษา วิธีการที่แตกต่างที่ดีอยู่แล้วคือผู้นำที่ประกอบด้วยด้านคุณธรรมเป็นหลัก ส่งผลให้ผู้ปกครองมีความอุ่นใจว่าเมื่อเด็กมาศึกษาที่โรงเรียนนี้แล้วเด็กจะไม่ติดยา / เกม และสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ^{๙๕} ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลเช่นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง พระพุทธชินวงศ์มองกว้าง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ผู้นำต้องมีวิธีการจัดการที่แตกต่างอันส่งผลต่อการทำงาน เกิดความกล้าที่จะทำงาน การให้ความสำคัญกับการมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก และหากผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเกิดความเหมาะสมต่อองค์กรอย่างมากที่สุด สามารถนำมาบูรณาการประยุกต์ให้กับหลักธรรมได้จะเป็นเรื่องดีมากต่อโรงเรียน^{๙๖} ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมในระดับมากแต่ต้องที่เน้นระบบประชาธิปไตย การแสดงความคิดเห็นได้ จึงจะสามารถทำให้การบริหารจัดการดีขึ้น และการเป็นมิตรในการทำงานร่วมกัน^{๙๗} ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมมากในทัศนะของตนเอง เพื่อการเป็นผู้นำในโลกของการเปลี่ยนแปลงเพราะฉะนั้นผู้นำต้องมีการพัฒนาให้เหมาะสมตามเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตามกระแสของสังคม ประเทศชาติต่อไป^{๙๘} ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยกับการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรอย่างมาก สิ่งที่ต้องแก้ไขและปรับปรุง ควรใช้ความยืดหยุ่นในการทำงาน หากตึงมากลูกน้องจะไม่ได้ใจ ควรเป็นการทำงานแบบรุ่น

^{๙๔} สัมภาษณ์ พระกิตติสารมณี, ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณราชวิทยาลัย รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณราชวิทยาลัย, เจ้าอาวาสวัดชูจิตธรรมาราม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๒๓ มิถุนายน ๒๕๕๗.

^{๙๕} สัมภาษณ์ พระครูสมุห์อุทัย อัสกาโร, รองผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๙๖} สัมภาษณ์ พระเจริญ จิตปณฺโญ, ดร. รองผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๙๗} สัมภาษณ์ พระครูศรีกิตติสุนทร, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๙๘} สัมภาษณ์ พระครูโพธิกาญจธรรม, ผู้จัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

พี่สอนน้อง โดยการว่ากล่าวตักเตือนไม่มีการลงโทษที่รุนแรงจนเกินไป^{๙๙} ผู้นำมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์กรในระดับมากเป็นอย่างยิ่ง ถ้าผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการบริหารแล้ว องค์กรจะพัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล^{๑๐๐} มุมมองของผู้ปฏิบัติงาน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมต่อลักษณะการทำงานอยู่ในระดับมาก แต่ทั้งนี้ขึ้นกับผู้อำนวยความสะดวกของแต่ละโรงเรียน ที่ต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น งบประมาณที่ได้รับมาน้อยในแต่ละปีการศึกษา เมื่อจำนวนนักเรียนที่มาสมัครเรียนน้อยจะมีวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างไร และควรให้อิสระภาพในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับบุคลากรในโรงเรียนด้วย^{๑๐๑} การกระตุ้นให้บุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาามีเจตคติที่ดีต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นแบบอย่างของการมีอิสระภาพในการปฏิบัติงาน และเป็นแบบอย่างของการมีความยุติธรรมมาใช้ในการทำงาน แต่ที่นี้ขาดด้านงบประมาณในการบริหารจัดการ^{๑๐๒} การเปลี่ยนแปลงที่มีความเหมาะสมต่อลักษณะการทำงานในหน่วยงานคือแบบอย่างของสันติภาพและสิทธิมนุษยชน และเป็นแบบอย่างของการมีความยุติธรรมมาใช้ในการทำงาน ซึ่งมีความเหมาะสมมากในการทำงานในยุคปัจจุบัน^{๑๐๓} ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้งานดีขึ้น เทคโนโลยี ที่ต้องนำมาประยุกต์ใช้ ทำให้รับข้อมูลข่าวสารได้เร็วขึ้นทำให้การทำงานดีขึ้น มีอิสระภาพในการทำงาน ผู้นำนี้ยังคงซึ่งความยุติธรรมในการพัฒนาองค์กรได้เป็นอย่างดี^{๑๐๔} เห็นว่ามีความเหมาะสมต่อการบริหารโรงเรียนแต่ให้ดำเนินงานแบบค่อยเป็นค่อยไปให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและรู้เช่น คอมพิวเตอร์ ไลน์ให้ใช้ให้เป็นไม่ใช่ให้ติด ให้ผู้ปฏิบัติงานรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ประยุกต์นำส่วนที่มาในการทำงาน^{๑๐๕} มีความเหมาะสมต่อการบริหารโรงเรียนในระดับปานกลาง เนื่องจากมีความเห็นว่าเมื่อเกิดการ

^{๙๙} สัมภาษณ์ พระครูกาญจนสุตาภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๐๐} สัมภาษณ์ พระมหาบุญรอด มหาวิโร, อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๐๑} สัมภาษณ์ นายวิชา สิงห์จันทร์, นักศาสนการ โรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๐๒} สัมภาษณ์ นายบุญสี เทียงธรรม, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๐๓} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติชัยการ, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๐๔} สัมภาษณ์ พระมหาเดชา สังขรุ่งเรือง, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๐๕} สัมภาษณ์ นางภัทราพร นพรัตน์, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

เปลี่ยนแปลงไปเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้นทำให้โรงเรียนเจริญขึ้นจากเดิมแต่อย่างค่อยเป็นค่อยไป^{๑๐๖} สังคมไทยใช้ได้บางทฤษฎีเป็นองค์ประกอบหนึ่งกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จของงานเคารพในสิทธิในเพื่อนร่วมงาน ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องใช้การบริหารงานได้แต่ไม่สามารถซื้อใจลูกน้องได้ การสั่งการสั่งงาน จะขาดความเคารพและเชื่อถือ^{๑๐๗} เนื่องจากสภาพแวดล้อมตามกระแสสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำมีความจำเป็นในระดับมากและต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานและมีการปรับเปลี่ยนตนเองให้ทันต่อสถานการณ์ในทุกยุคทุกสมัย^{๑๐๘}

ผู้วิจัยแจกแจงตารางความถี่ของการสัมภาษณ์เชิงลึก ไว้ดังนี้

ตารางที่ ๔.๖ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๑.	ระดับมากที่สุด	๔	๑,๓,๕,๗
๒.	ระดับมาก	๖	๔,๖,๘,๑๐,๑๒,๑๗
๓.	ระดับปานกลาง	๕	๒,๙,๑๑,๑๒,๑๓
๔.	ไม่แสดงความคิดเห็น	๒	๑๖,๑๘

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) มีการนำเสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อลักษณะการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดอันดับความเหมาะสมจากมากไปน้อย ตามลำดับดังนี้

ลำดับที่ ๑ ประเด็นด้านมาก

ลำดับที่ ๒ ประเด็นด้านปานกลาง

ลำดับที่ ๓ ประเด็นด้านมากที่สุด

^{๑๐๖} สัมภาษณ์ นางกัลยา พลศรี, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๐๗} สัมภาษณ์ นางนาตยา พุทธา, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๐๘} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.พิชิต พระพินิจ, อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จังหวัดเลย, ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

๓. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี, สังฆโสภณสูตร และหลักปาปณิกธรรม ๓ ของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี, สังฆโสภณสูตร และหลักปาปณิกธรรม ๓ ของบุคลากร

มุมมองของผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรควรเป็นหลักธรรมดังนี้ หลักปาปณิกธรรม ๓ เป็นอันดับแรก นอกนั้นเห็นว่าเป็นองค์ประกอบของผู้นำทุกข้อ แต่มีความสำคัญทุกตัวสำหรับผู้บริหาร^{๑๐๙} เริ่มจาก หลักปาปณิกธรรม ๓ รองลงมาด้านสังฆโสภณสูตร และน้อยที่สุดคือด้านคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี^{๑๑๐} หลักปาปณิกธรรม ๓ ๒. สังฆโสภณสูตร และ ๓. คุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี^{๑๑๑} หลักปาปณิกธรรม ๓ เป็นข้อแรก ข้อ ๒. คือสังฆโสภณสูตร ข้อ ๓. คุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี^{๑๑๒} หลักธรรมตามลำดับความสำคัญดังนี้คือ หลักปาปณิกธรรม ๓ สังฆโสภณสูตร และคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี^{๑๑๓} คุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐีเป็นอันดับแรก อันดับต่อมาคือ หลักปาปณิกธรรม ๓ และ ๓. สังฆโสภณสูตร^{๑๑๔} หลักปาปณิกธรรม ๓ อันดับหนึ่ง ข้อ ๒. คือหลักสังฆโสภณสูตร และ๓. คุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี^{๑๑๕} หลักธรรมด้านสังฆโสภณสูตร สามารถนำมาปรับใช้กับโรงเรียนมากที่สุด โดยเฉพาะข้อที่กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ต้องมีคือด้านวิสารโท หมายถึงการเป็นผู้แก้แค้น เป็นผู้องอาจในการเผชิญปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถบริหารจัดการกิจการงานได้ดี ทั้งนี้ ผู้บริหารในโรงเรียนต้องมีวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรจึงจะสามารถช่วยการบริหารงานได้ดี ดังนั้น หลักธรรมของพระพุทธเจ้าสามารถนำมาปรับใช้กับคนในองค์กรได้เป็นอย่างดี เพื่อที่คนในหน่วยงานสามารถปรับตัวเข้ากับการทำงานซึ่งกันและกันได้^{๑๑๖} หลักปาปณิกธรรม ๓ อันดับหนึ่ง ข้อ ๒. คือสังฆโสภณสูตร และข้อ ๓. คุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี^{๑๑๗}

^{๑๐๙} สัมภาษณ์ พระกิตติสารมณี, ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณราชวิทยาลัย, เจ้าอาวาสวัดจุฬารัตนาราม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๒๓ มิถุนายน ๒๕๕๗.

^{๑๑๐} สัมภาษณ์ พระครูสมุห์อุทัย อสุภาโร, รองผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๑๑} สัมภาษณ์ สัมภาษณ์ พระเจริญ จิริปัญโญ, ดร. รองผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๑๒} สัมภาษณ์ พระครูศรีกิตติสุนทร, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๑๓} สัมภาษณ์ พระครูโพธิญาณธรรม, ผู้จัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๑๔} สัมภาษณ์ พระครูกาญจนสุตาภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๑๕} สัมภาษณ์ พระมหาบุญรอด มหาวีโร, อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๑๖} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.พิชิต พระพินิจ, อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จังหวัดเลย, ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๑๗} สัมภาษณ์ พระราชวรมณี คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๓ พฤษภาคม ๒๕๕๗

จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ในฐานะผู้บริหาร ต่างมีความเห็นที่ตรงกันว่าหลักพุทธธรรมที่สำคัญอันดับแรกคือ หลักปาปนิกรรม ๓ มากที่สุด รองลงมาคือด้านสังฆโสภณสูตร และด้านคุณธรรมท่านอนาถปิณฑะเศรษฐี เป็นในระดับน้อยที่สุด ทั้งนี้เนื่องจาก หลักปาปนิกรรม ๓ เป็นหลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารจัดการอย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารไม่ว่าหน่วยงานใดก็ตาม นำหลักการบริหารจัดการด้วยทฤษฎีตะวันตกมาบูรณาการหลักพุทธธรรมส่งผลดีต่องานอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้นำที่ดีที่ต้องนี้คือ ๑. ด้านจักขุมา การเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองการณ์ไกล มีความคิดสร้างสรรค์ มีการวางแผนที่ดีในการทำงาน ๒. ด้านวิรุโรรห ผู้นำที่ดีควรจะมีความรู้ ความเข้าใจในระบบการทำงานในหน่วยงานหรือในองค์กร เพื่อการบริหารงานในองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ๓. ด้านนิสสยสัมปันโน มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อันเป็นหัวใจของการประสานงาน การสื่อสารในองค์กร รู้เข้าใจในการทำงานสร้างความมีมิตรไมตรีที่ดีต่อกันอันส่งผลให้งานสำเร็จอย่างราบรื่นจากทุกหน่วยงาน รวมทั้งทราบความต้องการของบุคคลในหน่วยงาน รับฟังปัญหาในการทำงาน ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงต้องควรมีคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมดังกล่าวข้างต้นมากที่สุด

มุมมองของนักปฏิบัติงาน พบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมควรเรียงความสำคัญดังนี้ ด้านปาปนิกรรม ๓ รองลงมาด้านสังฆโสภณสูตร และน้อยที่สุดคือด้านคุณธรรมท่านอนาถปิณฑะเศรษฐี ที่จะสามารถนำมาปรับใช้กับโรงเรียนได้ทุก ๆ งาน^{๑๑๘} หลักปาปนิกรรม ๓ ข้อแรก ข้อ ๒. คือด้านคุณธรรมท่านอนาถปิณฑะเศรษฐี และ ๓. สังฆโสภณสูตร^{๑๑๙} หลักปาปนิกรรม ๓ ในแง่ของการมีวิสัยทัศน์ ๒. สังฆโสภณสูตร ในด้านการแก้ปัญหาในการทำงาน ๓. คุณธรรมท่านอนาถปิณฑะเศรษฐีคือการเสียสละ^{๑๒๐} ๑.หลักปาปนิกรรม ๒ คุณธรรมท่านอนาถปิณฑะเศรษฐี ๓.สังฆโสภณสูตร^{๑๒๑}ในทัศนะเริ่มต้นคิดว่า หลักปาปนิกรรม ๓ รองลงมาคือสังฆโสภณสูตร และ๓.คุณธรรมท่านอนาถปิณฑะเศรษฐี^{๑๒๒} อีกมุมมองคือหลักสังฆโสภณสูตร ๒. หลักปาปนิกรรม ๓ และ ๓. คุณธรรมท่านอนาถปิณฑะเศรษฐี^{๑๒๓} มีความเห็นว่าควรเริ่มจากหลักปาปนิกรรม ๓ ๒. สังฆโสภณสูตร และ ๓. คุณธรรมท่านอนาถปิณฑะเศรษฐี^{๑๒๔} ในมุมมองเห็นว่าหลักคุณธรรมท่านอนาถปิณฑะเศรษฐีสำคัญที่สุด^{๑๒๕}

^{๑๑๘} สัมภาษณ์ นายวิชา สิงห์จันทร์, นักศาสนการ โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๑๙} สัมภาษณ์นายธนภัทร ทวีศรี, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๒๐} สัมภาษณ์นางภัทราพร นพรัตน์, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๒๑} สัมภาษณ์ นางกัลยา พลศรี, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๒๒} สัมภาษณ์ พระมหาเดชา สังขรุ่งเรือง, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๒๓} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติชัยการ, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๒๔} สัมภาษณ์ นางนิตยา พุทธา, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๒๕} สัมภาษณ์ พระสุริยะ ดั่งชนะ, นักศาสนการ โรงเรียนพระปริยัติธรรม กิตติยารามวิทยา จังหวัดอ่างทอง, ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๕๗. สัมภาษณ์

จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ในฐานะผู้ปฏิบัติงาน ต่างมีความเห็นตรงกันว่าหลักพุทธธรรมที่สำคัญอันดับแรกคือด้านคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี และด้านสังฆโสภณสูตรในระดับมากที่สุด และด้าน หลักปาปณิกกรรม ๓ ในระดับน้อยที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองเห็นว่าต้องการผู้นำที่มีคุณธรรมแบบท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐีมากที่สุดในการปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติงานสังกัดอยู่ รองลงมาคือในสังฆโสภณสูตร ซึ่งผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ขับเคลื่อนให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางที่กำหนดและเป็นไปวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียน เพื่อพัฒนาให้เจริญรุ่งเรืองต่อไป

ตารางที่ ๔.๗ คุณลักษณะภาวะผู้นำตามคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี, สังฆโสภณสูตรและหลักปาปณิกกรรม ๓ ของบุคลากร (ผู้บริหาร)

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๑.	คุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี	๗	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗
๒.	หลักปาปณิกกรรม ๓	๘	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘
๓.	สังฆโสภณสูตร	๗	๑,๒,๓,๔,๖,๗,๘

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) มีการนำเสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี, สังฆโสภณสูตร และหลักปาปณิกกรรม ๓ ของบุคลากรในมุมมองของผู้บริหาร ผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดอันดับความเหมาะสมจากมากไปน้อย ตามลำดับดังนี้

ลำดับที่ ๑ ประเด็นด้าน หลักปาปณิกกรรม ๓

ลำดับที่ ๒ ประเด็นด้านสังฆโสภณสูตร

ลำดับที่ ๓ ประเด็นด้านคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี

ตารางที่ ๔.๘ คุณลักษณะภาวะผู้นำตามคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี, สังฆโสภณสูตรและหลักปาปณิกธรรม ๓ ของบุคลากร (ผู้ปฏิบัติงาน)

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๑.	คุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี	๙	๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕,๑๖,๑๗,๑๘
๒.	หลักปาปณิกธรรม ๓	๗	๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕,๑๖
๓.	หลักสังฆโสภณสูตร	๘	๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕,๑๖,๑๗

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) มีการนำเสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำตามคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี, สังฆโสภณสูตรและหลักปาปณิกธรรม ๓ ของบุคลากรในมุมมองของผู้ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดอันดับความเหมาะสมจากมากไปน้อย ตามลำดับดังนี้

ลำดับที่ ๑ ประเด็นด้านคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี

ลำดับที่ ๒ ประเด็นด้านสังฆโสภณสูตร

ลำดับที่ ๓ ประเด็นด้านหลักปาปณิกธรรม ๓

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี, สังฆโสภณสูตร, หลักปาปณิกธรรม ๓ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

มุมมองของผู้บริหาร มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี, สังฆโสภณสูตร, หลักปาปณิกธรรม ๓ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ พบว่าผู้บริหารหรือผู้จัดการ, ผู้อำนวยการ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรมีการพัฒนาในด้านจักขุมา ด้านวิยัตโต และด้านวิรุโ^{๑๒๖} สอดคล้องกับความเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้ที่ปฏิบัติงานสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำควรเริ่มจากด้านปาปณิกธรรม ๓ ด้านจักขุมา และด้านนิสสยสัมปโน และสังฆโสภณสูตรเป็นสิ่งสำคัญในระดับรองลงมา มองที่ความสำคัญในด้านวินีโต ๒. ด้านวิยัตโต ๓. ด้านวิสารโท บริหารจัดการกิจการงานได้ดี ลำดับสุดท้ายคือด้านคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี ซึ่งสามารถนำส่วนดีของแต่ละข้อกำหนดขึ้นมาเพื่อจัดทำรูปแบบต่อไป^{๑๒๗}

^{๑๒๖} สัมภาษณ์ พระครูกิตติสารมณี, ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏราชวิทยาลัย รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชวิทยาลัย, เจ้าอาวาสวัดจุฬารัตนาราม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๒๓ มิถุนายน ๒๕๕๗.

^{๑๒๗} สัมภาษณ์ พระครูสมุห์อุทัย อัสสุโกโร, รองผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

ทัศนคติบางท่านกล่าวว่ารูปแบบการพัฒนาของผู้นำโรงเรียน ควรเริ่มจากการมีวิสัยทัศน์คือในด้าน จักขุมา รองลงมาคือด้านวิรุโ ด้านนิสสยสัมปันโน ด้านวิยัตโต ด้านวินีโต ด้านวิสาร์โท พหุสุโต ธัมมา นุธัมมปฏิปันโน และด้านคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี สามารถนำส่วนดีของแต่ละข้อขึ้นมาใน การกำหนดรูปแบบ^{๑๒๘} ผู้บริหารที่ดีต้องนำรูปแบบการพัฒนาด้านจักขุมา, ด้านวินีโต, ด้านนิสสยสัม ปันโน^{๑๒๙} ในฐานะที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารจัดการในโรงเรียนเห็นว่าด้านจักขุมาเป็นสิ่งสำคัญอันดับ ต้น ๆ ในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะอยู่ในองค์กรใด ๆ ก็ตามยิ่งหากด้านการศึกษาด้วยยิ่งแล้วจะเห็นว่า หากผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ คงไม่สามารถนำพาโรงเรียนก้าวทันคุณภาพและมาตรฐานต่างๆ ตาม ระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการได้ ด้านวิยัตโต, ด้านนิสสยสัมปันโน และคุณธรรมท่านอนาถ บิณฑิกะเศรษฐี มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และการมีเจตคติในทางที่ดีต่อองค์การ^{๑๓๐} บางมุมมองของ ผู้บริหารบางท่านสะท้อนว่าต้องเริ่มจากด้านการมีคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี คือมีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ขยันและมีสติปัญญาเป็นเลิศ ตามมาด้วยด้านจักขุมา, ด้านนิสสยสัมปันโน และด้าน ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในเรื่องของการมีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเจตคติที่ดีต่อ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีความยุติธรรมในการทำงาน^{๑๓๑} หลัก ปาปนิกรธรรม ๓, ด้านสังฆโสภณสูตร และด้านคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐีมีความเหมาะสม เป็นอย่างยิ่งเพราะจะทำให้องค์กรพัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๓๒} จากทัศนคติ บางท่านว่าควรสร้าง รูปแบบภาวะผู้นำโดยใช้กระบวนการที่บูรณาการอย่างเป็นองค์รวมโดยมีไตรสิกขาเป็นแกนสะท้อน ภาพของปริยัติ ปฏิบัติ และปฏิเวธ เป็นกระบวนการที่เป็นการพัฒนาที่เป็นการพัฒนาดน สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ไปพร้อมกันและเกื้อกูลกันทุกภาคส่วน ทำให้สร้างผู้นำมีลักษณะที่ผู้ศรัทธา นำพากระตุ้นให้ผู้ตามที่จะเข้ามาร่วมมือเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น^{๑๓๓} ควรเน้น สังฆโสภณสูตร ด้านวิสาร์โท ภายใต้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบวกกับการบริหารจัดการของโรงเรียน พระปริยัติธรรมภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบัน^{๑๓๔}

ผู้วิจัยจึงนำเสนอในแผนภาพแสดงที่ ๔.๑ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม ของบุคลากร (ผู้บริหาร) ดังนี้

^{๑๒๘} สัมภาษณ์ พระเจริญ จิริบุญโญ, ดร. รองผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๒๙} สัมภาษณ์ พระครูศรีกิตติสุนทร, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัด กาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

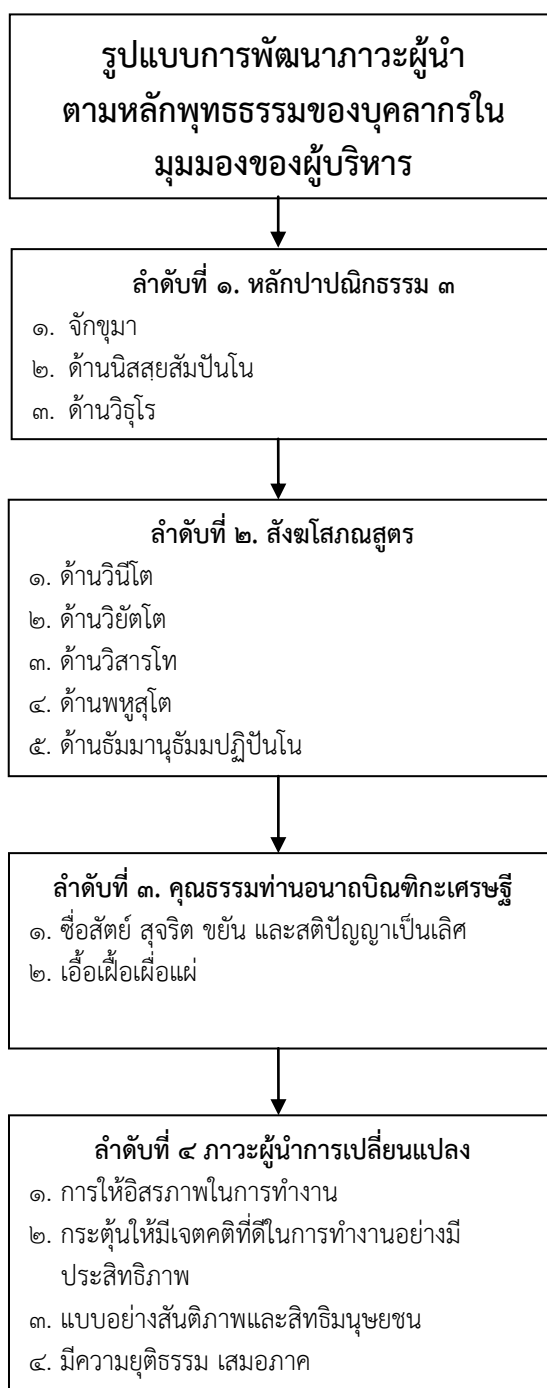
^{๑๓๐} สัมภาษณ์ พระครูโพธิกาญจธรรม, ผู้จัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัด กาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๓๑} สัมภาษณ์ พระครูกาญจนสุตาภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๓๒} สัมภาษณ์ พระมหาบุญรอด มหาวิโร, อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๓๓} สัมภาษณ์ พระราชวรมนี, ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๕๗

^{๑๓๔} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.พิชิต พระพินิจ, อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จังหวัดเลย, ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๗.



แผนภาพที่ ๔.๑ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร (ผู้บริหาร)

จากแผนภาพ ๔.๑ เป็นข้อมูลจากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักคุณธรรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำมากที่สุดอันดับแรกคือด้านปาปณิกธรรม ๓ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าคุณธรรมที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากที่สุดด้านจกขุมมา การมีวิสัยทัศน์ที่ผู้นำจำเป็นต้องมีเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ฝันให้ได้สร้างแนวทางสู่อนาคต ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จส่วนใหญ่แล้วจะมีความฝัน วิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล การมองก่อนยอมทำให้สำเร็จก่อนคนอื่น ด้านนิสสัยสัมปันโน ที่ขาดไม่ได้เลยคือการมีมนุษยสัมพันธ์ ความเข้าอกเข้าใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจได้ สร้างกลยุทธ์การสื่อสารทุกช่องทางทุกระดับ ทักษะการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญมากในปัจจุบัน เพื่อสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นทุกฝ่ายนั่นเองล้วนเป็นสิ่งผู้นำต้องให้ความสำคัญในอันดับต้น ๆ และด้านวิรุโ ผู้บริหารโรงเรียนต้องคำนึงถึงหลักความชำนาญในงาน รู้จักวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบสิ่งที่ผู้นำต้องใช้คนทำงานที่สำคัญต้องให้ตรงกับคุณสมบัติของเขาที่มี ดังคำที่กล่าวว่า การใช้คนให้ ตรงกับงาน “Put the right man on the right job” คุณธรรมที่ผู้บริหารให้ความสำคัญรองลงมาคือ สังฆโสภณสูตร โดยมีการเรียงตามลำดับคือด้านวิยัตโต ผู้นำที่ดีต้องมีทักษะในการบริหารจัดการงานที่ดี พัฒนาตนเองสม่ำเสมอ สามารถช่วยเหลือปัญหาต่าง ๆ ในแต่ละสถานการณ์ในการปฏิบัติงานได้ และมีความฉลาดหลักแหลมในการปฏิบัติงาน ด้านวินีโต ผู้นำต้องมีการสนับสนุนการทำงานให้มีระเบียบแบบแผน ส่งเสริมการพัฒนา พัฒนางานและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สามารถใช้วัตรกรรมการบริหารจนเกิดคุณภาพผลงานสูงขึ้น ด้านวิสารโท ท่านต้องกล้าเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จัดระบบในองค์กร ทำงานที่ท้าทายให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพด้านพหุสุโต และด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน ลำดับที่ ๓ คือหลักคุณธรรมท่านอนาถปิณฑิกะเศรษฐี โดยเรียงลำดับคือ ชื่อสัตย์ สุจริต ขยัน และมีสติปัญญาเป็นเลิศเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และ ทุกข้อล้วนที่ผู้นำมองเห็นว่ามีสำคัญและจำเป็นอย่างสูงสุด เป็นส่วนส่งเสริมให้เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วน ส่วนหลักธรรมสุดท้ายคือด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้แก่การคำนึงถึงการให้อิสระภาพในการทำงานทุกภาคส่วนไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม การควบคุมแต่คุณภาพของงานไม่เข้มงวดมากเกินไปจนคนทำงานอึดอัดเกิดภาพลบทำให้ผู้ร่วมงาน ไม่อยากร่วมงาน และผู้นำต้องมีกระบวนการและมีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเจตคติที่ดีต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในทางบวกสม่ำเสมอ รวมทั้งผู้นำต้องดำรงสถานะให้เป็นแบบอย่างสันติภาพและสิทธิมนุษยชน การเคารพสิทธิของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ก้าวร้าวงานซึ่งกันและกัน และที่ขาดไม่ได้คือมีความยุติธรรมเสมอภาคในการทำงาน นำมาสู่ความเป็นคุณภาพและมาตรฐานของงานในโรงเรียน

ผู้วิจัยแจกแจงตารางความถี่ของข้อมูลเชิงลึกไว้ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๙ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักคุณธรรมทำนอกรบิณฑิกะเศรษฐิ, สัังฆโสภณ
สูตร, หลักปาปณิกรรม ๓ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับโรงเรียน
ของผู้บริหาร

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๑.	หลักปาปณิกรรม ๓	๘	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘
	๑.๑ ด้านจักขุมา	๖	๑,๒,๓,๔,๕,๗
	๑.๒ ด้านนิสสยสัมปันโน	๕	๒,๓,๔,๕,๗
	๑.๓ ด้านวิรุโ	๒	๑,๓
๒.	สังฆโสภณสูตร	๗	๑,๒,๓,๔,๕,๗,๘
	๒.๑ ด้านวิยัตโต	๔	๑,๒,๓,๕
	๒.๒ ด้านวินีโต	๓	๑,๒,๓
	๒.๓ ด้านวิสาร์โท	๓	๒,๓,๘
	๒.๔ ด้านพหุสุโต	๑	๓
	๒.๕ ด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน	๑	๓
๓.	คุณธรรมทำนอกรบิณฑิกะเศรษฐิ	๕	๒,๓,๕,๖,๗
	๓.๑ ชื่อสัตย์ สุจริต ขยันและมี สติปัญญาเป็นเลิศ	๑	๖
	๓.๒ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่	๑	๕
๔.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๒	๖,๘
	๔.๑ การให้อิสรภาพในการทำงาน	๒	๖,๘
	๔.๒ กระตุ้นให้มีเจตคติที่ดีในการ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	๑	๖
	๔.๓ แบบอย่างสันติภาพและ สิทธิมนุษยชน	๑	๖
	๔.๔ มีความยุติธรรม เสมอภาค	๑	๖

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) มีการนำเสนอรูปแบบ
การพัฒนาภาวะผู้นำตามคุณธรรมทำนอกรบิณฑิกะเศรษฐิ, สัังฆโสภณสูตร, หลักปาปณิกรรม ๓

และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับโรงเรียนของผู้บริหารผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดอันดับความเหมาะสมจากมากไปน้อย ตามลำดับดังนี้

ลำดับที่ ๑ ประเด็นด้านหลักปาปนิกรรม ๓

ลำดับที่ ๒ ประเด็นด้านสังฆโสภณสูตร

ลำดับที่ ๓ ประเด็นด้านคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี

ลำดับที่ ๔ ประเด็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มุมมองผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรม พบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี, สังฆโสภณสูตร, หลักปาปนิกรรม ๓ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับโรงเรียน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกสรุปดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนนั้นเห็นว่าต้องมีคุณสมบัติที่ดีในด้านหลักปาปนิกรรม ๓ เป็นหมายเลข ๑ รองลงมาคือด้านสังฆโสภณสูตร ลำดับ ๓ คือด้านคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี หลักธรรมความมีไมตรีของท่านมาประยุกต์ใช้กับผู้นำของโรงเรียนเป็นสิ่งที่สำคัญมาก แต่ผู้จัดการโรงเรียนตนเองนี้มีอยู่ครบถ้วนแล้วในเกือบทุก ๆ ด้านที่เสียสละเวลามาปฏิบัติหน้าที่ทั้งที่มีภาระงานหลายด้านไม่ว่า บริหารจัดการ การประชุม การดูแลครูผู้สอน นักเรียนทั้งโรงเรียน ซึ่งทางด้านคุณธรรมของท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี จะปรากฏในคุณลักษณะของผู้นำแต่ละท่านเป็นปกติ และสุดท้ายในความเห็นคิดว่าด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีเพื่อให้ตนเองเป็นบุคคลที่ทันสมัยกับสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป^{๑๓๕} ผู้นำต้องแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าในปัญหาที่เกิดขึ้นบางสถานการณ์ผู้นำต้องมาช่วยปัญหาที่ไม่คาดคิดได้เพื่อสร้างความสงบสุขในคุณภาพของการทำงานและชีวิตในการทำงานเช่น ภาระค่าครองชีพของตนเอง หากมาบรรจุได้รับเงินเดือนไม่ตามเกณฑ์จึงอยากให้ผู้จัดการผลักดันเรื่องรายได้เป็นเบื้องต้น บางงานที่ไม่ถนัดต้องยืดหยุ่นต่อเจ้าหน้าที่ที่ไม่สามารถทำงานได้ บางท่านอยากให้ผู้นำเน้นไปที่หลักปาปนิกรรม ๓ เริ่มจากด้านนิสสยสัมปันโน เป็นบุคคลที่มีความเห็นใจและเกรงใจผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ไม่ต้องการใช้งานมากเกินไป เพราะเกรงจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างตนเองผู้ใต้บังคับบัญชาเลวลง เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ กับด้าน วิธูโร เห็นว่าผู้นำต้องมีความรอบรู้ มีความฉลาดหลักแหลม มีปัญหาดี ส่งผลต่อการงานที่ราบรื่น และจักขุมา อยากเห็นผู้นำที่มีความคิดการณ์ไกลมองไปข้างหน้า เพื่อนำองค์กรสู่การแข่งขันกับหน่วยงานหรือโรงเรียนอื่นได้ ส่วนหลักธรรมด้านสังฆโสภณสูตร เห็นว่าด้านวินีโต และด้านวิสาร์โท มีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งเพราะจะทำให้องค์กรพัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพ และหลักคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี^{๑๓๖} บางท่านมีความเห็นเสนอด้านคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐีมาเป็นอันดับแรก และด้านหลักปาปนิกรรม ๓ คือ ด้านวิธูโร ด้านจักขุมา ด้านนิสสยสัมปันโน ด้านสังฆโสภณสูตร ได้แก่ ด้านวินีโต, ด้านวินีโต, ด้านวิสาร์โท และด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน หรือคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี ส่วนในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นอยากให้เกิดขึ้นใจตัวผู้นำคือ วิธีการและรูปแบบการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเจตคติที่ดีต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้นำที่เป็นแบบอย่างของความ

^{๑๓๕} สัมภาษณ์ นายวิชา สิงห์จันทร์, นักศาสนการ โรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๓๖} สัมภาษณ์ พระมหาเดชา สังขรุ่งเรือง, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

มีสันติภาพและสิทธิมนุษยชน การให้ผู้ได้บังคับบัญชาสร้างความคิดอย่างอิสระ มีอิสรภาพในการทำงาน รวมทั้งมีความยุติธรรม และมีความเสมอภาคในการทำงาน ซึ่งทุกข้อล้วนมีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งเพราะ จะทำให้องค์กรพัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๓๗} บางทีคนจะเห็นว่าผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์เป็นเบื้องต้นคือด้านจักขุมา ด้านวิสารโท จรรยาบรรณ/ลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดี มีจริยธรรมในการทำงานมีความเสียสละ รู้จักการควบคุมอารมณ์ต่อสิ่งเร้าและสิ่งกระตุ้น และสามารถครองใจลูกน้องได้ มีการให้อิสรภาพในการทำงาน ไม่เป็นเผด็จการทางความคิดดูผลสัมฤทธิ์ของงานทำตามกรอบที่โรงเรียนกำหนด^{๑๓๘} รูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำที่เน้นคือเรียงลำดับดังนี้ ด้านนิสัยสัมพันธ์โน ด้าน วิรุโร ด้านวิยัตโต ด้านวินีโต ด้านวิสารโท ด้านพหุสุโต ด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน คุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐีและด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง^{๑๓๙} ด้านจักขุมาเป็นอันดับแรก, ด้านวิยัตโต ด้านวินีโต และคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐีในการเสียสละ^{๑๔๐} ด้านจักขุมา มีทักษะทันโลก ทันเหตุการณ์เก่งในทุก ๆ ด้านมีความรอบรู้ ด้านวิรุโรและเสียสละ^{๑๔๑} มุมมองที่มีต่อผู้นำสูงสุดคือ ด้านจักขุมา^{๑๔๒} ด้านจักขุมา, ด้านวิยัตโต ด้านวินีโต และคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐีในการเสียสละ^{๑๔๓}

ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรตามข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงาน ดังนำมาแสดงในแผนภาพที่ ๔.๒ ดังนี้

^{๑๓๗} สัมภาษณ์ พระครูปริยัติชัยการ, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๓๘} สัมภาษณ์นายธนภัทร ทวีศรี, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

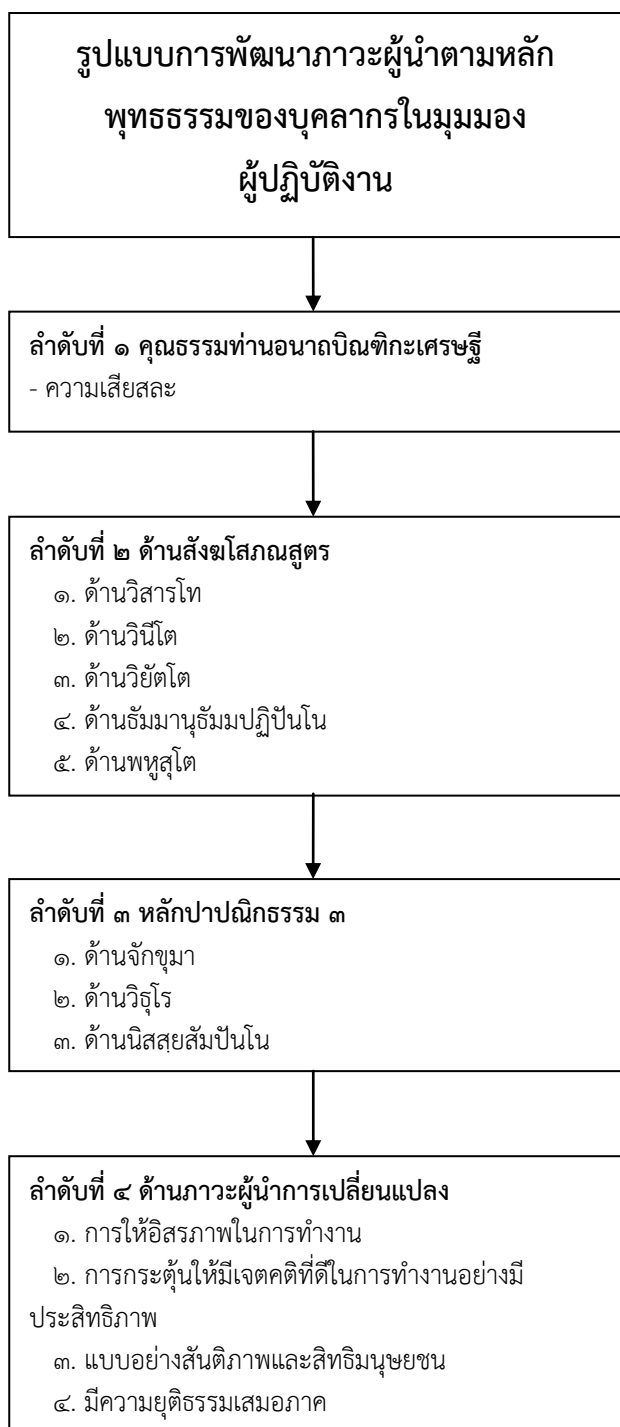
^{๑๓๙} สัมภาษณ์นางภัทราพร นพรัตน์, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๔๐} สัมภาษณ์ นางกัลยา พลศรี, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๔๑} สัมภาษณ์ นายบุญสี เทียงธรรม, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๔๒} สัมภาษณ์ นางนัตยา พุทธา, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๔๓} สัมภาษณ์ พระสุริยะ ด้วงชนะ, นักศาสนการ โรงเรียนพระปริยัติธรรม กิตติยารามวิทยา จังหวัดอ่างทอง, ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๕๗.



แผนภาพที่ ๔.๒ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร (ผู้ปฏิบัติงาน)

จากแผนภาพที่ ๔.๒ เป็นข้อมูลจากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ควรมีหลักคุณธรรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำมากที่สุดได้แก่หลักคุณธรรมท่านอนาถ บิณฑิกะเศรษฐี โดยเฉพาะในด้านความเสียสละ เนื่องจากหัวหน้าต้องมีภาวะความเป็นผู้นำที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าความเสียสละ ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานทั้งกำลังกาย กำลังใจรวมทั้งกำลังทรัพย์จำเป็นอย่างยิ่ง โดยการรู้จักการแบ่งปันรู้จักการให้ ดังคำที่ว่าผู้ให้ย่อมเป็นที่รักของทุกคน รองลงมาคือด้านสังฆโสภณสูตร โดยเรียงตามลำดับคือด้านวิสารโท การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น บางสถานการณ์ปัญหาสะสมจึงอยากให้ผู้บริหารมาช่วยได้ทันทั่วทั้งที่ ด้านวินีโต ผู้นำต้องมีระเบียบวินัย ในการปฏิบัติงาน แม้กระทั่งงานเอกสาร งานประกันคุณภาพต้องคงความเป็นระเบียบเรียบร้อย หรือแม้กระทั่งภาพลักษณ์ของการแต่งกาย ด้านวิยโตเพื่อความรู้ที่หลากหลายในงาน รอบรู้ในงาน มากกว่าที่รับผิดชอบเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงานตนเอง ความรู้มาก รู้ทันแสดงออกถึงการเป็นผู้มีปัญญาดี ดังสุภาษิตที่ว่า รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง และเพื่อความเข้าใจในความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเอง ด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน เป็นสิ่งที่ผู้นำในโรงเรียนมีอยู่แล้ว ทุก ๆ ท่านตามระเบียบโรงเรียนจึงจะปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ด้านพหุสุโต ผู้ปฏิบัติต้องการด้านนี้ตามความสำคัญ จากเหตุผลคือผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือทางด้านการศึกษา บางท่านเป็นเจ้าของอาวาสปกครองลูกวัด ดูแลครูและนักเรียนจำนวนมาก จึงมีความสามารถในด้านนี้อยู่แล้ว และลำดับที่ ๓ คือ หลักปาปณิกกรรม ๓ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านจักขุมา ต้องการให้ผู้ผู้นำมีวิสัยทัศน์เพื่อสามารถนำผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนางาน หน่วยงานของตนเองให้ดีขึ้น โดยผ่านการวางแผนมีกลยุทธ์ ตลอดจนรู้จักศึกษางาน เปรียบเทียบงานตนเองกับผู้อื่นได้เพื่อรักษาคุณภาพ และมาตรฐานของงาน ด้านวิรุโธ คนที่เป็นหัวหน้า ต้องรู้จักใช้คนให้ตรงกับงาน โดยผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานไม่ใช่สั่งอย่างเดียวเพราะมีผลต่องานที่รับผิดชอบหากเกิดความผิดพลาดขึ้นมา ทำให้ต้องเน้นด้านนี้เป็นหลัก ส่วนด้านนิสสยสัมปันโน นับว่าสำคัญ การมีมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งที่ดี หากขาดการประสานงาน ขาดการสื่อสาร ผลลัพธ์ที่ได้ย่อมเกิดกับงาน รวมทั้งภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม ส่งผลให้งานไม่ก้าวหน้า ขาดความสามัคคี ตัวใครตัวมัน องค์กรก็ไม่พัฒนาผลร้ายตกกับบุคคลในหน่วยงานทั้งสองด้าน ส่วนหลักธรรมสุดท้ายคือด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เนื่องจากการปรับเปลี่ยนบางครั้งกระทำอย่างกะทันหันจะก่อให้เกิดไม่ยอมรับกันได้ จึงต้องค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนการทำงาน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าต้องการการให้อิสระภาพในการทำงานอย่างเสรี เมื่อปฏิบัติงานไม่ต้องการบังคับแต่เน้นคุณภาพและปริมาณตามสมรรถนะรายบุคคลตามตัวชี้วัด และอันดับถัดไปคือมีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเจตคติที่ดีต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องการเป็นผู้นำเป็นแบบอย่างสันติภาพและสิทธิมนุษยชน และมีความยุติธรรมเสมอภาคในการทำงาน มีการเคารพกฎกติกาของการทำงานส่วนรวมเพื่อผลลัพธ์ของงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ผู้วิจัยแจกแจงตารางความถี่ของข้อมูลเชิงลึกไว้ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๐ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี, สังฆโสภณ
สูตร, หลักปาปณิกธรรม ๓ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับโรงเรียน
(ผู้ปฏิบัติงาน)

ข้อที่	ประเด็น/ตัวบ่งชี้	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่
๑.	หลักปาปณิกธรรม ๓	๕	๑๐,๑๒,๑๓,๑๕,๑๖
	๑.๑ ด้านจักขุมา	๗	๑๑,๑๒,๑๓,๑๕,๑๖,๑๗
	๑.๒ ด้านวิจิโร	๖	๑๑,๑๒,๑๔,๑๕,๑๖
	๑.๓ ด้านนิสสยสัมปันโน	๓	๑๑,๑๒,๑๔
๒.	สังฆโสภณสูตร	๗	๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕,๑๖
	๒.๑ ด้านวิยัตโต	๓	๑๒,๑๔,๑๕
	๒.๒ ด้านวินีโต	๔	๑๑,๑๒,๑๔,๑๕
	๒.๓ ด้านวิสาร์โท	๖	๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๖
	๒.๔ ด้านพหุสุโต	๑	๑๔
	๒.๕ ด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน	๒	๑๒,๑๔
๓.	คุณธรรมท่านอนาถ บิณฑิกะเศรษฐี	๘	๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔,๑๕,๑๖,๑๗
	ความเสียสละ	๕	๑๒,๑๓,๑๔,๑๕,๑๖
๔.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๔	๑๐,๑๒,๑๓,๑๔
	๔.๑ การให้อิสรภาพใน การทำงาน	๒	๑๒,๑๓
	๔.๒ กระตุ้นให้มีเจตคติที่ดีใน การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	๑	๑๒
	๔.๓ แบบอย่างสันติภาพและ สิทธิมนุษยชน	๑	๑๒
	๔.๔ มีความยุติธรรม เสมอภาค	๑	๑๒

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) มีการนำเสนอรูปแบบการพัฒนากะฐุนำตามหลักคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี, สังฆโศภณสูตร, หลักปาปณิกกรรม ๓ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับโรงเรียนในทัศนะของผู้ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยการจัดอันดับความเหมาะสมจากมากไปน้อยตามลำดับดังนี้

ลำดับที่ ๑ ประเด็นด้านคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี

ลำดับที่ ๒ ประเด็นด้านสังฆโศภณสูตร

ลำดับที่ ๓ ประเด็นด้านหลักปาปณิกกรรม ๓

ลำดับที่ ๔ ประเด็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๔. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ตารางที่ ๔.๑๑ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ สำหรับการวิจัย

(n=๒)

ข้อ	ข้อเสนอแนะอื่น ๆ	จำนวน	
		ความถี่	รูป/คนที่
๑.	ควรนำอริยสัจ ๔ เพิ่มในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียนเมื่อเจอปัญหาในองค์กร การพัฒนากะฐุนำเริ่มจากตัวบุคคล บุคคลใดอายุน้อยที่สุดคนนั้นควรพัฒนาก่อนเนื่องจากมีศีลเสมอกัน ^{๑๔๔}	๑	๒
๒.	เสนอให้ผู้วิจัยมีการศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนที่ดีของแผนกสามัญศึกษาเช่น โรงเรียนวัดมงคลวิทยา (วัดเขาสาม) ในจังหวัดระยอง นำมาเป็นโรงเรียนพระปริยัติธรรมต้นแบบของการศึกษาในครั้งนี้ หรือโรงเรียนวัดโสธรธาราม จังหวัดฉะเชิงเทรา, วัดตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์, วัดสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี โดยการนำมาจัดสนทนากลุ่มย่อย เพื่อผลการวิจัยจะได้สมบูรณ์ครบถ้วนมากขึ้น ^{๑๔๕}	๑	๑๐

^{๑๔๔} สัมภาษณ์ พระครูสมุห์อุทัย อัสกาโร, รองผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๔๕} สัมภาษณ์ นายวิชา สิงห์จันทร์, นักศาสนการ โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

จากตารางที่ ๔.๑๑ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ควรนำอริยสัจ ๔ เพิ่มในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียนเมื่อเจอปัญหาในองค์กร การพัฒนาภาวะผู้นำเริ่มจากตัวบุคคล บุคคลใดอายุน้อยที่สุดคนนั้นควรพัฒนาเนื่องจากมีศีลเสมอกัน จำนวน ๑ คน เสนอให้ผู้วิจัยมีการศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนที่ดีของแผนกสามัญศึกษาเช่น โรงเรียนวัดมงคลวิทยา (วัดเขาสาม) ในจังหวัดระยอง นำมาเป็นโรงเรียนพระปริยัติธรรมต้นแบบของการศึกษาในครั้งนี หรือโรงเรียนวัดโสธรธาราม จังหวัดฉะเชิงเทรา, วัดตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์, วัดสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี โดยการนำมาจัดสนทนากลุ่มย่อย เพื่อผลการวิจัยจะได้สมบูรณ์ครบถ้วนมากขึ้น จำนวน ๑ คน

๔.๒ ผลการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)

จากการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๑๖๙ รูป/คน ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ เก็บข้อมูลได้รับกลับคืนมาประกอบด้วย ๑) กลุ่มผู้บริหาร ๒๑ รูป/คน ๒) กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จำนวน ๑๓๕ รูป/คน รวมทั้งสิ้น ๑๕๖ รูป/คน เพื่อหาข้อมูลตอนที่ ๑ ปัจจัย ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลัก พุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ตอนที่ ๓ ความคิดเห็น ที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ กลุ่ม ๓ ตอนที่ ๔ ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก พุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ .๐๕ มีผลการวิเคราะห์ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ดังนี้

$\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

* แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕

สำหรับผู้บริหาร

๔.๒.๑ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏผลดังรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ ๔.๑๒ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๒ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n = ๒๑)

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	๒๑	๑๐๐
หญิง	-	-
อายุ		
ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๓	๑๔.๘
๓๑ - ๔๐ ปี	๗	๒๙.๙
๔๑ - ๕๐ ปี	๓	๑๔.๘
๕๑ ปีขึ้นไป	๘	๓๐.๕
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	๑๑	๓๕.๐
ปริญญาโท	๗	๓๐.๙
ปริญญาเอก	๑	๑๕.๔
อื่น ๆ (ไปรตระบุ)	๒	๑๘.๗
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		
๑ ปี หรือน้อยกว่า	๒	๑๕.๕
๒ - ๕ ปี	๔	๑๙.๔
๖ - ๑๐ ปี	๑๐	๓๘.๗
มากกว่า ๑๐ ปี	๕	๒๖.๔
ประเภทบุคลากร		
ผู้จัดการ	๗	๓๕.๖
ผู้บริหาร	๑๔	๖๔.๔
รวม	๒๑	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน ๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ มีอายุระหว่าง ๕๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๕ รองลงมา มีอายุ ๓๑ - ๔๐ ปี จำนวน ๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๙ รองลงมา มีอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี จำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๘ และมีอายุ ๔๑ - ๕๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๘ มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๐ รองลงมา ระดับปริญญาโท จำนวน ๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๙ รองลงมา ระดับการศึกษาอื่น ๆ จำนวน ๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๗ และระดับปริญญาเอก จำนวน ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๔ สำหรับประเภทบุคลากรเป็นผู้บริหาร จำนวน ๑๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๔.๔ และเป็นผู้จัดการ จำนวน ๗ คน คิดเป็น ร้อยละ ๓๕.๖

**๔.๒.๒ ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร
ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓**

การวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ โดยรวมใน ๔ ด้าน ได้แก่ หลักปาปนิกรธรรม ๓ สังฆโสภณสูตร คุณธรรมของท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี ด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังรายละเอียดที่แสดงด้วยค่าเฉลี่ย (Mean = $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.) ในตารางที่ ๔.๒-๔.๑๒ ตามลำดับต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๑๓ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในภาพรวม

(n=๒๑)

คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
๑. หลักปาปนิกรธรรม ๓	๔.๐๔	๐.๔๑	มาก
๒. สังฆโสภณสูตร	๔.๐๔	๐.๔๒	มาก
๓. คุณธรรมของท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี	๔.๐๖	๐.๔๘	มาก
๔. ด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๔.๑๖	๐.๔๗	มาก
ค่าเฉลี่ยภาพรวม	๔.๐๘	๐.๔๕	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในภาพรวม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๔.๐๘$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน จากการวิเคราะห์เบื้องต้นพบว่าในภาพรวมของคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรที่เกิดขึ้นในโรงเรียนพระปริยัติธรรมกลุ่มตัวอย่างต้องการคือด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การมีคุณธรรมตามท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี, หลักปาปนิกรธรรม ๓ และสังฆโสภณสูตร ในระดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

หลักปาปนิกรรม ๓ ด้านจักขุมา หมายถึง เป็นผู้วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองสภาพ เหตุการณ์ออกและวางแผนเตรียมรับหรือรุกได้อย่างไร

ตารางที่ ๔.๑๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อด้านจักขุมา

(n=๒๑)

ด้านจักขุมา	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ท่านมีวิธีการทำงานที่ท้าทายสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมผู้อื่นให้มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่ท้าทาย	๓.๘๕	๐.๔๗	มาก
๒. ท่านมีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นโดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้อื่น	๓.๘๕	๐.๕๗	มาก
๓. ท่านส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น	๔.๑๔	๐.๔๗	มาก
๔. ท่านทำตนเป็นต้นแบบตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น	๔.๒๘	๐.๕๖	มาก
๕. ท่านเน้นความสำเร็จสูงสุดในการทำงานจากจิตวิญญาณอย่างแท้จริง	๔.๑๔	๐.๗๒	มาก
ค่าเฉลี่ยภาพรวม	๔.๐๕	๐.๓๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในด้านจักขุมา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.05$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้น พบว่าในภาพรวมด้านจักขุมาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างมองว่าเกิดจากการทำตนเป็นต้นแบบตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นมากที่สุด รองลงมาคือเรื่องของการเน้นความสำเร็จสูงสุดในการทำงานจากจิตวิญญาณอย่างแท้จริง การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น การสร้างแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นโดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้อื่น และวิธีการทำงานที่ท้าทายสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมผู้อื่นให้มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่ท้าทาย ในระดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

หลักปาปนิกรรม ๓ ด้านวิรุโ หมายถึงเป็นผู้มีความชำนาญในงาน รู้จักวิธีการไม่บกพร่อง ในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ

ตารางที่ ๔.๑๕ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อด้านวิรุโ

(n=๒๑)

ด้านวิรุโ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๖. ท่านมีความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงาน	๓.๗๑	๐.๖๔	มาก
๗. ท่านมีความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญ	๓.๙๕	๐.๔๙	มาก
๘. ท่านมีความสามารถแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม	๔.๐๐	๐.๕๔	มาก
๙. ท่านสามารถกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับบุคลากร	๔.๐๐	๐.๔๔	มาก
๑๐. ท่านมีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนาภายในองค์กร	๔.๐๙	๐.๗๐	มาก
ค่าเฉลี่ยภาพรวม	๓.๙๕	๐.๓๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในด้านวิรุโ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.95$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้น พบว่าในภาพรวมด้านวิรุโที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างมองว่าในเรื่องความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนาภายในองค์กรส่งผลให้เกิดเป็นผู้มีความชำนาญในงานมากที่สุด รองลงมาคือความสามารถกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับบุคลากร ความสามารถแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งการมีความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญ และมีความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงานในงานที่ได้รับผิดชอบร่วมด้วยในระดับที่รองลงมา

หลักปาปนิกรธรรม ๓ ด้านนิสสยสัมปันโน หมายถึง เป็นผู้ที่มิมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น

ตารางที่ ๔.๑๖ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อด้านนิสสยสัมปันโน (n=๒๑)

ด้านนิสสยสัมปันโน	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑๑. ท่านเป็นผู้มีทักษะในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น	๔.๑๙	๐.๖๗	มาก
๑๒. ท่านเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน	๔.๑๙	๐.๕๑	มาก
๑๓. ท่านมีความพร้อมในการช่วยเหลือคนอื่นอย่างเต็มความสามารถ	๔.๒๘	๐.๕๖	มาก
๑๔. ท่านสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	๔.๐๙	๐.๖๒	มาก
๑๕. ท่านมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน	๔.๓๘	๐.๕๘	มาก
ค่าเฉลี่ยภาพรวม	๔.๒๒	๐.๕๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในด้านนิสสยสัมปันโน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.22$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้นพบว่าด้านนิสสยสัมปันโนที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างมองว่าท่านต้องมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ มีด้านความพร้อมในการช่วยเหลือคนอื่นอย่างเต็มความสามารถ ท่านต้องเป็นผู้มีทักษะในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน และสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ในระดับที่รองลงมา

สังขโสภณสูตร ด้านวิยัตโต หมายถึง เป็นผู้ที่มีปัญญา มีความรอบรู้ และมีความฉลาดหลักแหลมในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ ๔.๑๗ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อด้านวิยัตโต

(n=๒๑)

ด้านวิยัตโต	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑๖. ท่านมีทักษะการบริหารที่ดีในการบริหารงานและบริหารคน	๔.๐๔	๐.๕๘	มาก
๑๗. ท่านเป็นผู้สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะด้านได้เป็นอย่างดี	๓.๙๕	๐.๔๙	มาก
๑๘. ท่านสร้างสรรค์พฤติกรรมในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน	๓.๘๕	๐.๖๕	มาก
๑๙. ท่านมีความสามารถในการวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ดี	๓.๗๖	๐.๗๐	มาก
๒๐. ท่านมีการพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ	๓.๙๐	๐.๔๓	มาก
ค่าเฉลี่ยภาพรวม	๓.๙๐	๐.๔๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๗ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในด้านวิยัตโต โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้น พบว่าด้านวิยัตโตที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างต้องการเป็นผู้ที่มีทักษะการบริหารที่ดีในการบริหารงานและบริหารคนมากที่สุด รองลงมาคือมีการพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะด้านได้เป็นอย่างดี สร้างสรรค์พฤติกรรมในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ดี เพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนและความผิดพลาดของงานในระดับรองลงมา

สังขสภณสูตร ด้านวินีโต หมายถึง เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี มีความเรียบร้อยในกิจการงานที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่ได้รับผิดชอบตามตำแหน่งงาน

ตารางที่ ๔.๑๘ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อด้านวินีโต

(n=๒๑)

ด้านวินีโต	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๒๑. ท่านมีการสนับสนุนการทำงานที่มีระเบียบแบบแผน	๔.๑๙	๐.๖๗	มาก
๒๒. ท่านมีความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองพัฒนางานอยู่เสมอ	๔.๑๙	๐.๔๐	มาก
๒๓. ท่านสามารถใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ	๔.๐๔	๐.๔๙	มาก
๒๔. ท่านให้การสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในงานของโรงเรียน	๓.๙๐	๐.๖๒	มาก
๒๕. ท่านเน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	๓.๘๐	๐.๖๐	มาก
ค่าเฉลี่ยภาพรวม	๔.๐๒	๐.๓๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๘ พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในด้านวินีโต โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๒$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้น พบว่าในด้านวินีโตที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างมองว่าท่านมีการสนับสนุนการทำงานที่มีระเบียบแบบแผนความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองพัฒนางานอยู่เสมออันเป็นผลให้ท่านเป็นผู้มีระเบียบวินัยดีมากที่สุด รองลงมาคือสามารถใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ, ท่านต้องให้การสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในงานของโรงเรียนและท่านต้องเน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายในงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรมในระดับรองลงมา

สังขโสมณสูตร ด้านวิสารโท หมายถึง เป็นผู้แก้แค้น เป็นผู้อาจในการเผชิญปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งบริหารจัดการกิจการงานได้ดี

ตารางที่ ๔.๑๙ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อด้านวิสารโท

(n=๒๑)

ด้านวิสารโท	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๒๖. ท่านสามารถจัดองค์กรและระบบการทำงานเป็นอย่างดี	๔.๐๔	๐.๕๘	มาก
๒๗. ท่านมีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร	๓.๘๕	๐.๕๗	มาก
๒๘. ท่านมีกระบวนการทำงานที่ท้าทายต่อความสำเร็จในระดับสูง	๓.๘๐	๐.๖๗	มาก
๒๙. ท่านมีความสามารถในการพัฒนาเพื่อความมั่นใจในงาน	๓.๘๕	๐.๖๕	มาก
๓๐. ท่านช่วยให้สมาชิกปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ	๔.๐๐	๐.๕๔	มาก
ค่าเฉลี่ยภาพรวม	๓.๙๑	๐.๕๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๙ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในด้านวิสารโท โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้น พบว่าด้านวิสารโทที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างมองว่าท่านต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดองค์กรและระบบการทำงานเป็นอย่างดีมากที่สุด รองลงมาคือท่านมีส่วนช่วยให้สมาชิกปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ, ท่านต้องมีความสามารถในการพัฒนาเพื่อความมั่นใจในงาน, มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร และมีกระบวนการทำงานที่นำมาซึ่งสิ่งท้าทายต่อความสำเร็จในระดับสูง ให้ปรากฏแก่บุคลากรในโรงเรียนในผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในระดับรองลงมา

สังขนิสณสูตร ด้านพหุสุโต หมายถึง เป็นผู้มีความรู้ ศึกษาความทรงจำมาก ผู้ที่ได้รับการศึกษามาก

ตารางที่ ๔.๒๐ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อด้านพหุสุโต

(n=๒๑)

ด้านพหุสุโต	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๓๑. ท่านมีความสามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้กับโรงเรียนได้เป็นอย่างดี	๔.๐๙	๐.๔๓	มาก
๓๒. ท่านสามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาปฏิบัติงานของหน่วยงาน	๓.๙๐	๐.๖๒	มาก
๓๓. ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนจัดองค์กรและกำหนดภารกิจของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม	๔.๐๐	๐.๔๔	มาก
๓๔. ท่านสามารถกำหนดโครงสร้างบริหารในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม	๓.๙๐	๐.๕๓	มาก
๓๕. ท่านสามารถสังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างดี	๔.๐๐	๐.๕๔	มาก
ค่าเฉลี่ยภาพรวม	๓.๙๘	๐.๔๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๐ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในด้านพหุสุโต โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้น พบว่าด้านพหุสุโตที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างมองว่าท่านต้องมีความสามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้กับโรงเรียนได้เป็นอย่างดีมากที่สุด รองลงมาคือสามารถสังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างดี, สามารถกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนจัดองค์กร และกำหนดภารกิจของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม, สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาปฏิบัติงานของหน่วยงาน, และท่านสามารถกำหนดโครงสร้างบริหารในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม ในระดับที่รองลงมา

สังฆโศภณสูตร ด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน หมายถึง เป็นผู้ปฏิบัติธรรม รักษาความ ถูกต้อง ในสิ่งที่ถูกที่ควร

ตารางที่ ๔.๒๑ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน

ด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน	(n=๒๑)		
	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๓๖. ท่านรักษาความถูกต้องในการปฏิบัติงานในฐานะผู้บังคับบัญชา	๔.๒๘	๐.๕๖	มาก
๓๗. ท่านเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนาประจำปีของโรงเรียน	๔.๕๒	๐.๕๑	มาก
๓๘. ท่านมีความสามารถวางตัวในกฎระเบียบทางศาสนาอย่างเคร่งครัด	๔.๓๘	๐.๖๖	มาก
๓๙. ท่านมีความสามารถนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียน	๔.๓๘	๐.๕๘	มาก
๔๐. ท่านใช้ความเที่ยงธรรมในการปกครองบังคับบัญชา/ผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๓๘	๐.๖๖	มาก
รวม	๔.๓๙	๐.๔๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๔.๓๙$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้น พบว่าด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน จะเกิดขึ้นในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างมองว่าท่านมีการเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนาประจำปีของโรงเรียนมากที่สุด รองลงมาคือท่านมีความสามารถวางตัวในกฎระเบียบทางศาสนาอย่างเคร่งครัด สามารถนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียน, ใช้ความเที่ยงธรรมในการปกครองบังคับบัญชา/ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการที่ท่านมีการรักษาความถูกต้องในการปฏิบัติงานในฐานะผู้บังคับบัญชา อย่างใกล้ชิดเพื่อการบรรลุผลของงานในระดับรองลงมา

ด้านคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี

ตารางที่ ๔.๒๒ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อด้านคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี

(n = ๒๑)

ด้านคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๔๑. ท่านมีความสมบูรณ์เพียบพร้อมในด้านโภชนาการ	๔.๐๐	๐.๗๐	มาก
๔๒. ท่านมีจิตใจที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สงเคราะห์ อนุเคราะห์ญาติมิตรและบริวาร	๔.๒๘	๐.๕๖	มาก
๔๓. ท่านพร้อมช่วยเหลือคนอื่นอย่างเต็มความสามารถ	๔.๒๘	๐.๕๖	มาก
๔๔. ท่านเป็นผู้มีศีล ๕ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอายุยืน วรรณะดี และมีความสุข	๔.๔๒	๐.๖๗	มาก
๔๕. ท่านมีคุณธรรม คือ ซื่อสัตย์ สุจริต ขยันและมี สติปัญญาเป็นเลิศ	๔.๓๓	๐.๗๓	มาก
ค่าเฉลี่ยภาพรวม	๔.๒๖	๐.๔๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๒ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในด้านคุณธรรมของท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๒๖$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้น พบว่าคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐีส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำท่านเป็นผู้มีศีล ๕ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอายุยืน วรรณะดี และมีความสุขมากที่สุด รองลงมาคือท่านมีคุณธรรม คือ ซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน และมีสติปัญญาเป็นเลิศ, มีจิตใจที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สงเคราะห์อนุเคราะห์ญาติมิตรและบริวาร, ท่านพร้อมช่วยเหลือคนอื่นอย่างเต็มความสามารถและเรื่องความสมบูรณ์เพียบพร้อมในด้านโภชนาการ จึงทำให้มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ ๔.๒๓ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(n = ๒๑)

ด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๔๖. ท่านเป็นแบบอย่างของควมมีสันติภาพและสิทธิมนุษยชน	๔.๐๙	๐.๖๒	มาก
๔๗. ท่านกระตุ้นให้ท่านมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	๔.๒๘	๐.๕๖	มาก
๔๘. ท่านให้อิสระภาพในการปฏิบัติงานแก่ท่าน	๔.๑๔	๐.๖๕	มาก
๔๙. ท่านมีความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน	๔.๐๙	๐.๕๓	มาก
๕๐. ท่านเป็นแบบอย่างความเสมอภาคในการปฏิบัติงาน	๔.๑๙	๐.๖๐	มาก
ค่าเฉลี่ยภาพรวม	๔.๑๖	๐.๕๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๓ พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.16$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด จากการวิเคราะห์เบื้องต้น พบว่าด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างมองว่าท่านกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเจตคติที่ดีต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด รองลงมาคือท่านเป็นแบบอย่างความเสมอภาคในการปฏิบัติงาน, ให้อิสระภาพในการปฏิบัติงานแก่ท่าน, ท่านเป็นแบบอย่างของควมมีสันติภาพและสิทธิมนุษยชนในการบริหารจัดการโรงเรียน และมีความยุติธรรมในการปฏิบัติงานในระดับรองลงมา

**๔.๒.๓ ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร
โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓**

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับหน่วยงานที่มีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด
เรียงลำดับจากมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุด ดังนี้

๑. ฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับผู้นำ เช่น การคิดอย่างเป็นระบบ การวางแผน
เชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานบุคคล การบริหารความเสี่ยง การจัดการ
ความขัดแย้ง การจัดการภายใต้ภาวะวิกฤตและการบริหารราชการแนวใหม่

๒. ฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น

๓. ศึกษาดูงานในต่างประเทศ

**๔.๒.๔ ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓**

ตารางที่ ๔.๒๔ ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียน
พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ (ผู้บริหาร)

(n = ๒๑)

ข้อที่	ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของ บุคลากรโรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๒	จำนวน
๑.	ศึกษากฎหมาย การศึกษาเพิ่มเติม การบริหารจัดการในยุคของ การเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่ให้มาก	๑๐
๒.	ศึกษาดูงานกับสถานที่หรือสถาบันที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำมา ปรับปรุง และประยุกต์ใช้	๕
๓.	ติดตามผลการปฏิบัติงาน ควรเสริมด้านแผนยุทธศาสตร์	๓
๔.	การสร้างความร่วมมือทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและมีส่วนร่วม จากผู้ปฏิบัติงาน	๓
๕.	ผู้นำควรมีทั้งภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิปัญญา	๒

จากตารางที่ ๔.๒๔ สรุปผลข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม
ของบุคลากรโรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารคือ
ศึกษากฎหมาย การศึกษาเพิ่มเติม การบริหารจัดการในยุคของการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่
ให้มาก จำนวน ๑๐ คน ศึกษาดูงานกับสถานที่หรือสถาบันที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาปรับปรุง
และประยุกต์ใช้กับโรงเรียน จำนวน ๕ คน ติดตามผลการปฏิบัติงาน ควรเสริมด้านแผนยุทธศาสตร์
จำนวน ๓ คน การสร้างความร่วมมือทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและมีส่วนร่วมจากผู้ปฏิบัติงาน
จำนวน ๓ คน ผู้นำควรมีทั้งภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิปัญญา จำนวน ๒ คน

ผู้ปฏิบัติงาน

๔.๒.๕ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏผลดังรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ ๔.๒๕ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๕ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n = ๑๓๕)

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	๙๑	๖๗.๔
หญิง	๔๔	๓๒.๖
อายุ		
ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๕๐	๓๗.๐
๓๑ - ๔๐ ปี	๔๔	๓๒.๖
๔๑ - ๕๐ ปี	๑๗	๑๒.๖
๕๑ ปีขึ้นไป	๒๔	๑๗.๘
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	๑๐๑	๗๔.๘
ปริญญาโท	๒๗	๒๐.๐
ปริญญาเอก	๒	๑.๕
อื่น ๆ (โปรดระบุ)	๕	๓.๗
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		
๑ ปี หรือน้อยกว่า	๒๑	๑๕.๖
๒ - ๕ ปี	๔๑	๓๐.๔
๖ - ๑๐ ปี	๒๙	๒๑.๕
มากกว่า ๑๐ ปี	๔๔	๓๒.๖
ประเภทบุคลากร		
ครูประจำ	๔๓	๓๑.๙
ครูพิเศษ	๗๐	๕๑.๙
บุคลากรในโรงเรียน	๒๒	๑๖.๓
รวม	๑๓๕	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๒๕ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน ๙๑ คน คิดเป็น ร้อยละ ๖๗.๔ มีอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี จำนวน ๕๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๐ มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน ๑๐๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๔.๘ มีระยะเวลาการปฏิบัติงานส่วนใหญ่มากกว่า ๑๐ ปี จำนวน ๔๔ คน ร้อยละ ๓๒.๖ สำหรับประเภทบุคลากรเป็นครูพิเศษ จำนวน ๗๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๑.๙ รองลงมาเป็นครูประจำ จำนวน ๔๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๙ และเป็นบุคลากรในโรงเรียน จำนวน ๒๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๓

๔.๒.๖ ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

การวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ โดยรวมใน ๔ ด้าน ได้แก่ หลักปาปนิกรธรรม ๓ สังฆโศภณสูตร คุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี ด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดที่แสดงด้วยค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.) ในตารางที่ ๔.๑๔-๔.๒๔ ตามลำดับต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๒๖ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในภาพรวม

คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม	(n=๑๓๕)		
	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. หลักปาปนิกรธรรม ๓	๔.๐๘	๐.๗๙	มาก
๒. สังฆโศภณสูตร	๔.๐๗	๐.๘๐	มาก
๓. คุณธรรมของท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี	๔.๑๗	๐.๘๔	มาก
๔. ด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๔.๑๖	๐.๘๓	มาก
ค่าเฉลี่ยภาพรวม	๔.๑๒	๐.๘๒	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๖ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในภาพรวม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๔.๑๒) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน จากการวิเคราะห์เบื้องต้นพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมที่กลุ่มตัวอย่างมองว่าเกิดขึ้นมากที่สุดของโรงเรียนพระปริยัติธรรม คือคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี รองลงมาคือด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนที่น้อยที่สุด หลักปาปนิกรธรรม ๓ ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมที่เป็นส่วนเสริมในการบริหารจัดการของ ผู้บริหารงานในโรงเรียน ทำให้มีมุมมองในด้านนี้น้อยกว่าด้านอื่น ๆ

หลักปาปนิกรธรรม ๓ ด้านจักขุมา หมายถึง เป็นผู้มิวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองสภาพ เหตุการณ์ออกและวางแผนเตรียมรับหรือรุกได้อย่างไร

ตารางที่ ๔.๒๗ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อด้านจักขุมา

(n=๑๓๕)

ด้านจักขุมา	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ผู้นำของท่านมีวิธีการทำงานที่ท้าทายสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมผู้อื่นให้มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่ท้าทาย	๓.๙๗	๐.๗๔	มาก
๒. ผู้นำของท่านมีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นโดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้อื่น	๓.๙๘	๐.๗๒	มาก
๓. ผู้นำของท่านส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น	๔.๑๔	๐.๗๓	มาก
๔. ผู้นำของท่านทำตนเป็นต้นแบบตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น	๔.๒๐	๐.๗๕	มาก
๕. ผู้นำของท่านเน้นความสำเร็จสูงสุดในการทำงานจากจิตวิญญาณอย่างแท้จริง	๔.๐๙	๐.๘๐	มาก
ค่าเฉลี่ยภาพรวม	๔.๐๗	๐.๗๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๗ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในด้านจักขุมา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้นพบว่า ด้านจักขุมาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างมองว่าในเรื่องผู้นำท่านทำตนเป็นต้นแบบตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น ส่งผลต่อการเกิดคุณลักษณะด้านจักขุมา (การมีวิสัยทัศน์) มากที่สุด ขณะเดียวกันผู้นำท่านส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น, ท่านเน้นความสำเร็จสูงสุดในการทำงานจากจิตวิญญาณอย่างแท้จริง, มีการสร้างแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นโดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้อื่น และผู้นำท่านมีวิธีการทำงานที่ท้าทายสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมผู้อื่นให้มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่ท้าทายในระดับที่รองลงมา

หลักปาปนิกรรม ๓ ด้านวิรุโ หมายถึง เป็นผู้มีความชำนาญในงาน รู้จักวิธีการไม่บกพร่อง ในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ

ตารางที่ ๔.๒๘ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ด้านวิรุโ

(n=๑๓๕)

ด้านวิรุโ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๖. ผู้นำของท่านมีความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงาน	๓.๘๕	๐.๖๔	มาก
๗. ผู้นำของท่านมีความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญ	๓.๙๑	๐.๗๕	มาก
๘. ผู้นำของท่านมีความสามารถแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม	๔.๐๘	๐.๖๕	มาก
๙. ผู้นำของท่านสามารถกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับบุคลากร	๓.๙๔	๐.๗๖	มาก
๑๐. ผู้นำของท่านมีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนาภายในองค์กร	๔.๐๒	๐.๗๕	มาก
ค่าเฉลี่ยภาพรวม	๓.๙๖	๐.๗๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๘ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในด้านวิรุโ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.96$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้น พบว่าด้านวิรุโที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างมองว่าผู้นำท่านมีความสามารถแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม รองลงมาคือ ผู้นำของท่านมีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนาภายในองค์กร, ท่านสามารถกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับบุคลากร ขณะเดียวกันความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงานเกิดขึ้นน้อยที่สุดในด้านนี้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารดำรงสมณศักดิ์เป็นพระสงฆ์ไม่เข้าใจระบบการบริหารจัดการงาน

หลักปาปนิกรธรรม ๓ ด้านนิสสยสัมปันโน หมายถึง เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น

ตารางที่ ๔.๒๙ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อด้านนิสสยสัมปันโน (n=๑๓๕)

ด้านจักษุมา	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑๑. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีทักษะในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น	๔.๒๘	๐.๗๕	มาก
๑๒. ผู้นำของท่านเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน	๔.๒๐	๐.๖๖	มาก
๑๓. ผู้นำของท่านมีความพร้อมในการช่วยเหลือคนอื่นอย่างเต็มความสามารถ	๔.๒๔	๐.๗๓	มาก
๑๔. ผู้นำของท่านสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	๔.๑๑	๐.๗๘	มาก
๑๕. ผู้นำของท่านมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน	๔.๒๓	๐.๖๖	มาก
ค่าเฉลี่ยภาพรวม	๔.๒๑	๐.๘๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๙ พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในด้านนิสสยสัมปันโน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๒๑$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้นพบว่า ในด้านนิสสยสัมปันโนที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างมองเห็นว่าผู้นำของตนเป็นผู้ที่มีทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่นมากที่สุด รองลงมาคือท่านมีความพร้อมในการช่วยเหลือคนอื่นอย่างเต็มความสามารถ, การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน, ท่านเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน ทั้งนี้เนื่องจากท่านเป็นผู้ที่มีความพร้อมทุก ๆ ด้าน ภายใต้การเป็นที่มีศีล และจิตใจดี และท่านสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ในระดับที่รองลงมา

สังขโสณสูตร ด้านวิยัตโต หมายถึง เป็นผู้มีปัญหา มีความรอบรู้ และมีความฉลาดหลักแหลมในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ ๔.๓๐ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ด้านวิยัตโต

(n=๑๓๕)

ด้านวิยัตโต	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑๖. ผู้นำของท่านมีทักษะการบริหารที่ดีในการบริหารงานและบริหารคน	๔.๐๐	๐.๗๖	มาก
๑๗. ผู้นำของท่านเป็นผู้สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะด้านได้เป็นอย่างดี	๔.๐๗	๐.๗๒	มาก
๑๘. ผู้นำของท่านสร้างสรรค์พฤติกรรมในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน	๔.๐๒	๐.๗๔	มาก
๑๙. ผู้นำของท่านมีความสามารถในการวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ดี	๔.๐๒	๐.๗๔	มาก
๒๐. ผู้นำของท่านมีการพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ	๔.๐๒	๐.๗๔	มาก
ค่าเฉลี่ยภาพรวม	๔.๐๒	๐.๗๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๓๐ พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในด้านวิยัตโต โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.02$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้นพบว่า ในด้านวิยัตโต ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างมองเห็นว่าท่านเป็นผู้สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะด้านได้เป็นอย่างดีมากที่สุด รองลงมาคือท่านสร้างสรรค์พฤติกรรมในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน, มีความสามารถในการวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ดี, มีการพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ และท่านมีทักษะการบริหารที่ดีในการบริหารงานและบริหารคนในระดับที่รองลงมา

สังขสโณสูตร ด้านวินีโต หมายถึง เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี มีความเรียบร้อยในกิจการงานที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบตามตำแหน่งงาน

ตารางที่ ๔.๓๑ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อด้านวินีโต

(n=๑๓๕)

ด้านวินีโต	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๒๑. ผู้นำของท่านมีการสนับสนุนการทำงานที่มีระเบียบแบบแผน	๔.๐๗	๐.๖๕	มาก
๒๒. ผู้นำของท่านมีความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองพัฒนางานอยู่เสมอ	๔.๐๐	๐.๗๑	มาก
๒๓. ผู้นำของท่านสามารถใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปลำดับ	๓.๙๑	๐.๗๖	มาก
๒๔. ผู้นำของท่านให้การสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในงานของโรงเรียน	๔.๑๖	๐.๗๐	มาก
๒๕. ผู้นำของท่านเน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	๔.๑๑	๐.๖๙	มาก
ค่าเฉลี่ยภาพรวม	๔.๐๕	๐.๘๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๓๑ พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในด้านวินีโต โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้น พบว่าด้านวินีโตที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างมองเห็นว่าท่านให้การสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในงานของโรงเรียนมากที่สุด รองลงมาคือท่านเน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย, ท่านมีการสนับสนุนการทำงานที่มีระเบียบแบบแผน, ท่านมีความสามารถใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากต้องควบคุม ติดตามงานให้ได้ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

สังขโสมณสูตร ด้านวิสาร์โท หมายถึง เป็นผู้แก่กล้า เป็นผู้องอาจในการเผชิญปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งบริหารจัดการกิจการงานได้ดี

ตารางที่ ๔.๓๒ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อด้านวิสาร์โท

(n=๑๓๕)

ด้านวิสาร์โท	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๒๖. ผู้นำของท่านสามารถจัดองค์กรและระบบการทำงานเป็นอย่างดี	๓.๙๗	๐.๗๖	มาก
๒๗. ผู้นำของท่านมีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร	๔.๐๔	๐.๗๙	มาก
๒๘. ผู้นำของท่านมีกระบวนการทำงานที่ท้าทายต่อความสำเร็จในระดับสูง	๓.๘๓	๐.๗๕	มาก
๒๙. ผู้นำของท่านมีความสามารถในการพัฒนาเพื่อความมั่นใจในงาน	๓.๙๑	๐.๖๗	มาก
๓๐. ผู้นำของท่านเน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	๔.๐๗	๐.๗๑	มาก
ค่าเฉลี่ยภาพรวม	๓.๙๖	๐.๗๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๓๒ พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในด้านวิสาร์โท โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๙๖) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้น พบว่าด้านวิสาร์โท ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างมองว่าต้องการให้ผู้นำท่านเน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายมากที่สุด รองลงมาคือมีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร, ท่านสามารถจัดองค์กรและระบบการทำงานเป็นอย่างดี, ท่านมีความสามารถในการพัฒนาเพื่อความมั่นใจในงาน, ท่านมีกระบวนการทำงานที่ท้าทายต่อความสำเร็จในระดับสูง ทั้งนี้ เพราะผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานตามการมอบหมายตามภาระงานที่ได้รับจากผู้บริหารของโรงเรียนเป็นอย่างดี

สังขลโณสูตร ด้านพหุสุโต หมายถึง เป็นผู้มีความรู้ ศึกษาความทรงจำมาก ผู้ที่ได้รับการศึกษามาก

ตารางที่ ๔.๓๓ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อด้านพหุสุโต

(n=๑๓๕)

ด้านพหุสุโต	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๓๑. ผู้นำของท่านมีความสามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการศึกษาไปประยุกต์ใช้กับโรงเรียนได้เป็นอย่างดี	๔.๑๐	๐.๗๔	มาก
๓๒. ผู้นำของท่านสามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาปฏิบัติงานของหน่วยงาน	๔.๐๕	๐.๖๕	มาก
๓๓. ผู้นำของท่านสามารถกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนจัดองค์กร และกำหนดภารกิจของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม	๔.๑๒	๐.๗๑	มาก
๓๔. ผู้นำของท่านสามารถกำหนดโครงสร้างบริหารในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม	๔.๐๔	๐.๗๑	มาก
๓๕. ผู้นำของท่านสามารถสังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างดี	๔.๑๐	๐.๗๔	มาก
ค่าเฉลี่ยภาพรวม	๔.๐๘	๐.๘๒	มาก

จากตารางที่ ๔.๓๓ พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในด้านพหุสุโต โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้นพบว่าด้านพหุสุโต ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างมองเห็นว่าท่านความสามารถกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนจัดองค์กร และกำหนดภารกิจของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม มีเกิดขึ้นกับผู้นำในระดับสูงสุด รองลงมาคือท่านต้องมีความมีความสามารถในการนำความรู้ ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการศึกษาไปประยุกต์ใช้กับโรงเรียนได้เป็นอย่างดี, ท่านสามารถสังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างดี ทั้งนี้เพราะเป็นความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวของผู้นำ และผู้นำท่านสามารถกำหนดโครงสร้างบริหารในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมเป็นอันดับสุดท้าย เนื่องจากเห็นว่าครูมีภาระงานสอน และต้องมารับภาระงานด้านทะเบียน และการเงินด้วย เหตุผลจากการจัดโครงสร้างบริหารไม่ชัดเจน

สังฆโสภณสูตร ด้านธัมมานุวัตรปฏิบัติปณินโน หมายถึง เป็นผู้ปฏิบัติธรรม รักษาความ ถูกต้อง ในสิ่งที่ถูกที่ควร

ตารางที่ ๔.๓๔ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อด้านธัมมานุวัตรปฏิบัติปณินโน

(n=๑๓๕)

ด้านธัมมานุวัตรปฏิบัติปณินโน	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๓๖. ผู้นำของท่านรักษาความถูกต้องในการปฏิบัติงานในฐานะผู้บังคับบัญชา	๔.๒๐	๐.๖๖	มาก
๓๗. ผู้นำของท่านเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนาประจำปีของโรงเรียน	๔.๓๘	๐.๗๒	มาก
๓๘. ผู้นำของท่านมีความสามารถวางตัวในกฎระเบียบทางศาสนาอย่างเคร่งครัด	๔.๒๗	๐.๖๘	มาก
๓๙. ผู้นำของท่านมีความสามารถนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียน	๔.๒๕	๐.๗๐	มาก
๔๐. ผู้นำของท่านใช้ความเที่ยงธรรมในการปกครองบังคับบัญชา/ผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๑๐	๐.๗๔	มาก
ค่าเฉลี่ยภาพรวม	๔.๒๔	๐.๙๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๓๔ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในด้านธัมมานุวัตรปฏิบัติปณินโน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๔.๒๔$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้น พบว่า ด้านธัมมานุวัตรปฏิบัติปณินโนที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างมองเห็นว่าผู้นำท่าน มีการเข้าร่วมกับกิจกรรมทางศาสนาประจำปีของโรงเรียน จากรายงานผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ ผู้บริหารมีส่วนร่วมกับการกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งปีมากที่สุด รองลงมาคือท่านมีความสามารถวางตัวในกฎระเบียบทางศาสนาอย่างเคร่งครัด, ความสามารถนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียน, มีการรักษาความถูกต้องในการปฏิบัติงานในฐานะผู้บังคับบัญชา และผู้นำท่านใช้ความเที่ยงธรรมในการปกครองบังคับบัญชา/ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารงานเป็นพระ เป็นผู้ดำรงการสืบทอดศาสนาฉะนั้นจึงมีคุณธรรมข้อนี้ทุกท่าน

ด้านคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี

ตารางที่ ๔.๓๕ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อด้าน
คุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี

(n=๑๓๕)

ด้านคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๔๑. ผู้นำของท่านมีความสมบูรณ์เพียบพร้อมในด้าน โภคทรัพย์	๔.๐๒	๐.๗๘	มาก
๔๒. ผู้นำของท่านมีจิตใจที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สงเคราะห์ อนุเคราะห์ญาติมิตรและบริวาร	๔.๒๐	๐.๗๓	มาก
๔๓. ผู้นำของท่านพร้อมช่วยเหลือคนอื่นอย่างเต็มความ สามารถ	๔.๒๐	๐.๗๑	มาก
๔๔. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีศีล ๕ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา อายุยืน วรรณะดี และมีความสุข	๔.๒๔	๐.๖๗	มาก
๔๕. ผู้นำของท่านมีคุณธรรม คือ ซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน และมีสติปัญญาเป็นเลิศ	๔.๒๐	๐.๗๕	มาก
ค่าเฉลี่ยภาพรวม	๔.๑๗	๐.๘๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๓๕ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรใน
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในด้านคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี โดย
ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.17$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ
จากการวิเคราะห์เบื้องต้น พบว่าด้านคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี กลุ่มตัวอย่างมองเห็นว่า
หลักธรรมที่สำคัญท่านต้องเป็นผู้มีศีล ๕ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอายุยืน วรรณะดี และมีความสุข
ที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าข้อนี้สำคัญมากที่สุดอันเป็นคุณธรรมพื้นฐานประจำตัวของบุคคล รองลงมาคือ
ท่านมีคุณธรรมคือซื่อสัตย์ สุจริต ขยันและมีสติปัญญาเป็นเลิศ, ท่านพร้อมช่วยเหลือคนอื่นอย่างเต็ม
ความสามารถ, ท่านมีจิตใจที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สงเคราะห์อนุเคราะห์ญาติมิตรและบริวาร และ
ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือผู้นำของท่านมีความสมบูรณ์เพียบพร้อมในด้านโภคทรัพย์

ด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ ๔.๓๖ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(n=๑๓๕)

ด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๔๖. ผู้นำของท่านเป็นแบบอย่างของควมมีสันติภาพและสิทธิมนุษยชน	๔.๑๘	๐.๖๙	มาก
๔๗. ผู้นำของท่านกระตุ้นให้ท่านมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	๔.๒๒	๐.๗๕	มาก
๔๘. ผู้นำของท่านให้อิสรภาพในการปฏิบัติงานแก่ท่าน	๔.๑๘	๐.๗๓	มาก
๔๙. ผู้นำของท่านมีความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน	๔.๑๙	๐.๗๗	มาก
๕๐. ผู้นำของท่านเป็นแบบอย่างความเสมอภาคในการปฏิบัติงาน	๔.๐๗	๐.๘๙	มาก
ค่าเฉลี่ยภาพรวม	๔.๑๖	๐.๘๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๓๖ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ในด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ จากการวิเคราะห์เบื้องต้นพบว่า ด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างมองว่าท่านกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด รองลงมาคือท่านมีความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน, ท่านให้อิสรภาพในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน, ท่านเป็นแบบอย่างของควมมีสันติภาพและสิทธิมนุษยชน และท่านเป็นแบบอย่างความเสมอภาคในการปฏิบัติงานในระดับรองลงมาที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

**๔.๒.๗ ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓**

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับหน่วยงานที่มีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด
เรียงลำดับจากมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุด ดังนี้

๑. การฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำ เช่น การคิดอย่างเป็นระบบ
การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานบุคคล การบริหารความเสี่ยง
การจัดการความขัดแย้ง การจัดการภายใต้ภาวะวิกฤตและการบริหารราชการแนวใหม่

๒. การฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง

๓. การฝึกปฏิบัติกับผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีที่ได้รับการยอมรับ

**๔.๒.๘ ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓**

ตารางที่ ๔.๓๗ ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียน
พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ (ผู้ปฏิบัติงาน)

(n=๓๑)

ข้อที่	ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของ บุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓	จำนวน
๑.	การเสนอแนะนวัตกรรมทางการศึกษาแบบใหม่ที่ทันสมัย ควรเน้น ด้านวิชาการเป็นหลักในกระบวนการเรียนการสอน พัฒนาบุคลากร ให้มีความต่อเนื่องสร้างและให้สวัสดิการกับบุคลากร	๒๓
๒.	ให้ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมในหลักพรหมวิหาร ๔, หลักสาราณีย ธรรม, หลักอปริหานิยธรรม และหลักผู้นำตามหลักองค์ ๔ ของ ผู้บริหารในโรงเรียนพระปริยัติธรรม, อิทธิบาท ๔, หลักทศพิธราชธรรม	๑๗
๓.	มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองไกล ก้าวทันเทคโนโลยี, มองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง, ควรเป็นผู้มีความเสียสละ ท้วมเท แรงกายแรงใจ ให้กับองค์กร	๑๓

ตารางที่ ๔.๓๗ ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียน
พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ (ผู้ปฏิบัติงาน) (ต่อ)

(n=๗๑)

ข้อที่	ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของ บุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓	จำนวน
๔.	หาบุคลากรดูแลรักษานักเรียนให้ยั่งยืน ควรจัดบุคคลให้เหมาะสม กับงาน	๗
๕.	มีความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน	๕
๖.	ควรสร้างระเบียบวินัยแก่นักเรียนเพื่อเป็นพื้นฐานในอนาคต	๔
๗.	การสร้างอาคารเรียนเพิ่มเติมให้เพียงพอกับสภาพปัจจุบัน	๒

จากตารางที่ ๔.๓๗ สรุปผลข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม
ของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน
คือการเสนอแนะนวัตกรรมทางการศึกษาแบบใหม่ที่ทันสมัย ควรเน้นด้านวิชาการเป็นหลัก
ในกระบวนการเรียนการสอน พัฒนาบุคลากรให้มีความต่อเนื่องสร้างและให้สวัสดิการกับบุคลากร
จำนวน ๒๓ คน อยากรู้ให้ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมในหลักพรหมวิหาร ๔, หลักสาราณียธรรม,
ใช้หลักอปริหานิยธรรม และหลักผู้นำตามหลัก องค์ ๔ ของผู้บริหารในโรงเรียนพระปริยัติธรรม,
อิทธิบาท ๔, หลักทศพิธราชธรรม, จำนวน ๑๗ คน มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ มองไกล
ก้าวทันเทคโนโลยี, มองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง, ควรเป็นผู้มีความเสียสละ ทุ่เมเท แรงกายแรงใจให้กับ
องค์กรจำนวน ๑๓ คน หาบุคลากรดูแลรักษานักเรียนให้ยั่งยืน ควรจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน
จำนวน ๗ คน มีความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน จำนวน ๕ คน ควรสร้างระเบียบวินัยแก่นักเรียน
เพื่อเป็นพื้นฐานในอนาคต จำนวน ๔ คน การสร้างอาคารเรียนเพิ่มเติมให้เพียงพอกับสภาพปัจจุบัน
จำนวน ๒ คน

๔.๓ ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จำนวน ๑๒ รูป/คน

การสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” ประกอบด้วยประเด็นการสนทนากลุ่มจำนวน ๒ ตอน ๑) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ๒) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จากผู้สนทนาจำนวน ๑๒ รูป/คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม โดยตั้งประเด็นไว้ ๓ ประเด็นหลักตามวัตถุประสงค์การวิจัยคือ

๑. สภาพปัญหาทั่วไปด้านการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

๒. ความสอดคล้องการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร

๓. ความสอดคล้องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร

แต่ละประเด็นล้วนเป็นที่น่าสนใจ ซึ่งมีผู้ร่วมสนทนาได้ให้ข้อเสนอแนะอยู่ประเด็น ผู้วิจัยได้สรุปประมวลข้อคิดเห็นดังกล่าวไว้ดังนี้

๑. สภาพปัญหาทั่วไปด้านการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ สภาพทั่วไปในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างจากกระทรวงศึกษาธิการ ปัญหาจะต่างกันตรงที่นักเรียนจะต้องมีการบวชเรียน ตามหลักพระพุทธศาสนา ปัญหาตามทัศนคติของสำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ คือ งบประมาณ ไม่เพียงพอ ไม่สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอน อาคารสถานที่ ขาดเอกลักษณ์ที่แน่นอน บุคลากร ครู อาจารย์ ขาดความมั่นคง ขาดความก้าวหน้าในอาชีพ เจ้าหน้าที่ ขาดขวัญกำลังใจและสถานที่แน่นอนของตนเอง นักเรียน ความแตกต่างทั้งฐานะ ครอบครัว พื้นฐานความรู้ ผู้บริหาร มีภาระงานมากทำให้ไม่มีเวลาในการบริหารจัดการ การบริหารจัดการ ยังขาดการวางระบบและกำหนดทิศทางให้ชัดเจน ภาวะผู้นำ ผู้นำมีปัญหาอุปสรรคมากในเกือบทุก ๆ ด้าน เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและบุคลากร ผู้บริหารต้องมาบริหารจัดการเรื่องทั้งสองดังกล่าว โดยต้องใช้ความอดทนและเสียสละเป็นอย่างมาก^{๑๔๖} การบริหารจัดการด้านผู้เรียน (สามเณร) โรงเรียนไม่มีโอกาสที่จะคัดเลือกผู้เรียนได้ตามความต้องการของโรงเรียน สามเณรที่มาสมัครเข้าเรียนย่อมมีความหลากหลายทั้งพื้นฐานความรู้ ความสามารถเชิงวิชาการและมีความหลากหลายด้านพฤติกรรมความประพฤติ สามเณรบางรูปผู้ปกครองไม่สามารถที่จะอบรมสั่งสอนจึงให้บวชมาเป็นสามเณรแล้วส่งเข้าโรงเรียนพระปริยัติธรรม เพื่อหวังจะให้พระสงฆ์ช่วยอบรมสั่งสอนให้เป็นคนดีหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ดีขึ้น ประกอบกับพระสงฆ์เป็นผู้มีเมตตาธรรมจึงรับเข้ามาให้อยู่ในโรงเรียนหมดทุกรูปเป็นต้นและเมื่อสามเณรเข้ามาอยู่ในที่พักของวัดแล้วระบบการดูแลและคุณภาพชีวิตยังไม่อยู่ในมาตรฐานที่ดีนัก^{๑๔๗} ปัญหาด้านอาคารสถานที่ที่ตั้งของโรงเรียนพระปริยัติธรรมไม่เป็นเอกภาพชัดเจนไม่เป็นที่รู้จักของประชาชนทั่วไป ด้านตัวผู้เรียน ซึ่งเป็นตัวป้อนให้เข้ามาเรียนไม่แน่นอนไม่มีสิ่งสร้างความมั่นคงแก่โรงเรียน นักเรียนและครูผู้สอน และด้านครูผู้สอน ไม่ได้รับ

^{๑๔๖} สนทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.สมชาย สุรชาติวี, ผู้ตรวจราชการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๔๗} สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายไพรัช เสือสิงห์, ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

คำตอบแทนที่ฟังได้ มีข้อจำกัดการจัดการจัดหาครูอาจารย์ที่สอนตามเนื้อหาหลักสูตรที่ตรงกับวิชาที่สอน สุดท้ายพบว่าปัญหานักเรียน ไม่เกิดความเชื่อมั่นมีการออกกลางคันมีจำนวนสูงเมื่อเทียบกับโรงเรียนทั่วไป การประชาสัมพันธ์ต้องปรับปรุง ด้านหลักสูตร ที่จะดำเนินการแก้ไขตลอดเวลาให้ทันต่อระบบ หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หลักสูตรการจัดการเรียนการสอนยังไม่เอื้ออำนวย มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกันอยู่ การจัดการศึกษาเฉพาะทางเพื่อความโดดเด่น เหมือนอย่างวิทยาลัยนาฏศิลป์ สังกัดกระทรวงวัฒนธรรม วิทยาลัยพลศึกษา สังกัดกระทรวงกีฬาและการท่องเที่ยว ฯลฯ เนื่องจากผู้บริหารและครูไม่เข้าใจหลักสูตรไม่สามารถจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรได้^{๑๔๘} สภาพปัญหาทั่วไปพบว่ามีปัญหาด้านบุคลากร ครูผู้สอนหรือผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนไม่มีสถานภาพที่มั่นคงในอาชีพ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านงบประมาณ ได้รับเป็นงบอุดหนุนซึ่งไม่มากพอที่ทำได้นัก โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก งบประมาณใช้ประโยชน์ไม่ได้เท่าที่ควร บุคลากรที่สำคัญคือครูพระ และครูฆราวาสมีการเปลี่ยนแปลงสูงมาก โดยเฉพาะครูฆราวาส มีการลาออกเข้ามาใหม่ทุกภาคเรียน หรือบางครั้งเพียง ๒-๓ เดือนก็ลาออกไป เป็นเหตุไม่สามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ ปัญหารองลงมาคือนักเรียนที่จะมาเรียนในทุก ๆ ปี จำนวนหายไปนักเรียนที่ได้มามีสภาพของการขาดโอกาสเป็นอย่างยิ่ง โรงเรียนมักเป็นที่เก็บปัญหา ปัญหาด้านสถานที่มักไม่ค่อยมีปัญหา แต่ขาดแคลนอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน ปัญหาด้านวิธีการและกระบวนการ ยังอ้างอิงตามหลักการบริหารงานของสพฐ. ซึ่งมีสภาพปกติแต่โรงเรียนมีสภาพเฉพาะ^{๑๔๙} จากการศึกษาและสัมผัสกับครูผู้สอนโรงเรียนพระปริยัติธรรมพบปัญหาว่าพื้นฐานความรู้ของนักเรียนมีความแตกต่างกันเยอะ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องปรับพื้นฐานความรู้การศึกษาของนักเรียนให้ได้รับความรู้ตามเกณฑ์มาตรฐานให้ได้ ตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ อีกสิ่งหนึ่งต้องคำนึงสายงานอาชีพของบุคลากรในสังกัดเมื่อมาบรรจุที่โรงเรียนพระปริยัติธรรม และต้องคำนึงถึงการสร้างอัตลักษณ์จุดเด่นในการมาเรียนของโรงเรียนพระปริยัติธรรม^{๑๕๐} ผู้นำที่บริหารโรงเรียนพบว่ามีทั้งพระสงฆ์และฆราวาสแสดงว่าผู้นำมีความหลากหลายมาก ทำงานภายใต้นโยบาย ระเบียบของโรงเรียนพระปริยัติธรรม ก่อให้เกิดความแตกต่างกันเมื่อการบริหารจัดการเมื่อต้องปฏิบัติงานที่แท้จริงตามลักษณะเฉพาะของความเป็นพระและความเป็นฆราวาส^{๑๕๑} ปัญหาตัวบุคลากรในด้านการศึกษาต่อ และการขาดความชัดเจนในอาชีพ รวมทั้งยังไม่มี การส่งเสริมด้านสายอาชีพของครูผู้สอน ดังกล่าวส่งผลต่อผู้บริหารที่ต้องสร้างเกณฑ์การปฏิบัติงาน คำตอบแทนที่ได้รับไม่ชัดเจน ไม่เป็นตามระบบ/ ค่ารักษาพยาบาลที่ไม่ได้รับ อันเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องช่วยเหลือดูแลให้กับบุคลากรในสังกัดของตนเอง ปัญหาด้านความร่วมมือ ต้องมีเป้าหมายเดียวกัน และการสร้างความศรัทธา ให้มีความรักในองค์กร^{๑๕๒} ปัญหาของผู้บริหารโรงเรียนอยากให้พัฒนาภาวะผู้นำโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศให้ได้^{๑๕๓}

^{๑๔๘} สทนากลุ่มเฉพาะ, นายเดชา ก่อเกิด, ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดสระบุรี, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๔๙} สทนากลุ่มเฉพาะ, นายสนาม พรหมมานอก, บุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๕๐} สทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.กมลวรรณ วรรณธัญ, รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๕๑} สทนากลุ่มเฉพาะ, ผศ.ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร, คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ราชวิทยาลัยราชูปถัมภ์, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๕๒} สทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.อารมณีย์ เอี่ยมประเสริฐ, อาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๕๓} สทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.อารมณีย์ เอี่ยมประเสริฐ, อาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

จากการที่ผู้บริหารเป็นพระจะมีข้อจำกัดในการใช้อำนาจ เพราะต้องมีศีลธรรมเป็นหลักยึดเมื่อมาบริหารโรงเรียนซึ่งมีกิจกรรมมีงานหลายลักษณะทั้งด้านการวางแผน การจัดการ งบประมาณ บุคลากร ฯลฯ ซึ่งอาจจะมีผลความขัดแย้ง ความไม่ทั่วถึงของทรัพยากรทั้งทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรกายภาพอื่น ๆ ขาดความสมดุลจะมีผลทำให้การบริหารงานไม่ราบรื่น ทั้งนี้เพราะโรงเรียนต้องมีการประกันคุณภาพตามกฎหมาย หากทรัพยากรขาดแคลน การจัดการบริหารการเรียนการสอนอาจต้องคุณภาพ ไม่บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสรุปปัญหาการบริหารจัดการประกอบด้วย ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรทุกประเภท ทั้งทรัพยากรมนุษย์และกายภาพ ปัญหาด้านการใช้อำนาจของผู้บริหารที่เป็นพระ ที่อาจมีข้อจำกัดแตกต่างไปจากฆราวาส ปัญหาภาระเปรียบของโรงเรียนที่ต้องดำเนินการนโยบายของรัฐ ที่อาจไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ปัญหาการจัดการโดยรวมที่ขาดความสะดวก ขาดความสมดุล ที่อาจเกิดขึ้นกรณีนักเรียน เจ้าหน้าที่ที่มีการบริหารงานผสมผสานกันระหว่างพระและฆราวาส^{๑๕๔} โรงเรียนพระปริยัติธรรมที่มีปัญหาด้านของงบประมาณรัฐจัดมาไม่เพียงพอเนื่องจากรายได้ตามจำนวนนักเรียน หลังจากที่น่าท่วมต้องมาฟื้นฟูสภาพของด้านต่าง ๆ มากมาย ขาดร่องรอยเอกสารต้องมาบริหารจัดการใหม่ ขาดทีมงานการบริหารจัดการโรงเรียน แต่ปัจจุบันรับรายได้มาจากศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียง เรามีชื่อเสียงด้านบาลีประจำกลุ่ม ๓^{๑๕๕} จากที่เป็นผู้อำนวยการมาร่วม ๗ ปี พบว่าเรามีปัญหาด้านบุคลากรธรรมบาลี/สามัญศึกษา กลุ่มสาระบางวิชาเช่นสังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ครูเมื่อเราประกาศมาบรรจุแล้วบางท่านไม่สามารถอยู่ประจำได้ บางท่านมา ๒-๓ ปี รายได้ไม่ได้ตามที่รัฐกำหนด งบประมาณจากจำนวนนักเรียน ๒๐ คนต่อครู ๑ คน ส่วนที่เหลือมาจากมูลนิธิจำนวนห้าสิบเปอร์เซ็นต์^{๑๕๖} โรงเรียนขนาดกลางล้วนเกิดปัญหาด้านของงบประมาณไม่เพียงพอ ปัญหาที่มองเห็นคือหลักสูตรนับว่าเป็นปัญหาใหญ่ เนื่องจากไม่เป็นสากล เนื่องจากเป็นโรงเรียนเฉพาะทาง มีเอกลักษณ์ที่จำกัดการศึกษา คือผู้เรียนต้องเป็นสามเณรเท่านั้น อีกด้านคือความไม่มั่นคงของบุคลากรที่ปฏิบัติงานเนื่องจากเป็นสถานภาพลูกจ้างไม่มีการบรรจุเป็นข้าราชการของรัฐจึงส่งผลต่อสวัสดิการต่าง ๆ หากผู้อำนวยการโรงเรียนที่ต้องมาบริหารงานมีภารกิจ ทั้งงานในฐานะที่เป็นพระ งานเผยแผ่ศาสนา งานสอนหนังสือ ฯลฯ จึงมีความต้องการที่จะมีเลขาช่วยงาน หรือมีการจัดตั้งรองผู้อำนวยการมารับผิดชอบงาน เช่นโรงเรียนขนาดใหญ่บ้างเป็นต้น^{๑๕๗}

^{๑๕๓} สนทนากลุ่มเฉพาะ, พระเจริญ จิริปัญโญ, อธิการผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๕๔} สนทนากลุ่มเฉพาะ, รศ.ลำยอง ปลั่งกลาง, อดีตคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๕๕} สนทนากลุ่มเฉพาะ, พระมหาอนุวัธ อภิชาโต, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๕๖} สนทนากลุ่มเฉพาะ, พระครูปลัดปราโมทย์ สิริเตโช, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมมหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย ๒ วัดไผ่ดำ จังหวัดสิงห์บุรี, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๕๗} สนทนากลุ่มเฉพาะ, พระปลัดจักรพงษ์ อภิชาโต, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนิเวศธรรมประวัติ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

๑. คุณลักษณะของภาวะผู้นำโรงเรียนพระปริยัติธรรม พบว่าควรเป็นโค้ชมากกว่าผู้นำ ครูอยากให้ผู้บริหารมีความใกล้ชิดมาก^{๑๕๘} ในทัศนะของบางท่านเห็นว่าต้องมีความเสียสละ ความเอื้อเฟื้อ เมตตา กรุณาพรหมวิหาร ๔ บรรทัดฐานของบุคคลในฐานะผู้บริหารต้องมีหลักธรรม ศีลภาติ ก็จะมีคุณภาพที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรมจริยธรรม และทศพิธราชธรรม ๑๐ สิ่งที่ผู้บริหารต้องมี อาทิ ความเพียร ความอดทน ข่มจิต สัมมาทิฐิ ไม่เห็นผิดเป็นชอบ หรือแม้เราจะ ศึกษาศาสตร์การบริหารตะวันตกมาก็ตามมาบูรณาการในการทำงานได้เป็นอย่างดีมาก ข้อคิดอีกด้าน หนึ่งตัวอย่างของลักษณะผู้นำคือการมีทาน ศีล บารมี เช่นเจ้าสัวของเมืองไทย พระมหาเถระ พระกรรมฐานหลวงปู่มั่น เป็นผู้นำหลักธรรมนำใช้ในการดำรงชีวิต การบริหารกิจการของตนเอง จนประสบผลสำเร็จสูงสุด^{๑๕๙} จากที่สัมผัสนงานบริหารเห็นว่าควรที่ ต้องมีความรับผิดชอบความทุ่มเทใน การทำงาน และมีคุณธรรมในการบริหารจัดการโรงเรียน ต้องการให้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การตรงต่อเวลา การสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคม^{๑๖๐} ความทุ่มเท เสียสละ กำลังกาย ความอดทนต่อ การบริหารงาน วิสัยทัศน์ มีมุมมองตามให้ทันโลก ยุคความทันสมัยของเทคโนโลยี มีความรู้ ความสามารถทุก ๆ ด้าน^{๑๖๑} เป็นผู้กำหนดพันธกิจของโรงเรียนเช่นนโยบายและเป้าหมายในการ บริหารงานได้ดี การบริหารจัดการหลักสูตร/บทเรียนกระบวนการเรียนรู้ เช่นจัดการหลักสูตรตาม แนวพุทธ ประสานงานหลักสูตร นิเทศผู้สอน ประเมินผู้เรียน และสุดท้ายคือเป็นผู้นำทางวิชาการ / ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในโรงเรียน การส่งเสริมการวิจัย /การศึกษา ฯลฯ^{๑๖๒} ภาวะ ผู้นำโรงเรียนพระปริยัติธรรม ผู้บริหารต้องสร้างความศรัทธาให้เป็นที่ประจักษ์ต่อผู้เรียน เป็นผู้มีความรู้และวุฒิทางด้านนี้ ต้องมีการศึกษารอบด้านให้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน^{๑๖๓} ผู้นำสถานศึกษา ควรมีภาวะผู้นำดังนี้ ๑. ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ บริบทของโรงเรียนเป็นอย่างดีและลึกซึ้ง ๒. นำสภาพความเป็นจริง วิเคราะห์ แยกแยะ และกำหนดเป็นแผนงานสำคัญของโรงเรียนได้ โดยจากการมีส่วนร่วมของบุคลากร ๓. โน้มน้าวให้บุคลากร ทำงานร่วมกัน วางแผนให้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ การใช้ภาวะผู้นำโน้มน้าวให้คนทำงานไปสู่ผลสำเร็จควรใช้หลายรูปแบบ ตามสถานการณ์ ๔. มีความคิดก้าวหน้า ศึกษาความรู้ตลอดเวลาทันโลก ทันสถานการณ์ รู้เท่าทัน

^{๑๕๘} สทนากลุ่มเฉพาะ, นายสนาม พรหมมานอก, บุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๕๙} สทนากลุ่มเฉพาะ, พระครูปลัดปราโมทย์ สิริเตโช, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมมหา วิทยาลัยราชวิทยาลัย ๒ วัดไผ่ดำ จังหวัดสิงห์บุรี, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๖๐} สทนากลุ่มเฉพาะ, พระปลัดจักรพงษ์ อภิชาติ, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนิเวศธรรมประวัติ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๖๑} สทนากลุ่มเฉพาะ, พระมหาอนุวัชร อภิชาติ, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๖๒} สทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.อารมณ เอี่ยมประเสริฐ, อาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๖๓} สทนากลุ่มเฉพาะ, นายเดชา ก่อเกิด, ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดสระบุรี, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

เทคโนโลยี เพื่อปรับสภาพบริบทของโรงเรียนให้สอดคล้องและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ๕. มีความยุติธรรม บนฐานของความเป็นจริง ความถูกต้อง ตามกฎ ระเบียบ ศีลธรรมจริยธรรม รู้จักยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกระดับ ๖. ให้ความสำคัญกับผู้เรียนมาก ๆ เช่นเดียวกับบุคลากรของโรงเรียนต้องรับผิดชอบนักเรียนที่จบออกไปให้มีคุณภาพ มีคุณค่าเพียงพอต่อสังคมในอนาคต^{๑๖๔} ตามความคิดเห็นคิดว่าควรเน้นในเรื่องของการเป็นผู้เสียสละ ชีวิตส่วนตน เพื่อการบริหารจัดการโดยการโอบอ้อมอารี มีเมตตากรุณา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) คุณธรรมท่านอนาลปินทิกะเศรษฐี เป็นโค้ช ปรับตัวให้รู้ทันภาวะความเปลี่ยนแปลงยึดหลักการบริหารแบบประชาธิปไตย^{๑๖๕} ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เพื่อนำพาองค์กรไปข้างหน้า เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญการเป็นพิเศษ เป็นผู้มีความประพฤติดี เป็นที่ยกย่องน่านับถือ เป็นผู้มีความยุติธรรม เป็นผู้มีเหตุผล ยึดหลักการกฎระเบียบ เป็นผู้เสนอต้นเสมอปลาย เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นผู้กล้าตัดสินใจ กล้าคิดกล้าทำ เป็นผู้มีจิตใจโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมให้หลักธรรมของพระพุทธศาสนามาใช้ในชีวิตประจำวัน^{๑๖๖} ผู้บริหารควรปรับตัวการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ควรมองภาพในอนาคต ควรมีการสร้างเครือข่าย ควรเน้นการบริหารแบบประชาธิปไตยให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง การบริหารโรงเรียนในอนาคตด้วย^{๑๖๗}

๒. ความสอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร
โดยศึกษาจากกระบวนการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ข้อค้นพบเห็นว่าด้วยวิธีการการเข้ารับการอบรมสัมมนา ศึกษาเพิ่มเติมจากเอกสาร ศึกษาดูงานโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่มีการบริหารจัดการที่ดีและมีผู้นำที่ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติหรือเป็นที่รู้จักกันดี^{๑๖๘} การกระจายภาวะผู้นำ ในลักษณะมุ่งเน้นเรื่องคนที่จะทำให้เกิดการประสานความร่วมมือต่อเป้าหมายที่มีร่วมกันและค่อย ๆ เป็นไปอย่างธรรมชาติ ปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่อาเซียน การสร้างเครือข่ายระหว่างกลุ่มด้วยกันเองแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในการทำงาน กระตุ้นให้ครูเป็นพี่เลี้ยงให้กับครูที่มีประสบการณ์น้อย หมั่นเวียนความเชี่ยวชาญ ความคิด ความพยายามระหว่างกันภายในโรงเรียน^{๑๖๙} ในทัศนะของนักวิชาการพบว่าควรที่เข้าค่ายอบรมให้ทันสภาพ

^{๑๖๔} สทนากลุ่มเฉพาะ, รศ.ถ้ายอง ปลั่งกลาง, อดีตคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๖๕} สทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.สมชาย สุรชาติ, ผู้ตรวจราชการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๖๖} สทนากลุ่มเฉพาะ, นายไพรัช เสือสิงห์, ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๖๗} สทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.กมลวรรณ วรรณนัง, รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๖๘} สทนากลุ่มเฉพาะ, นายไพรัช เสือสิงห์, ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๖๙} สทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.กมลวรรณ วรรณนัง, รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

บริบทจริงเป็นเวลา ๑-๓ เดือน (เช่นวัดไร่ขิง) จัดประสบการณ์ตรงให้ทดลองฝึกบริหารในประเทศเอเชียที่บริหารดี ๆ เช่นสิงคโปร์, เวียดนาม เป็นต้น ให้ทดลองทำงานจริง ๑-๒ ปี จึงแต่งตั้งเป็นผู้บริหาร^{๑๗๐} นักเรียนมีมาตรฐานต่ำ เพราะขาดสื่อการเรียนการสอนที่จำเป็นผู้นำต้องตระหนักถึงประสิทธิภาพที่เพิ่งเกิดขึ้นจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงแนวร่วมในการพัฒนาดังกล่าว นวัตกรรมต่าง ๆ หรือกระบวนการยุทธศาสตร์จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ศึกษาหรือหาโรงเรียนต้นแบบที่จะเป็นตัวอย่งให้แก่โรงเรียนอื่น ๆ จัดให้มีการประเมินสถานศึกษานอกจากรูปแบบของกระทรวงศึกษาธิการโดยให้เป็นรูปแบบของโรงเรียนพระปริยัติธรรมโดยเฉพาะ^{๑๗๑} ศึกษาต่อในระดับที่สูงมากขึ้น พัฒนางานด้านวิชาการเช่นหลักสูตร, การประเมินผลฯ พัฒนาด้านเทคโนโลยี เช่น การสืบค้นด้านฐานข้อมูลสากล พัฒนาด้านภาษาต่างประเทศ เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ มีการนำเสนอเป็นประจำเพื่อความก้าวหน้าจากหน่วยงานอื่น ๆ วิจัยสร้างนวัตกรรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และฝึกอบรม/ศึกษาดูงาน ต้องมีแนวคิดในเชิงบวก^{๑๗๒} ผู้นำต้องเสริมด้วยการอบรมภาวะผู้นำเปิดโลกทัศน์ การศึกษาดูงาน ซึ่งปัจจุบันมีงบประมาณมาก จึงเห็นว่าการนำมาใช้จะช่วยส่งเสริมแต่ต้องอย่างจริงจัง^{๑๗๓} เน้นการศึกษาดูงานและการเข้าอบรมในด้านนโยบายรวมทั้งการศึกษาต่อเฉพาะทางทางการบริหาร การฝึกอบรมสัมมนาผู้บริหารอย่างมืออาชีพ^{๑๗๔} การร่วมสัมมนาเพื่อการรับข้อมูลข่าวสาร, อบรมเชิงนโยบายเกี่ยวกับการประเมิน การเรียนบาลีเพื่อถ่ายทอดให้บุคลากรทราบ การศึกษาดูงาน เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่องานที่ดี^{๑๗๕} หน่วยงานต้นสังกัดได้มีการจัดอบรมหลักสูตรผู้บริหารอยู่บ่อย ๆ ในหลักสูตรต่าง ๆ เป็นเรื่องที่ดีมาก แต่ต้องการให้ผู้บริหารนำมาแจ้งถ่ายทอดให้ครู/ผู้ปฏิบัติงานทราบแนวนปฏิบัติดังกล่าว^{๑๗๖}

^{๑๗๐} สทนากลุ่มเฉพาะ, รศ.ลำยอง ปลั่งกลาง, อดีตคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๗๑} สทนากลุ่มเฉพาะ, นายเดชา ก่อเกิด, ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดสระบุรี, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๗๒} สทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.อารมณ เอี่ยมประเสริฐ, อาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๗๓} สทนากลุ่มเฉพาะ, พระมหาอนุวัตร อภิชาโต, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๗๔} สทนากลุ่มเฉพาะ, พระปลัดจักรพงษ์ อภิชาโต, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนิเวศธรรมประวัติ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๗๕} สทนากลุ่มเฉพาะ, พระครูปลัดปราโมทย์ สิริเตโช, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ๒ วัดไผ่ดำ จังหวัดสิงห์บุรี, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๗๖} สทนากลุ่มเฉพาะ, นายสนาม พรหมมานอก, บุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

๓. ความสอดคล้อง รูปแบบวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ที่ ๓

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ เห็นว่าควรมีการนำการบริหารเชิงพุทธ ซึ่งมีหลักธรรมหลายข้อที่สามารถนำมาประยุกต์ร่วมกับแนวคิดตะวันตกได้^{๑๗๗} เห็นว่าควรเพิ่มเติมหลักของอิทธิบาท ๔ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา, ทิศ ๖, ทศพิธราชธรรม ๑๐ เข้าในรูปแบบในองค์ความรู้ด้วย^{๑๗๘} พัฒนาครูผู้นำโดยใช้แนวหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นสำคัญสูงสุด บูรณาการรูปแบบหลักธรรมด้านหลักปาปนิกรกรรม ๓ สังฆโสภณสูตร และคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี^{๑๗๙} การกำหนดทิศทางการจัดการระบบการทำงาน การมอบความรับผิดชอบการกระจายอำนาจ แบบอย่างที่ดีในทุกมิติ ยึดหลักพรหมวิหาร ๔ สปัจริยธรรม ๗ อิทธิบาท ๔ ในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อพัฒนางาน พัฒนาตน พัฒนาองค์กร^{๑๘๐} ทั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ทำแบบประเมินองค์ความรู้จากการวิจัยได้ผลค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหากับวัตถุประสงค์ โดยได้ค่า IOC ตั้งแต่ ๐.๕ ขึ้นไปทุกข้อ จึงสรุปว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ มีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และเป็นองค์ความรู้ใหม่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ความต้องการโรงเรียนพระปริยัติธรรมให้เป็นที่ยอมรับทางสังคมเพื่อเป็นโรงเรียนทางเลือกทางศาสนาสู่ความเป็นเลิศ อยากรให้โรงเรียนพระปริยัติธรรมมีระบบตามมาตรฐาน คุณภาพตามเกณฑ์กระทรวงศึกษาธิการ อยากรให้ทำการวิจัยเกี่ยวกับผู้เรียนสภาพปัญหาทั่วไปด้านการจัดการเรียนการสอนศึกษาเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพพออยากให้หน่วยงานของรัฐบาลมหาเถรสมาคมเข้ามาดูแล ตรวจสอบการจัดการโรงเรียนกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด^{๑๘๑} เห็นว่าควรเพิ่มเติมหลักของอิทธิบาท ๔ อันเป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องให้ก่อให้เกิดความสำเร็จในงานเพิ่มเติมในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์ความรู้ด้วย^{๑๘๒} การวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ เป็นเอกสารที่อ้างอิงได้ดีใน

^{๑๗๗} สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายสนาม พรหมมานอก, บุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนมหาวิทยาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๗๘} สนทนากลุ่มเฉพาะ, พระครูปลัดปราโมทย์ สิริเตโช, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมมหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย ๒ วัดไผ่ดำ จังหวัดสิงห์บุรี, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๗๙} สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายไพรัช เสือสิงห์, ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๘๐} สนทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.อารมณ เอี่ยมประเสริฐ, อาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๘๑} สนทนากลุ่มเฉพาะ, พระมหาอนุวัชร อภิชาติ, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๘๒} สนทนากลุ่มเฉพาะ, พระครูปลัดปราโมทย์ สิริเตโช, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมมหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย ๒ วัดไผ่ดำ จังหวัดสิงห์บุรี, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ภายภาคหน้า^{๑๘๓} การเป็นผู้นำของโรงเรียนนี้ตอบโจทย์ได้อย่างไร และควรเพิ่มเติมองค์ความรู้ใหม่^{๑๘๔} การบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม โครงสร้างการบริหารงานไม่เป็นแบบระบบราชการ ไม่สามารถบังคับบัญชากันอย่างเต็มที่ ต้องอาศัยการประสานงานความร่วมมือกันภายในกลุ่มโรงเรียน หากได้ประธานกลุ่มโรงเรียนที่มีความรู้ ความสามารถมีบารมี ก็ทำให้การบริหารจัดการในโรงเรียนและกลุ่มดำเนินไปได้ตามความต้องการและตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด^{๑๘๕} ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยจัดทำโครงการที่ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจ การคิดการหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาความสามารถในการคิดและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่การปฏิบัติที่มีคุณภาพ ควรให้ความสำคัญในการเป็นแบบอย่างด้านการคิดและแก้ไขปัญหาโดยการหาแนวทางใหม่ ๆ และสร้างสรรค์มาใช้แก้ไขปัญหาที่มีกระบวนการคิดที่เป็นระบบและสร้างแรงจูงใจให้ครูพยายามแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเองมองเห็นปัญหาเป็นเรื่องที่ทำหายและเปิดโอกาสครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเพื่อทำให้เกิดความเชื่อมั่นแก่ครู^{๑๘๖} เสนอให้หน่วยงานรัฐช่วยดูแลอย่างใกล้ชิด^{๑๘๗} รูปแบบเน้นคุณธรรมจริยธรรมเป็นที่ตั้ง การจัดการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพให้สังคมยอมรับเนื่องจากคนรู้จักน้อย รู้จักเฉพาะวงการศึกษาของสงฆ์เท่านั้น^{๑๘๘}

ข้อค้นพบจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ พบว่า สภาพปัญหาด้านการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่พบคือ ด้านผู้บริหารที่ต้องมาบริหารจัดการโรงเรียนทั้ง ๆ ที่มีภารกิจงานหลายด้าน การประสานงานไม่ดี ควรศึกษาจากโรงเรียนต้นแบบมาประยุกต์กับโรงเรียนตนเอง สร้างตนเองให้เป็นผู้บริหารระดับมืออาชีพให้ได้ ส่วนด้านหลักสูตรต้องสร้างอัตลักษณ์ให้โดดเด่น ให้เป็นที่รู้จักแก่บุคคลนอกวงการสงฆ์ สร้างความศรัทธาเชื่อมั่นว่าศึกษาโรงเรียนนี้แล้วนักเรียนจะเป็นคนดีของสังคมต่อไปในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารและครูผู้สอนต้องสามารถบริหารจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานและคุณภาพตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ส่วนด้านบุคลากร สถานภาพความมั่นคงด้านวิชาชีพครูต่ำ ขาดความก้าวหน้าในอาชีพ เจ้าหน้าที่

^{๑๘๓} สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายเดชา ก่อเกิด, ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดสระบุรี, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๘๔} สนทนากลุ่มเฉพาะ, ผศ.ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร, คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ราชวิทยาลัยราชูปถัมภ์, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๘๕} สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายไพรัช เสือสิงห์, ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๘๖} สนทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.กมลวรรณ วรรณธนนิง, รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๘๗} สนทนากลุ่มเฉพาะ, พระมหานูวัชร อภิชาติ, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๘๘} สนทนากลุ่มเฉพาะ, พระปลัดจักรพงษ์ อภิชาติ, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนิเวศธรรมประวัติ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ขาดขวัญกำลังใจและสถานที่แน่นอนของตนเอง มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยมาก เป็นเหตุให้ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรได้ต่อเนื่อง งบประมาณค่าจ้างน้อยเกินค่าครองชีพเกิดการสมองไหลไประบบราชการ สวัสดิภาพและสวัสดิการไม่เทียบเท่าที่บรรจุเป็นบุคลากรของรัฐนั่นเอง ด้านงบประมาณเป็นปัญหาใหญ่เนื่องจากตามจำนวนนักเรียน ต้องอาศัยงบประมาณจากรัฐและมูลนิธิส่งผลต่อการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนและอุปกรณ์ที่ทันสมัย อาคารสถานที่ไม่พร้อม งบที่ได้รับน้อยไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ สุดท้ายคือจำนวนนักเรียนที่ต้องมาศึกษาน้อยเป็นภารกิจของผู้บริหารต้องสามารถหานักเรียนมาเรียนให้ได้ต้องสร้างอัตลักษณ์ ประชาสัมพันธ์อย่างมาก

ประเด็นคุณลักษณะภาวะผู้นำของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ตามความคาดหวังของผู้เชี่ยวชาญ สรุปได้ดังนี้

๑. มีความเสียสละ ความเอื้อเฟื้อ เมตตา กรุณา (พรหมวิหาร ๔)
 ๒. มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรมจริยธรรม และทศพิธราชธรรม ๑๐
 ๓. มีความรับผิดชอบ ความทุ่มเทในการทำงาน ต้องการให้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
 ๔. การตรงต่อเวลา การสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคม
 ๕. ความอดทนต่อการบริหารงาน
 ๖. เป็นผู้กำหนดพันธกิจของโรงเรียน เช่นนโยบายและเป้าหมายในการบริหารงานได้ดี การบริหารจัดการหลักสูตร/บทเรียนกระบวนการเรียนรู้
 ๗. เป็นผู้นำทางวิชาการ /ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในโรงเรียน การส่งเสริมการวิจัย /การศึกษา ฯลฯ
 ๘. สร้างความศรัทธาให้เป็นที่ประจักษ์ต่อผู้เรียน เป็นผู้มีความรู้และวุฒิทางด้านนี้ ต้องมีการศึกษารอบด้านให้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน
 ๙. มีความรู้ ความเข้าใจ บริบทของโรงเรียนเป็นอย่างดีและลึกซึ้ง นำสภาพความเป็นจริง วิเคราะห์ แยกแยะ และกำหนดเป็นแผนงานสำคัญของโรงเรียนได้
 ๑๐. โน้มน้าวให้บุคลากร ทำงานร่วมกัน วางแผนให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 ๑๑. ให้ความสำคัญกับผู้เรียนมาก ๆ เช่นเดียวกับบุคลากรของโรงเรียน ต้องรับผิดชอบต่อนักเรียนที่จบออกไปให้มีคุณภาพ มีคุณค่าเพียงพอต่อสังคมในอนาคต
 ๑๒. ปรับตัวให้รู้ทันภาวะความเปลี่ยนแปลงยึดหลักบริหารแบบประชาธิปไตย
 ๑๓. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นผู้กล้าตัดสินใจ กล้าคิดกล้าทำ เป็นผู้มีจิตใจโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
 ๑๕. ผู้บริหารควรปรับตัวการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ควรมองภาพในอนาคต ควรมีการสร้างเครือข่าย ควรเน้นการบริหารแบบประชาธิปไตย
- กระบวนการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ จากมุมมองของผู้เชี่ยวชาญเห็นพ้องต้องกันว่าหากสามารถทำได้จะเป็นผู้บริหารอย่างมืออาชีพมีประโยชน์ต่อโรงเรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย
๑. การเข้ารับการอบรมสัมมนาภาวะผู้นำ ศึกษาเพิ่มเติมจากเอกสาร

๒. การศึกษาดูงานโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่มีการบริหารจัดการที่ดีและมีผู้นำที่ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติหรือเป็นที่รู้จักกันดี ศึกษาจากโรงเรียนต้นแบบเพื่อเปิดโลกทัศน์ มาประยุกต์เป็นแนวทางการบริหารจัดการตนเอง

๓. ด้วยการกระจายภาวะผู้นำ ในลักษณะการประสานความร่วมมือต่อเป้าหมายที่มีร่วมกันอย่างธรรมชาติ ปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่อาเซียน

๔. การสร้างเครือข่ายระหว่างกลุ่มด้วยตนเองแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

๕. เข้าค่ายอบรมให้ทันสภาพบริบทจริงเป็นเวลา ๑-๓ เดือน (เช่น วัดไร่ขิงที่เคยทำกันมา)

๖. จัดประสบการณ์ตรงให้ทดลองฝึกบริหารในประเทศเอเซียที่บริหารดี ๆ เช่น สิงคโปร์, เวียดนาม เป็นต้น

๗. ศึกษาต่อในระดับที่สูงมากขึ้น พัฒนางานด้านวิชาการเช่น หลักสูตร, การประเมินผล ฯลฯ พัฒนาด้านเทคโนโลยี เช่น การสืบค้นด้านฐานข้อมูลสากล พัฒนาด้านภาษาต่างประเทศ ฯลฯ

๘. พัฒนางานวิจัยสร้างนวัตกรรมโดยใช้โรงเรียนพระปริยัติธรรมเป็นฐาน

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

๑. วิธีการที่ทำให้โรงเรียนพระปริยัติธรรมให้เป็นที่ยอมรับทางสังคม ทางเลือกทางศาสนาสู่ความเป็นเลิศ มีระบบตามมาตรฐาน คุณภาพตามเกณฑ์กระทรวงศึกษาธิการ

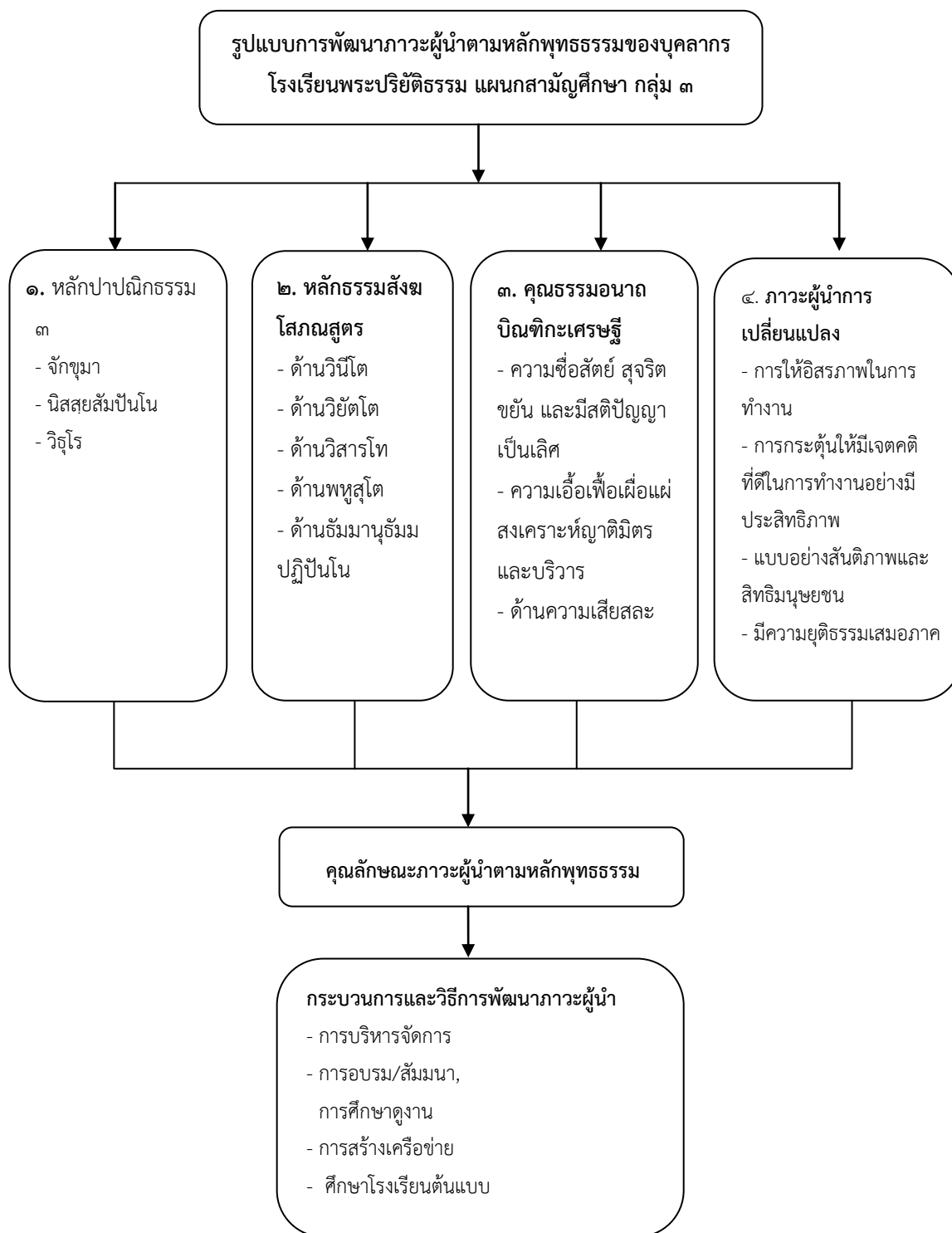
๒. อยากให้ทำการวิจัยเกี่ยวกับผู้เรียนสภาพปัญหาทั่วไปด้านการจัดการเรียนการสอน ศึกษาเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๓. อยากให้หน่วยงานของรัฐ มหาเถรสมาคมเข้ามาดูแล ตรวจสอบการจัดการโรงเรียน กำกับดูแลอย่างใกล้ชิด เป็นเอกสารที่อ้างอิงได้ดีในภายภาคหน้า

๔. ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยจัดทำโครงการที่ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจ การคิด การหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ การจัดการเรียนรู้สู่การปฏิบัติที่มีคุณภาพ

๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากการศึกษา “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักคุณธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” ทำให้ผู้วิจัยพบองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลตามกรอบและทฤษฎีในแผนภาพ ดังภาพที่ ๔.๓ นี้



แผนภาพที่ ๔.๓ องค์ความรู้จากการวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

ตามแผนภาพที่ ๔.๓ ผู้วิจัยได้นำเสนอองค์ความรู้จากการวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ สรุปได้ดังนี้

ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำทุกระดับ และเป็นกลไกในการบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ หลักพุทธธรรมที่จะเป็นส่วนเสริมในการเป็นผู้นำที่ดีมีความสามารถด้านคุณธรรม โดยการสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตนเอง สามารถนำมาพัฒนาภาวะผู้นำได้อันดับแรกคือ หลักปาปนิกรธรรม ๓ ที่ปรากฏอยู่ในทศยปาปนิกรสูตร เป็นพระสูตรที่ปรากฏอยู่ในคัมภีร์ทางศาสนากล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ว่า อันประกอบด้วยด้านจักขุมา การมีวิสัยทัศน์ที่ดี มองการณ์กว้างไกล ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ที่ดีสามารถช่วยกำหนดทิศทางขององค์การ เปลี่ยนแปลงการทำงาน เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ สามารถพัฒนางานให้ทันสมัย และเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านวิรุโระ มีการจัดการที่ดี มีความรู้ความชำนาญในงาน ด้านนิสสยสัมปโน การมีมนุษยสัมพันธ์ โดยหลักปาปนิกรธรรม ๓ มีความสำคัญต่อผู้บริหารมากโดยเฉพาะจักขุมา การมีวิสัยทัศน์ นับถือว่าเป็นหลักการของนักบริหารที่ทันสมัยที่สุด เพราะการมองการณ์ไกลนั้น เป็นลักษณะที่ผู้บริหารนำปัญญา วิเคราะห์อนาคตทำให้ตนเองประสบความสำเร็จในงานสามารถทันคู่แข่งได้ ขณะที่วิรุโระ การชำนาญเฉพาะด้านในงานที่รับมอบหมายนั้น เป็นความสามารถเสริมในศักยภาพตัวตนของผู้นำ ด้านความชำนาญในงาน ความเป็นมืออาชีพ ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องสามารถนำกลุ่มคนที่มีความแตกต่างหลากหลาย สิ่งจำเป็นอย่างยั้ง ความรู้ความชำนาญในงาน พร้อมกับความระมัดระวัง มีการวางแผนที่รอบคอบ รอบรู้ทั้งในงานและสิ่งแวดล้อมรอบตัว เป็นต้น ส่วนนิสสยสัมปโน หมายถึง การมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับผู้นำต้องมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น การมีมนุษยสัมพันธ์ดีเป็นความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ที่จะสร้างความเข้าใจที่ระหว่งสมาชิกในองค์กรซึ่งจะส่งผลต่อรูปงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีประสิทธิผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้น มักจะทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพาบุคคลอื่นอันได้แก่ ผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น ผู้นำต้องสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดี ตลอดจนการสร้างสรรคทางสังคม ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านนี้ให้สูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยหลัก ๓ ข้อมีอยู่ภายในของคุณลักษณะผู้บริหาร และหากหลอมรวมกันก็จะเป็นภูมิคุ้มกันที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรมได้เป็นอย่างดี

รองลงมาคือสังฆโสณสูตร คือวินีโต ผู้นำต้องมีการสนับสนุนการทำงานให้มีระเบียบแบบแผนส่งเสริมการพัฒนางานและพัฒนาคนอยู่เสมอ สามารถใช้วินัยธรรมการบริหารจนเกิดคุณภาพผลงานสูงขึ้น วิยัตโต การเป็นผู้มีปัญญา มีความรอบรู้และมีความฉลาดหลักแหลมในการปฏิบัติงาน การมีปัญญาแตกฉานในงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่องานที่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ผู้นำที่ดีต้องมีทักษะในการบริหารจัดการงานที่ดี พัฒนาตนเองสม่ำเสมอ สามารถช่วยเหลือปัญหาต่าง ๆ ในแต่ละสถานการณ์ในการปฏิบัติงานได้ วิสารโท เป็นผู้แก้แกล้วกล้า เป็นผู้อาจในการเผชิญปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งบริหารจัดการกิจการงานได้ดี ต้องมีความสามารถในการวางแผน ทำการตัดสินใจ และวางกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งลงมือแก้ไขสถานการณ์ก่อนที่ปัญหาจะเกิดและความพากเพียรอดทนในการแก้ปัญหาจนปัญหานั้นลุล่วงไป ท่านต้องสามารถจัดระบบการทำงานในองค์กร ทำงานที่ท้าทายให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

พหุสุโต การเป็นผู้มีความรู้ ด้านการศึกษา ความทรงจำดีเลิศ นับว่าจำเป็นมากสำหรับความเป็นผู้นำที่ดี และธัมมานุธัมมปฏิปันโน การเป็นผู้ปฏิบัติธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร เป็นคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำในโรงเรียนพระปริยัติธรรมนั่นเอง

อันดับที่สามคือคุณธรรมอนาถบิณฑิกะเศรษฐี คือการมีความซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน และมีสติปัญญาเป็นเลิศ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สงเคราะห์อนุเคราะห์ญาติมิตรและบริวาร และด้านความเสียสละ เนื่องจากการที่ผู้นำต้องมีคุณธรรมจริยธรรมคือการยึดมั่นในความถูกต้องดีงามในแง่ของศีลธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน ข้อดังกล่าวข้างต้นนั้น นำมาซึ่งความเจริญต่อการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด การประพฤติปฏิบัติตนให้ตนเองเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคม ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยอาศัยการมีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ย่อมส่งผลให้ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน สังคม หน่วยงานภายนอก รวมทั้งการมีความเจริญในหน้าที่การงานต่อไป อันเป็นหลักสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำในยุคปัจจุบันที่ขาดกันมาก หากได้คุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐีมาประกอบกับการบริหารจัดการโรงเรียน

เนื่องจากหน่วยงานปัจจุบันควรต้องมีการพัฒนา เปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับการดำเนินงานขององค์การให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในด้านต่อไปนี้คือ การให้อิสระภาพในการทำงานกับตนเองอย่างเต็มที่ การกระตุ้นให้มีเจตคติที่ดีในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถพัฒนางานให้ทันสมัย การเป็นแบบอย่างสันติภาพและสิทธิมนุษยชนและต้องการให้ผู้นำมีความยุติธรรมเสมอภาคในการปฏิบัติงาน ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผล รวมทั้งต่อสู้กับแรงกดดันภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งผู้นำต้องบริหารงานภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงไปให้ทันยุคทันสมัย จำเป็นต้องมีความกล้าหาญในการเปลี่ยนแปลง โดยนำมาซึ่งจริยธรรม การเปลี่ยนแปลงมีนวัตกรรมเพื่อความเหนือกว่า ภายใต้การยึดหยุ่น ปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ของโรงเรียน ต้องนำโรงเรียนผ่านการวิกฤตให้ได้ อันนำมาซึ่งความอยู่รอด รวมทั้งนอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองด้วย

กระบวนการพัฒนาผู้นำ ผู้นำต้องปรับกระบวนการทัศนในการพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยนำหลักการและแนวคิดการทำงานที่เกิดผลแก่โรงเรียนสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารตะวันตกโดยใช้หลักทฤษฎีการบริหารจัดการกุลิคและเออร์วิค POSDCoRB และ PDCA เพื่อให้การดำเนินการถูกต้องตามระเบียบและการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ มุมมองของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า หากสามารถทำได้จะเป็นผู้บริหารอย่างมืออาชีพและมีประโยชน์ต่อโรงเรียนพระปริยัติธรรมเป็นอย่างมาก ด้วยวิธีการพัฒนาตนเองประกอบด้วย การอบรมและการสัมมนาภาวะผู้นำ การศึกษาดูงาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้งานมีความเจริญงอกงาม เมื่อคนทำงานอยู่ในโรงเรียนนาน ๆ แล้วไม่ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม จะเกิดการหยุดนิ่งเพราะวิชาการก้าวหน้าและพัฒนาขึ้นตามลำดับ ดังนั้นผู้นำต้องมีการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมสัมมนา หรือการศึกษาดูงานมาปรับร่วมกับความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มีความก้าวหน้าต่อการเจริญก้าวหน้าของโลกในยุคปัจจุบันวิทยาการเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ บางส่วนช่วยให้ผู้นำได้ขยัน ขยายความรู้ ความคิดตนเอง ในการพัฒนางานในปัจจุบัน ก้าวทันผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างแรงจูงใจกระตือรือร้นต่องาน

ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมใหม่ ๆ มาใช้ในงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อประสิทธิภาพงานอย่างมาก การศึกษาดูงานโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่มีการบริหารจัดการที่ดีและมีผู้นำที่ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติหรือเป็นที่รู้จักกันดี การศึกษาจากโรงเรียนต้นแบบเพื่อเปิดโลกทัศน์ มาประยุกต์เป็นแนวทางการบริหารจัดการตนเอง รวมทั้งการสร้างเครือข่ายระหว่างกลุ่มด้วยตนเองแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความเป็นสังคมยุคข้อมูลข่าวสารมีมากขึ้นเครือข่ายโยงใยด้านข้อมูลข่าวสารจึงเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้น ผู้นำยุคใหม่ต้องสร้างเครือข่ายงานที่กว้างพร้อมที่จะร่วมมือกับทุกฝ่ายในรูปของหุ้นส่วนหรือพันธมิตร การสร้างเครือข่ายนอกจากจะเป็นการร่วมมือกันแล้ว ยังสามารถแข่งขันกันด้วยก็ได้ ผู้นำไม่จำเป็นต้องมีองค์การขนาดใหญ่แต่ให้ใช้องค์การขนาดเล็ก ๆ ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารถึงกันได้รวมทั้งการกระจายภาวะผู้นำ ในลักษณะการประสานความร่วมมือต่อเป้าหมายที่มีร่วมกันอย่างเป็นธรรมชาติ สามารถปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่อาเซียน ปรับโรงเรียนให้ก้าวทันโลกที่เปลี่ยนไปทันอย่างเพียบพร้อมด้วยคุณภาพ สร้างความเป็นมาตรฐานแก่กิจการงานในโรงเรียน และเพื่อความเจริญรุ่งเรืองแห่งการผลิตศาสนาทางพระพุทธศาสนาสืบต่อไป

ส่วนวิธีการหรือรูปแบบดังกล่าวข้างต้นมีความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ และเป็นองค์ความรู้ใหม่ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้อย่างมีคุณค่าสอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัยข้างต้น หากดำเนินการตามแนวทางกระบวนการพัฒนาและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำนี้ย่อมก่อให้เกิดผู้นำตามหลักพุทธธรรมที่มีคุณค่าหนึ่งในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

บทที่ ๕

บทสรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมและทฤษฎีทางตะวันตกของภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ๒) สภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ จำนวน ๒๙๖ รูป/คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๑๖๙ รูป/คน จากการเปิดตารางของ Krejcie and Morgan ผู้ให้ข้อมูลด้านการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจงตามขนาดโรงเรียนและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๘ รูป/คน ผู้ให้ข้อมูลด้านการสนทนากลุ่มเฉพาะ จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการนำเสนอข้อมูล จำนวน ๑๒ รูป/คน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างและการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิรวมทั้งผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนำมาสังเคราะห์เป็นรูปแบบเบื้องต้น การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยทำการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และจากแบบสอบถาม (Questionnaire) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยการนำเสนอผลการสรุปการวิจัยและอภิปรายผลแบบพรรณนาวิเคราะห์ต่อไป ก่อนที่จะนำเสนอต่อเวทีสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) เพื่อพัฒนารูปแบบให้มีความสมบูรณ์ขึ้น และนำเสนอต่อประชาพิจารณ์ (Public Hearing) เพื่อหาข้อสรุปในผลงานวิจัย จากผลการศึกษานี้สามารถสรุปได้ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ผู้วิจัยสามารถตอบคำถามการวิจัยได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้สรุปดังต่อไปนี้

๕.๑.๑ แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมและทฤษฎีทางตะวันตกของภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

ข้อค้นพบในมุมมองของผู้บริหารด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) กลุ่มตัวอย่างต้องการคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก

ที่สุด รองลงมาได้แก่คุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี หลักปาปนิกรรม ๓ และสังฆโสภณสูตร ในระดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร พบว่า แนวคิดด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมสำคัญอันดับแรกคือ หลักปาปนิกรรม ๓ มากที่สุด รองลงมาคือด้านสังฆโสภณสูตร และด้านคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี เป็นในระดับน้อยที่สุด โดยผู้นำที่ดีต้องมีในอันดับต้น ๆ คือการมีด้านจักขุมา รองลงมาคือด้านวิรุโธ ตามด้วยด้านนิสสัยสัมปันโน คุณธรรมที่ผู้บริหารให้ความสำคัญรองลงมาคือสังฆโสภณสูตร เรียงตามลำดับคือด้านวิยัตโต ด้านวินีโต ด้านวิสารโท ด้านพหุสุโตและด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน ลำดับที่ ๓ คือหลักคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี เรียงลำดับคือความซื่อสัตย์ สุจริต ขยันและมีสติปัญญาเป็นเลิศ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ทุกข้อล้วนที่ผู้นำมองเห็นว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างสูงสุด อันเป็นส่วนส่งเสริมให้เป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติครบถ้วน ส่วนหลักธรรมสุดท้ายคือด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่การคำนึงถึงการให้อิสระภาพในการทำงานทุกภาคส่วนไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม การควบคุมแต่คุณภาพของงาน ไม่เข้มงวดมากเกินไปจนคนทำงานอึดอัดเกิดสภาพลบทำให้ผู้ร่วมงานไม่อยากจะร่วมงาน และผู้นำต้องมีกระบวนการและมีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเจตคติที่ดีต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในทางบวกสม่ำเสมอ รวมทั้งผู้นำต้องดำรงสถานะให้เป็นแบบอย่างสันติภาพและสิทธิมนุษยชน การเคารพสิทธิของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ก้าวก่ายงานซึ่งกันและกัน และที่ขาดไม่ได้คือมีความยุติธรรมเสมอภาคในการทำงาน นำมาสู่ความเป็นคุณภาพและมาตรฐานของหน้าที่ในงานของโรงเรียน

ข้อค้นพบมุมมองจากผู้ปฏิบัติงาน ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน จากการวิเคราะห์เบื้องต้นพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมที่กลุ่มตัวอย่างต้องการให้เกิดขึ้นมากที่สุดของโรงเรียนพระปริยัติธรรม คือคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐีมากที่สุด รองลงมาคือด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หลักปาปนิกรรม ๓ ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมที่เป็นส่วนส่งเสริมและสนับสนุนในการบริหารจัดการของผู้บริหารงานในโรงเรียน และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ปฏิบัติงาน พบว่าแนวคิดด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมที่สำคัญอันดับแรกคือด้านคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี และด้านสังฆโสภณสูตรมากที่สุด ด้าน หลักปาปนิกรรม ๓ ในระดับน้อยที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองเห็นว่าต้องการผู้นำที่มีคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐีมีความสำคัญมากที่สุดในการปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติงานสังกัดอยู่ รองลงมาคือด้านสังฆโสภณสูตร ซึ่งผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ขับเคลื่อนให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางที่กำหนดและเป็นไปวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียน เพื่อพัฒนาให้เจริญรุ่งเรืองตลอดไป ผู้บริหารควรมีหลักคุณธรรมเพื่อนำมาตนเองได้แก่หลักคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี โดยเฉพาะในด้านความเสียสละ รองลงมาคือ สังฆโสภณสูตร โดยเรียงตามลำดับคือด้านวิสารโท ด้านวินีโต ด้าน วิยัตโต ด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน ด้านพหุสุโต ลำดับที่ ๓ คือคุณธรรมด้าน หลักปาปนิกรรม ๓ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือด้านจักขุมา ด้านวิรุโธ และด้านนิสสัยสัมปันโน

ทฤษฎีทางตะวันตกของภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ พบว่ากลุ่มตัวอย่างต้องการด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในด้านต่อไปนี้คือการให้อิสระภาพ ในการทำงาน การกระตุ้นให้มีเจตคติที่ดีในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถพัฒนางานให้ทันสมัย การเป็นแบบอย่างสันติภาพและสิทธิมนุษยชนและต้องการให้ผู้ที่มีความยุติธรรมเสมอภาคในการปฏิบัติงาน ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผล รวมทั้งต่อสู้กับแรงกดดันภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งผู้นำต้องบริหารงานภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงไปให้ทัน จำเป็นต้องมีความกล้าหาญในการเปลี่ยนแปลง โดยนำมาซึ่งจริยธรรม การเปลี่ยนแปลงมีนวัตกรรมเพื่อความเหนือกว่า ภายใต้การยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ของโรงเรียน ต้องนำโรงเรียนผ่านการวิกฤตให้ได้ อันนำมาซึ่งความอยู่รอด รวมทั้งนอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองด้วย

ประเด็นกระบวนการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียน พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ จากมุมมองของผู้เชี่ยวชาญเห็นพ้องต้องกันว่าหากสามารถทำได้จะเป็นผู้บริหารอย่างมีอาชีพมีประโยชน์ต่อโรงเรียนพระปริยัติธรรมเป็นสำคัญ ประกอบด้วย

๑. การเข้ารับการอบรมสัมมนาภาวะผู้นำ
๒. การศึกษาดูงานโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่มีการบริหารจัดการที่ดีและมีผู้นำที่ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติหรือเป็นที่รู้จักกันดี ศึกษาจากโรงเรียนต้นแบบเพื่อเปิดโลกทัศน์ มาประยุกต์เป็นแนวทางการบริหารจัดการตนเอง
๓. ด้วยการกระจายภาวะผู้นำ ในลักษณะการประสานความร่วมมือต่อเป้าหมายที่มีร่วมกันอย่างธรรมชาติ ปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่อาเซียน
๔. การสร้างเครือข่ายระหว่างกลุ่มด้วยตนเองแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
๕. เข้าค่ายอบรมให้ทันสภาพบริบทจริงเป็นเวลา ๑-๓ เดือน (เช่นวัดไร่ขิง)
๖. จัดประสบการณ์ตรงให้ทดลองฝึกบริหารในประเทศเอเชียที่บริหารดี ๆ เช่น สิงคโปร์, เวียดนาม
๗. ศึกษาต่อในระดับที่สูงมากขึ้น พัฒนางานด้านวิชาการเช่นหลักสูตร, การประเมินผล ฯลฯ พัฒนาด้านเทคโนโลยี เช่นการสืบค้นด้านฐานข้อมูลสากล พัฒนาด้านภาษาต่างประเทศ ฯลฯ
๘. พัฒนางานวิจัยสร้างนวัตกรรมโดยใช้โรงเรียนพระปริยัติธรรมเป็นฐาน

๕.๑.๒ สภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

สภาพปัญหาทั่วไปด้านการบริหารจัดการ พบว่ามีปัญหาในด้านต่าง ๆ สรุปได้คือ ด้านบุคลากรด้านงบประมาณ และด้านการบริหารงานของผู้บริหาร พบว่าด้านการบริหารจัดการโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นพระเป็นเจ้าอาวาส และฆราวาส มาบริหารจัดการโรงเรียนทั้งที่มีภารกิจงานหลายด้าน ทั้งกิจนิมนต์ กิจเผยแผร์ ปัญหาที่สองคือด้านบุคลากร สถานภาพความมั่นคงด้านวิชาชีพครูต่ำ ขาดความก้าวหน้าในอาชีพ เจ้าหน้าที่ ขาดขวัญกำลังใจและสถานที่แน่นอนของตนเอง มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยมาก เป็นเหตุให้ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรได้ต่อเนื่อง งบประมาณค่าจ้างน้อยเกินค่าครองชีพเกิดการสมองไหลไประบบราชการสวัสดิภาพและสวัสดิการไม่เทียบเท่าที่

บรรจุเป็นบุคลากรของรัฐนั่นเอง ปัญหาที่ตามคือด้านงบประมาณโรงเรียนได้รับการสนับสนุนงบประมาณน้อยมากและน้อยกว่าสถานศึกษาที่อยู่ในความดูแลของกระทรวงศึกษาธิการเป็นปัญหาใหญ่เนื่องจากได้ตามหัวนักเรียน ต้องอาศัยงบประมาณจากรัฐและมูลนิธิส่งผลต่อการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนและอุปกรณ์ที่ทันสมัย อาคารสถานที่ไม่พร้อม งบที่ได้รับน้อยไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ สุดท้ายคือจำนวนนักเรียนที่ต้องมาศึกษาน้อยเป็นภารกิจของผู้บริหารต้องสามารถหานักเรียนมาเรียนให้ได้ต้องสร้างอัตลักษณ์ และเพิ่มการประชาสัมพันธ์อย่างมาก

คุณลักษณะภาวะผู้นำของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ตามความคาดหวังของผู้เชี่ยวชาญ สรุปได้ดังนี้

๑. มีความเสียสละ ความเอื้อเฟื้อ เมตตา กรุณา (พรหมวิหาร ๔)
๒. มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรมจริยธรรม และทศพิธราชธรรม ๑๐
๓. มีความรับผิดชอบ ความทุ่มเทในการทำงาน ต้องการให้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
๔. การตรงต่อเวลา การสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคม
๕. ความอดทนต่อการบริหารงาน
๖. เป็นผู้กำหนดพันธกิจของโรงเรียน เช่นนโยบายและเป้าหมายในการบริหารงานได้ดี การบริหารจัดการหลักสูตร/บทเรียนกระบวนการเรียนรู้
๗. เป็นผู้นำทางวิชาการ /ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในโรงเรียน การส่งเสริมการวิจัย /การศึกษา ฯลฯ
๘. สร้างความศรัทธาให้เป็นที่ประจักษ์ต่อผู้เรียน เป็นผู้มีความรู้และวุฒิทางด้านนี้ ต้องมีการศึกษารอบด้านให้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน
๙. มีความรู้ ความเข้าใจ บริบทของโรงเรียนเป็นอย่างดีและลึกซึ้ง นำสภาพความเป็นจริง วิเคราะห์ แยกแยะ และกำหนดเป็นแผนงานสำคัญของโรงเรียนได้
๑๐. โน้มน้าวให้บุคลากร ทำงานร่วมกัน วางแผนให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๑๑. ให้ความสำคัญกับผู้เรียนมาก ๆ เช่นเดียวกับบุคลากรของโรงเรียน ต้องรับผิดชอบต่อนักเรียนที่จบออกไปให้มีคุณภาพ มีคุณค่าเพียงพอต่อสังคมในอนาคต
๑๒. ปรับตัวให้รู้ทันภาวะความเปลี่ยนแปลงยึดหลักบริหารแบบประชาธิปไตย
๑๓. เป็นผู้กล้าตัดสินใจ กล้าคิดกล้าทำ เป็นผู้มีจิตใจโอบอ้อมอารีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
๑๔. ผู้บริหารควรปรับตัวการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ควรมองภาพในอนาคต ควรมีการสร้างเครือข่ายควรเน้นการบริหารแบบประชาธิปไตย

๕.๑.๓ รูปแบบเบื้องต้นการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

ผู้วิจัยได้นำเสนอองค์ความรู้จากการวิจัยทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ดังนี้ รูปแบบที่สร้างขึ้นมานี้สามารถนำมาใช้ได้เป็นอย่างดี ในภาพรวมโดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า เหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย โดยเริ่มจากผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมใน

ด้านหลักปาณิกรรม ๓ รองลงมาคือสังขโสภณสูตรและคุณธรรมอนาถบิณฑิกะเศรษฐี มาใช้เพื่องานราบรื่นและบรรลุผล ทั้งนี้แต่ละหลักธรรมคงมีในคุณลักษณะแต่ละท่านเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นพระสงฆ์ เพียบพร้อมด้านคุณธรรมจริยธรรมและมีคุณสมบัติ กระบวนการพัฒนาผู้นำ ผู้นำต้องใช้หลักทฤษฎีการบริหารจัดการกุลิกและเออร์วิค POSDCoRB และ PDCA เพื่อให้การดำเนินการถูกต้องตามระเบียบและการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ด้วยกระบวนการและวิธีการพัฒนาดตนเอง ประกอบด้วยการอบรมและสัมมนา, การศึกษาดูงาน การสร้างเครือข่ายและศึกษาโรงเรียนต้นแบบ เพื่อนำผลที่ได้รับให้ประโยชน์เกิดขึ้นกับผู้นำให้มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความกระตือรือร้นต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

รูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมตามทัศนะผู้บริหารอันดับแรก ได้แก่ หลักปาณิกรรม ๓ ในด้านจักขุมา การมีวิสัยทัศน์ รองลงมาในด้านนิสสยสัมปันโน การมีทักษะมนุษยสัมพันธ์และด้านวิรุโรร คือด้านความชำนาญในงาน ความเป็นมืออาชีพ สิ่งจำเป็นอย่างยิ่งความรู้ความชำนาญในงาน รองลงมาคือสังขโสภณสูตร เริ่มจากด้าน วินีโต ด้านวิยติโต ด้านวิสาร์โท ด้านพหุสุโต ด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน อันดับที่สามที่ผู้นำควรมีคือคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สุจริต ขยันและมีสติปัญญาเป็นเลิศ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ส่วนภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผล รวมทั้งต่อสู้กับแรงกดดันภายในและภายนอกองค์กร ในด้านการให้อิสรภาพ ในการทำงาน การกระตุ้นให้มีเจตคติที่ดีในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถพัฒนางานให้ทันสมัย การเป็นแบบอย่างสันติภาพและสิทธิมนุษยชนและต้องการให้ผู้นำมีความยุติธรรมเสมอภาคในการปฏิบัติงาน

รูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมในทัศนะผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นว่าควรเริ่มจากคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐีเป็นอันดับต้น เน้นด้านความเสียสละ รองลงมาคือสังขโสภณสูตร ด้านวิสาร์โท ตามด้วยด้านวินีโต ด้านวิยติโต ด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน และ ด้านพหุสุโต และหลักปาณิกรรม ๓ ในด้านจักขุมา การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ด้านวิรุโรร และ ด้านนิสสยสัมปันโน ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในด้านการให้อิสรภาพในการทำงาน การกระตุ้นให้มีเจตคติที่ดีในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถพัฒนางานให้ทันสมัย การเป็นแบบอย่างสันติภาพและสิทธิมนุษยชนและต้องการให้ผู้นำมีความยุติธรรมเสมอภาคในการปฏิบัติงาน ผู้เชี่ยวชาญมีข้อเสนอให้ใช้การบริหารเชิงพุทธ และเพิ่มเติมหลักของอิทธิบาท ๔ หลักทศ ๖ ทศพิทธาธรรม ๑๐ หลักสัปปุริสธรรม ๗ ในการสร้างและพัฒนาเข้ามาประกอบกับรูปแบบดังกล่าว ทั้งนี้รูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกันทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานคือ หลักปาณิกรรม ๓ ในด้านจักขุมา ด้านวิรุโรร และด้านนิสสยสัมปันโน รองลงมาคือสังขโสภณสูตร ด้านวิสาร์โท ตามด้วยด้านวินีโต ด้านวิยติโต ด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน และด้านพหุสุโต อันดับที่สามคือคุณธรรมอนาถบิณฑิกะเศรษฐี เช่น การมีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และขยันสติปัญญาเป็นเลิศ และด้านความเสียสละ และสอดคล้องกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีตะวันตก ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในด้านต่อไปนี้เป็น การให้อิสรภาพในการทำงาน

การกระตุ้นให้มีเจตคติที่ดีในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถพัฒนางานให้ทันสมัย การเป็นแบบอย่างสันติภาพและสิทธิมนุษยชนและต้องการให้ผู้นำมีความยุติธรรมเสมอภาคในการปฏิบัติงาน ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผล รวมทั้งต่อสู้กับแรงกดดันภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งผู้นำต้องบริหารงานภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงไปให้ทัน จำเป็นต้องมีความกล้าหาญในการเปลี่ยนแปลง โดยนำมาซึ่งจริยธรรมการเปลี่ยนแปลงมีนวัตกรรมเพื่อความเหนือกว่า ภายใต้การยึดหยุ่น ปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ของโรงเรียน ต้องนำโรงเรียนผ่านการวิกฤตให้ได้ อันนำมาซึ่งความอยู่รอด รวมทั้งนอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองด้วย

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

โดยผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจและนำมาอภิปรายผล ดังนี้

๕.๒.๑ แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมและทฤษฎีทางตะวันตกของภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

ข้อค้นพบเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมพบว่า หลักธรรมที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำคือด้าน หลักปาปนิกรธรรม ๓ เป็นสิ่งที่ผู้นำให้ความสำคัญมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อคือในด้านจักขุมา (การมีวิสัยทัศน์) ผู้นำจำเป็นต้องมีอย่างมากเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ฝันให้ได้ สร้างแนวทางสู่อนาคต เพราะวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเชื่อมโยงระหว่างวันนี้และอนาคตได้เป็นอย่างดี ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่จะก้าวไปสู่อนาคต ทำให้บุคลากรทำงานและมีมาตรฐานเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน วิสัยทัศน์ทำให้งานมีความหมาย บุคลากร ที่เข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจะทำงานด้วยความตั้งใจเพราะเป็นงานที่มีคุณค่าและมีความหมายต่อพวกเขา บุคลากรมีความรักที่จะทำงานและมีความรู้สึกภาคภูมิใจในงานและมีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ**ปิลัญ ปฎิพินพาคม**^๑ ศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานผลการศึกษาพบว่า ๑. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมี ๖ องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองในโรงเรียน เนื่องจากแนวคิดผู้นำแบบต่าง ในปัจจุบัน ที่เป็นที่ยอมรับคือผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรทำตนเองให้สอดคล้องกับทุกคน ซึ่งต้องทำงานที่ท้าทายสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมให้คนมีความคิดใหม่ ๆ มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นโดยการเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้อื่น นำมาซึ่งการบรรลุผลความสำเร็จสูงสุดในการทำงานอย่างแท้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ

^๑ ปิลัญ ปฎิพินพาคม, รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒.

พัชรานิ พัทธองพรรณ^๒ ศึกษา “แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน” พบว่า ประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำ ๕ ด้าน คือ (๑) ด้านความรู้ (๒) ด้านทักษะ (๓) ด้านทัศนคติ (๔) ด้านคุณธรรมจริยธรรม (๕) ด้านบุคลิกภาพ โดยที่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ประกอบด้วยคุณลักษณะที่นำไปใช้ในการมองไปข้างหน้าอย่างมีวิสัยทัศน์ โดยมีความรู้ความเข้าใจในบริบทและสภาพสังคมไทย เพื่อสร้างองค์ความรู้และประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชนอย่างเหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรม นำผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชนมาเปรียบเทียบกัน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพสูงสุด สอดคล้องกับผลงานวิจัย **Watson**^๓ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ ๒๑ ตามการรับรู้ภาวะผู้นำในภาคเอกชน ประเทศแคนาดา ผลการวิจัยพบว่าผู้นำในภาคเอกชนรับรู้ความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอน การแก้ปัญหา ความคิดริเริ่ม ความอดทน การใช้เทคโนโลยีและการตื่นตัวกับกระแสโลกาภิวัตน์ การปรับลดขนาดกำลังคนในการทำงาน และการปรับตัวให้สอดคล้องกับสังคม และผู้นำควรเห็นความสำคัญในการที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์มีการนำไปปฏิบัติขยายแนวคิดสู่บริบทโลกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาใน ความสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำว่า ควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งสู่นาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ในยุคโลกาภิวัตน์ และความสามารถในด้านอื่น ๆ เช่นการติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม

อันดับที่สองคือด้านนิสสัยสัมปโน หมายถึง การมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ความเข้าใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจได้ สร้างกลยุทธ์ การสื่อสารทุกช่องทาง ทุกระดับ ทักษะการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญมากในปัจจุบัน เพื่อสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นทุกฝ่าย นั่นเองล้วนเป็นสิ่งผู้นำต้องให้ความสำคัญในอันดับต้น ๆ เป็นความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ที่จะสร้าง ความเข้าใจที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์กรซึ่งจะส่งผลต่อรูปร่างที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับ **พระจินณวัตร กิ่งแก้ว** กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำทางการศึกษาที่แสดงให้เห็นภาวะผู้นำทางการศึกษาได้คือการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานในโรงเรียนเพื่อให้การพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนเป็นไปด้วยความราบรื่น^๔ การพัฒนาคนที่จะทำให้การทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำควร จะเน้นประเด็นนี้ให้พนักงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับสูงถึงระดับความเป็นเลิศ ให้พนักงานทุกคนมี ทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่จะทำให้การปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กรและนอกองค์กร ดำเนินไปด้วยดี ก่อให้เกิดการร่วมมือกันทำงานให้ทุกคนตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา ให้พนักงานเรียนรู้จากความผิดพลาด พัฒนาตนเองอยู่เสมอและช่วยพัฒนาคนรอบข้าง กำจัดจุดอ่อน

^๒ **พัชรานิ พัทธองพรรณ**. “แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน” **ดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^๓ Watson S.H, **Leadership requirements in the 21 st century: The perceptions of Canadian private sector leaders**. Retrieved January 23, 2008, from <http://sunzil.lib.hku.hk/ER/detail/hku/3756850>.

^๔ **James and Connolly**, อ้างในพระจินณวัตร กิ่งแก้ว, **ปริญญาดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, (ปทุมธานี: บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ๒๕๕๕).

ด้วยความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองให้หลุดพ้นจากความบกพร่อง มีความยืดหยุ่น เพื่อทำงานร่วมกันแบบบูรณาการระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และสุดท้ายคือด้านวิธวิธี ผู้บริหารโรงเรียนต้องคำนึงถึงหลักความชำนาญในงาน รู้จักวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ สิ่งที่คุณำต้องใช้คนทำงานที่สำคัญต้องให้ตรงกับคุณสมบัติของเขาที่มี ดังคำที่กล่าวว่า การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน “put the right man on the right job” นั้นเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ**สมถวิล ชูทรัพย์**^๕ ศึกษาการพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีประสิทธิภาพ. ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ๑๗ คุณลักษณะ คือ ๑) คุณลักษณะทางกาย ๒) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ๓) คุณลักษณะทางสังคม ๔) คุณลักษณะส่วนบุคคล ๕) คุณลักษณะด้านความรู้ ๖) คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ๗) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ๘) คุณลักษณะทางแรงจูงใจ ๙) คุณลักษณะทางทักษะ ๑๐) คุณลักษณะด้านการบริหาร ๑๑) คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ๑๒) คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ ๑๓) คุณลักษณะด้านความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ๑๔) คุณลักษณะด้านความสามารถในการวางแผนการทำงาน ๑๕) คุณลักษณะด้านความสามารถ ในการทำงานร่วมกับชุมชน ๑๖) คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม และ ๑๗) คุณลักษณะด้านทัศนคติ สอดคล้องกับงานวิจัยของประทีป บินชัย^๖ ศึกษา “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน” พบว่ามี ๖ ประการ คือ คุณลักษณะทางร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ งานและสังคม คุณลักษณะแต่ละด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้ ๑. คุณลักษณะทางร่างกาย ได้แก่ ความแข็งแรง รูปร่าง ความสูง น้ำหนัก กล่าวว่าความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน เช่น Mahatma Gandhi, Napoleon, Stalin และ Deng Xiaoping เป็นตัวอย่างของบุคคลรูปร่างเล็ก แต่เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้ ๒. คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม ๓. ด้านสติปัญญาและความสามารถ ผู้นำที่มีความรู้ มีดุลพินิจ มีทักษะในการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว ปฏิภาณไหวพริบดี ๔. ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ อดทนต่อความเครียด การควบคุมอารมณ์ได้ดี ความกระตือรือร้น ความตื่นตัว ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการปรับตัวเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว ๕. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ความขยัน หมั่นเพียร ความรับผิดชอบ การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค จะต้องมีความมุ่งมั่นสูง ริเริ่มงานใหม่ ๆ ๖. สังคม ได้แก่ความนิยมแพร่หลาย มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีเสน่ห์ดึงดูด ความร่วมมือ ชอบสังคม นักการทูต

หลักปาปนิกรธรรม ๓ เป็นพระสูตรพุทธยาปนิกที่ปรากฏอยู่ในคัมภีร์ทางศาสนา คือ พระไตรปิฎก ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ว่า ข้อที่ ๑ คือจักขุมา (การมีวิสัยทัศน์) ข้อ ๒ วิธวิธี (มีการจัดการที่ดี มีความรู้ความชำนาญในงาน) ข้อ ๓ นิสสัยสัมปโน (การมีมนุษยสัมพันธ์) โดยทั้งสามเป็นสิ่งสำคัญต่อผู้บริหารมากโดยเฉพาะการมีวิสัยทัศน์ หรือจักขุมา ถือว่าเป็นหลักการของ

^๕ **สมถวิล ชูทรัพย์**, “การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ”, **ดุขฎิบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐).

^๖ **ประทีป บินชัย**, รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **ดุขฎิบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๖), หน้า ๑๑.

นักบริหารที่ทันสมัยที่สุด เพราะการมองเห็นไกลนั้น เป็นลักษณะที่ผู้บริหารมีปัญญา ในการวิเคราะห์อนาคตทำให้ตนเองประสบผลสำเร็จในงานสามารถทันคู่แข่งได้ ขณะที่วิธูโร การชำนาญเฉพาะด้านในงานที่รับมอบหมายนั้น เป็นความสามารถเสริมในศักยภาพตัวตนของผู้นำ ส่วนนิสสัยสัมปโน เป็นความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ที่จะสร้างความเข้าใจที่ตรงระหว่างสมาชิกในองค์กรซึ่งจะส่งผลต่อรูปงานที่มีประสิทธิภาพ โดยหลัก ๓ ข้อมีอยู่ภายในของคุณลักษณะผู้บริหาร และหากหลอมรวมกันก็จะเป็นภูมิคุ้มกันที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรมได้เป็นอย่างดี ให้กิจการประสบความสำเร็จหรือผ่านพ้นวิกฤติต่าง ๆ ไปได้

ด้านสังฆโศภณสูตร จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นตรงกันว่าสำคัญเรียงลำดับในแต่ละด้านได้ดังนี้ คือด้านวิยัตโต ผู้นำที่ดีต้องมีทักษะในการบริหารจัดการงานที่ดี พัฒนาตนเองสม่ำเสมอ สามารถช่วยเหลือปัญหาต่าง ๆ ในแต่ละสถานการณ์ในการปฏิบัติงานได้ และมีความฉลาดหลักแหลมในการปฏิบัติงาน ด้านวินีโต ผู้นำต้องมีการสนับสนุนการทำงานให้มีระเบียบแบบแผน ส่งเสริมการพัฒนาพัฒนางานและพัฒนาคนอยู่เสมอ สามารถใช้วัตรกรรมการบริหารจนเกิดคุณภาพผลงานสูงขึ้น ด้านวิสารโท ท่านต้องกล้าเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จัดระบบในองค์กร ทำงานที่ท้าทายให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพด้านพหุสุโต การเป็นผู้มีความรู้ด้านการศึกษา ความทรงจำดีเลิศ และด้านธัมมานุธัมมปฏิปโน การเป็นผู้ปฏิบัติธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ชฎิล นิมนวล**^๗ ศึกษาเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ ผลการศึกษาพบว่า ๑. คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครมี ๑๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมีวินัย ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีสติสัมปชัญญะ การคำนึงผลประโยชน์ส่วนรวมสูงสุด ความประหยัด การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ การไม่ปฏิบัติ ความอดกลั้น ความเป็นผู้มีจิตสาธารณะ ความขยันหมั่นเพียร และฉันทะความพอใจ ๒. ความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ มี ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ความมีชื่อเสียง ความสัมพันธ์ ความรู้สึกและความพึงพอใจ ๓. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ มีความสอดคล้องและกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยองค์ประกอบคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ คือฉันทะความพอใจ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ความซื่อสัตย์สุจริตและการคำนึงผลประโยชน์ส่วนรวมสูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ **สุรชนี เคนสุโพธิ์**^๘ ศึกษา รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักบริหารงานเทศบาล พบว่า มี ๔ ด้านคือ ๑) ด้านการบริหารจัดการ คือมีทักษะการตัดสินใจและใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่สูงและยอมรับการกระทำของตนและมีทักษะการวางแผนจัดระบบงาน จัดสรรทรัพยากรทางการบริหารอย่างคุ้มค่า ๒) ด้านวิชาการ คือมีทักษะ การเรียนรู้ วิเคราะห์

^๗ ชฎิล นิมนวล, รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ, **ปริญาปราชญ์ดุสิตบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒.

^๘ สุรชนี เคนสุโพธิ์, “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักบริหารงานเทศบาล”. **ดุสิตบัณฑิต** สาขาการพัฒนาศักยภาพมนุษย์, (บัณฑิตวิทยาลัย: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๖)

สังเคราะห์ ในการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีปฏิภาณไหวพริบดี เฉลียวฉลาดรอบรู้ ในการแก้ปัญหา และเคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและความคิดเห็นของผู้อื่น ๓) ด้านบุคลิกภาพ คือรู้จักตนเองและพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และการกระทำของตนสูง และปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจ และเกิดความศรัทธาในความเป็นผู้นำ และ๔) ด้านคุณธรรมจริยธรรมคือยึดมั่นในความถูกต้องดีงามในแง่ของศีลธรรม จริยธรรมวัฒนธรรมให้เป็นแบบอย่างต่อสังคม มีความซื่อสัตย์ สุจริต จริ่งใจต่อการปฏิบัติงานและมีศีลธรรมประพฤติตนเหมาะสมใช้วิชาชีพเพื่อให้บุคลากรในองค์กรไว้วางใจและเชื่อมั่นในการทำงาน สอดคล้องกับลักษณะของผู้นำทางการศึกษาสามารถแสดงให้เห็นภาวะผู้นำทางการศึกษาได้ดังนี้^๙ คือการมีทักษะการบริหารบุคคล กล้าตัดสินใจเมื่อพบปัญหายาก ๆ รู้จักมอบหมายงาน กระจายงานเพื่อให้ผู้อื่นได้มีโอกาสแสดงภาวะผู้นำออกมา จากทัศนะของผู้วิจัยมีความเห็นว่าคุณสมบัติผู้บริหารสามารถสรุปเป็นองค์รวมเพื่อนำมาปรับใช้กับสถานการณ์ปัจจุบันได้ ดังนี้ ต้องไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์ ไม่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ ใจดี ไม่ทอดทิ้งงานมีความเพียรอดทนในการทำงาน ฉลาดวางบุคคลให้เหมาะสมกับงาน รู้ประโยชน์และโทษ รักษาความลับ ไม่ดำเนินชีวิตในทางที่ผิด รักษาเกียรติประวัติ รักษาประโยชน์ส่วนรวม และต้องรอบรู้ในกิจการงาน บริหารการงานด้วยตนเอง ไม่ควรไว้วางใจให้คนอื่นจัดการ รู้รายรับรายจ่ายของในกิจการงานนั้นๆ ที่รับผิดชอบ บำรุงขวัญ กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องบุคคล ผู้ควรแก่การยกย่อง ชมผู้ควรชมรู้ในสิ่งที่ควรทำก่อนทำหลังออกรับฟังปัญหาหรือพบปะผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอเพื่อรับฟังปัญหาและทางแก้ไขหรือชี้แนะแนวทาง ออกติดตามผลงาน ตรวจตราดูแลความประพฤติของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่พึงมอมการกิจที่สำคัญๆ แก่ผู้อื่นและใช้วิจารณ์ญาณ ในการบริหาร

และประเด็นด้านคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี โดยเรียงลำดับคือคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และขยัน มีสติปัญญาเป็นเลิศ ทุกข้อล้วนที่ผู้นำมองเห็นว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างสูงสุด เป็นส่วนส่งเสริมให้เป็นผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน สอดคล้องกับงานวิจัย **สุภารัตน์ อวสกุลสุทธิ^{๑๐}** ศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน. พบว่า ๑. คุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาท มี ๓๘ คุณลักษณะ ๔ ด้าน คือคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **พัชรานิ พักทองพรรณ^{๑๑}** ศึกษา “แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรี

^๙ James and Connolly, อ้างในพระจินณวัตร กิ่งแก้ว, **ปรัชญาเศรษฐศาสตร์คุณูปกัณฑ์** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (ปทุมธานี: บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ๒๕๕๕).

^{๑๐} สุภารัตน์ อวสกุลสุทธิ, “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน”, **คุณูปกัณฑ์** สาขาวิชาการพัฒนารัษฎากรมนุษย์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒).

^{๑๑} พัทธานิ พักทองพรรณ. “แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน” **คุณูปกัณฑ์** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

เอกชน” พบว่า ประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำ ๕ ด้าน คือ (๑) ด้านความรู้ (๒) ด้านทักษะ (๓) ด้านทัศนคติ (๔) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ภาพรวมทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าด้านอื่น ๆ ใช้กรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วย ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสตรีเอกชน ซึ่งส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ คุณธรรมจริยธรรม และบุคลิกภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **สุรชนี เคนสุโพธิ์**^{๑๒} ศึกษาารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ นักบริหารงานเทศบาล. พบว่า มี ๔ ด้านคือ ๑) ด้านการบริหารจัดการ คือมีทักษะการตัดสินใจและใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่สูงและยอมรับการกระทำของตนและมีทักษะการวางแผนจัดระบบงานจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารอย่างคุ้มค่า ๒) ด้านวิชาการ คือมีทักษะ การเรียนรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ในการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีปฏิภาณไหวพริบดี เฉลียวฉลาดรอบรู้ ในการแก้ปัญหา และเคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและความคิดเห็นของผู้อื่น ๓) ด้านบุคลิกภาพ คือรู้จักตนเองและพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และการกระทำของตนสูง และปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้บุคลากร ในองค์กรเกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจ และเกิดความศรัทธาในความเป็นผู้นำ และ ๔) ด้านคุณธรรมจริยธรรมคือยึดมั่นในความถูกต้องดีงามในแง่ของศีลธรรม จริยธรรมวัฒนธรรมให้เป็นแบบอย่างต่อสังคม มีความซื่อสัตย์ สุจริต จริงใจต่อการปฏิบัติงานและมีศีลธรรมประพฤติตนเหมาะสมใช้วิชาชีพเพื่อให้บุคลากรในองค์กรไว้วางใจและเชื่อมั่นในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ประทีป บินชัย**^{๑๓} ศึกษา “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน” พบว่ามี ๖ ประการ คือ คุณลักษณะทางร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ งานและสังคม คุณลักษณะแต่ละด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้ ๑. คุณลักษณะทางร่างกาย ได้แก่ ความแข็งแรง รูปร่าง ความสูง น้ำหนัก กล่าวหาว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน เช่น Mahatma Gandhi, Napoleon, Stalin และ Deng Xiaoping เป็นตัวอย่างของบุคคลรูปร่างเล็ก แต่เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้ ๒. คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม ๓. ด้านสติปัญญาและความสามารถ ผู้นำที่มีความรู้ มีดุลพินิจ มีทักษะในการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว ปฏิภาณไหวพริบดี ๔. ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ อดทนต่อความเครียด การควบคุมอารมณ์ได้ดี ความกระตือรือร้น ความตื่นตัว ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการปรับตัว เป็นคนเปิดเผย ไม่เก็บตัว ๕. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ ความขยัน หมั่นเพียร ความรับผิดชอบ การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค จะต้องมีความมุ่งมั่นสูง ริเริ่มงานใหม่ ๆ ๖. สังคม ได้แก่ความนิยมแพร่หลาย มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีเสน่ห์ดึงดูด ความร่วมมือ ชอบสังคม นักการทูต สอดคล้องกับงานวิจัย

^{๑๒} สุรชนี เคนสุโพธิ์, “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักบริหารงานเทศบาล”, **คุษฎีบัณฑิต** สาขาการพัฒนารทรัพยากรมนุษย์, (บัณฑิตวิทยาลัย: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๖)

^{๑๓} ประทีป บินชัย, รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๖), หน้า ๑๑.

ของ**ชฎิล นิ่มนวล**^{๑๔} ศึกษาเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ ผลการศึกษาพบว่า ๑. คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครมี ๑๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมีวินัย ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีสติสัมปชัญญะ การคำนึงผลประโยชน์ส่วนรวมสูงสุด ความประหยัด การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ การไม่ปฏิบัติ ความอดกลั้น ความเป็นผู้มีจิตสาธารณะ ความขยันหมั่นเพียร และฉันทะความพอใจ ๒. ความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ มี ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ความมีชื่อเสียง ความสัมพันธ์ ความรู้สึกและความพึงพอใจ ๓. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ มีความสอดคล้องและกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยองค์ประกอบคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ คือฉันทะความพอใจ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ความซื่อสัตย์สุจริตและการคำนึงผลประโยชน์ส่วนรวมสูงสุด

คุณธรรมท่านอนาถปิณฑิกะเศรษฐี ที่ปรากฏเห็นเด่นชัดในความเป็นผู้บริหารของโรงเรียนพระปริยัติธรรม คือการมีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และขยันมีสติปัญญาเป็นเลิศ ที่ต้องช่วยกันเผยแผ่และทำนุบำรุงพุทธศาสนาให้ เจริญงอกงามและร่วมสร้างสังคมพุทธธรรมที่มีความเข้มแข็ง พัฒนาระบบบริหารโรงเรียนให้มีความเข้มแข็ง เป็นโรงเรียนคุณภาพมาตรฐานของไทยที่เป็นศูนย์กลางการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาของโลก ผู้บริหารมีคุณธรรม เพื่อการจัดการศึกษาผลิตและพัฒนาศาสนทายาทที่เปี่ยมปัญญาทางพุทธธรรมต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ **บุญไทย แก้วขันตี** ภาวะผู้นำองค์กรอัจฉริยะและยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาชนบทอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : ศึกษากรณีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ผลงานวิจัยพบว่า B = Benevolence (มีความเอื้ออาทร) B = Benevolence (มีความเอื้ออาทร) E = Ethics (ยึดมั่นจริยธรรม)

ด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นทฤษฎีแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่กับปัจจุบันที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี เนื่องจากองค์การปัจจุบันควรต้องมีการพัฒนา เปลี่ยนแปลง เพื่อยกระดับการดำเนินงานขององค์การให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้นภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคลในองค์การจำนวนมากได้ดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถ และยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และ มีการกระจายอำนาจ หรือเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้มีคุณธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสับสนอย่างปัจจุบัน ข้อค้นพบจากการศึกษา เห็นว่าผู้นำต้องการคำนึงถึงการให้อิสระภาพในการทำงานกับบุคลากรในทุกภาคส่วนทุกระดับ ด้วยการกระจายอำนาจ การในหน้าที่การทำงานของผู้อำนวยการโรงเรียนไปยังผู้รับผิดชอบต่อลงมาอีกทีหนึ่ง มีการควบคุมงานภายใต้การทำงานที่ให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกัน ยอมรับกติกาการให้บุคลากรทำงานภายใต้ความสุข

^{๑๔}ชฎิล นิ่มนวล, รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ, **ปริญญาปรัชญาดุสิตบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒.

ตอบสนองการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้ร่วมงานอยากร่วมงาน และผู้นำต้องมีกระบวนการและมีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในทางบวกสม่ำเสมอ นอกจากนี้ผู้นำต้องดำรงสถานะของตนเองในการเป็นแบบอย่าง สันติภาพและสิทธิมนุษยชน การเคารพสิทธิของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ก้าวก่ายงานซึ่งกันและกัน และที่ขาดไม่ได้คือมีความยุติธรรมเสมอภาคในการทำงาน นำมาสู่ความเป็นคุณภาพและมาตรฐานของงาน ในโรงเรียนสอดคล้องกับงานวิจัยของ**สมคิด สกฤตสถาปัตย์**^{๑๕} วิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน” พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ตลาดทางอารมณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สำหรับองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ประกอบด้วยกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุลต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต บริบทความเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง ๒. รูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนมีองค์ประกอบ ๑๑ องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ตลาดทางอารมณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล) ซึ่งมีอิทธิพลต่อปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ผลผลิต มีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต บริบทความเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง (การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน) ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ**ภุชดา ผ่องพิทยา**^{๑๖} ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์พฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.ผลการวิจัยพบว่า ๑. องค์ประกอบ คุณลักษณะภาวะผู้นำ ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี ๖ องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพของผู้นำด้านความรับผิดชอบต่องานของผู้นำ ด้านสมรรถวิสัยในการทำงานของผู้นำ ด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ และด้านการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ ๒. องค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี ๗ องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบ ด้านการบริหารแบบมุ่งสัมพันธ์ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการทำงานเป็นทีมโดยเน้นความหลากหลาย ด้านการบริหารที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงานด้านการบริหารแบบประชาธิปไตยและ

^{๑๕} **สมคิด สกฤตสถาปัตย์** “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน”, **วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒).

^{๑๖} **ภุชดา ผ่องพิทยา**, “ การวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์พฤติกรรมภาวะผู้นำ ที่พึงประสงค์และปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, **ดุษฎีบัณฑิต** สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๗).

ด้านการบริหารแบบกระจายอำนาจ สอดคล้องกับงานวิจัย เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย^{๓๗} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ. ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว กิจกรรมการฝึกอบรมและกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยที่พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือกิจกรรมการฝึกอบรม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัวและกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานตามลำดับ และพฤติกรรมผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยที่วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม เน้นพันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยส่งผ่านกิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานและพบว่าพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม เน้นพันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ

ในมุมมองของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ควรมีหลักคุณธรรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำมากที่สุดได้แก่หลักคุณธรรมของท่านอนาถปิณฑกะเศรษฐี ในด้านความเสียสละ อันเป็นความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับทัศนะของผู้บริหาร ซึ่งเป็นการมองด้านอื่น ๆ แต่ผู้ปฏิบัติงานมองว่าอยากให้ผู้บริหารมีคุณลักษณะที่เป็นผู้เสียสละก่อนเบื้องต้นสอดคล้องกับความคิดเห็นจากการสนทนากลุ่มเฉพาะของท่านผู้ตรวจราชการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ที่เห็นว่าผู้นำต้องเป็นคนเสียสละมาอันดับหนึ่ง เนื่องจากหัวหน้าต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน รวมทั้งกำลังทรัพย์ในค่าใช้จ่ายที่เบิกไม่ได้ ที่ต้องมีการสำรองตามความจำเป็นไปก่อนล่วงหน้า รวมทั้งมีการศึกษาความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา การเอาใจเขามาใส่ใจเรา ด้วยวิธีการรู้จักการแบ่งปัน รู้จักคำว่าให้ ดังคำที่ว่าผู้ให้ย่อมเป็นที่รักของทุกคน รองลงมาคือ ด้านสังฆโสภณสูตร โดยเรียงตามลำดับคือด้านวิสารทการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น บางสถานการณ์ปัญหาสะสมไม่สามารถแก้ไขได้ บุคลากรในสังกัดอยากให้ผู้นำลุยในการแก้ไขปัญหาให้ลุล่วง ช่วยในเวลาที่คับขันได้ทันทั่วทั้ง ด้านวินิต ผู้นำต้องมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน แม้กระทั่งงานเอกสาร งานประกันคุณภาพต้องคงความเป็นระเบียบเรียบร้อย หรือแม้กระทั่งภาพลักษณ์ของการแต่งกาย คือด้านบุคลิกภาพ สอดคล้องกับการวิจัยของสมถวิล ชูทรัพย์^{๓๘} ศึกษาการพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย ๑๗ คุณลักษณะ คือ ๑) คุณลักษณะทางกาย ๒) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ

^{๓๗} เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, “อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ”, รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒).

^{๓๘} สมถวิล ชูทรัพย์, “การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ”, ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐).

๓) คุณลักษณะทางสังคม ๔) คุณลักษณะส่วนบุคคล ๕) คุณลักษณะด้านความรู้ ๖) คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ๗) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ๘) คุณลักษณะทางแรงจูงใจ ๙) คุณลักษณะทางทักษะ ๑๐) คุณลักษณะด้านการบริหาร ๑๑) คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ๑๒) คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ ๑๓) คุณลักษณะด้านความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ๑๔) คุณลักษณะด้านความสามารถในการวางแผนการทำงาน ๑๕) คุณลักษณะด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน ๑๖) คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม และ ๑๗) คุณลักษณะด้านทัศนคติ ด้านวิสัยทัศน์เพื่อความรู้ที่หลากหลายในงาน รอบรู้ในงานมากกว่าที่รับผิดชอบเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงานตนเอง ความรู้มาก รู้ทันแสดงออกถึงการเป็นผู้มีปัญญาดี ดังสุภาษิตที่ว่า รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง และเพื่อความเข้าใจในความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเอง ด้านธัมมานุวัตรปฏิบัติ เป็นสิ่งที่ผู้นำในโรงเรียนมีอยู่แล้วทุก ๆ ท่าน ตามระเบียบโรงเรียนจึงจะปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ด้านพหุสัทธิ ผู้ปฏิบัติต้องการด้านนี้ตามความสำคัญ จากเหตุผลคือผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือทางการศึกษางานท่านเป็นเจ้าของอาวาสปกครองลูกวัด คุณครูและนักเรียนจำนวนมาก จึงมีความสามารถในด้านนี้อยู่แล้ว

ข้อค้นพบเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาภาวะ ผู้นำที่มีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ ประเด็นด้านการบริหารจัดการ โรงเรียนพระปริยัติธรรมมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นแหล่งการเรียนรู้และการปฏิบัติธรรมตามหลักพระพุทธศาสนา มีโครงสร้างการบริหารจัดการชัดเจนเป็นระบบ การบริหารภายใต้ชุมชน โรงเรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน บางแห่งอยู่ในตลาด บางแห่งอยู่กลางหมู่บ้าน วิธีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการควรมีการกระจายอำนาจจากผู้จัดการสู่ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือเลขาของโรงเรียนพระปริยัติธรรมด้วย เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และทุกภาคส่วน และมีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารต้องมีระบบการเผยแพร่พระพุทธศาสนาเป็น การดำเนินการแบบตั้งรูกจะตั้งรับแบบเมื่อก่อนไม่ได้แล้ว ต้องมีการสร้างเครือข่าย ควรเน้น การประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างทัศนคติใหม่ ๆ แก่ชุมชน ท้องถิ่นและสังคม โดยการเข้ารับการอบรมและสัมมนา, การศึกษาดูงาน การสร้างเครือข่าย และศึกษาจากโรงเรียนต้นแบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของอุทัย ไถ่มั่นคง^{๑๔} ศึกษาการนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะ ผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ๑. หลักการที่นำมาใช้ในการพัฒนาแนวทางการพัฒนามาจาก กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ๒. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้ องค์กรความรู้ แนวความคิด ด้วยวิธีการเพื่อผลของการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม เพื่อให้มีความ เหมาะสมสำหรับสังคมปัจจุบัน ๓. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมอาศัยการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความคิดเห็น ประสพการณ์ระหว่างกัน เป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกันจากการแบ่งปัน ประสพการณ์ในระหว่างการทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมการระดมสมอง กิจกรรมแบ่งปัน

^{๑๔} อุทัย ไถ่มั่นคง, “การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนว พุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, *ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต* (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

ประสบการณ์ การเรียนรู้จากการกรณีศึกษาที่ใช้ได้ผลดีในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่องค์การด้านการพัฒนาผู้นำ ๔. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมต้องอาศัยการเปิดกว้างทางความคิดของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์การ การพัฒนาองค์การมีเป้าหมายที่สำคัญคือ เพื่อให้ทราบจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง ข้อมูลย้อนกลับที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแจ้งกลับแก่เราควรปรับปรุงจุดไหนบ้าง ซึ่งจะช่วยให้เรารู้จักตนเองได้ดีขึ้น เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นที่เรายังบกพร่องอยู่ว่าเราต้องพัฒนาทักษะไหนบ้าง โดยในโอกาสที่ต้องฝึกอบรมหรือเพิ่มประสบการณ์ หรือการเรียนรู้จากผู้อื่น สอดคล้องกับงานวิจัย บุญไทย แก้วขันตี ภาวะผู้นำองค์กรอัจฉริยะและยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาชนบทอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : ศึกษากรณีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ผลงานวิจัยพบว่า N = Network (มีเครือข่าย) E = Eternity (เกิดความยั่งยืนนิรันดร์), Efficiency (มีประสิทธิภาพ), Excellence (เป็นเลิศ) R = Responsibility (รับผิดชอบสิ่งที่เกิดขึ้น)

๕.๒.๒ สภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

จากการศึกษาก็เกี่ยวกับเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” ข้อค้นพบสภาพปัญหาทั่วไปด้านการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ สรุปประเด็นที่ตรงกันกับการสัมภาษณ์เชิงลึก และจากการสนทนากลุ่มเฉพาะมีมุมมองเห็นตรงกัน เรื่องปัญหาด้านบุคลากร อันส่งผลกระทบต่อผู้บริหารต้องดำเนินการบริหารจัดการเพื่อประโยชน์ต่อบุคลากรทางการศึกษาไม่ว่าเป็นนักศาสนการ ครูประจำ ครูพิเศษ โดยเฉพาะ เนื่องจากขาดสถานภาพด้านความมั่นคงด้านวิชาชีพของครู ขาดสวัสดิภาพและสวัสดิการสำหรับบุคลากรที่เท่าเทียมกับบุคลากรของรัฐ บุคลากรไม่คงที่มีอัตราการเข้าออกบ่อยเป็นลักษณะเข้ามาทำงานชั่วคราวรอเวลาการไปสอบบรรจุที่อื่นของราชการที่ดีกว่า คนที่อยู่เนื่องจากใกล้บ้าน และมีใจรัก ต่ออาชีพครู มีความเมตตาสงสารเด็กนักเรียน ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่ขาดโอกาส อยากพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดีของสังคม แต่เป็นโอกาสของโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่ได้รับความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษาครูในสาขาวิชาต่าง ๆ ทั้งในส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น ทำให้เกิดความคล่องตัวทางการศึกษา ชุมชนมีความผูกพันกับโรงเรียนจึงส่งบุตรหลานเข้ามาศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐและได้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด เพื่อการจัดการศึกษาของประเทศ ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีนโยบายผลักดันเรื่องของค่าตอบแทนของบุคลากรในสังกัด โดยนำสภาพปัญหา สภาพค่าครองชีพที่สูงขึ้น ปัญหาสมองไหลของครู ค่าตอบแทนที่ได้ตามนโยบายของรัฐที่กำหนดว่าเมื่อจบปริญญาตรีมาแล้วต้องได้ค่าจ้าง ๑๕,๐๐๐ บาทต่อเดือน อันเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจต่อบุคลากรทุก ๆ คน เมื่อค่าตอบแทนที่ได้รับสมดุลง่ายยอทำให้ครูพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีมาตรฐาน พัฒนาสื่ออุปกรณ์การสอนที่มีคุณภาพ

ประเด็นด้านงบประมาณ โรงเรียนได้รับการสนับสนุนงบประมาณน้อยมากและน้อยกว่าสถานศึกษาที่อยู่ในความดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ ดูประหนึ่งว่า การศึกษาของพระสงฆ์ไม่อยู่ในราชอาณาจักรไทย ขาดงบประมาณดำเนินการปรับปรุงอาคารสถานที่ ที่เอื้อต่อการจัดบรรยากาศการเรียนการสอนที่เหมาะสม งบประมาณทำให้ไม่สามารถจ้างครูที่เก่ง ๆ ที่มีความรู้ความสามารถตรงตาม

สาขาที่จบ มาสอนได้เนื่องจากงบประมาณที่เป็นอัตราเงินเดือนไม่แน่นอน ไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการอะไรได้ บางครั้งต้องอาศัยจากงบของการบริจาคหรือมูลนิธิ จากศิษย์เก่าที่นำมาช่วยเหลือ ที่ต้องการพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น ดังนั้น จึงเห็นว่าหากโรงเรียนได้รับงบประมาณที่เพียงพอจะสามารถทำให้นำมาบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ ได้ดีเช่นค่าตอบแทนครู สื่อการสอน พัฒนาบุคลากร และแนวทางการแก้ไข รัฐบาลต้องจัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้กับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จากที่เป็นลักษณะเงินอุดหนุนเฉลี่ยรายหัวต่อนักเรียนแล้วควรสนับสนุนด้านอื่น ๆ ให้เพียงพอเทียบเท่าโรงเรียนอื่น ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการจะเป็นการดีมาก เพื่อให้โรงเรียนมีความพร้อมสำหรับนักเรียนที่เข้ามาเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ความสามารถในการหางบประมาณ มาจุนเจือกิจการในโรงเรียนให้เกิดความคล่องตัวมากที่สุด การสร้างเครือข่าย มากขึ้น จัดกิจกรรม ส่งเสริมรายได้เพื่อนำมาสนับสนุนในงานให้มีประสิทธิภาพ หรือกลุ่มตั้งจัดตั้งธนาคารทาง พระพุทธศาสนา เพื่อระดมทุนมาอุดหนุนการศึกษาของพระสงฆ์

ประเด็นด้านการบริหารจัดการงานของผู้บริหาร เนื่องจากการบริหารจัดการขึ้นกับตัวบุคคล คือเจ้าอาวาสคนเดียว ในตำแหน่งของผู้จัดการ จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจในการทำงานบ้าง มีความเจริญมาก ๆ เมื่อเจ้าอาวาสรูปเดิมยังคงอยู่และตกต่ำเมื่อเปลี่ยนแปลงคนใหม่ คนที่มาบริหารงานต่อจำเป็นต้องหาร่องรอยของสภาพการทำงานเอง ขาดทีมงาน การประสาน การทำงาน ความร่วมมือที่ดีจากบุคลากรที่จะมาช่วยในการบริหารจัดการงาน ศาสนา ควรศึกษา จากโรงเรียน ต้นแบบมาประยุกต์กับโรงเรียนตนเอง สร้างตนเองให้เป็นผู้บริหารระดับมีอาชีพให้ได้ส่วนด้าน หลักสูตรต้องสร้างอัตลักษณ์ให้โดดเด่น ให้เป็นที่รู้จักแก่บุคคลนอกวงการสงฆ์ สร้างความศรัทธา เชื่อมั่นว่าศึกษาโรงเรียนนี้แล้วนักเรียนจะเป็นคนดีของสังคมต่อไปในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารและ ครูผู้สอนต้องสามารถบริหารจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้ได้ ตามเกณฑ์มาตรฐานและคุณภาพตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เรื่องถัดมาคือเจ้าอาวาสต้องมีคุณสมบัติ พื้นความรู้ทางบาลีด้วย ทางเปรียญธรรม หากไม่มีจะไม่สามารถผลิตนักเรียนทางด้านนี้ได้เลย ดังนั้น แนวทางแก้ไข ควรมีการปฏิรูปการบริหารของผู้นำโรงเรียนจะเป็นการดีต่อการบริหารจัดการงานที่มี สภาพการเปลี่ยนแปลงมุ่งสู่ความทันสมัย ไม่ว่าหลักสูตร ไม่ว่าจะเป็นระบบการพัฒนาบุคลากร ระบบการ ประกันคุณภาพการศึกษาให้เทียบเท่าสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ในฐานะผู้บริหารต้องจัดกระบวนการ เรียนรู้กับโรงเรียนให้ทันสมัย ดึงดูดให้ผู้เรียนสนใจอยากเรียน อยากมาค้นคว้าทางศาสนามากขึ้น ควร ทำการประชาสัมพันธ์และให้ความรู้แก่ประชาชน ได้เห็นความสำคัญของการศึกษาของคณะสงฆ์ จะ ได้ช่วยกันสนับสนุนดำรงรักษาให้พระธรรมคำสั่งสอนของพระบรมศาสดาเป็นหลักในการดำรงชีวิต ของประชาชน ส่วนที่จะส่งเสริมตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการได้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความ ร่วมมือทั้งในด้านการศึกษา การเผยแผ่ศีลธรรม ต่อหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ อาทิ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ขอความร่วมมือด้านครูผู้สอน ให้การสนับสนุนด้านการจัดการเรียนการสอน ตรงตามกลุ่ม สาระ แต่จุดเด่นของโรงเรียนพระปริยัติธรรมได้รับการสนับสนุนจากทุก ๆ ฝ่ายไม่ว่าจะเป็นสำนักงาน พระพุทธศาสนาแห่งชาติ ให้การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา ในทุกด้าน สำนักงาน พระพุทธศาสนาประจำจังหวัดที่คอยให้การสนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษา สำนักงานกลุ่มโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ให้การส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาด้านวิชาการให้มีความ เข้มแข็ง พระสังฆาธิการให้การสนับสนุนการศึกษาตลอดเสมอมา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้

การสนับสนุนส่งเสริมเยาวชนในการสืบทอดพระพุทธศาสนา ชุมชนและท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของพระภิกษุสามเณร ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องคอยกำกับดูแลการดำเนินงานในโรงเรียนให้ได้ตามเกณฑ์ของกระทรวงศึกษาธิการเป็นสำคัญ และสอดคล้องกับงานวิจัย **อุษณีย์ มงคลพิทักษ์สุข**^{๒๐}. ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของนายก อบต. กับประสิทธิผลขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของ นายก อบต. เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ ผ่านงานวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเปลี่ยน สภาพของนายก อบต. กับประสิทธิผลขององค์การ” ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเผยให้เห็นว่า นายก อบต. ที่มีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ต่างมี สหสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การ โดยมีมิติองค์ประกอบของภาวะผู้นำ เปลี่ยนสภาพ ได้แก่ การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงดลใจ มีสหสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ ด้านการพัฒนาองค์การ ความพึงพอใจในงาน และการบริหารจัดการ ส่วนการให้รางวัล ตามสถานการณ์มีสหสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การในมิติข้างต้นและผลลัพธ์ การดำเนินการ ขณะที่ภาวะผู้นำไร้การนำมีสหสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิผลของ องค์การทุกมิติจากข้อมูลที่ปรากฏ การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อประสิทธิผลขององค์การ นายก อบต. ควรใช้ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนในการบริหาร อบต. ทั้งต้องพัฒนามิติที่เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และมิติการให้รางวัลตามสถานการณ์ในองค์ประกอบภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน แต่พึงลดพฤติกรรม การไร้การนำ

๕.๒.๓ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

รูปแบบการพัฒนาการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ เป็นสิ่งที่นำมาจะใช้กับกิจกรรมของโรงเรียนพระปริยัติธรรม ซึ่งมีการจัดการเรียนการสอนให้กับสามเณร มีความแตกต่างการศึกษาในระบบทั่วไปคือต้องบวชเป็นสามเณร ศึกษาธรรม-บาลี และผสมกับการศึกษาสามัญ บุคคลผู้เป็นผู้บริหารจะมีทั้งสองฝ่ายคือเป็นพระสงฆ์และฆราวาสด้วย ก่อให้เกิดความแตกต่างกันในระบบการบริหารจัดการ ฉะนั้นผู้บริหารย่อมเป็นผู้ที่มีคุณธรรมเป็นพื้นฐาน มีการนำหลักธรรมมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร จึงเป็นความเหมาะสมที่นำมาสู่ความแตกต่างจากการเป็นผู้บริหารในหน่วยงานอื่น ๆ ผู้เรียนคือสามเณรเป็นเด็กที่ขาดโอกาสในการศึกษาในระบบทั่วไป ผู้ปกครองต้องการให้โรงเรียนที่มีพระได้อบรมสั่งสอนให้เป็นคนดีของสังคม จึงให้มาศึกษาทางศาสนาประกอบการใช้ชีวิตประจำวัน หลักพุทธธรรมทางพระพุทธศาสนา สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานได้เป็นอย่างดี คือในด้านหลักปาปนิกรรม ๓ สังฆโศภณสูตรและคุณธรรมอนาถปิณฑิกะเศรษฐี ซึ่งในแต่ละหลักธรรมปรากฏในคุณสมบัติของแต่ละท่าน เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นพระสงฆ์ เพียบพร้อมด้านคุณธรรมจริยธรรมและมีคุณสมบัติตรงตามที่โรงเรียนกำหนด ส่วนกระบวนการพัฒนาผู้นำ ผู้นำต้องปรับกระบวนการทัศน์

^{๒๐} อุษณีย์ มงคลพิทักษ์สุข, “ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของนายก อบต. กับประสิทธิผลขององค์การ”, **ปรัชญาดุสิตบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, รมพฤษฯ ปีที่ ๒๕ ฉบับที่ ๓ มิถุนายน – กันยายน, ๒๕๕๐).

ในการพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้การบริหารจัดการโดยการนำหลักการและแนวคิดการบริหารจัดการ ภูลิกและเออร์วิค POSDCoRB และ PDCA มาส่งเสริมสนับสนุนในการปฏิบัติงานให้เป็นตามนโยบาย ของกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนวิธีการพัฒนาตนเองของผู้มาจากข้อค้นพบเห็นด้วยกับวิธีการอบรมและ สัมมนา, การศึกษาดูงาน การสร้างเครือข่ายและศึกษาโรงเรียนต้นแบบเพื่อผลที่จะได้รับคือผู้นำมี ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีความก้าวหน้าต่อการเจริญก้าวหน้า ของโลกในยุคปัจจุบันวิทยาการเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ บางส่วนช่วยให้ผู้นำได้ ขยายความรู้ ความคิดตนเองในการพัฒนางานในปัจจุบัน ก้าวทันผู้ได้บังคับบัญชา สร้างแรงจูงใจ กระตือรือร้นต่องาน ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมใหม่ ๆ มาใช้ในงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อประสิทธิภาพงาน อย่างมาก ส่วนผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนมีความประสงค์หรือต้องการให้ผู้นำมีคุณลักษณะภาวะผู้นำ ตามหลักพุทธธรรม ได้แก่คุณธรรมอนาถปิณฑิกะเศรษฐี สังฆโสภณสูตร ซึ่งเป็นแนวคิดที่ขัดแย้งกับ ผู้บริหารที่ต้องมองด้านหลักปาปนิกรรม ๓ ด้านจักขุมา แต่ผู้ปฏิบัติงานต่างมองว่าผู้บริหารต้องมี คุณธรรมและคุณธรรมอนาถปิณฑิกะเศรษฐี สังฆโสภณสูตร เนื่องจาก ต้องการคุณลักษณะที่มี คุณธรรม ความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน จากสถานการณ์บางโรงเรียนเห็นผู้นำมา การปฏิบัติงานมาก ๆ ปัญหาที่เข้ามาอาจต้องรอการแก้ไขบางครั้งไม่ทันการณ์ ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้เอง ทั้งนี้ผู้นำในโรงเรียนสมควรที่จะมีภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมดังกล่าว เพื่อที่จะสร้างความเป็น มาตรฐานคุณภาพแก่กิจการงานในโรงเรียน และเพื่อความเจริญรุ่งเรืองแห่งพระพุทธศาสนาสืบต่อไป

ทั้งนี้รูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกันทั้งผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานคือ หลักปาปนิกรรม ๓ ในด้านจักขุมา ด้านวิธูโร และด้านนิสสยสัมปันโน รองลงมา คือสังฆโสภณสูตร ด้านวิสารโท ตามด้วยด้านวินีโต ด้านวิยัตโต ด้านธัมมานธัมมปฏิปันโน และด้าน พหุสุโต อันดับที่สามคือคุณธรรมอนาถปิณฑิกะเศรษฐี เช่น การมีความซื่อสัตย์ สุจริต ขยันและมี สติปัญญาเป็นเลิศ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความเสียสละ และสอดคล้องกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีตะวันตก ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในด้านต่อไปนี้เป็น การให้อิสระภาพในการทำงาน การกระตุ้นให้มี เจตคติที่ดีในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถพัฒนางานให้ทันสมัย การเป็น แบบอย่างสันติภาพและสิทธิมนุษยชนและต้องการให้ผู้นำมีความยุติธรรมเสมอภาคในการปฏิบัติงาน ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผล

ส่วนรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม นั้น ซึ่งมีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ เป็นองค์ความรู้ใหม่ และนำไปใช้ในการปฏิบัติได้อย่างมีคุณค่า สอดคล้องกับกรอบแนวคิด ทฤษฎีการวิจัย จากการสนทนากลุ่มเฉพาะของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการทำประเมิน รูปแบบขององค์ความรู้จากการวิจัยที่ศึกษาได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC) เท่ากับ ๐.๗๕ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมคิด สกฤตสถาปัตย์^{๒๑} วิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะ ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน” พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนรูปแบบมีความถูกต้องเหมาะสม

^{๒๑} สมคิด สกฤตสถาปัตย์ “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบ ยั่งยืน”, วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย ศิลปากร, ๒๕๕๒).

เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **นริศนันท์ เดชสุระ**^{๒๒} วิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตปฐมวัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” พบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตปฐมวัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ ทั้ง ๙ ซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ **โกศิษฐ์ เปลรินทร์**^{๒๓} ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่าผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานพบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 70.16$ df = 62) ค่า $P = 0.122$ ค่า GFI = 0.98 ค่า AGFI = 0.96 ค่า RMSEA = 0.018 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ใช้ ค่า ไคสแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระครูใบฎีกาบุญชู ชุตินิโณ (บุญวงศ์)**^{๒๔} ศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่าผลการประเมินและทดลองรูปแบบพบว่ารูปแบบนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์ นำไปปฏิบัติได้และมีประโยชน์ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **นงลักษณ์ เรือนทอง**^{๒๕} ศึกษา “รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล” พบว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบคือ ๑) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๒) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ ๓) การประกันคุณภาพการตรวจสอบได้และความน่าเชื่อถือ ๔) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ๕) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ๖) เน้นการเรียนการสอน ๗) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ ๘) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง ๒. รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๘ องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัย **ชนิดา ทองมณโฑ**^{๒๖} ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” พบว่า ๑. พฤติกรรมการไกล่เกลี่ยของผู้บริหาร มี ๔ องค์ประกอบคือ ๑) ทักษะและพฤติกรรมของผู้ไกล่เกลี่ย ๒) การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ๓) ทักษะ

^{๒๒} นริศนันท์ เดชสุระ, “รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตปฐมวัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒).

^{๒๓} โกศิษฐ์ เปลรินทร์, การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, **ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต** บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๒.

^{๒๔} พระครูใบฎีกาบุญชู ชุตินิโณ (บุญวงศ์) “รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”, **ดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, ๒๕๕๔).

^{๒๕} นงลักษณ์ เรือนทอง, “รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล” **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐).

^{๒๖} **ชนิดา ทองมณโฑ**, “รูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒).

การใกล้เคียง ๔) การคิดแก้ไขปัญหามีเหมาะสมในระดับมาก ๒. ประสิทธิภาพของการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านพฤติกรรม การใกล้เคียง ๔ องค์ประกอบเป็นตัวแปรต้น โดยองค์ประกอบด้านทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ใกล้เคียงและการคิดแก้ไขปัญหาส่งผลต่อองค์ประกอบประสิทธิภาพของการใกล้เคียงในภาพรวมโดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า เหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัยและจากการสนทนากลุ่มเฉพาะผู้ทรงคุณวุฒิได้สรุปประเด็นดังกล่าวพร้อมกันนี้ยังเสนอแนวคิดของหลักธรรมที่เป็นอิทธิบาท ๔ หลักทศ ๖ ทศพิธราชธรรม ๑๐ หลักสัปปุริสธรรม ๗ ศีล ๕ ประกอบเพิ่มเติมในการสร้างและพัฒนารูปแบบดังกล่าวด้วยเหตุผลที่ว่าหลักธรรมเหล่านี้เป็นหลักธรรมนำมาเป็นองค์ความรู้ร่วมสู่การปฏิบัติ แม้ว่าผู้นำแต่ละคนเรียนทฤษฎีการบริหารมาเหมือนกันแต่ความสามารถในการปกครองงาน ปกครองคนแตกต่างกันตามความรู้ความสามารถ หลักธรรมเป็นหลักธรรมที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้จริงดังที่พระพุทธเจ้าพระบรมทางศาสนาได้ใช้ในการปกครองพระสงฆ์สาวกในอดีตแม้ว่าผ่านมา ๒,๖๐๐ ปีปัจจุบันเรายังสามารถหยิบยกหลักธรรมต่าง ๆ มาประยุกต์กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องและมีความทันสมัย ซึ่งเป็นคุณลักษณะเสริมในการพัฒนาผู้นำให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น ในแต่ละประเด็นที่เสริมมานั้นแตกต่างจากหลักที่ผู้วิจัยนำเสนอเพราะทำการศึกษาแค่หลักพุทธธรรมด้านหลักปาปนิกรธรรม ๓ สังฆโศภณสูตร คุณธรรมท่านอนาถปิณฑิกะเศรษฐี และด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นคนละมุมความคิด หากเสริมด้านนี้มาก่อให้เกิดการบริหารจัดการงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรมได้บรรลุตามวัตถุประสงค์มากขึ้น

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๓” ผู้วิจัยขอเสนอแนะไว้ดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. ควรมีการศึกษาและปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัย อัตลักษณ์ควบคู่กับพระพุทธศาสนา เพื่อความดำรงอยู่ของศาสนาพุทธสืบต่อไป

๒. ควรมีนโยบายในการส่งเสริมการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรไม่ว่าเป็นนักศาสนการทุกระดับ สวัสดิภาพและสวัสดิการที่ควรจะได้รับ และแนวทางการสร้างสายงานอาชีพ การสร้างความมั่นคงในอาชีพในอนาคตในสังกัดโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

๓. ควรส่งเสริมและสนับสนุนปลูกฝังผู้ที่กำลังก้าวเข้าสู่การเป็นผู้บริหารโรงเรียนให้ได้รับการศึกษาต่อที่สูงขึ้น เฉพาะทางอันประโยชน์ต่อการบริหารจัดการโรงเรียน

๔. ควรให้ผู้บริหารเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ให้มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการจนเป็นที่ยอมรับและสร้างศรัทธาแก่ผู้พบเห็น และเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในโรงเรียน

๕. ผู้บริหารควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรบรรจุลงในแผนยุทธศาสตร์โครงการที่ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่เป็นนักศาสนการให้เกิดความรักความผูกพันกับโรงเรียนมากขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหให้กับนักเรียน เป็นผลทางตรงในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนตามเกณฑ์และมาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

๑. ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนด้านงบประมาณ ให้ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อเผยแพร่แผนกสามัญศึกษาโดยผ่านการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบ ผู้นำที่บริหารประสบผลสำเร็จ

๒. ควรสร้างหลักสูตรการศึกษาของโรงเรียนโดยพัฒนาให้เป็นอัตลักษณ์เฉพาะทางแก่สังคม ให้เกิดการยอมรับ ศรัทธาจากนักเรียนและผู้ปกครองในการส่งนักเรียนเข้ามาศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติธรรม

๓. ควรศึกษาวิจัยเพิ่มเติมด้านสภาพปัญหาทั่วไปและด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนพระปริยัติธรรม กลุ่มอื่น ๆ เพื่อนำผลมาเปรียบเทียบการบริหารจัดการดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๔. ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการกำหนดวิสัยทัศน์ และให้บุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรมได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงการทำงานให้มุ่งไปสู่การมีวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ และสร้างความเข้าใจบุคลากรทุกคนผ่านมาประชุม ตัดปายประชาสัมพันธ์ ดังคำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่ว่า “ ส่งเสริมพระพุทธศาสนาให้เจริญงอกงามด้วยศาสนทายาทที่เปี่ยมปัญญา พุทธธรรม ผลักดันให้ประเทศเป็นศูนย์กลางการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาของโลกที่มีคุณภาพมาตรฐาน ”

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรมีการศึกษาหลักธรรมด้านอื่น ๆ เช่น ทศพิธราชธรรม ศีล ๕ อริยสัจ ๔ ซึ่งจะนำมาส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำของโรงเรียนพระปริยัติธรรม กลุ่ม ๓ หรือกลุ่มอื่น ๆ กับการวิจัยครั้งต่อไป

๒. ควรศึกษาและเปรียบเทียบการพัฒนาภาวะผู้นำของโรงเรียนพระปริยัติธรรม กลุ่มที่ ๓ ตามหลักพุทธธรรมด้านหลักปาปนิกรรม ๓ สังฆโศภณสูตร และคุณธรรมท่านอนาถปิณฑิกะ เศรษฐีกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม กลุ่มอื่น ๆ สำหรับการบริหารจัดการว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

๓. ควรศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนที่ดีของแผนกสามัญศึกษา เช่น โรงเรียนวัดมงคลวิทยา (วัดเขาสาม) เพื่อนำมาเป็นต้นแบบของการศึกษาวิจัย มาเปรียบเทียบกับงานวิจัยครั้งนี้

๔. ควรศึกษาเรื่องภาพลักษณ์ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ เพื่อทราบวิธีการประชาสัมพันธ์ให้สังคมยอมรับ ทางเลือกทางศาสนาสู่ความเป็นเลิศ

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๐๐.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

_____. พระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์. พระไตรปิฎก พร้อมอรรถกถา แปล. ชุด ๙๑ เล่ม. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์, ๒๕๓๕.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๕. กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด, ๒๕๕๕.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ:

กรมการศาสนา. กรมวิชาการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๒๑.

_____. เอกสารสำหรับใช้ประกอบการพิจารณา เรื่องการศึกษาของคณะสงฆ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๒๑.

กองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. การประเมินผลโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ : กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๓๕.

จิตติมา อัครนิติพงศ์. การพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์, เอกสารประกอบการสอน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๕๗.

ฉันทนา จันทะบรรจง. จิตวิทยาการบริหาร. พิษณุโลก: โรงพิมพ์ตระกูลไทย, ๒๕๔๒.

ชาญชัย อาจิมสมาจาร. การพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์. (มปพ.,)

ชูชัย สมितिไกร. การฝึกอบรมบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

ชูศรี วงศ์รัตน์. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: เทพนิมิตร, ๒๕๔๑.

ดิลก ถือกกล้า. เปรียบเทียบแนวคิดภาวะผู้นำแบบ Principle Centered Leadership กับ Managerial Grid, กรุงเทพมหานคร: การบริหารคน, ๒๕๔๗.

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน. กรุงเทพมหานคร: เอ็กเปอร์เนท, ๒๕๔๔.

ทิตินา แซมณี. ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

ทิตินา แซมณี และคณะ. หลักการและรูปแบบการพัฒนาเด็กปฐมวัยตามวิถีไทย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

- ธัญญา ผลอนันต์. **Human Resource Focus**. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิก, ๒๕๔๗.
- นราธิป ศรีราม. **การวางแผนทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๐.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร: บริษัททริปเพิ้ล กรีป จำกัด, ๒๕๕๖.
- บุญชม ศรีสะอาด. **การวิจัยเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก, ๒๕๓๕.
- ปกรณ์ ปรียากร. **ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาในการบริหารการพัฒนา**. กรุงเทพฯ: สามเจริญพานิช, ๒๕๕๔.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘.
- _____. **การพัฒนาที่ยั่งยืน**. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิโกลบอลทอง, ๒๕๓๙.
- _____. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **ภาวะผู้นำ**. ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, ๒๕๔๖.
- _____. (ป.อ. ปยุตฺโต). **ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ**, กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๖.
- พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พระวิเทศธรรมรังษี (หลวงตาชี) พระผู้เป็นสังฆโสภณ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- พระราชวรมนี. (ประยุทธ์ ปยุตฺโต). **การศึกษาของคณะสงฆ์ไทยในปัจจุบัน**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๒๑.
- _____. **ทางสายกลางของการศึกษาไทย**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.
- พิชาย รัตนดิลก ณ. ภูเก็ต. **องค์การและการบริหารจัดการ**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ซีก์บียอนด์ บุ๊คส์, ๒๕๕๒.
- มัลลิกา ต้นสอน. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ด้านสุขภาพการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๔.
- ยงยุทธ เกษสาคร. **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพมหานคร: เอสแอนด์ เจ กราฟฟิค, ๒๕๕๔.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔.
- รัตน์ บัณฑิต. **การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: คำสมัย, ๒๕๕๒.
- วิชัย ธรรมเจริญ. **คู่มือการปฏิบัติงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, ๒๕๔๑.

- วิภาดา คุปตานนท์. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัย
รังสิต, ๒๕๔๔.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. **ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กเปอร์เนท, ๒๕๔๔.
- สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, ๒๕๕๕.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. **พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์**.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓.
- สาคร สุขศรีวงศ์. **การจัดการ: จากมุมมองของนักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทจี.พี. สามเจริญ
พานิช, ๒๕๕๔.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิน. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร: เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบ
เชิงแข่งขันไว้ให้ยั่งยืนในโกลบอลไลเซชัน**. กรุงเทพมหานคร: ซีวีแอลการพิมพ์ จำกัด,
๒๕๕๔.
- สุจิตรา ธนानันท์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะความเป็นผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร: ส. เอเชียเพรส, ๑๙๘๙.
- สุรพล สุยะพรหมและคณะ. **ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงพุทธ**. พระนครศรีอยุธยา :
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.
- เสน่ห์ จัยโต. **วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช, ๒๕๕๒.
- เสน่ห์ จัยโต. **องค์การสมัยใหม่**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๑.
- เสนาะ ตียาว. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์, ๒๕๔๖.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ. **รายงานการวิจัยรูปแบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากร**.
นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๐.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. **หลักการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ,
๒๕๕๖.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. สงขลา: นำศิลป์โฆษณาจำกัด,
๒๕๕๔.

(๒) บทความ

- แบบสำรวจข้อมูลผู้บริหารโรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๓ ประจำปีการศึกษา
๒๕๕๕. พระนครศรีอยุธยา: วัดจุฬารามวรวิหาร ตำบลสนับทึบ อำเภอน้อย, ๒๕๕๕.
- แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ การพัฒนาการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
(พ.ศ. ๒๕๕๓ - พ.ศ. ๒๕๖๒). กองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- วันชัย สุขตาม. “วิกฤตการณ์ของผู้นำไทย: ปัญหาและทางออก”, **มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์**,
ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๑ (มกราคม – มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๕) ฉบับปฐมฤกษ์ : ๑๒๗.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. “การวิจัยพัฒนารูปแบบ”, **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร**. ปีที่ ๒ ฉบับที่
๔ (กรกฎาคม – ธันวาคม ๒๕๕๓): ๘-๙.

สิทธิศักดิ์ นิระมล. “ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์”, **วารสารมิตรครู**. ปีที่ ๓๒ ฉบับที่ ๖
 ปีถัดหลัง (๒๕๓๓).

(๓) วิทยานิพนธ์:

กมลทิพย์ ทองกำแหง. “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน”.

ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

กชพรรณ อ่อนสุวรรณ. “ลักษณะบุคคลตามทฤษฎีธำมัญญะภาวะผู้นำของบุคลากรโรงพยาบาล
 วังชิ้น”. **รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,
 ๒๕๕๕.

กฤษดา ผ่องพิทยา. “การวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่
 พึงประสงค์พฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหาร สถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน”. **ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๗.

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. “อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การและกิจกรรม
 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ”.
รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ : สถาบันพัฒนาบริหาร
 ศาสตร์, ๒๕๕๒.

ไกรสิทธิ์ เปลรินทร์. “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้น
 พื้นฐาน”. **ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น,
 ๒๕๕๒.

ชฎิล นิ่มนวล. “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับ
 ความภักดีต่อองค์การของผู้รับบริการ”. **ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย:
 มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒.

ชนิดา ทองมณโฑ. “รูปแบบการไต่เถียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญา
 ดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒.

นงลักษณ์ เรือนทอง. “รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎี
 บัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐.

นริศนันท์ เดชสุระ. “รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตปฐมวัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ”.
วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒.

บุญชู ชูติปัญญา (บุญวงศ์). “รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”.
ดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, ๒๕๕๔.

บุญไทย แก้วขันตี. “ภาวะผู้นำองค์กรอัจฉริยะและยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาชนบท
 อย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : ศึกษากรณีธนาคารเพื่อการเกษตรและ
 สหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)”. **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย
 ราชภัฏสวนดุสิต, มปป.

บุญส่ง หาญพานิช. “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย”.

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

ประทีป บินชัย. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน”. **ดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๖.

ปรีชา กันธิยะ. “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม”.

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๒.

ปิลัญ ภูมิพิมาคม. “รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน”. **ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒.

พรพิรุณ คุณิพงษ์. “ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร: กรณีศึกษาสวนสัตว์ดุสิต”.

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขารัฐศาสตร์: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๕.

พระครูใบฎีกาบุญชู ชุตินฺธโร (บุญวงศ์). “รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”. **ดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, ๒๕๕๔.

พัชรานี พักทองพรรณ. “แนวโน้มนักคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน”.

ดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

รัตนา เนื่องแก้ว. “ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต.** วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘.

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์. “การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย”. **รายงานวิจัย.** บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

วรรณิ อั้งสิทธิพนพร. “รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑.

วิมล จันทรแก้ว. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๕.

ศุภลักษณ์ เศษระพานิช. “การนำเสนอรูปแบบการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาล”. **รายงานวิจัย.** บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

สมคิด สกุลสถาปัตย์. “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน”. **วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต.** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒.

สมถวิล ชูทรัพย์, “การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ”.

ดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐.

- สุภาว อารสกุลสุทธิ. “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน”. **ดุขฎฐิบัณทิต**. บัณทิตวิทยาลัทย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒.
- สุรชันี เคนสุโพธิ์. “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักบริหารงานเทศบาล”. **ดุขฎฐิบัณทิต**. บัณทิตวิทยาลัทย: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๖.
- อนุชิต วรรณสุทธิ. “การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในอนาคต”. **รายงานวิจัย**. บัณทิตวิทยาลัทย: สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์, ๒๕๔๘.
- อุทัย โล้วมันคง. “การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”. **ครุศาสตรดุขฎฐิบัณทิต**. บัณทิตวิทยาลัทย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓.
- อุษณี มงคลพิทักษ์สุข. “ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของนายก อบต. กับประสิทธิผลขององค์การ”. **ปรัชญาดุขฎฐิบัณทิต**. บัณทิตวิทยาลัทย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๐.
- Jame and Connolly, อ้างในพระจินณวัตร กิ่งแก้ว. **ปริญญาครุศาสตรดุขฎฐิบัณทิต**. สาขาบริหารการศึกษา บัณทิตวิทยาลัทย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ๒๕๕๕.

(๔) เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่ :

- วิชา สิงห์จันทร์. “ประวัติโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓”. พระนคร
ศรีอยุธยา : โรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖. (อัดสำเนา)

(๕) สื่ออิเล็กทรอนิกส์:

- “ปัญหาของระบบศึกษาไทย”. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.manager.co.th/daily/viewnews.aspx?NewsID=9560000084309> [๘ สิงหาคม ๒๕๕๖].
- ยาเป็น เรื่องจรรยาสุริ. **แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.kroobannok.com/blog/20420> [๒ ธันวาคม ๒๕๕๕].
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://sites.google.com/site/mbakrabi/phawa-phuna-laea-kar-brihar-kar-peliynpaelng> [๒ ธันวาคม ๒๕๕๕].
- วรากรณ์ สามโกเศศ. (๒ ต.ค. ๒๕๕๕). “เสนอให้โรงเรียนปริยัติธรรมเข้าระบบ ห่วงคุณภาพพระเณรกว่าครึ่งแสน”, **สำนักข่าวไทย** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://webboard.niyay.com/detail/65583.html> [๘ สิงหาคม ๒๕๕๖].
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. **ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร : เอ็กเปอร์เนท, ๒๕๔๔.
- เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์. **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.gotoknow.org/blogs/posts/384595> [๒ ธันวาคม ๒๕๕๕].
- Burns, **Leadership**. ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม ๒๕๓๘. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://kanha-boss.blogspot.com/๒๐๑๑/๐๗/transformational-leadership.html> [๒ ธันวาคม ๒๕๕๕].

John van Maurik. **Situational Leadership Style**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.deonetraining.com/view_leader_talk.php?id=18&PHPSESSID=a2ad3d6ad781b438c86f3b4c19ae63da [2 ธันวาคม 2555].

Sapience Group. **Leadership Development. Available**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.Sapience Group.net>. 2005 [๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๕].

Watson S.H. **Leadership Requirements in the 21 st Century: The perceptions of Canadian Private Sector Leaders**. Retrieved January 23, 2008, from <http://sunzil.lib. hku.hk/ ER/detail/hkul/3756850>.

(๖) สัมภาษณ์:

สัมภาษณ์ พระราชวรมุนี, ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,
๑๓ พฤษภาคม ๒๕๕๗

สัมภาษณ์ พระกิตติสารมุนี, ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏราชวิทยาลัย รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชวิทยาลัย, เจ้าอาวาสวัดจุฬามรรคา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.
๒๓ มิถุนายน ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ พระครูศรีกิตติสุนทร, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัด
กาญจนบุรี. ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ พระครูสมุห์อุทัย อัสกาโร, รองผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏราชวิทยาลัย จังหวัด
พระนครศรีอยุธยา. ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ พระครูกาญจนสุตาภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพล ชนะสงคราม
จังหวัดกาญจนบุรี, ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ พระครูโพธิกาญจธรรม, ผู้จัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัด
กาญจนบุรี. ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ พระครูปริยัติชัยการ, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัด
กาญจนบุรี. ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ พระมหาบุญรอด มหาวิโร, อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ
สงคราม จังหวัดกาญจนบุรี. ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ พระมหาเดชา สังขรุ่งเรือง, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะ สงคราม
จังหวัดกาญจนบุรี. ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ พระเจริญ จิริปญโญ, ดร. รองผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏราชวิทยาลัย จังหวัด
พระนครศรีอยุธยา. ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ พระสุริยะ ตัวชนะ, นักศาสนการ โรงเรียนพระปริยัติธรรม กิตติยารามวิทยา จังหวัด
อ่างทอง. ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ ผศ.ดร.พิชิต พระพินิจ, อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จังหวัดเลย.
๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นางกัลยา พลศรี, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัดกาญจนบุรี.

๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นางนัตยา พุทธา, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัด

กาญจนบุรี. ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นางภัทราพร นพรัตน์, ครูพิเศษ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะสงคราม

จังหวัดกาญจนบุรี. ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นายธนภัทร ทวีศรี, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดไชยชุมพลชนะสงคราม

จังหวัดกาญจนบุรี. ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นายบุญสี เทียงธรรม, ครูประจำ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสิริกาญจนาราม จังหวัด

กาญจนบุรี. ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นายวิชา สิงห์จันทร์, นักศาสนการ โรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัด

พระนครศรีอยุธยา. ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

๒. ภาษาอังกฤษ

Armstrong, M., & Baron. **A Strategic HRM: The Key to Improved Business Performance**. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2002.

Bass, B. M., Bass & Stogdill's. **Handbook of Leadership Theory, Research, and Managerial Applications**. 3rd ed., New York: The Free Press, 1990.

Dubrin, J. **Leadership : Research Findings, Practice, and Skills**. Boston : Houghton Mifflin, 1998.

Gareth Jones and Jennifer M. George. **Contemporary Management**, 5th ed., International Edition, New York: McGraw-Hill, 2009.

Grieves, Jim. **Strategic Human Resource Development**. Sage Publications London, 2003.

Ivancevich, John M. **Human Resource Management**. 10th ed. New York : McGraw-Hill, 2007.

Joyce B. and Weil M., **Model of Teaching**. 2nd, New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 1985.

Keeves P.J. **Education Research, Methodology, and Measurement: An International Handbook**. Oxford: Pergamum Press, 2002.

Key & Case, Newstrom J. W. and K. Davis. **Organizational Behavior: Human Behavior at Work (Nineth Edition)**. New York: McGRAW-Hill, Inc.

Luthans, F. **Organizational Behavior**. Singapore : McGraw-Hill Book Co-Singapore, 1992a.

- Mosley, D. C. **Management Concept and Practices.** New York: Harper-Collins., 1996.
- Milner, E. and P. Joyce. **Lessons in Leadership : Meeting the Challenges of Public Services Management.** (Oxon : Routledge)
- Normond L. Frigon , Sr.& Harry K. Jackson. Jr. **The Leader : Developing the Skill & Personal Qualities You Need to Lead Effectively.** New York : American Management Association, 1996.
- Ralph M. Stogdill. **Leadership, Membership and Organization,** Psychological Bulletin : January, 1950.
- Raymond J. Burdy. **Funder mental of Leadership Reading.** Masschusetts Addison : Wesley Publishing Co., 1967.
- Robbins, S.P. **Organizational Behavior.** 6th ed. New Jesey: Prentuce-Hill, Inc. 1993a.
- Steniner, E. **Methodology of Theory Construction.** Sydney: Educology Associates, 1988.
- Werner and Desimone. **Human Resourcement Management.** U.S.A.: McGraw-Hill, 2006.
- Willer, D., **Scientific Sociology: Theory and Method,** U.S.A.: McGraw-Hill, 1986.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ



บันทึกข้อความ

งานสารบรรณ
คณะสังคมศาสตร์
รับที่ ๕๖
วันที่ ๒๑ ก.พ. ๕๗
เวลา ๐๙.๐๙
ผู้รับ ๒๐๗/๘
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ราชบุรี

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โท/แพกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๑๐

วันที่ ๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

นมัสการ พระครูปริยัติกิตติธำรง, ผศ.ดร.

ด้วย นางสาววันทนา นามสกุล เนาว์วัน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๕ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนปริยัติธรรมแผนก
สามัญศึกษากลุ่ม ๓" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดมหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขออาราธนา
พระคุณท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้
หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อ
ทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพล สุธะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(พระครูปริยัติกิตติธำรง, ผศ.ดร.)

คณบดีคณะสังคมศาสตร์

๒๑ ก. พ. ๕๗



๒๗๘

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๑๐

วันที่ ๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

นมัสการ พระครูปริมาณุรักษ์, รศ.ดร.

ด้วย นางสาววันทนา นามสกุล เนาว์วัน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขออาราธนาพระคุณท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

๓๑๐๕๕๒/๑๑๐
๒๑ ก.พ. ๕๗

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์



๒๓๖๙

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๑๐

วันที่ ๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์ ดร.พิเชฐ หังโต

ด้วย นางสาววันทนา นามสกุล เนาว์วัน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ตรวจแก้ไขเครื่องมือวิจัยแล้ว

(ดร.พิเชฐ หังโต)

๑๒/๒.๕.๕๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๑๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

๒๘๐

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

ดูดยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอร้อยชัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๑๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๗๙๕๔ ต่อ ๒๑๑๐, ๒๑๑๗, ๒๑๑๘

๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อภิรักษ์ จันตะนี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาววันทนา นามสกุล เนาว์วัน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๔๕ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญเป็น
ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา
ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพล สุตะพรม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

๒๖ ก.พ. ๕๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๑๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

๒๘๑

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์
ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๓๐๐
อยุธยา : หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรามน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๓๐
โทร. ๐๒-๘๘๖-๖๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน รองศาสตราจารย์ จิตติมา อัครธิตินพงศ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาววันทนา นามสกุล เนาว์วัน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๔๕ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์
พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญเป็น
ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา
ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์

ได้ตรวจแก้ไขเครื่องมือเรียบร้อยแล้ว

จิตติมา อัครธิตินพงศ์

๗ กพ ๒๕๕๗

ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก



บันทึกข้อความ

งานสารบรรณ
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
เลขที่ ๒๐๐ ๒
วันที่ ๓๐ พฤศจิกายน
เรื่อง ๑๖.๐๙
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ จ. สิงห์บุรี

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๓๐๕.๒/

วันที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

นมัสการ พระเดชพระคุณพระราชมุนี, ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาววันทนา นามสกุล เนาว์วัน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๔
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ
ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านหลักพุทธธรรม เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิต
ดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทาง
วิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงกราบนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ สุตะพจน์)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(พระราชมุนี)

คณบดีคณะพุทธศาสตร์
๓๑/๓๕/๕๗

ผู้ประสานงาน : นางสาววันทนา เนาว์วัน
โทรศัพท์ ๐๘๙-๘๐๖-๕๗๐๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๕๖๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ยาว : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอนิวยอร์ก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๑๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๓๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๗ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 นมัสการ พระกิตติสารมณี ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาววันทนา นามสกุล เนาว์วัน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๕
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
 วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียน
 พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่
 ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
 ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่าน
 ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงน้อมสัการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอนมัสการมาด้วยความเคารพ

อนึ่ง
 วันที่ 23 มี.ค. 57
 12.09.00 น.
 30 มี.ค. 57

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรม)
 ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
 สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาววันทนา เนาว์วัน

โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๗-๘๐๖-๔๗๒๓

ที่ ศธ ๖๓๐๕.๒/๕๖๙



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๙๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๑๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๖-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๑๐, ๒๑๑๗, ๒๑๑๘

๒๗ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

นมัสการ ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏราชวิทยาลัย อำเภอรังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาววันทนา นามสกุล เนาว์วัน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๔๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของพระคุณท่าน เพื่อการนี้จึงใคร่ขออนุญาตให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความเคารพ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ขอแสดงความเคารพ
- นิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๔๕
นางสาววันทนา เนาว์วัน

ผู้ประสานงาน : นางสาววันทนา เนาว์วัน

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๗-๘๐๖-๔๗๒๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๕๖๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๓ ตำบลลำไทร อำเภอร้อยใหญ่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๖-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๗ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายวิชา สิงห์จันทร์ นักวิชาการกลุ่ม ๓ โรงเรียนพระปริยัติธรรม
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาววันทนา นามสกุล เนาว์วัน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๕
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียน
พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดมหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่
ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการ
วิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

๒๗/๔/๕๗
19.๓.๕7

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาววันทนา เนาว์วัน

โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๗-๘๐๖-๔๗๒๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๕๖๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนาศาสตร์

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ยาก : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๑๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๐-๓๓๕๕ ต่อ ๒๑๑๐, ๒๑๑๗, ๒๑๑๘

๒๗ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชิต พระพิณิจ
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาววันทนา นามสกุล เนาว์วัน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๔
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียน
พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่
ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการ
วิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

อนันต์ ใจสิงห์
๑๑ เม.ย. ๕๗

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาปรัชญาศาสนาศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาววันทนา เนาว์วัน
โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๗-๘๐๖-๔๗๒๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕/๒/๕๖๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์
ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรับน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๑๑๙๐
โทร. ๐๒-๘๘๖๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๗ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
นมีสการ พระมหาบุญรอด มหาวีโร เลขานุการเจ้าคณะอำเภอเมืองกาญจนบุรี
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาววันทนา นามสกุล เนาว์วัน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๕๐๘๕
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียน
พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดนหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษารววิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่
ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่าน
ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมีสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอนมีสการมาด้วยความเคารพ

วันดี ในใจ
พระมหาบุญรอด มหาวีโร
๒๐ พ.ค. ๒๕๕๗

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาววันทนา เนาว์วัน
โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๗-๘๐๖-๔๗๒๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๕๖๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนา

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๗ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรับน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๑๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๖๖-๖๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๗ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 นมัสการ พระสุริยะ ดำรงขณะ ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดกิตติยารามวิทยา
 สิ่งส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาววันทนา นามสกุล เนาวัน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๕
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
 วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียน
 พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่
 ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
 ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่าน
 ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงน้อมส่งมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอนมัสการด้วยความเคารพ

อนันต์ ธีระกุล
 ผอ. วิทยาลัย
 โทร. ๐๒-๖๕๕๖

(Signature)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ สุยะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาศาสนา

ผู้ประสานงาน : นางสาววันทนา เนาวัน

โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๗-๘๐๖-๔๗๑๓

ภาคผนวก ค

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)

การวิจัย “เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนก
 สามัญศึกษา กลุ่ม ๓”
 ผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (ค่า IOC) ของผู้เชี่ยวชาญแบบสอบถามที่ใช้
 ในการเก็บ
 รวบรวมข้อมูลในงานวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจ IOC

ลำดับที่	รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจ IOC	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
๑.	รศ.ดร.อภินันท์ จันตะนี	อาจารย์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒.	รศ.จิตติมา อัครจิตพิงค์	อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
๓.	ดร.พิเชฐ ทังโต	อาจารย์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔.	พระครูปริมานุรักษ์,รศ.ดร.	อาจารย์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๕.	พระครูปริยัติกิตติธำรง,ผศ.ดร.	อาจารย์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

แบบฟอร์มการหาค่า (Index of Item Objective Congruence) IOC

คำชี้แจง

- ขอความกรุณาศึกษาเค้าโครงดัชนีพันธ์ที่แนบมาเพื่อใช้ประกอบพิจารณาค่า IOC
- ความหมายของค่า R_i เป็นดังนี้
 - ๑ หมายถึง ไม่สอดคล้อง
 - ๐ หมายถึง ไม่แน่ใจ
 - +๑ หมายถึง สอดคล้อง
- สูตรการหาค่า I.O.C. เป็นดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}, i = 1, 2, \dots, n$$

n แทนด้วยจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ค่า IOC ในแต่ละข้อจะใช้ได้ ควรมีค่า ตั้งแต่ ๐.๕ ขึ้นไป

สำหรับบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่าIOC
	๑	๒	๓	๔	๕	
๑.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘
๒.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๓.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๔.	๐	๑	๑	๑	๑	๐.๘
๕.	๑	๑	๐	๑	๑	๐.๘
๖.	๐	๑	๑	๑	๑	๐.๘
๗.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๘.	๐	๑	๑	๑	๑	๐.๘
๙.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๑๐.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๑๑.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๑๒.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๑๓.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๑๔.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๑๕.	๐	๑	๑	๑	๑	๐.๘
๑๖.	๐	๐	๐	๑	๑	๐.๕
๑๗.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๑๘.	๑	๑	๐	๑	๑	๐.๘
๑๙.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๒๐.	๐	๑	๑	๑	๑	๐.๘
๒๑.	๐	๑	๑	๑	๑	๐.๘
๒๒.	๐	๐	๐	-๑	๑	๐
๒๓.	๑	๑	๑	๐	๑	๐.๘
๒๔.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๒๕.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๒๖.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๒๗.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๒๘.	๑	๑	๐	๑	๐	๐.๖

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่าIOC
	๑	๒	๓	๔	๕	
๒๙.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๓๐.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๓๑.	๐	๑	๑	๑	๑	๐.๘
๓๒.	๐	๑	๐	๑	๑	๐.๖
๓๓.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๓๔.	๑	๑	๐	๑	๑	๐.๘
๓๕.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘
๓๖.	๑	๐	๐	๑	๐	๐.๔
๓๗.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๓๘.	๐	๐	๑	๑	๑	๐.๖
๓๙.	๑	๐	๐	๑	๐	๐.๔
๔๐.	๑	๐	๐	๑	๑	๐.๖
๔๑.	๑	๐	๐	๑	๑	๐.๖
๔๒.	๑	๐	๐	๑	๑	๐.๖
๔๓.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๔๔.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๔๕.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๔๖.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๔๗.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๔๘.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๔๙.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๕๐.	๐	๑	๑	๑	๑	๐.๘
๕๑.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๕๒.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๕๓.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘
๕๔.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๕๕.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๕๖.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๕๗.	๑	๑	๐	๑	๑	๐.๘

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่าIOC
	๑	๒	๓	๔	๕	
๕๘.	๑	๑	๐	๑	๑	๐.๘
๕๙.	๐	๑	๑	๑	๐	๐.๖
๖๐.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๖๑.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๖๒.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๖๓.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๖๔.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๖๕.	๐	๐	-๑	๐	-๑	๐.๔
๖๖.	๐	๑	๑	๑	๐	๐.๖
๖๗.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘
๖๘.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘

ตอนที่ ๓ ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC
	๑	๒	๓	๔	๕	
๑.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘
๒.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘
๓.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘
๔.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๕.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๖.	๐	๑	๑	๑	๑	๐.๘
๗.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๘.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๙.	๑	๑	๑	๑	๑	๑

แบบสอบถามสำหรับผู้นำในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC
	๑	๒	๓	๔	๕	
๑.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘
๒.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๓.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๔.	๐	๑	๑	๑	๑	๐.๘
๕.	๑	๑	๐	๑	๑	๐.๘
๖.	๐	๑	๑	๑	๑	๐.๘
๗.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๘.	๐	๑	๑	๑	๑	๐.๘
๙.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๑๐.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๑๑.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๑๒.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๑๓.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๑๔.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๑๕.	๐	๑	๑	๑	๑	๐.๘

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC
	๑	๒	๓	๔	๕	
๑๖.	๐	๐	๐	๑	๑	๐.๔
๑๗.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๑๘.	๑	๑	๐	๑	๑	๐.๘
๑๙.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๒๐.	๐	๑	๑	๑	๑	๐.๘
๒๑.	๐	๑	๑	๑	๑	๐.๘
๒๒.	๐	๐	๐	-๑	๑	๐
๒๓.	๑	๑	๑	๐	๑	๐.๘
๒๔.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๒๕.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๒๖.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๒๗.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๒๘.	๑	๑	๐	๑	๐	๐.๖
๒๙.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๓๐.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๓๑.	๐	๑	๑	๑	๑	๐.๘
๓๒.	๐	๑	๐	๑	๑	๐.๖
๓๓.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๓๔.	๑	๑	๐	๑	๑	๐.๘
๓๕.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘
๓๖.	๑	๐	๐	๑	๐	๐.๔
๓๗.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๓๘.	๐	๐	๑	๑	๑	๐.๖
๓๙.	๑	๐	๐	๑	๐	๐.๔
๔๐.	๑	๐	๐	๑	๑	๐.๖
๔๑.	๑	๐	๐	๑	๑	๐.๖
๔๒.	๑	๐	๐	๑	๑	๐.๖
๔๓.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๔๔.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๔๕.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๔๖.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๔๗.	๑	๑	๑	๑	๑	๑

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC
	๑	๒	๓	๔	๕	
๔๘.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๔๙.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๕๐.	๐	๑	๑	๑	๑	๐.๘
๕๑.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๕๒.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๕๓.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘
๕๔.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๕๕.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๕๖.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๕๗.	๑	๑	๐	๑	๑	๐.๘
๕๘.	๑	๑	๐	๑	๑	๐.๘
๕๙.	๐	๑	๑	๑	๐	๐.๖
๖๐.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๖๑.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๖๒.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๖๓.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๖๔.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๖๕.	๐	๐	-๑	๐	-๑	-๐.๔
๖๖.	๐	๑	๑	๑	๐	๐.๖
๖๗.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘
๖๘.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘

ตอนที่ ๓ ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
	๑	๒	๓	๔	๕	
๑.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘
๒.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘
๓.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘
๔.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๕.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๖.	๐	๑	๑	๑	๑	๐.๘
๗.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๘.	๑	๑	๑	๑	๑	๑
๙.	๑	๑	๑	๑	๑	๑

การประเมินความสอดคล้อง

องค์ความรู้จากการวิจัยเรื่อง “ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘ ห้องประชุมอินทนิล มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ระดับ	ข้อมูล	ผู้เชี่ยวชาญ												OC
											๐	๑	๒	
	ความถูกต้องของรูปแบบ	๑	๑	๑	๑	๑	๑		๑	๑	๑	๑	๑	.๕๘
	ความเหมาะสมครบถ้วนสมบูรณ์	๑	๑	๑	๑	๑	๑		๑	๑	๑	๑	๑	.๗๕
	ความเป็นองค์ความรู้ใหม่	๑	๑	๑	๑	๑	๑		๑	๑	๑	๑	๑	.๗๕
	การนำองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ	๑	๑	๑	๑	๑	๑		๑	๑	๑	๑	๑	.๙๑
	การเตรียมความพร้อมในการพัฒนาภาวะผู้นำจากแบบจำลอง	๑	๑	๑	๑	๑	๑		๑	๑	๑	๑	๑	.๗๕
	คุณค่าของแบบจำลอง (องค์ความรู้ใหม่)	๑	๑	๑	๑	๑	๑		๑	๑	๑	๑	๑	.๗๕
														.๗๕

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่มเฉพาะ

๑. ดร.สมชาย สุรชาติรี

ผู้ตรวจราชการสำนักงานพระพุทธศาสนา
๒. นายไพรัช เสือสิงห์

ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
๓. ดร.กมลวรรณ วรรณนัง

รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
๔. รศ.ลำยอง ปลั่งกลาง

อดีตคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
- แห่งชาติ

๕. ดร.อารมณฺ์ เอี่ยมประเสริฐ อาจารย์ประจำสาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา
๖. นายเดชา ก่อเกิด ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด สระบุรี
๗. ผศ.ดร.ธีรธนิษฺ์ ศิริโวหาร คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ วไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัด ปทุมธานี
๘. พระมหานูวัชรฺ์ อภิชาโต ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี
๙. พระครูปลัดปราโมทย์ สิริเตโช ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม มหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย ๒ (วัดไผ่ดำ) จังหวัดสิงห์บุรี
๑๐. พระปลัดจักรพงษ์ อภิชาโต ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนิเวศธรรมประวัติ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
๑๑. พระเจริญ จิริปัญโญ,ดร. อดีตรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการนักเรียน โรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
๑๒. นายสนาม พรหมมานอก ครูประจำ โรงเรียนมหาวชิราลงกรณ ราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ภาคผนวก ง

ตารางสรุปค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓”

ผลการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) จากการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) กับบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่มีการปฏิบัติงานในลักษณะคล้ายคลึงกัน จำนวน ๓๐ ชุด

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100
	Excluded	0	0
	Total	30	100

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.97	30

Item – Total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item – Total Correlation
a1	4.26	0.32	.556
a2	4.3	0.41	.567
a3	4.3	0.48	.578
a4	4.3	0.68	.584
a5	4.3	0.55	.580
a6	4.4	0.37	.592
a7	4.26	0.59	.564
a8	4.26	0.39	.558
a9	4.1	0.35	.515
a10	4.1	0.49	.519
a11	4.26	0.72	.568

Item – Total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item – Total Correlation
a12	4.36	0.43	585
a13	4.33	0.48	578
a14	4.2	0.36	540
a15	4.06	0.32	506
a16	4.06	0.32	506
a17	4.13	0.38	524
a18	4.1	0.35	515
a19	4.13	0.31	522
a20	3.96	0.43	485
a21	4.1	0.29	513
a22	4.33	0.35	574
a23	4.2	0.36	540
a24	4.23	0.44	551
a25	4.33	0.48	578
a26	4.3	0.54	571
a27	4.46	0.51	614
a28	4.33	0.48	578
a29	4.23	0.57	555
a30	4.23	0.57	555
a31	4.1	0.04	503
a32	4.3	0.34	565
a33	4.23	0.57	555
a34	4.23	0.62	548
a35	4.2	0.52	562
a36	4.26	0.58	625
a37	4.5	0.51	605
a38	4.43	0.58	616

Item – Total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item – Total Correlation
a39	4.46	0.75	586
a40	4.33	0.47	569
a41	4.3	0.56	546
a42	4.2	0.58	616
a43	4.46	0.64	618
a44	4.46	0.29	653
a45	4.63	0.69	593
a46	4.36	0.38	610
a47	4.46	0.5	596
a48	4.4	0.35	664
a49	4.66	0.31	635
a50	4.56	0.51	641

ภาคผนวก จ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มเฉพาะ

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

๓๑๐

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนา

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๑๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๖-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอรารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
 นมัสการ พระเจริญ จิริปญฺโญ, ดร. อธิการบดีผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการนักเรียน
 โรงเรียนมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
 ๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางสาววันทนา นามสกุล เนาว์วัน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๕
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
 วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียน
 พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา
 พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่
 ขอรารณาพระคุณท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม
 ของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓" ในวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์
 พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๑๓.๐๐ น.เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมอินทนิล คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย
 ราชภัฏพระนครศรีอยุธยา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัย
 มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี และ
 ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงน้อมสการมาเพื่อขอรารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอนมัสการด้วยความเคารพ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขะพรม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนา

รพ.ดร. 1054 จิระปญฺโญ
 16 ก.พ. 58

ผู้ประสานงาน : นางสาววันทนา เนาว์วัน

โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๙-๙๑๓-๔๘๕๔

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

๓๑๑

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๑๑๓๐
โทร. ๐๒-๘๘๖๐-๓๓๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๑, ๒๑๓๔

๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอรารานาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

นมัสการ พระครูปลัดปราโมทย์ สิริโคธ ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมมหาวิทยาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางสาววันทนา นามสกุล เนาว์วัน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๔๕
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียน
พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์
พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่
ขอรารานาพระคุณท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม
ของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓" ในวันจันทร์ ที่ ๑๖ กุมภาพันธ์
พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมอินทนิล คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏพระนครศรีอยุธยา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี และ
ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมัสการมาเพื่อขอรารานาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอนมัสการด้วยความเคารพ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ สุยะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาววันทนา เนาว์วัน

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๙-๙๑๓๓-๔๘๕๔

วันเสาร์ โคม มาฆมาส

๑๖ ก.พ. ๕๘

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

๓๑๒

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนา
ภาควิชาปรัชญา ศนศสคสศ มหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๓๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๕๕๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอรารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

นมัสการ พระปลัดจักรพงษ์ อภิชาติ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนิเวศธรรมประวัติ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางสาววันทนา นามสกุล เนาว์วัน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๕
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา ศนศสคสศ มหาวชิราลงกรณราช
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียน
พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา ศนศสคสศ
พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่
ขอรารณาพระคุณท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม
ของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓" ในวันจันทร์ ที่ ๑๖ กุมภาพันธ์
พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๑๓.๐๐ น.เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมอินทนิล คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏพระนครศรีอยุธยา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา ศนศสคสศ มหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี และ
ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงน้อมส่งมาเพื่อขอรารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอนมัสการด้วยความเคารพ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนา ศนศสคสศ

16 ก.พ 58

ผู้ประสานงาน : นางสาววันทนา เนาว์วัน

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๙-๙๑๓๗-๕๕๕๕

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

๓๑๓

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนา

ภาควิชาวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอมโนรมย์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๖๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอราราณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

นมัสการ พระมหานววัชร อภิชาโต ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางสาววันทนา นามสกุล เนาว์วัน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา ศาสตราจารย์พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอราราณาพระคุณท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓" ในวันจันทร์ ที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมอินทนิล คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมัสการมาเพื่อขอราราณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอนมัสการมาด้วยความเคารพ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนา

16 ก.พ 58

ผู้ประสานงาน : นางสาววันทนา เนาว์วัน

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๙-๙๑๓๓-๔๘๕๔

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

๓๑๔

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แร่สง่างามบุญนาค

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่อา : ๗๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๖๒-๗๕๕๔ ต่อ ๒๑๑๓๐, ๒๑๑๓๑, ๒๑๑๓๔

๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน ดร.สมชาย สุรชาติ ผู้ตรวจราชการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางสาววันทนา นามสกุล เนาว์วัน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓" ในวันจันทร์ ที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมอินทนิล คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาววันทนา เนาว์วัน

โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๙-๙๑๓-๔๘๕๔

ทพ. อ.อ.กัณท์มณี

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

๓๑๕

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์

ภาควิชาปรัชญา ศนงคณิศร มหวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลไผ่ไร่ อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๑๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๐-๒๑๕๕ ต่อ ๒๑๑๐, ๒๑๑๗, ๒๑๑๘

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน นายไพรัช เสือสิงห์ ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางสาววันทนา นามสกุล เนาว์วัน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓" ในวันจันทร์ ที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๑๓.๐๐ น.เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมอินทนิล คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาววันทนา เนาว์วัน

โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๙-๙๑๓-๔๘๕๔

บันทึกไว้ ณ กรุงเทพมหานคร

กลุ่มเฉพาะ : วันที่ 16 ก.พ. 58

(นางวันทนา เนาว์วัน)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

๓๑๖

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์
ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๗๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๖-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๑๐, ๒๑๑๗, ๒๑๑๘

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน นายเดชา ก่อเกิด ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดสระบุรี
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางสาววันทนา นามสกุล เนาว์วัน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๕
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓" ในวันจันทร์ ที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมอินทนิล คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาววันทนา เนาว์วัน

โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๙-๙๑๓-๔๘๕๔

ทศ.

- ด.ศ. เจริญพรหม

๓๒ วัน เวลา ด.ศ.

13 ก.พ. 58

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

๓๑๗

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนา

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอมโนรมย์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๗๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๐-๖๓๕๕ ต่อ ๒๑๑๐, ๒๑๑๗, ๒๑๑๘

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรอนันท์ ศรีไธหาร คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางสาววันทนา นามสกุล เนาว์วัน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๔๕
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียน
พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา
พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วม
การสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติ
ธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓" ในวันจันทร์ ที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๑๓.๐๐ น.เป็นต้นไป
ณ ห้องประชุมอินทนิล คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา หลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนา

16 ก.พ. ๕๘

ผู้ประสานงาน : นางสาววันทนา เนาว์วัน

โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๙-๙๑๓๓-๔๘๕๔

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

๓๑๘

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนาศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๓๐

โทร. ๐๒-๘๘๖๖-๓๓๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน ดร.อารมณ เอี่ยมประเสริฐ อาจารย์ประจำสาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางสาววันทนา นามสกุล เนาว์วัน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๔๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนาศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓" ในวันจันทร์ ที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมอินทนิล คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

ณัฐจิราภรณ์ นามสกุล นพรัตน์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนาศาสตร์

11 กพ. 58

ผู้ประสานงาน : นางสาววันทนา เนาว์วัน

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๙-๙๑๓๓-๔๘๕๕๔

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

๓๑๙

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์

ภาควิชาวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลสำโรง อำเภอรวิน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๐-๒๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน ดร.กมลวรรณ วรรณธำ รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางสาววันทนา นามสกุล เนาว์วัน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๕
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓" ในวันจันทร์ ที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๑๓.๐๐ น.เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมอินทนิล คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาววันทนา เนาว์วัน

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๙-๙๑๓-๔๘๕๔

อ.สนั่น นามศิริพรหม

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๗๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

๓๒๐

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์
ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรับน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๖๒-๓๗๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน รองศาสตราจารย์ สัยอง ปลั่งกลาง อดีตคณบดีคณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางสาววันทนา นามสกุล เนาว์วัน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๘๕
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียน
พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์
พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วม
การสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง "การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติ
ธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๓" ในวันจันทร์ ที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๑๓.๐๐ น.เป็นต้นไป
ห้องประชุมอินทนิล คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา หลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาววันทนา เนาว์วัน

โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๙-๙๑๓-๔๘๕๔

๑๕. ๖๒

16 กพ. 58

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม (สำหรับผู้นำ)
เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

.....

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในระดับปริญญาเอก สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อ

๑. เพื่อศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมและทฤษฎีทางตะวันตกด้านภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

๒. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

๓. เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

แบบสอบถามประกอบด้วย

ตอนที่ ๑ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

ตอนที่ ๓ ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

ตอนที่ ๔ ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

ขอให้ท่านตอบคำถามทุกข้อและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

นางสาววันทนา เนาว์วัน

นิสิตในระดับปริญญาเอก สาขารัฐประศาสนศาสตร์

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ให้ท่านตอบโดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

- | | | |
|------------------------------|---|---|
| ๑. เพศ | ☐ ชาย | ☐ ที่ตรงกับสภาพของท่าน |
| | | ☐ หญิง |
| ๒. อายุของท่าน | ☐ ต่ำกว่า ๔๐ ปี | ☐ ๔๐-๔๕ ปี |
| | ☐ ๔๖-๕๐ ปี | ☐ ๕๑ ปีขึ้นไป |
| ๓. ระดับการศึกษา | ☐ ปริญญาตรี | ☐ ปริญญาโท |
| | ☐ ปริญญาเอก | ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... |
| ๔. ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งงาน | ☐ ๒ ปีหรือน้อยกว่า | ☐ ๓-๕ ปี |
| | ☐ ๖-๑๐ ปี | ☐ มากกว่า ๑๐ ปี |
| ๕. หน่วยงานที่ท่านทำงาน..... | | |
| ๖. ประเภทบุคลากร | ☐ ผู้จัดการ | ☐ ผู้บริหาร |

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม

แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

คำชี้แจง คำถามต่อไปนี้เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ให้ตรงตามช่องความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดให้

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

หมายถึง ๕

ระดับความคิดเห็นมาก

หมายถึง ๔

ระดับความคิดเห็นปานกลาง

หมายถึง ๓

ระดับความคิดเห็นน้อย

หมายถึง ๒

ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

หมายถึง ๑

คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
๑.ด้านจักษุมา หมายถึงเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองสภาพเหตุการณ์และวางแผนเตรียมรับหรือรุกได้อย่างไร					
๑. ท่านมีวิธีการทำงานที่ท้าทายสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมผู้อื่นให้มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่ท้าทาย					
๒. ท่านมีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นโดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้อื่น					
๓. ท่านส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น					
๔. ท่านทำตนเป็นต้นแบบตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น					
๕. ท่านเน้นความสำเร็จสูงสุดในการทำงานจากจิตวิญญาณอย่างแท้จริง					
๒.ด้านวิรุโรร หมายถึงเป็นผู้มีความชำนาญในงาน รู้จักวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ					
๖. ท่านมีความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงาน					
๗. ท่านมีความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญ					
๘. ท่านมีความสามารถแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม					
๙. ท่านสามารถกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับบุคลากร					
๑๐. ท่านมีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนาภายในองค์กร					
๓.ด้านนิสสยสัมปันโน หมายถึงเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น					
๑๑. ท่านเป็นผู้มีทักษะในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น					
๑๒. ท่านเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน					
๑๓. ท่านมีความพร้อมในการช่วยเหลือคนอื่นอย่างเต็มความสามารถ					
๑๔. ท่านสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					

คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
๑๕. ท่านมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กับ ผู้ปฏิบัติงาน					
๔.ด้านวิสัยทัศน์ หมายถึงเป็นผู้มีปัญญา มีความรอบรู้ และมีความฉลาดหลักแหลมในการปฏิบัติงาน					
๑๖. ท่านมีทักษะการบริหารที่ดีในการ บริหารงานและการบริหารคน					
๑๗. ท่านมีความสามารถในการพัฒนาเพื่อ ความมั่นใจในงาน					
๑๘. ท่านสร้างสรรค์พฤติกรรมในการทำงาน ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
๑๙. ท่านมีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหาร จัดการภายในองค์กร					
๒๐. ท่านมีการพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ					
๕.ด้านวินัย หมายถึงเป็นผู้มีระเบียบวินัยดี มีความเรียบร้อยในกิจการงานที่ได้รับมอบหมายตาม หน้าที่ได้รับผิดชอบตามตำแหน่งงาน					
๒๑. ท่านมีการสนับสนุนการทำงานที่มี ระเบียบแบบแผน					
๒๒. ท่านมีความสามารถในการส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองพัฒนางานอยู่เสมอ					
๒๓. ท่านสามารถใช้วินัยการปกครองบริหารจน เกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ					
๒๔. ท่านให้การสนับสนุนเทคโนโลยี สารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในงานของโรงเรียน					
๒๕. ท่านเน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					
๖.ด้านวิสามานยนาน หมายถึงเป็นผู้เฉลียวฉลาด เป็นผู้องอาจในการเผชิญปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น บริหาร จัดการกิจการงานได้ดี					
๒๖. ท่านสามารถจัดองค์กรและระบบการ ทำงานเป็นอย่างดี					
๒๗. ท่านมีความสามารถในการวิเคราะห์ เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ดี					
๒๘. ท่านมีกระบวนการทำงานที่ท้าทายต่อ ความสำเร็จในระดับสูง					

คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
๒๙. ท่านเป็นผู้สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะด้านได้เป็นอย่างดี					
๓๐. ท่านช่วยให้สมาชิกปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ					
๗.ด้านพหุสูโต หมายถึงเป็นผู้มีความรู้ศึกษาความทรงจำมาก ผู้ที่ได้รับการศึกษามาก					
๓๑. ท่านมีความสามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้กับโรงเรียนได้เป็นอย่างดี					
๓๒.ท่านสามารถวิเคราะห์ สภาพปัญหาการปฏิบัติงานของโรงเรียน					
๓๓.ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน จัดองค์กร และกำหนดภารกิจของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม					
๓๔.ท่านสามารถกำหนดโครงสร้างบริหารในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม					
๓๕.ท่านสามารถสังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างดี					
๘.ด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน หมายถึงเป็นผู้ปฏิบัติธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกต้อง					
๓๖. ท่านรักษาความถูกต้องในการปฏิบัติงานในฐานะผู้บังคับบัญชา					
๓๗. ท่านเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนาประจำปีของโรงเรียน					
๓๘. ท่านมีความสามารถวางตัวในกฎระเบียบทางศาสนาอย่างเคร่งครัด					
๓๙. ท่านมีความสามารถนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียน					
๔๐. ท่านใช้ความเที่ยงธรรมในการปกครองบังคับบัญชา/ผู้ใต้บังคับบัญชา					

คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
๙. ด้านคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี					
๔๑. ท่านมีความสมบูรณ์เพียบพร้อมในด้าน โภคทรัพย์					
๔๒. ท่านมีจิตใจที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ สงเคราะห์อนุเคราะห์ญาติมิตรและบริวาร					
๔๓. ท่านพร้อมช่วยเหลือคนอื่นอย่างเต็ม ความสามารถ					
๔๔. ท่านเป็นผู้มีศีล ๕ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอายุยืน วรรณะดี และมีความสุข					
๔๕. ท่านมีคุณธรรม คือ ซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน และมีสติปัญญาเป็นเลิศ					
๑๐. ด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
๔๖. ท่านคิดว่าท่านเป็นแบบอย่างของความ มีสันติภาพและสิทธิมนุษยชน					
๔๗. ท่านกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเจตคติ ที่ดีต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล					
๔๘. ท่านคิดว่าท่านเป็นแบบอย่างของการ มีอิสรภาพในการปฏิบัติงาน					
๔๙. ท่านคิดว่าท่านเป็นแบบอย่างของการมี ความยุติธรรม					
๕๐. ท่านคิดว่าท่านเป็นแบบอย่างความเสมอ ภาคในการปฏิบัติงาน					

ตอนที่ ๓ ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

คำชี้แจง โปรดเลือกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับโรงเรียนของท่าน

เลือกเพียง ๓ ข้อ โดยใส่เครื่องหมาย ๑-๓ (มากที่สุด คือ หมายเลข ๑ ไปถึงน้อยที่สุดคือหมายเลข ๓)

- ☐ ๑. ฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น
- ☐ ๒. ฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลาง
- ☐ ๓. ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง
- ☐ ๔. ศึกษาต่อระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า
- ☐ ๕. ศึกษาดูงานในประเทศ
- ☐ ๖. ศึกษาดูงานในต่างประเทศจากสถาบันที่มีชื่อเสียง
- ☐ ๗. อบรมหลักสูตรผู้บริหาร
- ☐ ๘. ฝึกปฏิบัติกับผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีที่ได้รับการยอมรับ
- ☐ ๙. ฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับผู้นำเช่นการคิดอย่างเป็นระบบ, การวางแผนเชิงกลยุทธ์, การบริหาร

การเปลี่ยนแปลง, การบริหารงานบุคคล, การบริหารความเสี่ยง, การจัดการความขัดแย้ง, การจัดการภายใต้ภาวะวิกฤตและ
การบริหารราชการแนวใหม่

- ☐ ๑๐. อื่น ๆ โปรดระบุ

ตอนที่ ๔ ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม

แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

- ๑.
- ๒.
- ๓.

ขอขอบคุณที่สละเวลาในการให้ข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม (สำหรับผู้นำ)
เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๓

.....

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในระดับปริญญาเอก สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อ

๑. เพื่อศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมและทฤษฎีทางตะวันตกด้านภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๓

๒. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๓

๓. เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๓

แบบสอบถามประกอบด้วย

ตอนที่ ๑ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๓

ตอนที่ ๓ ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๓

ตอนที่ ๔ ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๓

ขอให้ท่านตอบคำถามทุกข้อและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

นางสาววันทนา เนาว์วัน
 นิสิตในระดับปริญญาเอก สาขารัฐประศาสนศาสตร์
 คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ให้ท่านตอบโดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

- | | | |
|------------------------------|---|---|
| ๑. เพศ | ☐ ชาย | ☐ ที่ตรงกับสภาพของท่าน |
| | | ☐ หญิง |
| ๒. อายุของท่าน | ☐ ต่ำกว่า ๔๐ ปี | ☐ ๔๐-๔๕ ปี |
| | ☐ ๔๖-๕๐ ปี | ☐ ๕๑ ปีขึ้นไป |
| ๓. ระดับการศึกษา | ☐ ปริญญาตรี | ☐ ปริญญาโท |
| | ☐ ปริญญาเอก | ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... |
| ๔. ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งงาน | ☐ ๒ ปีหรือน้อยกว่า | ☐ ๓-๕ ปี |
| | ☐ ๖-๑๐ ปี | ☐ มากกว่า ๑๐ ปี |
| ๕. หน่วยงานที่ท่านทำงาน..... | | |
| ๖. ประเภทบุคลากร | ☐ ผู้จัดการ | ☐ ผู้บริหาร |

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๓

คำชี้แจง คำถามต่อไปนี้เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ให้ตรงตามช่องความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดให้

- | | |
|----------------------------|-----------|
| ระดับความคิดเห็นมากที่สุด | หมายถึง ๕ |
| ระดับความคิดเห็นมาก | หมายถึง ๔ |
| ระดับความคิดเห็นปานกลาง | หมายถึง ๓ |
| ระดับความคิดเห็นน้อย | หมายถึง ๒ |
| ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด | หมายถึง ๑ |

คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
๑.ด้านจักษุมา หมายถึงเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองสภาพเหตุการณ์และวางแผนเตรียมรับหรือรุกได้อย่างไร					
๑. ท่านมีวิธีการทำงานที่ท้าทายสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมผู้อื่นให้มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่ท้าทาย					
๒. ท่านมีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นโดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้อื่น					
๓. ท่านส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น					
๔. ท่านทำตนเป็นต้นแบบตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น					
๕. ท่านเน้นความสำเร็จสูงสุดในการทำงานจากจิตวิญญาณอย่างแท้จริง					
๒.ด้านวิรุโรร หมายถึงเป็นผู้มีความชำนาญในงาน รู้จักวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ					
๖. ท่านมีความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงาน					
๗. ท่านมีความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญ					
๘. ท่านมีความสามารถแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม					
๙. ท่านสามารถกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับบุคลากร					
๑๐. ท่านมีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนาภายในองค์กร					
๓.ด้านนิสสยสัมปันโน หมายถึงเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น					
๑๑. ท่านเป็นผู้มีทักษะในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น					
๑๒. ท่านเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน					
๑๓. ท่านมีความพร้อมในการช่วยเหลือคนอื่นอย่างเต็มความสามารถ					
๑๔. ท่านสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					

คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
๑๕. ท่านมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กับ ผู้ปฏิบัติงาน					
๔.ด้านวิสัยทัศน์ หมายถึงเป็นผู้มีปัญญา มีความรอบรู้ และมีความฉลาดหลักแหลมในการปฏิบัติงาน					
๑๖. ท่านมีทักษะการบริหารที่ดีในการ บริหารงานและการบริหารคน					
๑๗. ท่านมีความสามารถในการพัฒนาเพื่อ ความมั่นใจในงาน					
๑๘. ท่านสร้างสรรค์พฤติกรรมในการทำงาน ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
๑๙. ท่านมีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหาร จัดการภายในองค์กร					
๒๐. ท่านมีการพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ					
๕.ด้านวินัยดี หมายถึงเป็นผู้มีระเบียบวินัยดี มีความเรียบร้อยในกิจการงานที่ได้รับมอบหมายตาม หน้าที่ได้รับผิดชอบตามตำแหน่งงาน					
๒๑. ท่านมีการสนับสนุนการทำงานที่มี ระเบียบแบบแผน					
๒๒. ท่านมีความสามารถในการส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองพัฒนางานอยู่เสมอ					
๒๓. ท่านสามารถใช้นวัตกรรมการบริหารจน เกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ					
๒๔. ท่านให้การสนับสนุนเทคโนโลยี สารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในงานของโรงเรียน					
๒๕. ท่านเน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					
๖.ด้านวิสามานยนาน หมายถึงเป็นผู้เฉลียวฉลาด เป็นผู้องอาจในการเผชิญปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น บริหาร จัดการกิจการงานได้ดี					
๒๖. ท่านสามารถจัดองค์กรและระบบการ ทำงานเป็นอย่างดี					
๒๗. ท่านมีความสามารถในการวิเคราะห์ เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ดี					
๒๘. ท่านมีกระบวนการทำงานที่ท้าทายต่อ ความสำเร็จในระดับสูง					

คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
๒๙. ท่านเป็นผู้สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะด้านได้เป็นอย่างดี					
๓๐. ท่านช่วยให้สมาชิกปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ					
๗.ด้านพหุสูโต หมายถึงเป็นผู้มีความรู้ศึกษาความทรงจำมาก ผู้ที่ได้รับการศึกษามาก					
๓๑. ท่านมีความสามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้กับโรงเรียนได้เป็นอย่างดี					
๓๒.ท่านสามารถวิเคราะห์ สภาพปัญหาการปฏิบัติงานของโรงเรียน					
๓๓.ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน จัดองค์กร และกำหนดภารกิจของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม					
๓๔.ท่านสามารถกำหนดโครงสร้างบริหารในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม					
๓๕.ท่านสามารถสังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างดี					
๘.ด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน หมายถึงเป็นผู้ปฏิบัติธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกต้อง					
๓๖. ท่านรักษาความถูกต้องในการปฏิบัติงานในฐานะผู้บังคับบัญชา					
๓๗. ท่านเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนาประจำปีของโรงเรียน					
๓๘. ท่านมีความสามารถวางตัวในกฎระเบียบทางศาสนาอย่างเคร่งครัด					
๓๙. ท่านมีความสามารถนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียน					
๔๐. ท่านใช้ความเที่ยงธรรมในการปกครองบังคับบัญชา/ผู้ใต้บังคับบัญชา					

คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
๙. ด้านคุณธรรมท่านอนาถปิณฑิยะเศรษฐี					
๔๑. ท่านมีความสมบูรณ์เพียบพร้อมในด้าน โภคทรัพย์					
๔๒. ท่านมีจิตใจที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ สงเคราะห์อนุเคราะห์ญาติมิตรและบริวาร					
๔๓. ท่านพร้อมช่วยเหลือคนอื่นอย่างเต็ม ความสามารถ					
๔๔. ท่านเป็นผู้มีศีล ๕ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอายุยืน วรรณะดี และมีความสุข					
๔๕. ท่านมีคุณธรรม คือ ซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน และมีสติปัญญาเป็นเลิศ					
๑๐. ด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
๔๖. ท่านคิดว่าท่านเป็นแบบอย่างของความ มีสันติภาพและสิทธิมนุษยชน					
๔๗. ท่านกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเจตคติ ที่ดีต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล					
๔๘. ท่านคิดว่าท่านเป็นแบบอย่างของการ มีอิสรภาพในการปฏิบัติงาน					
๔๙. ท่านคิดว่าท่านเป็นแบบอย่างของการมี ความยุติธรรม					
๕๐. ท่านคิดว่าท่านเป็นแบบอย่างความเสมอ ภาคในการปฏิบัติงาน					

ตอนที่ ๓ ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๓

คำชี้แจง โปรดเลือกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับโรงเรียนของท่าน

เลือกเพียง ๓ ข้อ โดยใส่เครื่องหมาย ๑-๓ (มากที่สุด คือ หมายเลข ๑ไปถึงน้อยที่สุดคือหมายเลข ๓)

- ☐ ๑. ฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น
- ☐ ๒. ฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลาง
- ☐ ๓. ฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง
- ☐ ๔. ศึกษาต่อระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า
- ☐ ๕. ศึกษาดูงานในประเทศ
- ☐ ๖. ศึกษาดูงานในต่างประเทศจากสถาบันที่มีชื่อเสียง
- ☐ ๗. อบรมหลักสูตรผู้บริหาร
- ☐ ๘. ฝึกปฏิบัติกับผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีที่ได้รับการยอมรับ
- ☐ ๙. ฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับผู้นำเช่นการคิดอย่างเป็นระบบ,การวางแผนเชิงกลยุทธ์, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, การบริหารงานบุคคล, การบริหารความเสี่ยง, การจัดการความขัดแย้ง, การจัดการภายใต้ภาวะวิกฤตและการบริหารราชการแนวใหม่
- ☐ ๑๐. อื่น ๆ โปรดระบุ

ตอนที่ ๔ ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๓

- ๑.
- ๒.

ขอขอบคุณที่สละเวลาในการให้ข้อมูล

ภาคผนวก ข
ประเด็นการสัมภาษณ์
กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย
ผู้บริหารระดับสูง/ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนจำนวน ๑๗ รูป/ชุด
.....

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

๑. ชื่อผู้รับการสัมภาษณ์.....
๒. วันเดือนปีที่สัมภาษณ์.....
๓. สถานที่ที่สัมภาษณ์.....
๔. อายุ.....ปี พรรษา.....
๕. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง.....ปี
๖. วุฒิการศึกษา
๗. ศาสนศึกษา(นักธรรม-บาลี).....
๘. สามัญศึกษา/ปริญญา.....

ตอนที่ ๒. หัวข้อการสัมภาษณ์ “สภาพทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓”

๑. ท่านคิดว่าสภาพปัญหาด้านการบริหารจัดการโรงเรียนมีปัญหายังไงบ้าง
๒. ท่านคิดว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรที่ท่านต้องการมีอะไรบ้าง

ตอนที่ ๓ หลักธรรมกับการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

๑. ท่านคิดว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรตามหลักคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี, สังฆโสภณสูตร และ หลักปาปนิกรธรรม ๓ ลักษณะใดที่เหมาะสมกับการทำงานในโรงเรียนของท่าน
๒. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของท่าน ควรเน้นไปในลักษณะแบบใด
๓. ท่านคิดว่ากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใดที่มีผลต่อลักษณะการทำงานและมีประสิทธิภาพในโรงเรียนของท่าน

ตอนที่ ๔ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักคุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี, สังฆโสภณสูตร และ หลักปาปนิกรธรรม ๓ ของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓

๑. ท่านคิดว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักคุณธรรมของท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี, สังฆโสภณสูตร และ หลักปาปนิกรธรรม ๓ ของบุคลากรควรเป็นหลักธรรมใดมากที่สุด (เรียงลำดับ ๑-๓)
๒. ท่านคิดว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักคุณธรรมของท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี, สังฆโสภณสูตร และ หลักปาปนิกรธรรม ๓ ที่เหมาะสมกับโรงเรียนของท่าน

ตอนที่ ๕ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....
.....

ประเด็นการสนทนากลุ่มเฉพาะ
การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๓”
ณ ห้องประชุมอินทนิล ๓ คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

.....

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในระดับปริญญาเอก สาขารัฐประศาสนศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อ

๑. เพื่อศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมและทฤษฎีทางตะวันตกด้านภาวะผู้นำของ
บุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๓

๒. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียน
พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๓

๓. เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๓

หัวข้อการสนทนากลุ่มเฉพาะ

๑. สภาพปัญหาทั่วไปด้านการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม
๒. คุณลักษณะของภาวะผู้นำโรงเรียนพระปริยัติธรรมควรเป็นอย่างไร
๓. กระบวนการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อบริหารงานที่มีประสิทธิภาพควรเป็นอย่างไร
๔. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของโรงเรียนพระปริยัติธรรมควรเป็นอย่างไร
๕. ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

หลักธรรมด้านทศพิธราชธรรม

๑. จักขุมา คือความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
๒. วิรุโธ คือความเป็นผู้ชำนาญในงานรู้จักวิธีการต่าง ๆ
๓. นิสสยสมปนโน คือความเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีและได้รับความน่าเชื่อถือจากผู้อื่น

หลักธรรมสังฆโศภณสูตร

๑. วิยัตโต คือเป็นผู้มีปัญญา
๒. วินีโต เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี
๓. วิสารโท เป็นผู้แก้แกล้งกล้าการบริหารจัดการงานที่ดี แก้ไขสถานการณ์ปัญหาต่าง ๆ
๔. พหุสุโต เป็นผู้มีความรู้ศึกษาความทรงจำมาก
๕. ธัมมานุธัมมปฏิปันโน เป็นผู้ปฏิบัติธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกต้อง

คุณธรรมท่านอนาถบิณฑิกะเศรษฐี

๑. ความสมบูรณ์เพียบพร้อมในด้านโภคทรัพย์
๒. มีจิตใจที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สงเคราะห์อนุเคราะห์ญาติมิตรและบริวาร
๓. พร้อมช่วยเหลือคนอื่นอย่างเต็มความสามารถ
๔. เป็นผู้มั่งคั่ง ๕. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอายุยืน วรรณะดี และมีความสุข
๕. มีคุณธรรม คือ ซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน และมีสติปัญญาเป็นเลิศ

ด้านทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๑. แบบอย่างของความมีสันติภาพและสิทธิมนุษยชน
๒. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเจตคติที่ดีต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
๓. เป็นแบบอย่างของการมีอิสรภาพในการปฏิบัติงาน
๔. ท่านเป็นแบบอย่างของการมีความยุติธรรม
๕. เป็นแบบอย่างความเสมอภาคในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์ในครั้งนี้เป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณ ณ โอกาสนี้

นางสาววันทนา เนาว์วัน

นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุณาแสดงความคิดเห็น โดยกากบาท / ของข้อมูลองค์ความรู้จากการวิจัยหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ
ตามความคิดเห็นของท่าน

๗. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines, typical of primary school writing paper. The lines are evenly spaced and run across the entire width of the page. There are no margins, text, or other markings present.

ภาคผนวก ซ

ประมวลภาพการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มเฉพาะ



ผู้ให้สัมภาษณ์ : พระมหาบุญรอด มหาวโร นักศาสนการ (ครูประจำ) โรงเรียนพระปริยัติธรรม
วัดไทยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี : ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.



ผู้ให้สัมภาษณ์ : พระกิตติสารมณี ผู้จัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรมมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา : ๒๓ มิถุนายน ๒๕๕๗.



ผู้ให้สัมภาษณ์ : พระพระเจริญ จิระปัญโญ,ดร. รองผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา : ๓๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.



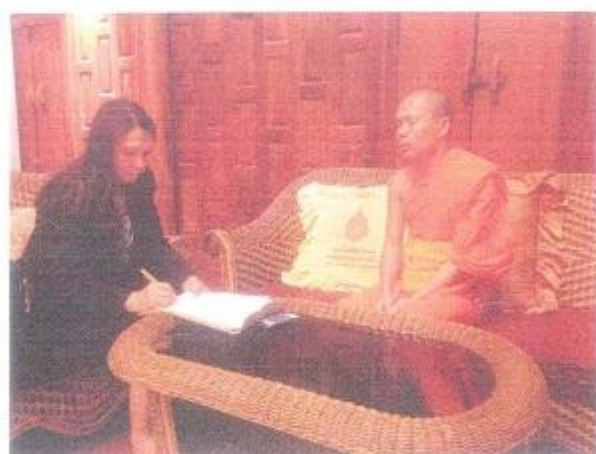
ผู้ให้สัมภาษณ์ : พระครูสุเมตฺตวิทย์ อัสสาโร รองผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา : ๓๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗.



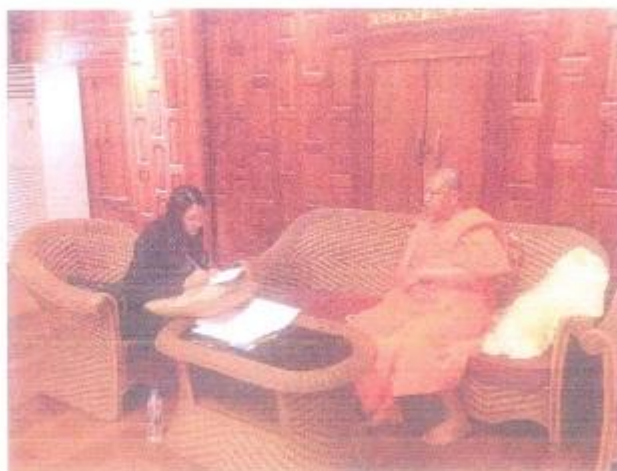
ผู้ให้สัมภาษณ์ : นายวิชา สิงห์จันทร์ นักวิชาการ โรงเรียนพระปริยัติธรรมมหาวิทยาลัยสงครนราชวิทยาลัย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา : ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗



ผู้ให้สัมภาษณ์ : นางนาคยา พุทธา นักศาสนการ (ครูพิเศษ) โรงเรียนพระปริยัติธรรมสิริกาญจนาราม
จังหวัดกาญจนบุรี : ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.



ผู้ให้สัมภาษณ์ : พระครูกาญจนสุตสารณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดไชยชุมพลชนะสงคราม
จังหวัดกาญจนบุรี : ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.



ผู้ให้สัมภาษณ์ : พระครูปริยัติชัยการ นักศาสนการ (ครูประจำ) โรงเรียนพระปริยัติธรรม
วัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาฬสินธุ์ : ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.



ผู้ให้สัมภาษณ์ : นายธนภัทร ทวีศรี นักศาสนการ (ครูพิเศษ) โรงเรียนพระปริยัติธรรม
วัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาฬสินธุ์ : ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

ประมวลภาพการสัมภาษณ์เชิงลึก



ผู้ให้สัมภาษณ์ : พระสุริยะ ตัวงชนะ นักศาสนการ (ครูพิเศษ) โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดกิตติารามวิทยา
จังหวัดอ่างทอง : ๓๘ กรกฎาคม ๒๕๕๗.



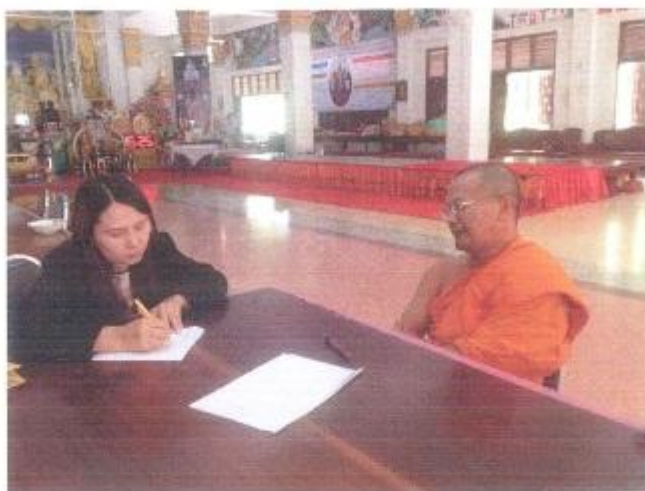
ผู้ให้สัมภาษณ์ : พระครูศรีกิตติสุนทร ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมสิริกาญจนาราม
จังหวัดกาญจนบุรี : ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.



ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิจิต พระนันิง อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
: ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๗.



ผู้ให้สัมภาษณ์ : นางก้อยา พลศรี นักศาสนการ (ครูพิเศษ) โรงเรียนพระปริยัติธรรมสิริกาญจนาราม
จังหวัดกาญจนบุรี : ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.



ผู้สัมภาษณ์ : นายบุญสี เพื่องธรรม นักศาสนการ (ครูพิเศษ) โรงเรียนพระปริยัติธรรมสิริกาญจนาราม
จังหวัดกาญจนบุรี : ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.



ผู้ให้สัมภาษณ์ : นางภัทราพร นพรัตน์ นักวิชาการ (ครูพิเศษ) โรงเรียนพระปริยัติธรรม
วัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี : ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.



ผู้ให้สัมภาษณ์ : พระมหาเตชา สังขรุ่งเรือง นักศาสนการ (ครูประจำ) โรงเรียนพระปริยัติธรรม
วัดไชยชุมพลชนะสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี : ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

ภาคผนวก

ภาพบรรยากาศการสนทนากลุ่มผู้สนทนากลุ่มเฉพาะ

หมวด : การสนทนากลุ่มเฉพาะ วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘ ณ ห้องประชุมอินทนิล ๓



ประวัติผู้วิจัย



ชื่อ - นามสกุล

นางสาววันทนา เนาว์วัน
MissWanthana Naowan

วัน/เดือน/ปีเกิด

๒๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๑๓

วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรีการบริหารธุรกิจ (อุตสาหกรรมบริการ)
พ.ศ. ๒๕๓๖. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ปริญญาโทการบริหารธุรกิจ (บธ.ม.) พ.ศ. ๒๕๔๒.
มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลงานทางวิชาการ

๑. วันทนา เนาว์วัน, ถ้ายอง ปลั่งกลาง. (๒๕๕๒).
การพัฒนารูปแบบการท่องเที่ยว ตำบลบางกระสั้น จังหวัด
พระนครศรีอยุธยา. ศูนย์เครือข่ายภาคกลาง ตอนบน,
๒. วันทนา เนาว์วัน, (๒๕๕๕). ปัญหาและความต้องการมี
ส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการตาม
พันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. ศูนย์
สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พระนครศรีอยุธยา.
๓. วันทนา เนาว์วัน, (๒๕๕๖). การศึกษาขีดความสามารถ
ในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทกลุ่มนิคมสวน
อุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา.
ศูนย์สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พระนครศรีอยุธยา.

ตำแหน่ง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์

สถานที่ทำงาน

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พระนครศรีอยุธยา.
โทรศัพท์มือถือ ๐๘๙-๙๑๓๔๘๕๔
wanthana_nt@hotmail.com